



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un Plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano en la
Aseguradora del Sur sucursal Ibarra, año 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Beltrán Urvina, Ligia Isabel

DIRECTORA: Miranda Realpe, Luz Acacia, MBA

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Luz Acacia Miranda Realpe

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **“Diseño de un Plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano en la Aseguradora del Sur sucursal Ibarra, año 2015”**, realizado por **Beltrán Urvina Ligia Isabel**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Junio de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo **Beltrán Urvina Ligia Isabel** declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: “Diseño de un Plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano en la Aseguradora del Sur sucursal Ibarra, año 2015”, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo **Luz Acacia Miranda Realpe** director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Beltrán Urvina Ligia Isabel

Cédula. **1713755062**

DEDICATORIA

Con inmensa alegría, amor y cariño, quiero dedicar el presente trabajo a Dios por todas sus bendiciones.

De manera especial a mi querido esposo Juan Manuel, que con su apoyo incondicional ha estado conmigo en todo momento, alentándome a seguir adelante.

A mis adoradas hijas Lauri, Vicky y Andre que son mi motivo de superación, trabajo y entrega de cada día.

A mis padres por estar junto a mí.

Ligia Isabel Beltrán Urvina

AGRADECIMIENTO

A mi familia, quienes con su apoyo y sacrificio incondicional, me han ayudado a culminar una de mis más anheladas metas.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de posgrado, a sus docentes por impartir sus conocimientos y experiencias.

Mi agradecimiento especial a mi Directora de Tesis Magister Luz Acacia Miranda Realpe, quien con su guía y conocimientos, me ayudo a culminar mi trabajo con éxito.

Ligia Isabel Beltrán Urvina

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| PORTADA | i |
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | ix |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | x |
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| CAPÍTULO I..... | 4 |
| EL PROBLEMA | 4 |
| 1.1 Antecedentes..... | 5 |
| 1.2 Generalidades | 5 |
| 1.3 Formulación del Problema..... | 6 |
| 1.4 Objetivos de la Investigación | 7 |
| 1.5 Hipótesis | 8 |
| 1.6 Justificación | 8 |
| CAPÍTULO II..... | 10 |
| METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DEL ESTUDIO..... | 10 |
| 2.1 Tipo de estudio..... | 11 |
| 2.1.1 Tipo de estudio Descriptivo..... | 11 |
| 2.2 Métodos de investigación | 11 |
| 2.2.1 Método de observación | 11 |
| 2.2.2 Método inductivo..... | 11 |
| 2.2.3 Método deductivo | 12 |
| 2.2.4 Método analítico | 12 |
| 2.3 Fuentes de información | 12 |
| 2.3.1 Fuentes Primarias | 12 |
| 2.3.2 Fuentes Secundarias | 13 |
| 2.4 Procesamiento de datos | 14 |
| CAPÍTULO III..... | 15 |

| | |
|---|----|
| MARCO TEÓRICO | 15 |
| 3.1 Talento Humano | 16 |
| 3.1.1 Definición de Talento humano..... | 16 |
| 3.1.2 Administración del talento humano..... | 17 |
| 3.1.3 Importancia de la administración del talento humano | 19 |
| 3.1.4 Capital humano..... | 20 |
| 3.2 Competencias..... | 21 |
| 3.2.1 Definición de competencias | 21 |
| 3.2.2 Componentes de las competencias..... | 25 |
| 3.2.3 Desarrollo de la gestión por competencias | 27 |
| 3.2.4 Gestión de recursos humanos por competencias | 29 |
| 3.3 Planificación Estratégica..... | 32 |
| 3.3.1 Planificación estratégica del talento humano..... | 34 |
| 3.4 Las Cinco Fuerzas de Porter | 35 |
| 3.5 Matriz FODA | 37 |
| CAPÍTULO IV | 38 |
| ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 38 |
| 4.1 Operacionalización de variables..... | 39 |
| 4.2 Encuesta al personal..... | 41 |
| 4.3 Análisis de la Entrevista a los jefes, administradores o gerentes | 48 |
| 5.3.1 Análisis de la entrevista..... | 49 |
| CAPÍTULO V | 50 |
| SITUACIÓN Y PROPUESTA DE LA EMPRESA..... | 50 |
| 5.1 Introducción | 51 |
| 5.2 Análisis situacional | 51 |
| 5.2.1 Macro ambiente | 52 |
| 5.2.2 Cinco fuerzas de Porter..... | 63 |
| 5.2.3 Análisis interno..... | 65 |
| 5.3 Matriz FODA del talento humano de la empresa..... | 67 |
| 5.4 Direccionamiento estratégico de la empresa | 68 |
| 5.5 Propuesta estratégica | 69 |
| 5.5.1 Identificación y análisis de las competencias actuales del recurso humano | 69 |
| 5.5.2 Plan estratégico para el desarrollo de competencias del Talento Humano..... | 79 |
| 5.6 Evaluación del desempeño centrado en las competencias | 84 |

| | |
|--|-----|
| 5.7 Seguimiento y mejora de competencias | 88 |
| 5.8 Plan operativo | 90 |
| 5.9 Comprobación de la hipótesis..... | 91 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 95 |
| Conclusiones | 95 |
| Recomendaciones | 96 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 97 |
| ANEXOS..... | 100 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Personal de la Aseguradora del Sur sucursal Ibarra | 12 |
| Tabla 2. Clasificación de las Competencias | 25 |
| Tabla 3. Componentes de las competencias | 26 |
| Tabla 4. Cambios de la gestión del talento humano en base a las competencias..... | 31 |
| Tabla 5. Operacionalización de variables | 40 |
| Tabla 6. Inflación..... | 52 |
| Tabla 7. PIB | 55 |
| Tabla 8. Tasa de interés Activa | 57 |
| Tabla 8. Tasa de Desempleo | 60 |
| Tabla 10. Exámenes médicos ejecutivo de concesionarios..... | 70 |
| Tabla 9. Perfil académico ejecutivo de concesionarios | 72 |
| Tabla 11. Perfil académico ejecutivo de renovación | 74 |
| Tabla 12. Perfil académico suscriptor de finanzas | 76 |
| Tabla 13. Perfil académico asistente administrativo y logístico | 78 |
| Tabla 14. Tabla para valoración de competencias | 80 |
| Tabla 15. Matriz del desarrollo de competencias | 83 |
| Tabla 16. Competencias y comportamientos habituales | 86 |
| Tabla 17. <i>Seguimiento del equipo de trabajo</i> | 88 |
| Tabla 18. Seguimiento de competencias | 89 |
| Tabla 19. Niveles de valoración..... | 90 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Talento Humano..... | 17 |
| Figura 2. Gestión del Talento Humano | 18 |
| Figura 3. Pirámide de Gestión del Talento Humano..... | 19 |
| Figura 4. Modelo de Gestión del Capital humano | 21 |
| Figura 5. Componentes de las competencias..... | 22 |
| Figura 6. Modelo de Iceberg | 24 |
| Figura 7. Elementos de las Competencias..... | 26 |
| Figura 8. Relación entre las competencias | 29 |
| Figura 9. Gestión por Competencias..... | 30 |
| Figura 10. Áreas de la Planificación estratégica | 33 |
| Figura 11. Modelo de Planificación estratégica del talento humano..... | 35 |
| Figura 12. Matriz FODA..... | 37 |
| Figura 13. Porcentajes preguntas de la 1-3 | 41 |
| Figura 14. Porcentajes preguntas de la 4-6 | 43 |
| Figura 15. Preguntas Porcentajes de la 7-9..... | 44 |
| Figura 16. Preguntas Porcentajes de la 10-13 | 46 |
| Figura 17. Preguntas Porcentajes de la 14-17 | 47 |
| Figura 18. Inflación Anual..... | 53 |
| Figura 19. PIB Anual | 55 |
| Figura 20. Tasas de Interés | 57 |
| Figura 21. Tasa de desempleo..... | 60 |
| Figura 22. Fuerzas de Porter..... | 63 |
| Figura 23. Situación organizacional ejecutivo de concesionario | 71 |
| Figura 24. Situación organizacional ejecutivo de renovaciones | 73 |
| Figura 25. Situación organizacional supervisor de finanzas..... | 75 |
| Figura 26. Situación organizacional asistente administrativa y logística | 77 |

RESUMEN

El presente trabajo, parte de la elaboración de un marco teórico en el cual se han revisado los fundamentos de la administración del talento humano, las competencias, entre otros, para fundamentar la investigación que permita desarrollar la propuesta. Posteriormente se realiza un diagnóstico externo e interno, partiendo desde el macroambiente que relaciona a las empresas de seguros, hasta un análisis interno donde se estudia la empresa desde sus generalidades, y sus capacidades internas, donde se determinan aspectos relacionados a su satisfacción, los resultados obtenidos indican, que los empleados están medianamente capacitados para sus funciones y por tanto existe la necesidad de implementar un plan para el desarrollo de competencias del talento humano.

Si bien el estudio es cualitativo, indica que el personal no está potenciado en sus mejores capacidades por lo cual la propuesta planteada inicia con la identificación de las competencias, partiendo desde los perfiles de cargo, adentrándose en la valoración del perfil y determinando las competencias requeridas a través de un modelo para la valoración, y fundamentando el desarrollo de competencias con un seguimiento. Se concluye con un plan operativo para la aplicación de las actividades a realizar para lograr que la empresa fortalezca su propuesta de valor para el cliente y así logre mayor ventaja competitiva en el mercado de seguros en el país.

Palabras claves: Plan estratégico, competencias, potenciar, ventaja competitiva.

ABSTRACT

This work, part of the development of a in which we have reviewed the basics of human talent management framework, skills, among others, to support the research to develop the proposal. Later an external and internal diagnosis, starting from the macro environment relating to insurance companies, to an internal analysis where the company is studied from its generalities, and their internal capacities, where issues related to its satisfaction are determined is done, the results obtained indicate that employees are trained for their duties fairly and therefore there is a need to implement a plan for the development of human talent competitions.

While the study is qualitative, it indicates that the staff is not in their best capabilities powered by which the proposal put forward begins with the identification of skills, starting from the profiles of charge, into the evaluation of the profile and determining the competencies required through a model for the assessment, and basing the development of skills with track. It concludes with an operational plan for the implementation of the activities undertaken to achieve the company strengthens its value proposition for the customer and thus achieve greater competitive advantage in the insurance market in the country

Keywords: strategic plan, skills, enhance, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

La empresa Aseguradora del Sur, es una organización que actúa en el mercado de seguro de bienes, su matriz se encuentra en la ciudad de Quito y mantiene sucursales en las principales ciudades del país; la sucursal donde se centra el proyecto de investigación se encuentra en la ciudad de Ibarra, en las calles Victoria Castello y Galo Plaza, atrás del Centro Comercial La Plaza.

Debido a que la sucursal de Ibarra ha tenido un crecimiento acelerado desde su creación, los aspectos administrativos y operacionales no han tenido una consolidación adecuada a procesos técnicos y eficientes.

Tras la problemática identificada se ha determinado el requerimiento de elaborar un Plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano en la Aseguradora del Sur, sucursal Ibarra para el período 2015 – 2020.

El presente trabajo pretende exponer algunas consideraciones acerca de los recursos humanos como fuentes potenciales de ventajas competitivas para la organización, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de talento humano en la consecución de dichas ventajas, con la ejecución del Plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano en la sucursal Ibarra de la Aseguradora del Sur, cabe destacar además que si en la sucursal se implementa este plan estratégico podría tomarse como un modelo que bien puede llegar a ser implementado en el resto de las sucursales, logrará que la sucursal se pueda consolidar y posicionar como una de las aseguradoras más eficientes y proactivas a nivel nacional.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

La empresa Aseguradora del Sur, es una organización que actúa en el mercado de seguro de bienes, su matriz se encuentra en la ciudad de Quito y mantiene sucursales en las principales ciudades del país; la sucursal donde se centra el proyecto de investigación se encuentra en la ciudad de Ibarra, en las calles Victoria Castello y Galo Plaza, atrás del Centro Comercial La Plaza.

Debido a que la sucursal de Ibarra ha tenido un crecimiento acelerado desde su creación, los aspectos administrativos y operacionales no han tenido una consolidación adecuada a procesos técnicos y eficientes. En ese sentido, la alta gerencia de la organización ha enfocado sus mayores esfuerzos en el crecimiento comercial de la empresa enfocándose en el nivel de facturación; dejando de lado aspectos importantes del control, planeación y organización.

Tras la problemática identificada se ha determinado el requerimiento de elaborar un Plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano en la Aseguradora del Sur, sucursal Ibarra para el período 2015 – 2020.

El presente trabajo pretende exponer algunas consideraciones acerca de los recursos humanos como fuentes potenciales de ventajas competitivas para la organización, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de talento humano en la consecución de dichas ventajas, con la ejecución del Plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano en la sucursal Ibarra de la Aseguradora del Sur, cabe destacar además que si en la sucursal se implementa este plan estratégico podría tomarse como un modelo que bien puede llegar a ser implementado en el resto de las sucursales, logrará que la sucursal se pueda consolidar, posicionar como una de las aseguradoras más eficientes, proactivas a nivel nacional.

1.2 Generalidades

Aseguradora del Sur nació el 11 de febrero de 1990 en Cuenca con el objetivo de brindar a los ecuatorianos la mayor protección, en todo momento y lugar, siempre con un respaldo incondicional y bajo los conceptos de fortaleza y solidez. En 1994 trasladamos nuestra matriz a Quito y a partir de 1997 Aseguradora del Sur decidió expandirse en la geografía ecuatoriana abriendo sucursales en: Ambato, Cuenca, Ibarra, Loja, Machala, Manta, Portoviejo, Riobamba, Santo Domingo, Francisco de

Orellana (El Coca) y en el sur de Quito. Cada una de nuestras plazas tiene autonomía la suficiente para comercializar seguros, brindando un mejor y más amplio servicio y experiencia a todos nuestros clientes (Aseguradora del Sur, 2014).

Misión

Somos una aseguradora sólida dedicada a proteger el patrimonio de las personas, familias y empresas en el Ecuador, promocionando confianza, tranquilidad y respaldo de manera efectiva (Aseguradora del Sur, 2014)

Visión

Ser la mejor opción de seguros en el Ecuador al 2014 (Aseguradora del Sur, 2014)

Valores

- Amor
- Pasión por la calidad y el servicio
- Credibilidad
- Pasión por la creatividad
- Frontalidad (Aseguradora del Sur, 2014)

1.3 Formulación del Problema

La empresa Aseguradora del Sur, es una organización que actúa en el mercado de seguro de bienes; la matriz se ubica en la ciudad de Quito posee diversas sucursales en las principales ciudades del país; el desarrollo del presente estudio se ubica en la sucursal la ciudad de Ibarra, en las calles Victoria Castello y Galo Plaza, atrás del Centro Comercial La Plaza.

En la actualidad la sucursal de la organización ubicada en Ibarra cuenta con 15 empleados, que trabajan en las áreas: comercial, técnica, administrativa; con la visión de atender los requerimientos del cliente sobre las soluciones en seguros de vehículos, viviendas, personales y empresariales.

Debido a que la sucursal de Ibarra ha tenido un crecimiento acelerado desde su creación, los aspectos administrativos, operacionales no han tenido una consolidación adecuada a procesos técnicos, eficientes.

En ese sentido, la alta gerencia de la organización ha enfocado sus mayores esfuerzos en el crecimiento comercial de la empresa enfocándose en el nivel de facturación; dejando de lado aspectos importantes del control, planeación y organización.

Por otro lado, debido al entorno competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones en la actualidad se caracteriza por continuos cambios derivados esencialmente de las nuevas tecnologías de la información, las comunicaciones, además de un proceso de globalización de las economías que ha cambiado la forma de administración de las organizaciones, las cuales están dominadas actualmente por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan.

Por tal motivo es de vital importancia para la empresa Aseguradora del Sur, sucursal Ibarra, contar con el diseño de un Plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano, para que el personal conozca su importancia en el crecimiento de la organización, el empleador evalúe de manera acertada su capital intelectual y pueda tomar las decisiones acertadas en el manejo del negocio asegurador.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un Plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano en la Aseguradora del Sur, sucursal Ibarra para el período 2015 – 2020.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un marco teórico que permita fundamentar la investigación hacia la propuesta de un plan estratégico de competencias para el talento humano.
- Realizar un diagnóstico situacional de la sucursal Ibarra de la Aseguradora del Sur con el propósito de conocer la gestión del talento humano en función del direccionamiento estratégico de la empresa.
- Elaborar una propuesta estratégica que permita el desarrollo, fortalecimiento de las competencias en el talento humano, logrando que la empresa fortalezca su propuesta de valor para el cliente y logre mayor ventaja competitiva en el mercado de seguros en el país.

1.5 Hipótesis

- El plan estratégico a implementarse en la empresa Aseguradora del Sur sucursal Ibarra permite desarrollar las competencias, que ayuda a potenciar al personal en el mejoramiento de sus capacidades y con ello el desarrollo empresarial. (A mayor implementación de una planificación estratégica en la Aseguradora del Sur se desarrollará de una manera integral las competencias del colaborador y se mejorará la cultura organizacional adaptándose a la realidad empresarial del siglo XXI)

1.6 Justificación

El ambiente en el cual se generan las relaciones interpersonales en la actualidad, es indispensable identificar los espacios que afectan a la evolución de las empresas entre los cuales vale destacar: la globalización, innovación, tecnología.

Estos factores son cada vez más importantes para la alta dirección al momento de tomar decisiones estratégicas para generar valor agregado a la operación comercial de las organizaciones.

En este contexto el recurso humano se ha transformado en un activo de enorme valía, porque en momentos de alta competitividad, fluidez en las comunicaciones, es el recurso que puede inclinar la balanza hacia las organizaciones con mejor preparación en su personal.

Aunque es evidente este aspecto en el campo empresarial, las organizaciones no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus recursos humanos, ni tampoco al problema específico de cómo conseguir que estos recursos tengan más éxito en su objetivo de lograr una ventaja competitiva a través del mejor servicio al cliente.

En el campo administrativo ha existido la tendencia de que la principal barrera para el desarrollo de la tarea empresarial era el capital, sin embargo, la incapacidad de una organización para captar, mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción, en los tiempos actuales de la era del conocimiento.

Los constantes cambios a los que se enfrenta la Aseguradora del Sur tanto internos y externos deben ser manejados como desafíos normales, pero el reto consiste en conocerlos con la finalidad de establecer un plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento

humano, el cual tenga suficiente versatilidad de gestionar una labor de forma proactiva, estratégica, creativa, capaz de ejercer un liderazgo participativo acorde a estos cambios, con lo cual se garanticen acciones a futuro.

Por lo expuesto, este trabajo pretende exponer algunas consideraciones acerca de los recursos humanos como fuentes potenciales de ventajas competitivas para la organización, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de talento humano en la consecución de dichas ventajas, con la ejecución del Plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano en la sucursal Ibarra de la Aseguradora del Sur, cabe destacar además que si en la sucursal se implementa este plan estratégico podría tomarse como un modelo que bien puede llegar a ser implementado en el resto de las sucursales, y logrará que la sucursal se pueda consolidar, posicionar como una de las aseguradoras más eficientes, proactivas a nivel nacional.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DEL ESTUDIO

2.1 Tipo de estudio

2.1.1 Tipo de estudio Descriptivo

Se usa la investigación descriptiva ya que se analizará y medirá la situación actual del talento humano en relación al desarrollo de competencias en la Aseguradora del Sur, sucursal Ibarra, con lo cual se podrá cuantificar los requerimientos del área con la finalidad de cumplir con todos los objetivos propuestos.

Mediante esta medición se establecerá un plan estratégico que estará acorde a la necesidad de la empresa.

Por ende la investigación cualitativa pretende entender la situación de la Aseguradora del Sur, sucursal Ibarra como un todo, tomando en cuenta sus procesos y procedimiento; mientras que la investigación cuantitativa partirá de cuerpos teóricos, información valiosa para el desarrollo de la investigación. En donde se interrelacionará la información para obtener resultados relevantes para el estudio.

2.2 Métodos de investigación

2.2.1 Método de observación

Mediante este método se evidenciará como se presentan los hechos del proyecto de una manera preliminar, es decir que mediante la observación se podrá asignar donde se deben implementar los procesos y procedimientos para el desarrollo de competencias de talento humano antes de realizar un estudio preliminar.

Con este método se pretende alcanzar los objetivos de la investigación y establecer posibles resultados en cuanto a la información preliminar que se obtiene.

2.2.2 Método inductivo

Este método se usa para establecer un estudio individual de los hechos para luego establecer conclusiones generales del tema que se va a investigar y así formular conclusiones universales que se postularán como principios y fundamente de una teoría.

Para el desarrollo de este método se usará el razonamiento, para obtener conclusiones que partirán de hechos particulares que se van generando en la Aseguradora del Sur que permitirán llegar a las conclusiones de carácter general.

2.2.3 Método deductivo

Es el método que se inicia con el análisis del postulado o principios de aplicación universal que se dieron en la Aseguradora del Sur, los mismos que fueron aplicados a soluciones o hechos particulares que estaban relacionados a un plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano.

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para tomar decisiones específicas entorno a los problemas que se generaron por la falta de la planificación estratégica.

2.2.4 Método analítico

En este sentido se estableció un proceso cognoscitivo, que es usado para descomponer un objeto de estudio separado; con cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual y establecer acciones o mejoras que permitan el logro de objetivos y metas planteadas por la Aseguradora del Sur.

2.3 Fuentes de información

2.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias que se usarán son:

Encuesta:

De acuerdo a los datos obtenidos por la empresa, se realizará una encuestada a todo el personal, a través de un censo, puesto que son pocos, por lo tanto se ha optado aplicar a todo el personal con la finalidad de conocer la situación actual de la empresas y posteriormente desarrollar la propuesta.

El número de empleados de la Aseguradora del Sur sucursal Ibarra es de 12 empleados: 11 mujeres y 4 Hombres los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Personal de la Aseguradora del Sur sucursal Ibarra

| Cantidad | Área | Género |
|-----------------|-------------|---------------|
| 5 | Comercial | Femenino |
| 1 | Financiera | Femenino |
| 1 | Recepción | Femenino |

| | | |
|---|---------------------|-----------|
| 1 | Servicios Generales | Femenino |
| 1 | Siniestros | Masculino |
| 1 | Cobranzas | Masculino |
| 1 | Finanzas | Masculino |
| 1 | Gerente General | Masculino |

Fuente: Aseguradora del Sur, sucursal Ibarra
Elaborado por: Ligia Beltrán

Entrevistas:

Se realizará entrevistas a los Jefes, administradores o gerentes de la Aseguradora del Sur, sucursal Ibarra serán preguntas previamente elaboradas las cuales puedan ayudar al objetivo de investigación y la situación actual, manejo, formación y evaluación del recurso humano.

Estudio de mercado:

El alcance del estudio de mercado permitirá conocer como conciben los trabajadores el desarrollo de competencias y la necesidad de implementar un plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano.

2.3.2 Fuentes Secundarias

Libros

Se utilizará libros para definir el plan estratégico que se quiere para mejorar el desarrollo de competencias del talento humano, en este sentido se usarán libros de Planificación estratégica, de autores como (Chiaventato, Armijos , Puchol) Desarrollo de competencias, (Boyatzis, Alles, Spencer & Spencer, etc.) Planificación estratégica para el área de recursos humanos (Dessler, Rábago,etc), entre otros.

Páginas WEB

Se obtuvo información de la Aseguradora del Sur, y Superintendencia de Seguros y Reaseguros, lo cual proporcionará información de la empresa e índices proporcionales. Además se usarán datos estadísticos tomados del INEC, Banco Central del Ecuador, Ley de seguros y reaseguros.

Los datos que se obtendrán de estas fuentes de investigación servirán de base para el desarrollo del proyecto.

Revistas

Se utilizará revistas que tengan información de la Aseguradora del Sur, en este caso se usa la revista Ekos que tiene alto contenido de información y de análisis del sector de seguros y reaseguros.

2.4 Procesamiento de datos

Después de la obtención de la información teórica, así como el diagnóstico de la empresa, se realizará un análisis cualitativo, mismo que se lo realizará a través del programa Excel y con ello se presentarán los resultados de las encuestas realizadas.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1 Talento Humano

3.1.1 Definición de Talento humano

Según (Chiavenato, 2008), el talento humano es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. No obstante el talento humano sigue considerándose como el conjunto de saberes y haceres en donde están inmersos sus habilidades, convicciones, actitudes, valores que el individuo o va adquiriendo en base a sus experiencias y expectativas que estarán inmersas en sus actitudes y desarrollo laboral (Balza, 2010), en esta misma línea Chiavenato concuerda que el conocimiento es la información estructura y que es el pilar para cualquier organización ya que a través de las formas de trabajo, interacción, tecnologías, estructura, pueden promover que exista un desarrollo laboral, es decir que aprenden y apliquen sus conocimientos para el beneficio de las empresas.

Al ser entes proactivos y activos de las empresas se promueve que exista una sinergia entre el talento humano y los recursos para alcanzar metas y objetivos sin bien es cierto en la actualidad estos contexto se han modificado en donde el enfoque del talento humano se ha diversificado en donde están inmersas dos connotaciones la primera en donde parte de una persona, de la personalidad que se van desarrollado tanto en el aspecto laboral como individual esta combinación desde una serie de aptitudes, habilidades y conocimiento se las denomina competencias, las mismas que pueden ser catalogadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, pero requieren de un procesos y procedimientos sistemáticos para especificar las necesidades para cada empleado y área de trabajo las características garantizan el desempeño éxito, por lo cual se considera como una opción más acertada al interior de las organizaciones actuales ya que tienen un involucramiento con la sociedad , ademad de la economía del conocimiento.



Figura 1 Talento Humano
Fuente: *Buen Conocer* (2014)
Elaborado por: Floksociety

3.1.2 Administración del talento humano

Maristany, J. (2008) define:

La administración de talento humano, está orientada a reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos administrativos que la empresa empleará en pro de sus beneficios propios y que de cierta forma estarán inmersos en el planteamiento de estrategias efectivas que tendrán un gran impacto en la productividad y desempeño (pág. 55).

En este contexto, Chiavenato concuerda que la administración apoya al logro de las empresas, en donde se debe hacer uso de los recursos disponibles para contribuir a la realización de todos los objetivos, y para esto es necesario que se relacione el talento humano y material con los objetivos empresariales.

Como lo menciona el autor, para un mejor desempeño laborar en toda la empresa y para obtener mejor resultado en las actividades que se desarrollan es de suma importancia la correcta administración del talento humano, así como también el diseño de las competencias que permita establecer lineamientos en función de las necesidades y requerimientos del puesto o cargo que la persona va a desempeñar, al establecer dichos referentes que garantiza que el trabajo y desempeño del personal sea eficiente y cumpla con las exigencias y parámetros del departamento o área.

No obstante, la administración del talento humano según Dessler (2001), señala que: “las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o “talento humano”, que competen a un puesto de administración que incluye reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar” (pág. 123).

Chiavenato (2009) indica que el ambiente competitivo y la globalización requieren de una administración eficaz por quienes conforma la empresa, aunque si no se cuenta con la estructura, tecnología, recursos financieros y materiales no se podrá lograr una administración adecuada, es por esta razón que estos dos factores están inmersos en la organización y requieren el uno del otro para ser efectivos.

En este sentido Frappaolo y Koulopoulos (2001), “plantean que la gestión del conocimiento incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos” (pág. 34).

Tras el análisis de los diversos autores anteriormente citados se puede argumentar que la administración del talento humano es considerada como una herramienta que aporta a la dinámica de las organizaciones ya que las personas son las que portan de la inteligencia de una forma activa además de conocimientos, habilidades, destrezas, entusiasmo, satisfacción lo cual impacta de forma positiva en la productividad de la organización tanto como en el servicio al cliente, formación de una reputación, competitividad en el ambiente de los negocios.



Figura 2. *Gestión del Talento Humano*
Fuente: Gerson Reyes, (2013), *Gestión del talento humano*
Elaborado por: Procuraduría General del Estado

3.1.3 Importancia de la administración del talento humano

Por lo general los trabajadores en algún momento de su vida laboral han experimentado insatisfacción con el empleo o con el clima organizacional y eso conlleva a una preocupación para muchos administradores. Tomando en consideración la continua evolución en la sociedad, estos problemas se tornarán más importantes con el paso del tiempo.

Los administradores de talento humano ejercen un rol como personas clave a través del empleo de técnicas, conceptos de gestión con el fin de poder fortalecer la productividad, desempeño laboral, por lo cual las técnicas de trabajo generan impactos en los resultados de las organizaciones, para el caso en el cual una organización tiene problemas de productividad para la solución de los problemas el personal es un factor clave.

Es indudable que los activos fijos y financieros son considerados como recursos para la organización, pero el talento humano tiene una importancia sumamente considerable, porque la gente se encarga del diseño, producción de productos, servicios, control de calidad, distribución de los productos, manejo de los presupuestos en base de los objetivos, estrategias con el fin de generar un desarrollo comercial, financiero en las organizaciones.

Sin un equipo de trabajo es casi imposible que las organizaciones cumplan los objetivos planteados, también se debe considerar que el director de talento humano debe influir para poder fortalecer la relación generada entre las organizaciones y el personal (Hernández, Ysmael & Hernández, Marcos, 2009).



Figura 3. Pirámide de Gestión del Talento Humano

Fuente: Sanguino, R. 2003: La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización.

Elaborado por: 5campus.org

La gestión de talento humano radica en el actuar de las empresas y las oportunidades que se presentan al dar respuestas oportunas a pesar de las condiciones y del entorno en que se desarrollan, no obstante las empresas deben tener en cuenta algunos aspectos como el aumento de la competencia, los costos y ventajas que están inmerso a los recursos humanos, crisis de productividad, cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales y finalmente las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo (eoi.es, 2014).

La importancia de la administración de recursos humanos radica en establecer estrategias claras y concisas en beneficio de la empresa, sin embargo se deben consideren aspectos positivos y negativos que puedan afectar la estructura de la empresa, y perjudiquen el desempeño de los empleados o trabajadores; las decisiones oportunas disminuirán los efectos del entorno y permitirán que la empresa desarrollo acciones oportunas a los cambios experimentados en la sociedad en general.

De lo anteriormente mencionado se concluye que las organizaciones son un conjunto de actividades conscientemente coordinadas formadas por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, de trabajar en equipo que busquen un objetivo en común el resultado de este compromiso permite que la empresa sea exitosa y productiva.

3.1.4 Capital humano

Al interior de las organizaciones el capital humano es considerado como uno de los recursos que tienen una alta importancia, pero a su vez se constituye como uno de los más complejos de gestionar.

De acuerdo con lo mencionado por López Cabarcos & Grandío Dopico (2005) señala que el capital humano es el:

Conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo. El capital humano es el recurso más importante de la empresa es definida generalmente como la mano de obra y son los que se encargan de la productividad de bienes o servicios dentro de una organización (pág., 59).

Para la OIT (2004), la teoría del capital humano y los posteriores estudios que se han realizado han demostrado que la educación es un elemento clave para la sociedad ya que amplía la posibilidad para que tomen sus decisiones, en donde el capital humano se

convierte en el potencial económico y que tienen una influencia sobre todos los entes en donde se desenvuelve.

En efecto el capital humano no es simplemente un conjunto de capacidades sino por el contrario es uno de los entes más importantes de productividad de las empresas y de ellos depende gran parte del desarrollo y crecimiento de la empresa, a pesar de que las decisiones son tomados por los administradores y gerentes su accionar pueden influir directamente en las personas y este factor puede cambiar las condiciones de la empresa si son manejadas de forma inteligente y estratégica.

Tras el análisis de las definiciones anteriores se puede comentar que el capital humano es un conjunto intangible de habilidades, capacidades que generan una gran contribución al incremento de la productividad, desarrollo de la innovación, empleabilidad en las organizaciones.



Figura 4. Modelo de Gestión del Capital humano
Fuente: durangoconsultores.cl, Capital Humano.
Elaborado por: IHCM, Public Camp

3.2 Competencias

3.2.1 Definición de competencias

El autor Rábago L. (2010), menciona que existen numerosas definiciones para el término “competencias” que ofrecen diferentes matices, pero que normalmente se asientan en un sustrato común que queda bien recogido en una definición de Boyatzis (1982) en donde se

hace referencia a que las competencias son características que están inmersas en las personas y en su actuar que les puede llevar al éxito, dichos componentes pueden estar determinados en sus rasgos, auto-concepto, motivos, conocimientos y destrezas.

Estas características subyacentes de las que habla Boyatzis son de diferente naturaleza e incluyen cinco componentes, los cuales se mencionan a continuación:

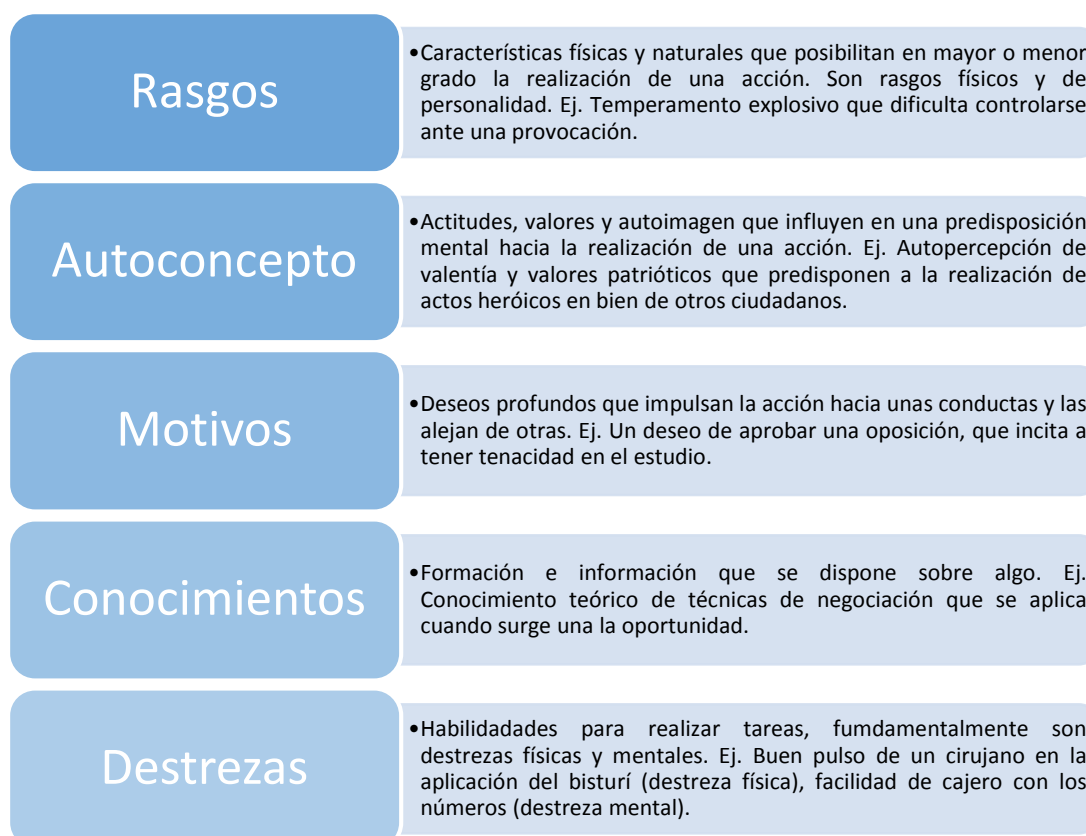


Figura 5. Componentes de las competencias

Fuente: (Boyatzis, 1982), citado por Rábago López (2010)

Elaborado por: Ligja Beltrán

Es evidente que los componentes de competencia difieren de un individuo a otro y es por esta razón que es indispensable que la empresa establezca un modelo de gestión por competencias en que se describa las necesarias y requerimientos de la empresa así como el área de trabajo, así se garantizará que la empresa establezca la realización de actividades exitosas ya que son capacidades reales y demostradas.

Al respecto la autora Alles M. (2006, pág. 23) indica que el término “competencia hace referencia a características de personalidad y devenidos comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

El éxito de un puesto de trabajo no solo está relacionado al desarrollo y creación de un modelo de gestión por competencias, aporta a establecer un performance superior en un trabajo, en donde están inmersos las necesidades, perfiles, áreas, trabajo, tiempo, actividades, es decir tareas que estarán clasificadas de forma lógica y fiable para obtener resultados efectivos puesto que los procesos serán estandarizados.

El comportamiento y las dimensiones de conductas pueden ser motivantes y a su vez puede generar rendimientos indescriptibles, lo que conlleva a contar con un equipo de alto desempeño, sin embargo en este proceso esta inmersos conocimientos y habilidades que se van desarrollando en la jornada laboral, en donde necesitan incluir contenidos como el saber, el saber hacer, saber ser y saber estar.

Dichos contenidos están interrelacionados hacia la efectividad de las actividades, claro está que si el individuo no cuenta con alguno de estos contenidos, la secuencia lógica de las actividades se rompe por así decirlo, ya que no se logran los objetivos propuestos, es por esta razón que las empresas deben plantear competencias que estén acorde a los requerimientos del perfil, sin embargo las empresas pueden entrenar y capacitar a su personal para lograr la sinergia que necesitan en todos los procesos, y garantizar una exitosa productividad y desempeño laboral.

La eficiencia de los procesos y procedimientos requiere de control y supervisión con lo cual se puedan evidenciar cambios y errores que requerirán de acciones oportunas en pro de la empresa y de los empleados

Y finalmente (Martínez, 2008), señala que: “Las competencias son un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes”.

Se puede concluir que las competencias no son más que características fundamentales de la persona que se ponen de manifiesto cuando realizan una tarea o trabajo que están ligados a las formas de comportamiento o de pensamiento que hace posible que exista una ejecución exitosa en cada actividad de cualquier índole, adicionalmente existe una relación causal con el rendimiento laboral en donde se promueve la eficiencia organizacional.

El nivel de competencia tiene relación con las implicaciones prácticas para la planeación de la gestión de talento humano, pero según el modelo de Modelo Iceberg se ha identificado la presencia de competencias que son fáciles de observar pero otras ya tiene un grado de dificultad.

En Spencer & Spencer (1993), se ha identificado que: “el conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas. El auto concepto, los rasgos de personalidad y las motivaciones son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas”.

En este sentido las competencias se dividen en dos grupos que son las destrezas, mismas que se detectan y se desarrollan y el conocimiento del que se desprenden las actitudes, valores y el núcleo mismo de la personalidad (Alles M, 2006). A continuación se muestra el modelo de Iceberg en el que se evidencia las mismas acotaciones antes mencionadas, que se deben considerar como elementos observables que son fundamentales para determinar las competencias de cada perfil de puesto.

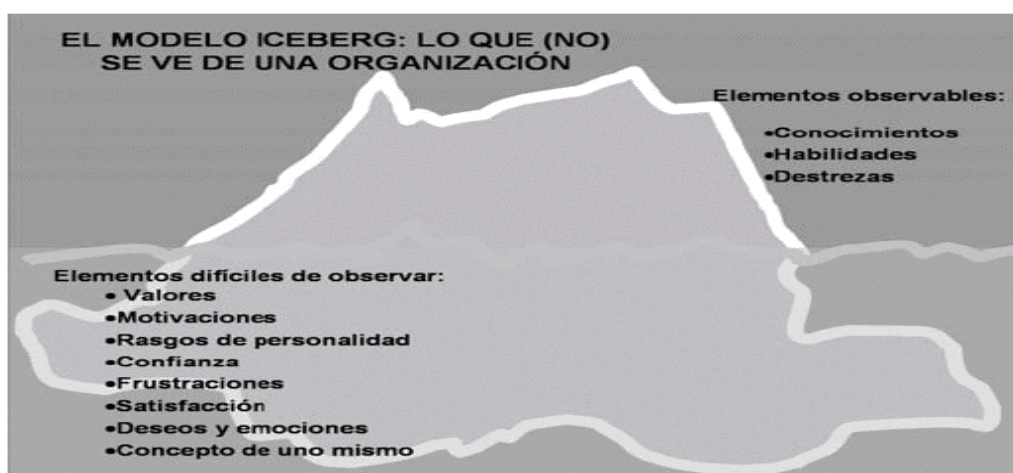


Figura 6. Modelo de Iceberg

Fuente: Spencer & Spencer (1993), adaptado por Acota, Marval y Reville 2004

Elaborado por: Spencer & Spencer

Considerando los aportes de estos autores se ha identificado que muchas organizaciones cometen algunos errores relacionados con la contratación en base a los conocimientos, habilidades con lo cual dan prioridad a los masters en Administración de Empresas provenientes de buenas universidades, también asumen que poseen un buen nivel de motivación, características necesarias que influyan en el management, pero generalmente resulta más económico generar una selección en base a buenas competencias relacionadas con la motivación, para luego desarrollar un plan de capacitación sobre el conocimiento, habilidades requeridas en los puestos específicos (Alles M. , Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2006, pág. 63).

Es importante de acuerdo con lo que señala el autor que las organizaciones al momento de cubrir puestos complejos pongan énfasis en las competencias antes que en las habilidades

relacionadas con la tarea. En cambio en empleos de niveles técnicos lo que hace que se distingan y tengan un mejor desempeño son la motivación y las habilidades.

Sin embargo las competencias pueden determinarse y desarrollarse desde diferentes puntos de vista las mismas que pueden crearse de acuerdo a las necesidades o al perfil del puesto a continuación se muestran algunas clases de competencias de acuerdo a Alles (2006):

Tabla 2. Clasificación de las Competencias

| | |
|--|---|
| Competencias de logro y acción | Orientación al logro Preocupación por el orden, calidad y precisión Iniciativa Búsqueda de información |
| Competencias de ayuda y servicio | Entendimiento interpersonal Orientación al cliente |
| Competencias de influencia | Influencia e impacto Construcción de relaciones Conciencia organizacional |
| Competencias gerenciales | Desarrollo de personas Dirección de personas Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo |
| Competencias cognoscitivas | Pensamiento analítico Razonamiento conceptual Experiencia técnica / profesional/ de dirección |
| Competencias de eficacia personal | Autocontrol Confianza en sí mismo Comportamiento ante los fracasos Flexibilidad |

Fuente: Alles, M. (2006)

Elaborado por: Ligia Beltrán

3.2.2 Componentes de las competencias

Los componentes de las competencias se enfocan en cuatro elementos que están relacionados entre sí y que se basan en el conocimiento, actitudes, habilidades y comprensión los mismos que serán detallados a continuación:



Figura 7. Elementos de las Competencias

Fuente: Competencias municipales. wordpress, (2012), Competencias Laborales Municipales

Elaborado por: Catálogo de Perfiles Laborales para el Sector Municipal

La competencia se estructura en base a cuatro componentes fundamentales (Romero Pineda, 2011):

Tabla 3. Componentes de las competencias

| | |
|--|--|
| Saber Actuar (conocimientos): | Este tipo de factores definen la capacidad inherente de las personas con el fin de que puedan desarrollar acciones definidas, tiene relación con los estudios técnicos, formales etc. |
| Saber hacer (habilidades / destrezas): | Son las habilidades que apoyan a poner en práctica los diversos conocimientos que una persona posee además requiera que sepa aplicar estos conocimientos. |
| Saber estar (actitudes / intereses): | En la actualidad es importante ya no solo ser eficiente, eficaz en un puesto además se requiere que los comportamientos estén relacionados con las normas reglas de los grupos de trabajo. |
| Querer hacer (motivación) | Las personas también deben tener un potencial motivador, poder hacer a través de los medios, recursos, y enfrentar a la competencia. |

Fuente: Romero Pineda (2011)

Elaborado por: Ligia Beltrán

Los elementos son una visión más clara de las capacidades y habilidades con las que debe contar el personal y serán evidentes en el momento en que desempeñen sus actividades laborales. Sin embargo existen elementos que dependen de la empresa ya que son ellos quienes deben promover un ambiente propicio de trabajo que este orientado a la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos internos con lo cual se garantice un compromiso de cambio hacia

una nueva ideología. En este sentido la Levy-Leboyer citada por Alles, M. (2006) hace referencia a la existencia de competencias individuales entendiéndose como la integración y coordinación de savoir-faire conocimientos y cualidades individuales. En cuanto a las competencias empresariales están constituidas por la integración y coordinación de las competencias individuales las mismas que se convierten en competencias de stock, y que de cierta forma parte del el individuo ya que están intrínsecas y que se van desarrollando conforme a las experiencias y conocimiento que se adquiere durante el transcurso de la vida.

De acuerdo con lo que menciona la autora las competencias son tan importantes para el individuo tal y cual lo son para la empresa. La supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos de manera eficiente y estratégica para garantizar que los procesos y procedimientos se desarrollaron de acuerdo de la programación y planificación establecida por la empresa.

3.2.3 Desarrollo de la gestión por competencias

La administración por competencias hace la diferencia entre una administración tradicional con una gestión técnica actual la cual permite el poder delinear los requerimientos de habilidades, conductas, conocimientos en un puesto específico. Dentro de la gestión por competencias en necesario generar una validación del nivel de conocimiento de una forma más eficiente a través de la aplicación de un movimiento denominado “a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa” (academia.edu, 2012).

(Alles M, 2006) señala que:

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

El modelo de gestión en base a las competencias busca el impulso de la respectiva innovación en la gestión del liderazgo tecnológico en el grupo de trabajadores los cuales deben conocer el perfil propio de sus competencias además e identificar el requerido en el puesto que se aspira, sobre el requerimiento de las acciones para la obtención del perfil requerido. Por lo cual es importante motivar un ambiente de innovación a través del auto desarrollo, para así

poder profundizar la alianza estratégica a ejecutarse entre la empresa, trabajadores y generar un mejor nivel de talento humano. (Sagi-Vela, 2009).

Sin lugar a dudas en la actualidad mucho se ha mencionado y desarrollado modelos de gestión por competencias que contribuye a la gestión de recursos humanos en donde se plantean enfoque de acuerdo al perfil del empleado o trabajador.

La aplicación de un modelo de competencias permite que la empresa de un valor agregado siendo una ventaja competitiva de alto impacto que contribuye a la eficiencia y el crecimiento de la empresa esto se debe a que se establecen lineamientos y criterios unificados de los requerimientos tanto en habilidades, conocimientos, actitudes, entre otros aspectos.

El empleo de este modelo de gestión permite el poder generar una estrategia la cual permita el poder administrar de una forma eficiente al talento humano que es parte de las organizaciones, a su vez genera una alineación a la respectiva estrategia del negocio. Cuando se desarrolla de una forma eficiente se crea un sistema, del mismo que se genera el ganar - ganar tanto para las organizaciones y los respectivos colaboradores. (Alles M, 2006).

De tal manera, como lo manifiesta la autora la gestión por competencias hace referencia a las habilidades, cualidades, conocimientos de tipo personal que influyen en el rendimiento de las personas y su aplicación en la empresa con el fin de obtener resultados para la misma y mejor orientación profesional del trabajador.

Según lo menciona la francesa, Nadine Jolis citada por Alles, M. (2006), las competencias se relacionan entre sí y se dividen en:

- Competencias teóricas: Conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- Competencias prácticas: Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos de calidad.
- Competencias sociales: Lograr que trabaje en equipo o capacidad para relacionarse.
- Competencias del conocimiento (combinar y resolver): Conjugación de información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, aportar innovaciones y creatividad.

Tras el análisis de los aportes de la autora se ha identificado que tras el reconocimiento de las diversas formas de competencia existe una gran importancia en los procesos de implementación de los procesos de gestión de talento humano, en el desarrollo de planes de capacitación y desarrollo de las habilidades personales y así generar un gran cambio en la

solución de los conflictos.



Figura 8. Relación entre las competencias

Fuente: *Compétences et compétitivité*, París, 1998. Citado por Alles, M. (2006)

Elaborado por : Jolis, Nadine

La relación que existe entre las competencias es integral ya que se requiere de todas para que se puedan combinar entre sí, y lograr la implementación esperada, por la empresa. En donde el personal sea capaz de actuar y desempeñarse de manera eficiente y busque nuevas soluciones de acuerdo a las situaciones que se van presentando en el diario vivir laboral.

3.2.4 Gestión de recursos humanos por competencias

La gestión de recursos por competencias es una nueva concepción que se ha desarrollado a nivel mundial en donde se considera al personal como el recurso, es decir como el ente de trabajo que trabaja con la empresa hacia el logro de metas a través del enfoque estratégico con, lo cual se responde a la productividad y desempeño efectivo.

En este sentido el autor Posligua Mero, (2010, pág. 28) afirma que “La gestión de recursos humanos se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. De esta manera, todos los empleados conocerán los resultados que se espera que obtengan y las competencias que se consideran importantes”.



Figura 9. Gestión por Competencias

Fuente: EY (2013).

Elaborado por: OEI Escuela de Organización Industrial

El cambio vertiginoso que los mercados exigen son cada vez más globalizados además de tener un enfoque competitivo, complejo en las organizaciones impactan en las organizaciones en especial en el desempeño, además de la supervivencia, la competitividad, por lo cual en las organizaciones se exigen reestructuraciones significativas con enfoque hacia la gestión del talento humano.

A continuación se va a citar algunos de los cambios que propone la gestión del talento humano en base a las competencias los cuales son:

Tabla 4. Cambios de la gestión del talento humano en base a las competencias

| Tipo de acción | Desarrollo de acción |
|------------------------------|--|
| Formación y Desarrollo | Busca implementar programas de formación en base a las competencias para lo cual se debe evaluar al personal con el fin de identificar cuales posee y cuales se deben desarrollar. |
| Planes de Sucesión | Se diseña para preparar al personal que un futuro podrá suceder o reemplazar algunos cargos, la gestión por competencias genera un valor agregado en el proceso ya que busca prever las relaciones con las personas y su promoción en el futuro. |
| Selección | En esta etapa busca cubrir los conocimientos, experiencia las cuales se evaluarán en base de los requerimientos del perfil de puesto, de tal forma una correcta selección es analizar los requerimientos en conjunto según sea lo que se requiera. |
| Diseño de Perfiles de Puesto | Se enfoca en el desarrollo de las actividades esenciales tales como el diseño de cargos considerando las características personales que se requieran para la ejecución de las actividades. |
| Evaluación del Desempeño | Está enfocada en elevar el nivel de calidad en el desempeño laboral para lo cual se requiere comparar las características del puesto, requerimientos con la formación académica y profesional, vs los conocimientos, habilidades, destrezas y motivaciones que los aspirantes poseen |
| Compensaciones | Al relacionar la gestión de competencias en el proceso de compensación se enfoca en el uso de un sistema de remuneración variable en el cual se desarrolla un cálculo variable en relación con el puesto y el desempeño. |

Fuente: Rodríguez Beltrame, (2012), Liliانا, La Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Elaborado por: Rodríguez Beltrame

El mundo laboral se debe ir adaptando a los nuevos retos que el mercado así lo exige y el enfoque de la gestión en base a las competencias puede ser una salida para que las empresas consideren su implementación desde el área de recursos humanos con el fin de facilitar la orientación de conductas y comportamientos a los requerimientos de la empresa dado el nivel de exigencia de competitividad que existe entre éstas.

El factor humano es de gran importancia y clave para una empresa exitosa. Si bien es cierta una organización eficiente crea estándares de calidad, en donde el ambiente laboral es óptimo, sus empleados se sienten a gusto, están motivados para realizar sus funciones, esto permite que se disminuyan costos de ausentismo y fluctuación de la fuerza de trabajo. Un nuevo enfoque con orientación estratégica permite que la empresa tenga niveles de productividad, calidad y competitividad superiores, este proceso genera la ventaja competitiva y valor agregado esperado por la empresa. (Alles M, 2006)

La gestión de talento humano en base a las competencias tiene relación a un modelo a través del cual se puede complementar el capital intelectual junto con las estrategias de la empresa para facilitar el desarrollo tanto de las personas como el de la empresa.

En este sentido (Gómez, 2014, pág. 6) concuerda con los beneficios de un modelo de gestión de recursos humanos la cual está estrechamente ligada con los clientes, rotación de trabajadores ya que al contar con un sistema óptimo, los costos que ahorra los destina a mejorar las relaciones con los clientes y trabajadores, sin embargo este modelo conlleva a crear políticas, normas, procedimientos y técnicas estrategias de administración del recurso humano.

Estos elementos deben desarrollarse a la par, para lograr que se interrelacionen entre sí, y permitan el crecimiento de la empresa a través de la competencias.

3.3 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una de las herramientas más usadas a nivel empresarial ya que se puede analizar, establecer objetivos y metas, y seleccionar las estrategias más adecuadas para lograr y definir objetivos y proyectos en periodo de tiempo específico. Los mismos que serán evaluados y controlados para alcanzar objetivos.

Según el autor Cerón Mantilla, J. (2007, pág. 2) conceptualiza a la Planificación Estratégica como:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, dentro de su respectiva área de gestión, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el futuro.

La planeación estratégica es una herramienta muy útil en una organización que sirve para analizar, diagnosticar, interpretar y tomar decisiones con el fin de encaminar a la organización por el camino más adecuado, adaptándose a los cambios y las demandas que el entorno le exige. El plan estratégico permite partir de la situación actual de la empresa para lograr los retos que marcan la visión y visión.

En (Armijo, 2011) se ha identificado que: “La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”.

Al ser un conjunto de acciones que están orientadas a mejorar las condiciones internas de la empresa y prever escenarios para aminorar las amenazas que se generan tanto en condiciones internas como externas y que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa provocando inestabilidad en los procesos y procedimientos, si no se cuenta con estrategias y personal capacitado.

En este contexto concuerda (Lerdón, 1999) en que “Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?”.

Al conocer la realidad de la empresa, las acciones están orientadas a mejorar cada escenario y establecer estrategias que disminuyen el nivel de impacto permitiendo que la empresa crezca y aproveche las oportunidades que se van desarrollado en torno a las necesidades y tendencias del mercado.



Figura 10. Áreas de la Planificación estratégica

Fuente: Tecorem (2012), Planificación Estratégica

Elaborado por: Tecorem

Las áreas de planificación se integran y alinean en pro de la empresa con la finalidad de crear acciones específicas que permitan alcanzar metas específicas que son controlados

y evaluados a través de indicadores que medirán los avances y cambios que deberán realizarse en pro de la empresa.

Los fines deben estar relacionados con la realidad de la empresa y las condiciones actuales para que los programas y planes de acción sean óptimos y se logre productividad y rentabilidad empresarial.

3.3.1 Planificación estratégica del talento humano

La planificación estratégica con orientación al talento humano permite que exista una mayor pro actividad, es decir que se plantea un proceso continuo en donde se establecerán lineamientos específicos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Hoe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (1994: 318,319)” sostienen que la planificación de recursos humanos, como guía general de la política social de la firma es que, incide en la adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o formarán parte de la misma”.

Este enfoque va más allá, ya que las acciones se plantean con propuestas de valoren las que están inmersos procesos y procedimientos del talento humano es decir selección de personal, reclutamiento de personal, capacitación, entre otros,

Finalmente, Puchol (1993: 70,71) afirma que: “la planificación de recursos humanos es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y servicios sociales”.

Al establecer un modelo de planificación estratégica se espera que se establezcan lineamientos a través de políticas, normas, manuales, procesos y procedimientos, que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa con lo cual se logre la retención y permanencia del personal del personal. Sin embargo en este proceso se evidenciarán desafíos y aciertos que serán evaluados para mantener sinergia con los procedimientos del talento humano.

La adaptación al cambio es efectiva en empresas que pueden adaptarse, es decir que existe un compromiso mutuo por innovarse y generar mejoramiento continuo en donde se hará evidente el conocimiento y experiencia, empresas que han optado por la planificación estratégica del talento humano son la mejor muestra de productividad, desarrollo, cambio, adaptación, desaciertos entre otros aspectos.

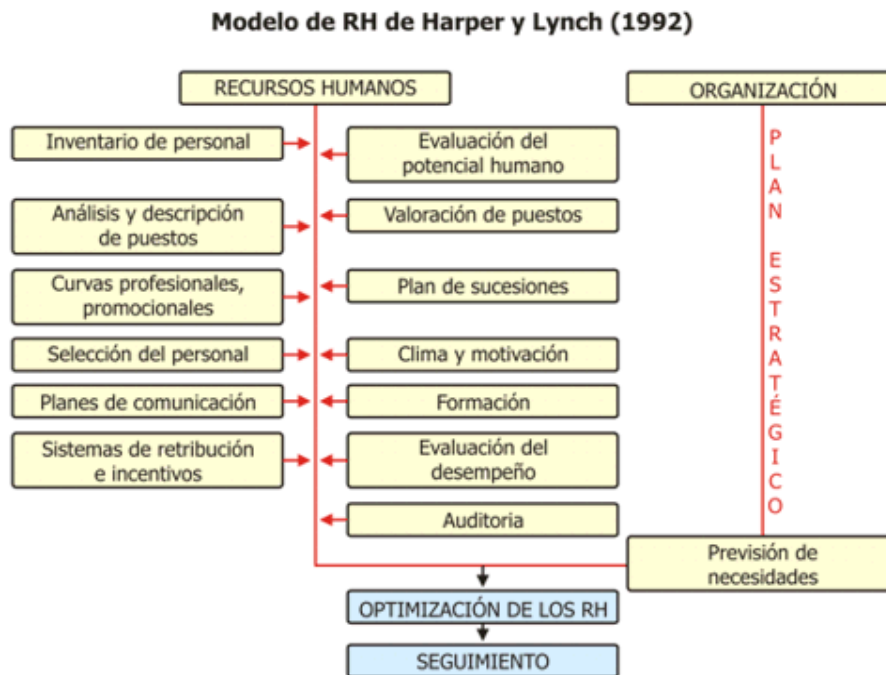


Figura 11. Modelo de Planificación estratégica del talento humano
Fuente: Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)
Elaborado por: Harper y Lynch

3.4 Las Cinco Fuerzas de Porter

De acuerdo a David Fred, (2003:178,179) menciona que:

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue la empresa tienen éxito solo en la medida que proporcione ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

Entrada potencia de nuevos competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta, sin embargo entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia,

la lealtad firme de los clientes, las fuentes preferencias de marca, el requerimiento de una gran capital , la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto, tanto los proveedores como los productos deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejora calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventarios reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventarios reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos. (p.178)

Las cinco fuerzas de Porter esta relacionadas entre sí con la finalidad de conocer cuáles son los factores que pueden afectar a la empresa y a su vez que acciones se deben tomar para contrarrestar los posibles problemas que se presente con relación a la empresa.

3.5 Matriz FODA

Es un instrumento estratégico en donde se establecen Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.



Figura 12. Matriz FODA

Fuente: Dvoskin, R (2004). Fundamentos de Marketing

Elaborado por: Dvoskin, R (2004)

De acuerdo a Dvoskin, R (2004:179) la “matriz permite relacionar las fortalezas y las debilidades de la empresa con las oportunidades y las amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de cuatro posiciones posibles:

- Una empresas débil en un ambiente positivo, de oportunidades
- Una empresa fuente en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente negativo, de amenazas.
- Una empresa débil en un ambiente negativo, de amenazas.”

La matriz FODA es una herramienta esencial para las empresas ya que a través de este mecanismo pueden evidenciar cuales son las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidad y establecer acciones para minimizar su impacto o a su vez aprovechar.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Operacionalización de variables

La operacionalización de variables permite descomponer las variables de tal forma que puedan ser medidas y para esto se establecen dimensiones, indicadores, categorías e ítems que están relacionados a las preguntas de la encuesta.

Conceptualización.- Define la variable de forma clara y concisa.

Dimensión.- Son los ámbitos principales vinculados con la conceptualización.

Indicadores.- Evidencia empírica por medio de la cual se hace visible la variable, en donde se estable la especificación cuantitativa o cualitativa que valora la concreción de las dimensiones.

Ítems.- Son las preguntas que se plantean para ser respondidas por los informantes claves. Tienen íntima relación con el indicado.

Tabla 5. Operacionalización de variables

| Variable | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Categorías | Ítems |
|---|---|-----------------------------------|--|--|-------|
| Plan estratégico | Herramienta utilizada para analizar y establecer objetivo y metas, que permitan las estrategias para lograr los proyectos en el período específico. | La planificación | ¿Las decisiones se toman con la participación del personal? | Totalmente Bastante Medianamente Poco Muy poco | 6 |
| | | | ¿Considera importante se desarrolle un modelo de gestión en base a competencias? | | 8 |
| | | | ¿Existe un plan de desarrollo de competencias? | | |
| | | Administración del talento humano | ¿Se siente satisfecho trabajando en la empresa? | | |
| | | | ¿El responsable del área tiene dominio de sus funciones? | | 1,2 |
| | | | ¿Se siente parte del equipo de trabajo? | | 5 |
| | | | ¿Está informado de los procesos de gestión del talento humano? | | 7 |
| | | | ¿Cómo es la administración de los recursos humanos? | | |
| Desarrollo de competencias del talento humano | Características y habilidades inmersas en las personas para alcanzar la realización de acciones y desempeño | Componentes de las competencias | ¿El puesto está basado en sus capacidades? | Totalmente Bastante Medianamente Poco Muy poco | 3,4 |
| | | | ¿Existe un proceso de reclutamiento? | | 9 |
| | | Gestión por competencias | ¿Estaría de acuerdo en que se evalúe al personal periódicamente? | | 10 |
| | | | ¿Existe la capacitación necesaria? | | 14 |
| | | | ¿El plan de capacitación es útil? | | 15 |
| | | | ¿Cómo se maneja la formación y capacitación? | | |
| | | | | | |

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Ligia Beltrán

4.2 Encuesta al personal

El modelo de encuestas, se presenta en Anexo N° 1.

Resultados de la Encuesta

A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada a los 12 empleados de la Aseguradora del Sur sucursal Ibarra.

| No . | PREGUNTAS | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Medianamente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|------|--|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|--------------------------|
| 1 | ¿Se siente usted satisfecho trabajando en la empresa? | 20% | 27% | 27% | 20% | 7% |
| 2 | ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? | 13% | 20% | 33% | 20% | 13% |
| 3 | ¿El puesto de trabajo actual está basado en sus capacidades? | 20% | 20% | 40% | 20% | 0% |

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Ligia Beltrán

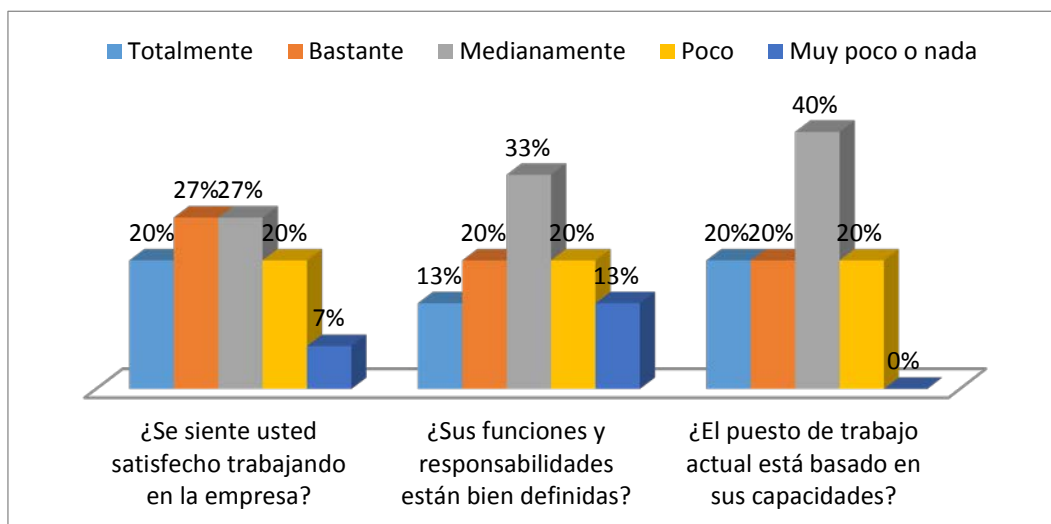


Figura 13. Porcentajes preguntas de la 1-3

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Ligia Beltrán

Análisis:

De acuerdo a la figura Nro.13, las personas encuestadas, en su mayoría que representa el 27% están totalmente y medianamente satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa, en el apartado dos las personas encuestadas se encuentran medianamente satisfechas en un 33% y finalmente en la pregunta tres consideran que medianamente su trabajo está basado en sus capacidades en un 40%. Esto muestra un cierto nivel de insatisfacción tanto en satisfacción general, definición de funciones, como el hecho de que el puesto esté basado en las capacidades, pues en su mayoría las personas contestan con satisfacción media y pocos con alta satisfacción.

| No. | PREGUNTAS | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Medianamente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|--------------------------|
| 4 | ¿En su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades? | 13% | 27% | 40% | 20% | 0% |
| 5 | ¿El responsable de su área tiene dominio y conocimiento de sus funciones? | 33% | 27% | 33% | 7% | 0% |
| 6 | ¿Las decisiones se toman con la participación del personal? | 20% | 27% | 40% | 13% | 0% |

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Ligia Beltrán

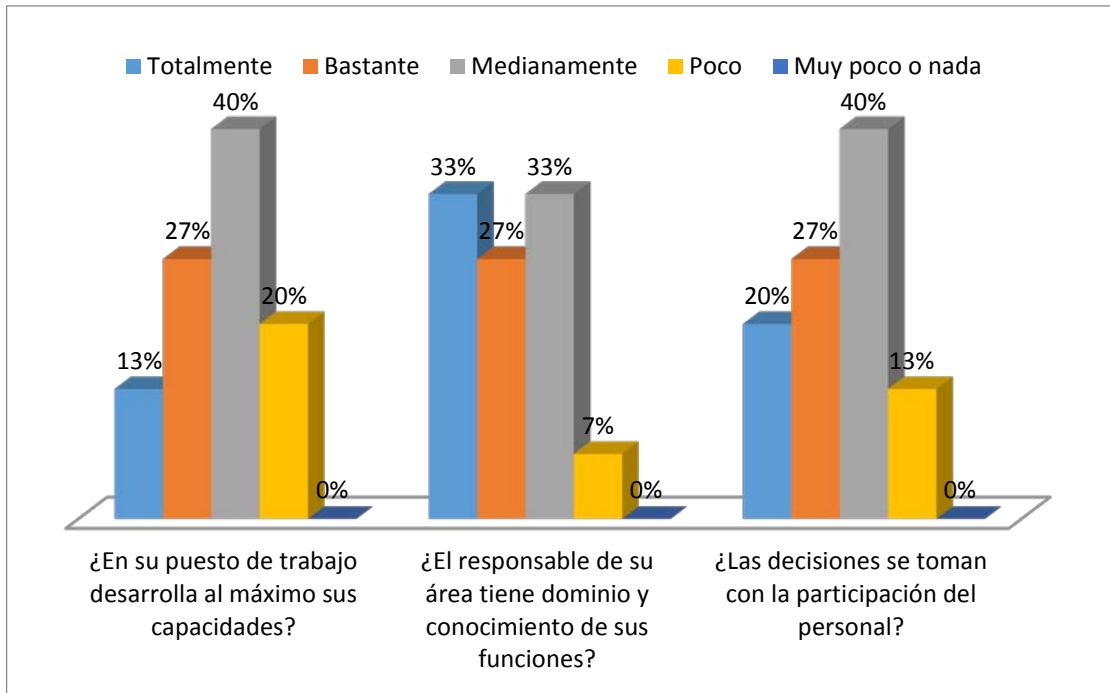


Figura 14. Porcentajes preguntas de la 4-6

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: Ligia Beltrán

Análisis:

Se evidencia que en la pregunta cuatro el 40%, de la figura Nro. 14, medianamente desarrollan sus capacidades, mientras que un alto porcentaje se encuentra totalmente y medianamente de acuerdo con la pregunta seis de la encuesta, de acuerdo a los datos determinados se acota que en la toma de decisiones no existe una participación muy activa del personal. Es claro que en este caso, el trabajador desarrolla las capacidades medianamente en un 33%, aunque si existe un dominio de capacidades para los responsables y finalmente las decisiones no se toman con todo el personal en su mayoría, sino solo algunas personas.

| No. | PREGUNTAS | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Medianamente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|--------------------------|
| 7 | ¿Se siente parte de un equipo de trabajo? | 27% | 27% | 40% | 0% | 7% |
| 8 | ¿Considera usted importante que se desarrolle un modelo de gestión en base a competencias para la gestión del talento humano? | 67% | 20% | 0% | 0% | 13% |
| 9 | ¿Existe un proceso definido de reclutamiento, selección y contratación en la empresa? | 0% | 20% | 47% | 13% | 20% |

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Ligia Beltrán

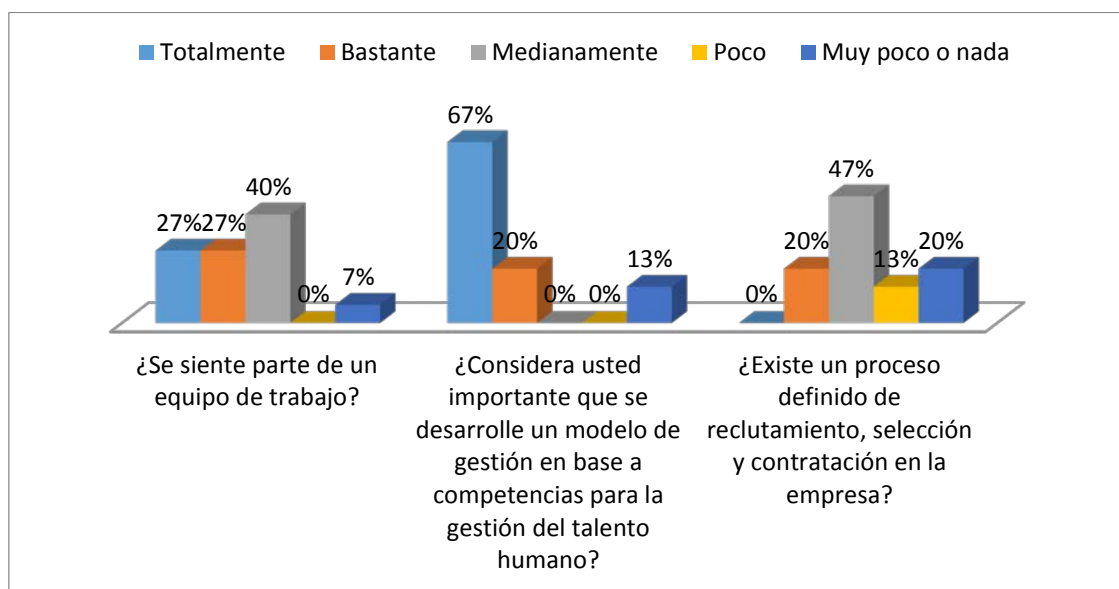


Figura 15. Preguntas Porcentajes de la 7-9

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Ligia Beltrán

Análisis:

Como resultado de las encuestas se obtuvo que el 40% se sienten medianamente parte de un equipo de trabajo, es decir que no todos son parte de un equipo. Por otro lado, los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo en que se desarrolle un plan estratégico en base a competencias sustentando el proyecto y mostrando esta necesidad en un 67%. En la pregunta nueve, un 47% indica que el proceso de selección, reclutamiento, está medianamente definido, confirmando que no existe claridad en estos procesos.

| No. | PREGUNTAS | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Medianamente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----|--|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|--------------------------|
| 10 | ¿Estaría de acuerdo en que se evalúe periódicamente el desempeño del personal en la empresa? | 67% | 20% | 0% | 0% | 13% |
| 11 | ¿Usted está informado de los procesos de gestión del talento humano de la empresa? | 20% | 7% | 33% | 13% | 27% |
| 12 | ¿Puede usted expresar sus opiniones fácilmente en el grupo de trabajo? | 13% | 13% | 20% | 40% | 13% |
| 13 | ¿Dispongo o recibo la información necesaria para desarrollar correctamente el trabajo? | 20% | 20% | 33% | 13% | 13% |

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Ligia Beltrán

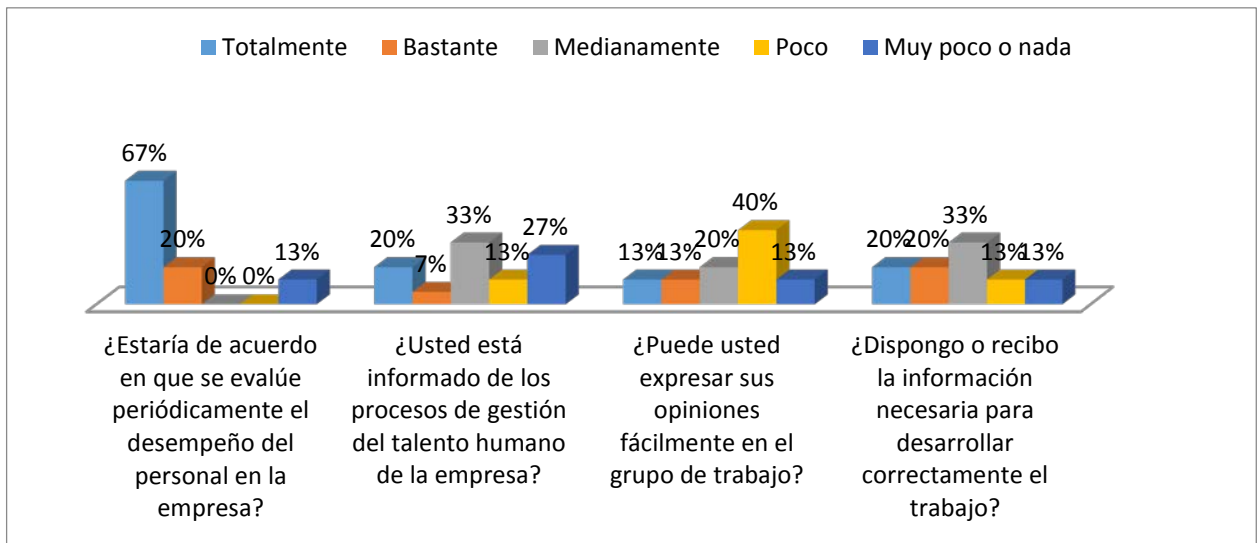


Figura 16. Preguntas Porcentajes de la 10-13

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: Ligia Beltrán

Análisis:

En relación con los resultados en la pregunta diez un 67% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que sean evaluados periódicamente, siendo una necesidad eminente. Mientras un porcentaje intermedio del 33% está de acuerdo con la pregunta once, no están informados de los procesos de gestión para la mayoría. En la pregunta doce indican que poco pueden expresar su opinión en un 40% en relación a su trabajo, indicándose que no hay una comunicación fluida, de igual forma indican que solamente de forma mediana reciben la información necesaria para desarrollar correctamente el trabajo diario.

| No. | PREGUNTAS | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Medianamente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|--------------------------|
| 14 | ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo? | 13% | 13% | 27% | 27% | 20% |
| 15 | ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted? | 0% | 0% | 33% | 47% | 20% |
| 16 | ¿Sus necesidades de capacitación han sido atendidas? | 0% | 0% | 27% | 53% | 20% |
| 17 | ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla? | 13% | 13% | 27% | 27% | 20% |

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Ligia Beltrán

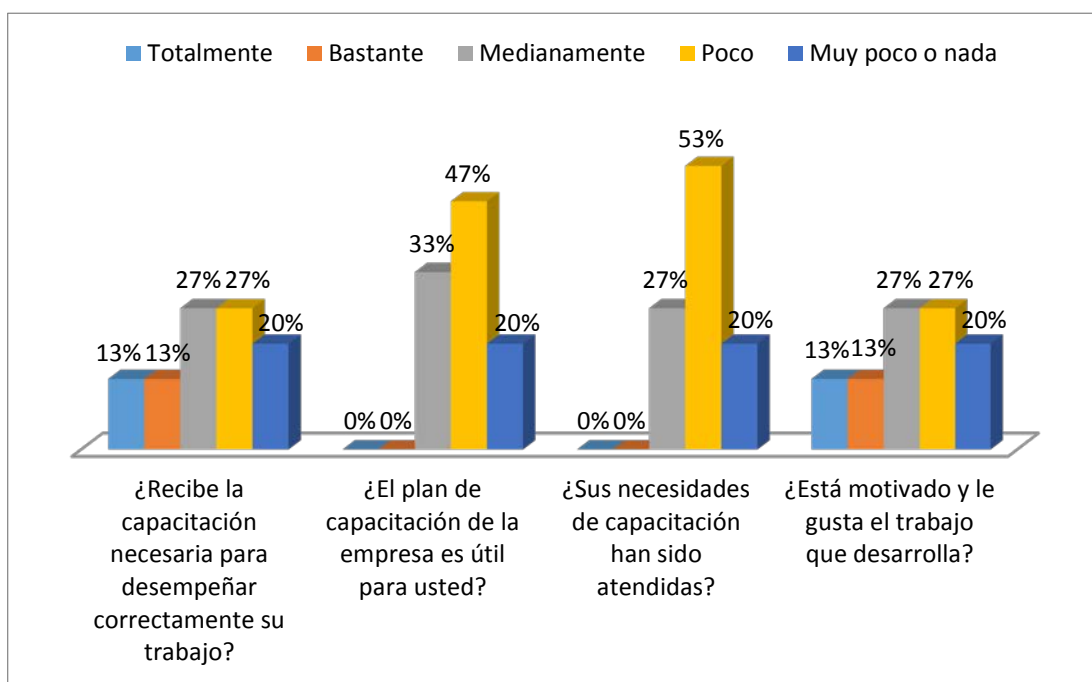


Figura 17. Preguntas Porcentajes de la 14-17

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Ligia Beltrán

Análisis:

Después de realizada la encuesta se puede ver que los encuestados indican estar medianamente capacitados para realizar sus funciones en un 27%, y se confirma que de acuerdo a su percepción indican que las necesidades de capacitación han sido atendidas y que están de acuerdo en un 53%. Finalmente al preguntar sobre la motivación, indican estar medianamente en un 47% o poco de acuerdo con sentirse motivados, es decir se demuestra en general una mediana motivación en el personal, aspecto bastante preocupante que debe considerarse para mejorar.

4.3 Análisis de la Entrevista a los jefes, administradores o gerentes

ENTREVISTA

El objetivo de la presente entrevista es conocer su percepción acerca del actual manejo, formación y evaluación del recurso humano, así como la posibilidad de implementar un plan para el desarrollo de competencias del talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Ibarra.

PREGUNTAS

¿Cómo es la administración general de los recursos humanos en Aseguradora del Sur, sucursal Ibarra?

La administración de recursos humanos está dada por crear un buen ambiente laboral para los trabajadores, en temas motivacionales, para que cada persona pueda esforzarse mejor en su trabajo, realizando un control y seguimiento adecuado.

¿Cómo se maneja la formación y capacitación en la empresa?

La capacitación es dada de manera individual y grupal del puesto de trabajo y la actividad que desempeña.

¿Existe un plan para el desarrollo de competencias en la empresa?

No, únicamente se realizan capacitaciones relacionadas a puestos de trabajo y temas que competen al manejo de seguros.

¿Considera usted que el personal está desarrollando al máximo sus capacidades?

No, pienso que en el tema de seguros es complicado obtener un desarrollo máximo, ya que se requiere experiencia para conseguirlo, es por ello que se trabaja por procesos e individualmente.

¿Existe una evaluación del desempeño del personal?

Sí, se realiza cada año para medir el desempeño de cada persona.

¿Considera usted que existe una comunicación fluida entre empleados y jefes, y que el personal tiene participación en las decisiones de la empresa?

La comunicación existe, pero es necesario tratar de mejorarla, con respecto a la toma de decisiones, la Aseguradora del Sur da un sentido de posicionamiento a cada colaborador en sus funciones que toman decisiones dentro de sus procesos, con una guía y aprobación del jefe inmediato.

¿Considera usted importante la implementación de un Plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano en la Aseguradora del Sur sucursal Ibarra?

Es muy importante, ya que en este plan se puede mejorar el desarrollo de capacidades de las personas que son el motor de la empresa.

5.3.1 Análisis de la entrevista

De acuerdo a la entrevista realizada se puede notar que a pesar que si existe un manejo de los recursos humanos en la empresa, este todavía tiene varios aspectos por mejorar, sobretodo porque no existe una suficiente comunicación en la empresa, adicionalmente se puede notar que no se tiene una capacitación constante y de mejoramiento, sino solamente inductiva en los puestos de trabajo, por lo que los empleados no se pueden desenvolver de manera óptima en todas sus capacidades, por lo que se presume que es muy necesaria la implementación de un plan estratégico para desarrollar las competencias del talento humano.

CAPÍTULO V

SITUACIÓN Y PROPUESTA DE LA EMPRESA

5.1 Introducción

La propuesta está orientada a elaborar un plan estratégico para el desarrollo del talento humano en la Aseguradora del Sur siendo de suma importancia para establecer lineamientos relacionados al mejoramiento continuo con lo cual se pueda establecer parámetros para los perfiles que la empresa requerirá, el mismo que tendrá la capacidad de cumplir a cabalidad con las funciones y actividades encomendadas.

Los procesos y procedimientos se realizarán de forma eficiente y eficaz, optimizando los recursos y dándole mayor importancia a la consecución de logros y objetivos planteados, con esto se pretende sistematizar las actividades en periodos cortos, medianos y de largo plazo, La Aseguradora del Sur tendrá la capacidad de establecer acciones que le permitan prever el futuro y lograr paulatinamente lo planteado.

No obstante se ha considerado realizar un análisis situacional para identificar aspectos internos y externos de la empresa para luego plantear soluciones a través de un plan estratégico con procedimientos y procesos para los involucrados, evaluadores y evaluados, mismos que posibilitarán una aplicación técnica, justa y equitativa, que reflejen de la mejor manera las potencialidades del personal que labora en la empresa.

5.2 Análisis situacional

Los factores que se analizan para realizar un diagnóstico situacional de la empresa desde un plano, macro ambiente en donde se analizan variables externas que pueden afectar el crecimiento de la empresa en este sentido se analiza el Factor económico (Inflación, Producto Interno Bruto, tasas de interés, Tasas de interés activa y pasiva), el Factor político (Gobernabilidad, Desempleo, Factor Legal (Ley de seguros y reaseguros). De acuerdo al análisis realizado se obtuvo oportunidades y amenazas que pueden afectar a la empresa si no se toman medidas preventivas para mejorar los problemas existentes.

El análisis micro ambiente permite determinar qué factores internos, influyen en la empresa, por lo tanto se analizó las cinco fuerzas de Porter, la capacidad directiva y administrativa, capacidad competitiva, capacidad de talento humano, capacidad tecnológica, capacidad financiera. De igual forma se identificó fortalezas y debilidades que la empresa debe considerar y que debe replantear para mejorar.

5.2.1 Macro ambiente

Para el desarrollo del macro ambiente se analizaron las variables que afectan a la empresa Aseguradora del Sur.

Inflación

Según el (Banco Central del Ecuador , 2013) menciona que:

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

Tabla 6. Inflación

| AÑO | VALOR |
|------|--------|
| 2000 | 96,10% |
| 2001 | 37,70% |
| 2002 | 12,50% |
| 2003 | 7,90% |
| 2004 | 3,00% |
| 2005 | 2,00% |
| 2006 | 2,80% |
| 2007 | 3,32% |
| 2008 | 8,83% |
| 2009 | 3,29% |
| 2010 | 3,21% |
| 2011 | 3,17% |
| 2012 | 4,16% |
| 2013 | 2,70% |
| 2014 | 3,67% |

Fuente: Estadística Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Beltrán

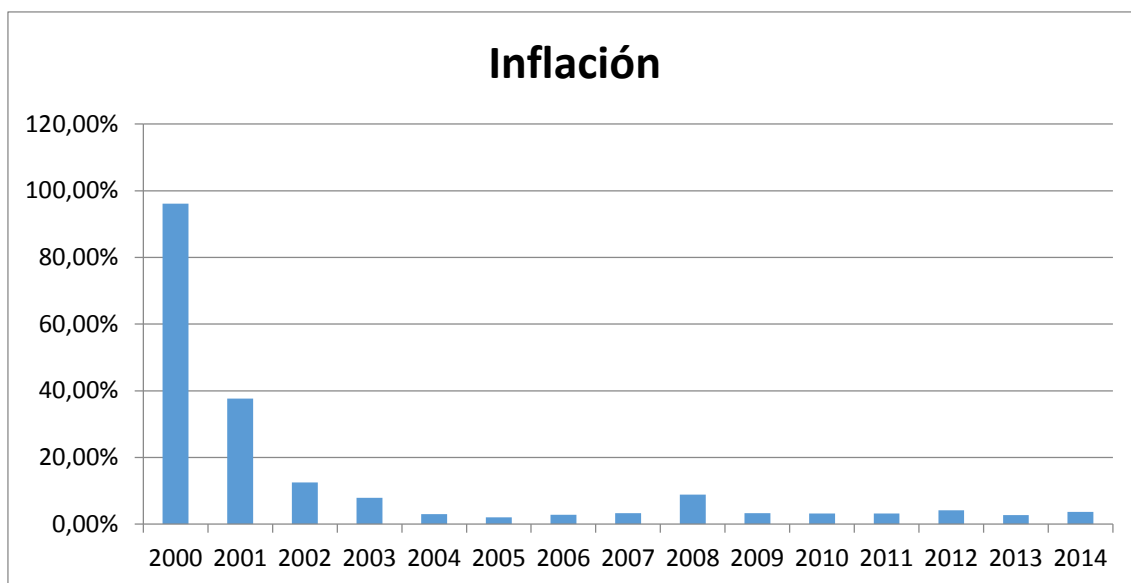


Figura 18. Inflación Anual

Fuente: Estadística Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Beltrán

El fenómeno de la dolarización en el año 2000 provocó daños en la economía interna y a su vez se generaron problemas en torno a la devaluación de la moneda y el ajuste del dólar.

Para el 2002 la inflación era menor y esto se asoció a las medidas económicas que adoptó el gobierno con relación al año 2001. Sin embargo la aceleración del crecimiento de las tasas de inflación se debió a otros factores que estuvieron relacionados a efectos climáticos como la sequía y fenómenos naturales con la emergencia de la erupción del volcán Tungurahua. Entre los años 2003 y 2008 la tendencia de inflación fue decreciente con cifras de un dígito, medidas que estuvieron relacionados a las medidas económicas y políticas establecidas en el 2000.

Para el año 2008 hasta el 2010 la inflación mantuvo una tendencia estable, no obstante se produjeron incrementos de inflación por la implementación de medidas económicas que adoptó el estado en el 2008 dentro de estas medidas está el precio del combustible, las tarifas de transporte, los reajustes de servicios básicos, una tendencia a la baja se dio a partir del 2011 hasta el 2014 factor que se generó por la estabilidad económica y política.

Inflación Aseguradora del Sur

En este sentido los escenarios inflacionarios tuvieron impacto en la empresa en cuanto a la toma de decisiones adoptadas por el estado que afectaron al sector de seguro, a pesar de estos inconvenientes la situación comercial apporto en gran medida a que las actividades se dinamicen.

La estabilidad inflacionaria ha sido positiva para la empresa ya que las personas tienen la facilidad de planificar sus ingresos y distribuirlos para asegurar sus bienes tangibles o intangibles.

Producto Interno Bruto

Según IMF, (2007) menciona que:

El PIB es la suma del valor agregado producido por todas las unidades institucionales residentes en la economía nacional más el valor de los impuestos menos las subvenciones a los productos. En la definición el valor agregado es igual al valor de la producción menos los valores de los bienes y servicios (consumo intermedio) utilizados para crear dicha producción. (p.22)

Para determinar el valor del PIB se considera el valor los bienes y servicios determinados en el periodo económico, dentro de este proceso se construye la matriz de insumo y producto paulatinamente se describen los flujos de bienes y servicio del aparato productivo para obtener la producción corriente de un país.

Tabla 7. PIB

| AÑO | VALOR |
|------|-------|
| 2000 | 4,15% |
| 2001 | 4,76% |
| 2002 | 3,43% |
| 2003 | 3,27% |
| 2004 | 8,82% |
| 2005 | 5,74% |
| 2006 | 4,75% |
| 2007 | 2,04% |
| 2008 | 7,24% |
| 2009 | 8,22% |
| 2010 | 3,58% |
| 2011 | 3,17% |
| 2012 | 4,82% |
| 2013 | 3,98% |
| 2014 | 3,75% |

Fuente: Estadística Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Beltrán

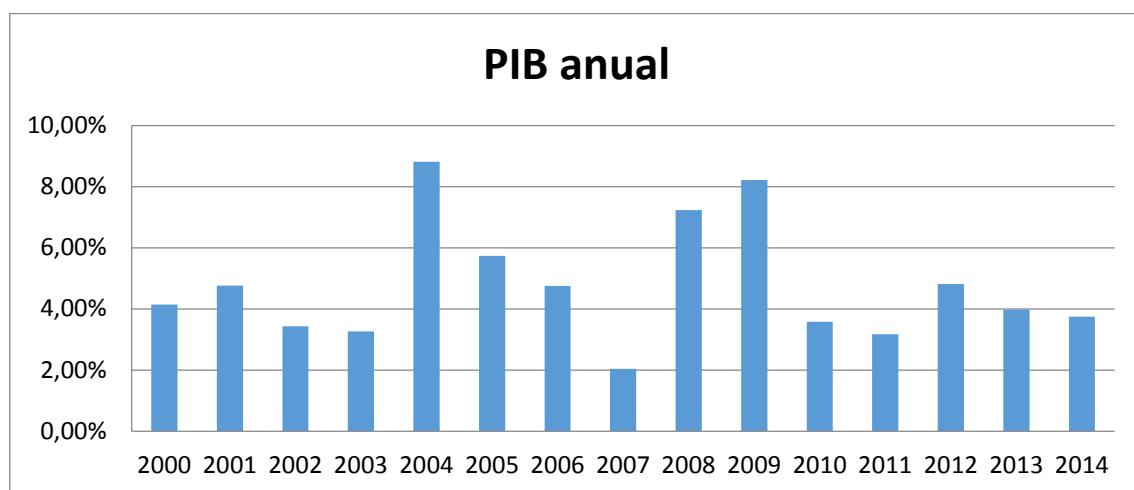


Figura 19. PIB Anual

Fuente: Estadística Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Beltrán

Desde el 2000 hasta el 2006 el PIB tiene un crecimiento lento factor que se ve relacionado a la aplicación de modelos económicos irreales que evitan el crecimiento del aparato productivo de evolución.

Para el 2008 este indicador superó las expectativas planteadas para ese año, factor que estuvo relacionado al aumento del precio del petróleo que contribuyó a dinamizar la economía, para el 2009 el crecimiento fue mayor, En el 2010 las cifras se mantuvieron positivas con un aumento del 8.8%, siendo uno de los índices más altos, en este mismo periodo la economía se incrementó en un 3.58% y para el 2011 el incremento fue de 4.22% adicional. Para el 2013 las contribución del sector no petrolero fue mayor en donde los sectores de la construcción en 0.87 puntos, petróleo y minas 0.51%; la agricultura 0,43 puntos, manufactura 0.43 puntos, transporte 0.39 , servicios sociales y de salud con el 0.36 puntos, aportaron significativamente, esto se debe al desarrollo de proyectos conjuntos realizados por el gobierno , para el 2014 se mantuvo el crecimiento en donde se concentró la contribución en los sectores de petróleo y minas, 1,20%; construcción, 0,84%; actividades profesionales, técnicas y administrativas, 0,58%; y manufactura, 0,50%. En donde se evidencia que cada vez los sectores no petroleros van creciendo significativamente conforme se van desarrollando en el mercado.

PIB aseguradora el sur

El sector de seguros registra un crecimiento sostenible con niveles de utilidad adecuados siendo unos de los sectores no petroleros que contribuyen a la dinamización de la economía.

Tasas de Interés

Según (Blanchard, 2004) las tasas de interés son:

"El precio del dinero en el mercado financiero, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada."

Tasas de interés activa

Según el (Banco Central del Ecuador , 2013) menciona que:

La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Tasa de interés activa

Tabla 8. Tasa de interés Activa

| AÑO | VALOR |
|------|--------|
| 2000 | 15,00% |
| 2001 | 15,10% |
| 2002 | 13,90% |
| 2003 | 11,20% |
| 2004 | 9,30% |
| 2005 | 8,99% |
| 2006 | 8,76% |
| 2007 | 10,70% |
| 2008 | 9,14% |
| 2009 | 9,19% |
| 2010 | 8,68% |
| 2011 | 8,17% |
| 2012 | 8,17% |
| 2013 | 7,31% |
| 2014 | 9,09% |

Fuente: Estadística Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Beltrán

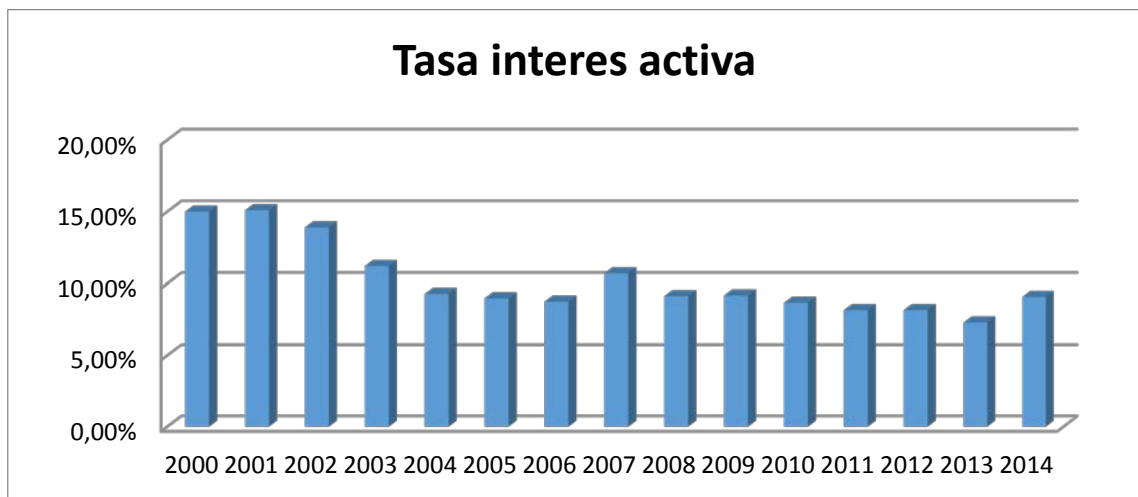


Figura 20. Tasas de Interés

Fuente: Estadística Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Beltrán

Desde el 2000 hasta el 2003 las fluctuaciones de las tasas de interés han sido elevadas con relación a años anteriores, sin embargo para el 2004 las condiciones cambiaron y provocaron un incremento entre el 8% al 9% que afectaron el entorno económico, para los años siguientes

2005 hasta el 2014 las tasas se han reajustado conforme a los movimientos financieros que van a la par con las condiciones del mercado.

Tasas de interés Aseguradora el sur

Al mantenerse estabilidad en las tasas de interés las Instituciones financieras pueden aperturar créditos en donde las empresas puedan acceder a préstamos con la finalidad de reactivar líneas de negocio o a su vez implementar productos o servicios adicionales, que satisfagan las necesidades actuales. De esta manera se puede generar mayor dinamización en los servicios de seguros y reaseguros, ya que el sistema financiero está muy relacionado a la celebración de convenios o alianzas con las aseguradoras, razón por la cual el estudio de las tasas de interés es un aliciente importante en la prestación de estos servicios.

Factor Político

Gobernabilidad

Según (Camoun, 2001) :

La gobernabilidad es un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz

Las políticas, reglamentos y leyes son para de la gobernabilidad de un país y a su vez son la base para dirigir a un país. No obstante se pretende alcanzar la estabilidad y efectividad en la toma de decisiones que deben estar relacionados a los ejes centrales como educación, salud, crecimiento económico y empresarial, sector comercial entre otros.

La gobernabilidad del Ecuador ha sido nefasta, en 15 años han gobernado por lo menos 10 presidentes quienes constantemente impusieron modelos económicos irreales que crearon situaciones caóticas y que provocaron inestabilidad económica, que perjudicaron al país. Sin embargo para el 2007 las condiciones cambiaron por las medidas económicas implementadas por el Economista Rafael Correa, quien promovió el movimiento de la revolución ciudadana que busca la implementación del socialismo en donde se enfocó al desarrollo de políticas públicas, laborales, productivas y de agricultura, políticas económicas, desarrollo social y sectores estratégicos, gestión comunicacional, política ambiental y turismo, política educativa, política de seguridad y política internacional, entre otras.

En esta misma línea los proyectos se han orientado a mejorar los ejes estratégicos y darle sentido al plan del buen vivir con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible y el crecimiento del país.

Factor político Aseguradora del Sur.

La estabilidad en la gobernación ha permitido un mayor crecimiento en el país y ha beneficiado a los sectores petroleros y no petroleros logrando así un desarrollo sostenible, a través del impulso de estas nuevas políticas los cambios en la nueva matriz productiva crean condiciones favorables para el desarrollo de emprendimientos, fortalecimiento de negocios o empresas, que están relacionadas a la contratación de servicios de compañías de seguros.

Desempleo

De acuerdo a Planas, (2007) menciona que:

Sera aquella situación en que se encuentren quienes, pudiendo y queriendo trabajar, pierdan su empleo o vean reducida su jornada ordinaria del trabajo. Puede ser total o parcial será total cuando el trabajador cese, con carácter temporal o definitivo en la actividad que venía desarrollando y sea privado, consiguientemente, se su salario. Sera parcial cuando el trabajador vea reducida temporalmente su jornada ordinaria de trabajo, al menos en 1/3 siempre que el salario sea objeto de análoga reducción.

Tabla 9. Tasa de Desempleo

| AÑO | VALOR |
|------|--------|
| 2000 | 12,00% |
| 2001 | 13,00% |
| 2002 | 8,60% |
| 2003 | 9,30% |
| 2004 | 9,90% |
| 2005 | 9,30% |
| 2006 | 9,03% |
| 2007 | 7,90% |
| 2008 | 7,30% |
| 2009 | 9,10% |
| 2010 | 6,11% |
| 2011 | 5,07% |
| 2012 | 4,60% |
| 2013 | 4,57% |
| 2014 | 4,65% |

Fuente: Estadística Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Beltrán

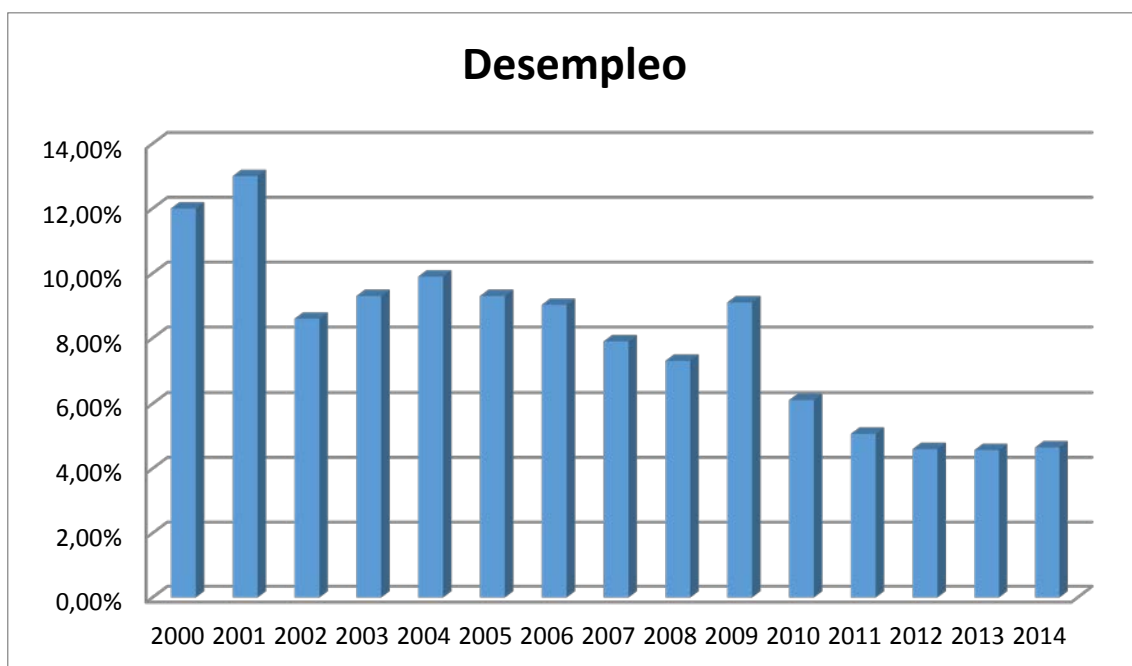


Figura 21. Tasa de desempleo

Fuente: Estadística Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Beltrán

Desde el 2000 hasta el 2006 la tasa de desempleo se mantuvo estable en un 9% a partir del 2007 hasta el 2008 la tasa disminuyó por las medidas que se implementaron con la finalidad de disminuir significativamente el desempleo las tasas se encontraban en el rango de 7% al

8%, sin embargo para el 2009 el desempleo se incrementó debido a la escasez y la falta de apoyo gubernamental incrementando así los índices de delincuencia y robo en el país.

Sin embargo se hicieron correctivos en ese sentido para los años posteriores la tasa de desempleo disminuyó eso se debe a la implementación de proyectos alternativos que promovieron la contratación de personal mejorando la calidad de vida de los habitantes.

Desempleo en Ibarra

El desempleo en Ibarra es alto ya que no cuenta con fuentes de ingresos, lo cual produce una cadena interminable de dificultades que desembocan en las bajas condiciones de vida de las personas.

En la provincia de Imbabura, según datos proporcionados por el Gobierno Provincial, a través del Plan de Desarrollo Estratégico, apenas el 33 % de la población total participa en calidad de población económicamente activa (PEA). Es decir, generando bienes y servicios. Esto implica que el resto (67%) ocupa estados de subempleo y desempleo.

El incrementar las plazas de trabajo dinamiza la economía y esto permite que exista una mayor accesibilidad a productos y servicios que se encarguen de cuidar sus bienes tangibles e intangibles siendo un factor positivo para empresa de seguros y reaseguros.

La Aseguradora del Sur, es considerada como una de las empresas más reconocidas en la ciudad de Ibarra, y considerada como una institución que promueve estabilidad laboral hacia sus colaboradores.

Factor Legal

Los asegurados y reasegurados están controlados por la superintendencia de compañías a través de la ley de seguros.

Art. 1.- Esta Ley regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Art. 2.- Integran el sistema de seguro privado:

- a) Todas las empresas que realicen operaciones de seguros;
- b) Las compañías de reaseguros;
- c) Los intermediarios de reaseguros;
- d) Los peritos de seguros; y,
- e) Los asesores productores de seguros.

Art. 3.- Son empresas que realicen operaciones de seguros las compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras, establecidas en el país, en concordancia con lo dispuesto en la presente Ley y cuyo objeto exclusivo es el negocio de asumir directa o indirectamente o aceptar y ceder riesgos en base a primas. Las empresas de seguros podrán desarrollar otras actividades afines o complementarias con el giro normal de sus negocios, excepto aquellas que tengan relación con los asesores productores de seguros, intermediarios de seguros y peritos de seguros con previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Art. 5.- Los intermediarios de reaseguros, son personas jurídicas, cuya única actividad es la de gestionar y colocar reaseguros y retrocesiones para una o varias empresas de seguros o compañías de reaseguros.

Las leyes de seguros están desarrolladas con la finalidad de establecer parámetros y lineamientos del proceso que deben seguir las aseguradoras los mismos que serán controlados y supervisados por la Superintendencia de Compañías para salvaguardar los intereses de los usuarios y clientes quienes cada vez requieren de servicios complementarios para cuidar de sus bienes tangibles o intangibles.

Factor legal

El mercado de los seguros del Ecuador se encuentra actualmente regulado por la Superintendencia de Compañías quienes abalizan que los procesos y procedimientos sean los adecuados y que se están cumpliendo acorde a las leyes establecidas en el país.

5.2.2 Cinco fuerzas de Porter

El análisis micro se lo realizara a través de las cinco fuerzas de Porter, las mismas que están inmersas en el poder de negociación con los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

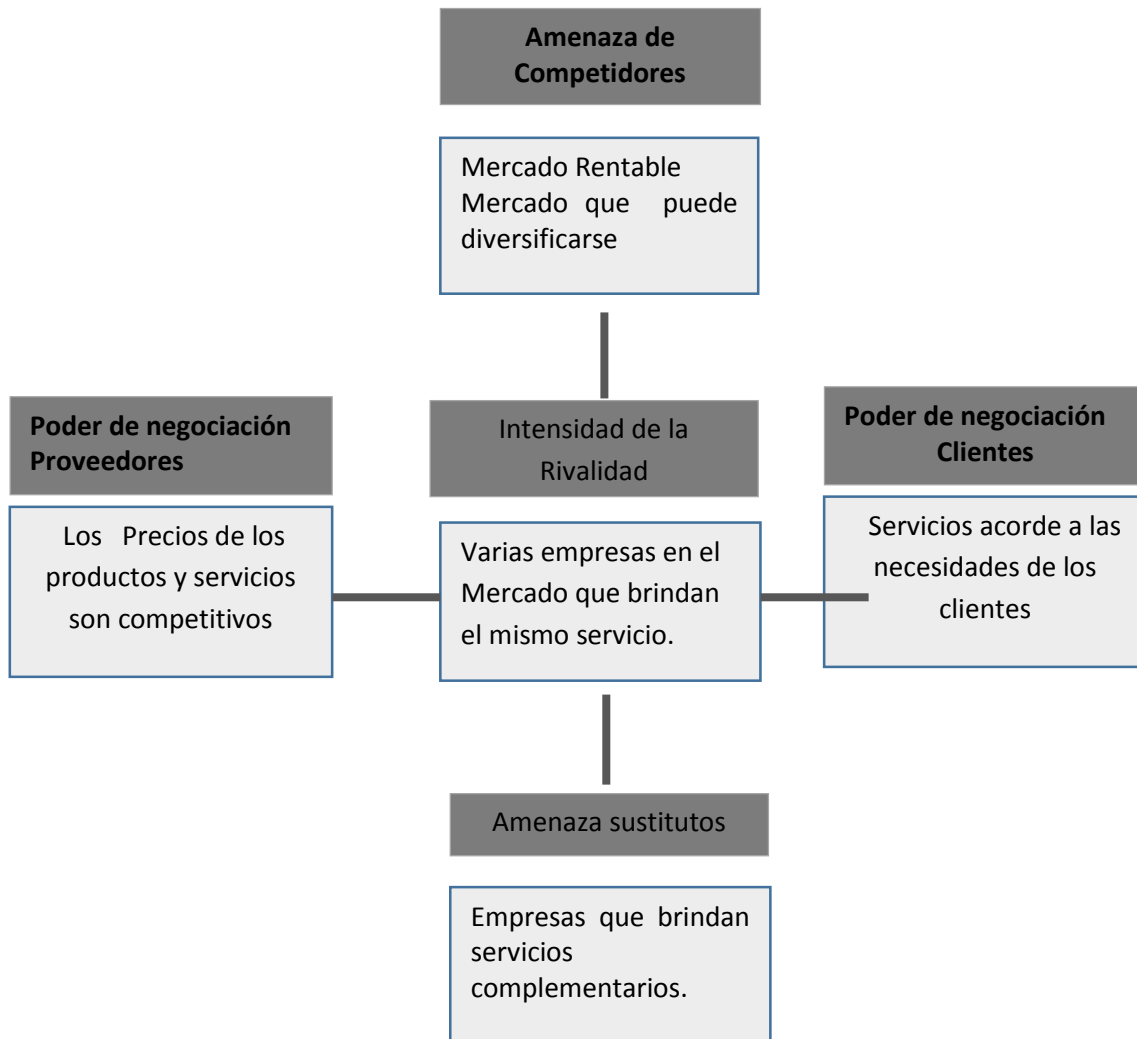


Figura 22. Fuerzas de Porter
Fuente: Cinco Fuerzas de Porter
Elaborado por: Ligia Beltrán

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidoras en el sector seguros es alta, ya que es un mercado rentable que puede diversificarse con la finalidad de incrementar productos y servicios adicionales, a través de la dinamización de la economía y la creación de nuevas empresas o

emprendimientos, el mercado para los servicios de seguros tiende a crecer, por lo que existe la posibilidad de que nuevas compañías de seguros y reaseguros puedan ingresar al país.

Amenaza de los sustitutos y complementarios.-

La amenaza de sustituto y complementarios es baja ya que no existen empresas que reemplacen este servicio, sin embargo existen empresas que brindan servicios complementarios, segmentando aún más el mercado que cada vez es más competitivo, ya que están enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes y potenciales clientes.

Poder de negociación de los compradores.-

Es un mercado en desarrollo en donde los compradores no pueden influenciar en el negocio.

En este sentido el sector de seguros cuenta con nuevos servicios que van acorde a las necesidades de los clientes de diferentes estratos con la finalidad de incrementar la participación de mercado y de diversificar el mercado haciéndolo más competitivo, las nuevas necesidades y requerimientos de la sociedad van evolucionando y cambiando constantemente, las nuevas ofertas deben mostrar un mejor servicio basado en la calidad y en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes actuales y potenciales.

Poder de negociación de los proveedores.-

El poder de negociación es medio ya que está en relación a los precios que establece la competencia, en función de este análisis se determina los precios de los productos y servicios, los cuales son competitivos y le permitirán mantenerse en el mercado.

Intensidad de la rivalidad

La intensidad de la rivalidad es alta ya que existen varias empresas que están orientados a brindar este servicio, sin embargo se deben diseñar estrategias competitivas que permitan el crecimiento de la empresa, por ello es importante que a través de la creación de este plan estratégico de competencias, se pueda mejorar el posicionamiento de la empresa y se puedan construir sólidas bases de servicios.

5.2.3 Análisis interno

Mediante el análisis interno se identificarán aspectos negativos y positivos de la empresa y como estos influyen en los siguientes aspectos:

Capacidad directiva y administrativa

Aseguradora del Sur en cuando a su capacidad directiva se puede mencionar que la empresa no cuenta con una planificación estratégica orientada al desarrollo de competencias de talento humano factores que han afectado el crecimiento de la empresa.

En este sentido se puede mencionar que no se han cumplido con todas las expectativas administrativas y operativas por la falta de liderazgo y dirección, ya que existen procesos y procedimientos ineficientes que generan cuellos de botella y retrasos considerables que perjudican a los clientes que requieren de una atención rápida y oportuna.

La carencia de lineamientos estratégicos con relación a la competencia del talento humano perjudica notablemente al cumplimiento de objetivos empresariales e individuales que deben estar enmarcados a la realidad y a las necesidades de la empresa.

Todas las falencias administrativas afectan al control, planificación y organización de la empresa, siendo un enfoque domino que debe corregirse para alcanzar el desarrollo y crecimiento de la empresa, desde un mejoramiento continuo en donde se evidencie los cambios y avances del proceso.

Capacidad competitiva

La capacidad competitiva en la Aseguradora del Sur es baja ya que no cuenta con un plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano, lo cual no permite contar con personal eficiente y efectivo que pueda enfrentar a la competencia con valor agregado.

El talento humano es la base de todas las empresas que cada vez consideran que los cambios y planes de acción deben estar orientados al personal para ser competitivos, ya que el objetivo es brindar un servicio personalizado de alto impacto en donde se considere las necesidades y tendencias de los clientes y de los potenciales clientes, quienes pueden cambiar las condiciones de mercado.

La capacidad competitiva debe fundamentarse en estrategias y planes de acción para posicionar a la empresa desde un enfoque integral y competitivo que permita crear resultados de alto impacto.

Capacidades del talento humano

Las competencias del talento humano carecen de lineamientos específicos que permitan determinar el perfil, funciones, habilidades y capacidades de los empleados factores que perjudican el accionar interno, y por ende se considera que existen procesos y procedimientos empíricos que afecta a la toma de decisiones.

Los cuellos de botella, el retraso de información, los enlaces de datos hacen que la información se duplique y que la ejecución sea revisada y analiza nuevamente para ser procesada, tiempos que deben corregirse para obtener una respuesta oportuna, para dar una secuencialidad al proceso y que siga una lógica hacia el nuevo proceso.

Existen deficiencias internas que pueden corregirse a tiempo e implementarse en otras sucursales a través de los planes de acción.

Capacidad tecnológica

La empresa requiere de innovación hacia al cambio tecnológico para el manejo de todos los procesos que faciliten el procesamiento, y la consolidación de datos logrando que la documentación sea rápida y eficiente en donde se cumplan con todas las expectativas de la empresa y el cliente.

La información debe ser manejada a través de plataformas desarrolladas por la empresa para la unificación de los procesos con la finalidad de disminuir los tiempos de entrega de información y de análisis.

Capacidad financiera

La capacidad financiera es adecuada de acuerdo a la auditoría externa que se realizada por las Superintendencia de Compañías, ya que se administra los recursos de la empresa y se los orienta a las necesidades internas, de igual forma los procesos son controlados por entes externos que demuestran el manejo de los recursos.

La empresa debe mantener una estructura sólida con procesos y procedimientos que agreguen valor a la actividad que realizan, en donde se evidencie el crecimiento y el interés por brindar un servicio de calidad.

5.3 Matriz FODA del talento humano de la empresa

A continuación se realiza una matriz FODA la misma que se detalla:

| FODA | FACTORES INTERNOS | FACTORES EXTERNOS |
|--------------------|---|---|
| | FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| Aspectos positivos | Experiencia en el mercado de seguros | Estabilidad económica (Incremento de producción, últimos 10 años) |
| | Servicios y productos competitivos | Hay un nuevo enfoque hacia el sector no petrolero |
| | Cobertura en provincias de mayor crecimiento | Crecen las alianzas empresariales (Seguros) |
| | Fuerza comercial óptima | Aportación del gobierno para el sector empresarial |
| | Desarrollo de productos innovadores | Existe control y supervisión a través de la Superintendencia de Compañías |
| | | Crecimiento del sector de seguros |
| Aspectos negativos | DEBILIDADES | AMENAZAS |
| | Deficiencias en los procesos administrativos y operacional | Alta competencia en el sector |
| | Falta de un plan estratégico | Cambios económicos |
| | Falta de control, planificación y organización empresarial. | Competencia desleal dentro del mercado |
| | Carencia de un sistema tecnológico | Incremento de brockers de seguros |
| | No existe alineación con los procesos de competencias | |
| | Cuello de botella en los procesos del personal | |
| | Falta de agilidad en los trámites | |

Fuente: Aseguradora del Sur, (2015)

Elaborado por: Ligia Beltrán

5.4 Direccionamiento estratégico de la empresa

Para el direccionamiento estratégico se ha considerado la necesidad de establecer estrategias que ayuden a mejorar las condiciones de la empresa.

| | Fortalezas | Debilidades |
|--|--|--|
| | <p>Experiencia en el mercado de seguros</p> <p>Servicios y productos competitivos</p> <p>Cobertura en provincias de mayor crecimiento</p> <p>Fuerza comercial optima</p> <p>Desarrollo de productos innovadores</p> | <p>Deficiencias en los procesos administrativos y operacional</p> <p>Falta de un plan estratégico</p> <p>Falta de control, planificación y organización empresarial.</p> <p>Carencia de un sistema tecnológico</p> <p>No existe alineación con los procesos de competencias</p> <p>Cuello de botella en los procesos del personal</p> <p>Falta de agilidad en los trámites</p> |
| <p>Oportunidades</p> <p>Estabilidad económica</p> <p>Hay un nuevo enfoque hacia el sector no petrolero</p> <p>Crecen las alianzas empresariales (Seguros)</p> <p>Aportación del gobierno para el sector empresarial</p> <p>Existe control y supervisión a través de la Superintendencia de Compañías</p> <p>Crecimiento del sector de seguro</p> | <p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los recursos para el desarrollo de productos y servicios complementarios • Fortalecer la gestión administrativa y de recursos humanos hacia el logro de metas. • Estimular al sector de seguros para competir lealmente con productos y servicios que se adapten a las necesidades del cliente | <p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan estratégico para el desarrollo del talento humano en la Aseguradora del Sur. • Capacitar al personal para contar con personal competente que desarrolle sus habilidades y actitud • Desarrollar un sistema operativo que aporte al talento humana |
| <p>Amenazas</p> <p>Alta competencia en el sector</p> <p>Cambios económicos</p> <p>Competencia desleal dentro del mercado</p> <p>Incremento de brockers de seguros</p> | <p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos productos y servicios que satisfagan la necesidad de los clientes. • Analizar nuevos nichos de mercado para cubrir la demanda con la apertura de sucursales a nivel nacional. | <p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer perfiles de competencia que se adapten a los requerimientos de la empresa para lograr una mayor productividad y eficiencia en los procesos • Creación de un manual de competencias para cada departamento en |



donde se garantice procesos y procedimientos de eficiencia y efectividad a través de la calidad

Fuente: Aseguradora del Sur, (2015)

Elaborado por: Ligia Beltrán

5.5 Propuesta estratégica

5.5.1 Identificación y análisis de las competencias actuales del recurso humano

Los perfiles de contratación del personal carecen de lineamientos específicos para cada departamento, sin embargo se han delimitado aspectos internos que deben asociarse a cada uno de los perfiles por competencia, para integrarse a la nueva ideología que se va a plantear.

Proceso actual

Cabe destacar que el proceso actual requiere de lineamientos específicos a pesar que el área de recursos humanos ha especificado prototipos para la contratación de personal haya factores que no se han incluido dentro del proceso y que son claves para determinar si el personal será apto para el trabajo.

Personal de la Sucursal de Ibarra

Exámenes

El personal que ingresa a la empresa debe cumplir con exámenes que determinan la condición del empleado,

Este proceso prevé eventuales problemas internos y promueve que el personal se cuide y se mantenga saludable para realizar el trabajo.

Tabla 10. Exámenes médicos ejecutivo de concesionarios

| Exámenes médicos |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Biometría Hemática• Química Sanguínea (Glucosa, Urea, Creatinina, Ácido Úrico)• Perfil Lipídico (Colesterol, Hdl,Ldl, Triglicéridos)• Perfil Lipídico (Colesterol, Hdl,Ldl, Triglicéridos)• Pruebas Función Hepática (Tgo-Tgp-Albumina)• Rx Cervical Ap-L• Rx Lumbar Ap-L• Rx Muñeca Proyección Tangencial• Oftalmología• Optometría |

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

Los exámenes establecidos por el departamento médico deben realizarse a todo el personal de la empresa.

Ejecutivo de concesionarios

Los empleados que aplican a este puesto deben cumplir con los siguientes requerimientos que le permiten desarrollar sus actividades como ejecutivo de concesionarios:

Perfiles

Misión

Asesorar de forma técnica e integral a los actores (Gerente, F&I, vendedores) que intervienen en los subcanales relacionados a la red de concesionarios previamente asignados, cumpliendo con los presupuestos establecidos y afianzando las relaciones comerciales entre las partes.

Situación organizacional

El nivel de jerarquización para el ejecutivo de concesionarios está relacionado a la coordinación masiva que se muestra en la gráfica:



Figura 23. Situación organizacional ejecutivo de concesionario

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

Actividades

1. Participar en comités con los sub-canales relacionados a la red de concesionarios establecidos por los canales del mercado de masivos para mantenimiento, información y retroalimentación sobre la gestión de las partes en la relación comercial.
2. Visitar y atender los sub-canales relacionados a la red de concesionarios establecidos por los canales del mercado de masivos.
3. Identificar el perfil y canalizar las necesidades que demanden los diferentes actores (Gerente, F&I, vendedores) que intervienen en los sub-canales relacionados a la red de concesionarios establecidos por los canales del mercado de masivos.
4. Planificar y efectuar la capacitación técnica sobre las condiciones del producto a los diferentes actores (Gerentes, F&I, vendedores) que son parte de los sub-canales relacionados a la red de concesionarios establecidas por los canales del mercado de masivos.
5. Cumplir con el presupuesto de producción asignado.
6. Participar en el diseño e implementación de las estrategias comerciales, así como ejecutar las mismas.
7. Instruir y difundir información a los actores que intervienen en los concesionarios sobre todas las resoluciones, políticas y procedimientos establecidos por la organización, así como sus actualizaciones.
8. Atender y proporcionar alternativas de solución a las quejas y reclamos de los APS.

9. Realizar seguimiento a las reuniones comerciales e implementar los acuerdos definidos en la unidad de producción correspondiente.

Perfil académico

Se entiende como perfil académico es la formación en donde están inmersos sus conocimientos y experiencia acorde al cargo de ejecutivo de concesionarios:

Tabla 11. Perfil académico ejecutivo de concesionarios

| Descripción | Requerimiento |
|-----------------------|--|
| Título | Tercer Nivel |
| Área de Formación | Banca finanzas |
| Experiencia | 3 años |
| Áreas de experiencias | Cargos similares en empresas de servicios de preferencia de seguros Servicio al cliente Manejo de clientes |

Fuente: Aseguradora del Sur
Elaborado por: Ligia Beltrán

Ejecutivo de renovaciones

El perfil establecido para el ejecutivo de renovación está orientado de la siguiente forma:

Perfiles

Misión

Validar y canalizar técnica y eficientemente los requerimientos de renovación para suscripción de pólizas, contribuyendo a la sostenibilidad y rentabilidad del negocio, así como cumplir con los presupuestos establecidos, garantizando la satisfacción del cliente final.

Situación organizacional

El nivel de jerarquización para el ejecutivo de renovación está relacionado a la coordinación masiva que se muestra en la gráfica:

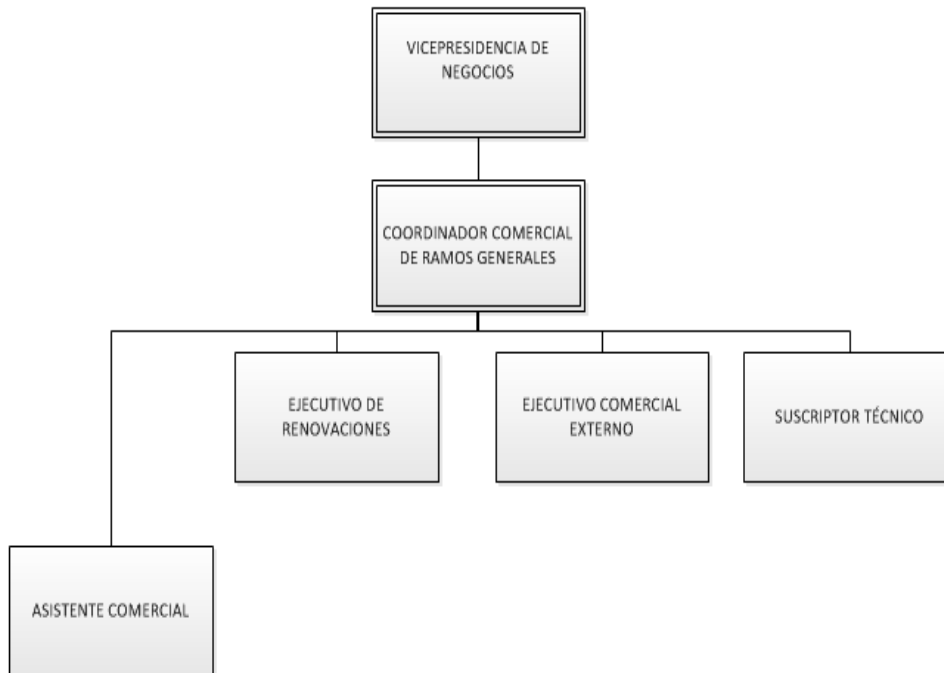


Figura 24. Situación organizacional ejecutivo de renovaciones

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

Actividades

1. Obtener el aviso de vencimiento y condiciones de renovación, así como aleatoriamente verificar que estos documentos cumplan las políticas de suscripción definidas por la organización.
2. Canalizar la entrega de los avisos de vencimiento al APS y/o cliente final, así como monitorear su término en solicitud de suscripción.
3. Controlar y tomar acciones con respecto a las pólizas vencidas y no renovadas con los APS y/o cliente final.
4. En aquellos casos que la renovación difiera de las políticas de suscripción iniciales, cotizar, negociar y hacer seguimiento de pólizas para los ramos generales, excepto el ramo de fianzas, según las políticas de suscripción y condiciones establecidas, así como de ser necesario solicitar apoyo a los procesos relacionados.
5. Solicitar y dar seguimiento a las inspecciones de riesgo requeridas.
6. Canalizar las inspecciones calificadas, así como realizar el seguimiento con el APS y/o cliente final para obtener la orden de suscripción.
7. Cumplir con el presupuesto de renovación asignado.
8. Participar en el diseño y ejecución de las estrategias comerciales.
9. Apoyar a la unidad de producción en el cumplimiento de las estrategias comerciales.

10. Apoyar en la difusión de la información al Asesor Productor de Seguros que acuda a las instalaciones de la organización, sobre todas las resoluciones, políticas y procedimientos establecidos por la organización, así como sus actualizaciones.

11. Atender y proporcionar alternativas de solución a las quejas y reclamos de los APS y clientes finales que acudan a las instalaciones de la organización.

Perfil académico

Se entiende como perfil académico es la formación en donde están inmersos sus conocimientos y experiencia acorde al cargo de ejecutivo de cuentas.

Tabla 12. Perfil académico ejecutivo de renovación

| Descripción | Requerimiento |
|-----------------------|--|
| Título | Tercer Nivel |
| Área de Formación | Administración de empresas o afines |
| Experiencia | 3 años |
| Áreas de experiencias | Cargos similares en empresas de servicios de preferencia de seguros Servicio al cliente Manejo de clientes |

Fuente: Aseguradora del Sur
Elaborado por: Ligia Beltrán

Suscriptores de finanzas

El perfil establecido para el ejecutivo de suscriptor de finanzas de la siguiente forma:

Perfiles

Misión

Garantizar la suscripción de los riesgos del ramo de fianzas buscando el equilibrio entre el resultado comercial y técnico, con la finalidad de contribuir a la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

Situación organizacional

El nivel de jerarquización para el ejecutivo de renovación está relacionado a la coordinación masiva se muestra en la gráfica:

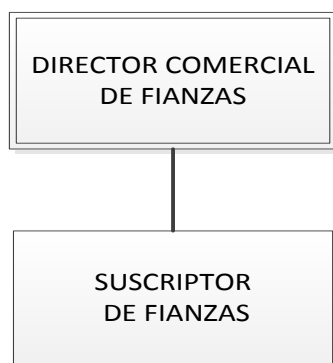


Figura 25. Situación organizacional supervisor de finanzas

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

Actividades

1. Analizar y calificar tanto al cliente como al riesgo a ser aceptado de acuerdo a las políticas de suscripción y cupos asignados para nuevo riesgo y renovaciones.
2. Analizar, definir y negociar las contragarantías según la reglamentación establecida.
3. Emitir pólizas de nuevo riesgo, renovaciones y anexos de acuerdo al procedimiento establecido y cupos asignados.
4. Realizar el seguimiento a los clientes en el cumplimiento de sus contratos, control de renovaciones y vencimientos de garantías.
5. Coordinar los eventos de fiscalización de obra en períodos programados para validar el cumplimiento de obra según cronograma.
6. Gestionar el proceso de cobro de su cartera asignada en el nuevo riesgo.
7. Analizar riesgos y ocurrencias que permitan definir y redefinir políticas y condiciones de suscripción en el ramo de fianzas, conjuntamente con los procesos relacionados.
8. Dar seguimiento al cumplimiento de los presupuestos asignado de riesgos nuevos y renovaciones de la línea de fianzas.
9. Aprobar y dar soporte técnico a los suscriptores de Sucursal en la elaboración de cotizaciones, propuestas de negocio y condiciones de renovación, que por la naturaleza del

negocio se encuentren fuera de políticas y condiciones de suscripción para el ramo de fianzas hasta la facultad que les haya sido asignada.

Perfil académico

Tabla 13. Perfil académico suscriptor de finanzas

| Descripción | Requerimiento |
|-----------------------|--|
| Título | Tercer Nivel |
| Área de Formación | Banca, Finanzas o afines |
| Experiencia | 3 años |
| Áreas de experiencias | Cargos similares empresa de servicios, de preferencia seguros Servicio al cliente |

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

Asistente administrativo y logístico

El perfil establecido para el asistente administrativo y logístico de la siguiente forma:

Perfiles

Misión

Brindar soporte efectivo a los colaboradores de la organización en todas las actividades administrativas y de logística, garantizando una respuesta oportuna a sus requerimientos con un alto nivel de servicio.

Situación organizacional

El nivel de jerarquización para el ejecutivo de renovación está relacionado a la coordinación masiva se muestra en la gráfica:



Figura 26. Situación organizacional asistente administrativa y logística

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

Actividades

1. Supervisar y coordinar la gestión de mensajería, valija y servicios generales.
2. Recibir, clasificar, registrar y despachar la correspondencia externa e interna a los diferentes colaboradores de la organización.
3. Apoyar en la planificación y ejecución de eventos de la organización.
4. Atender a los clientes internos y externos, indagar sobre su requerimiento y direccionarlo al colaborador correspondiente.
5. Ejecutar las actividades de logística que requiera la organización bajo la supervisión de la Coordinación Administrativa.
6. Administrar las reservas de los espacios físicos de la organización bajo la supervisión de la Coordinación Administrativa.
7. Elaborar cartas y documentos, así como administrar la agenda del superior jerárquico.
8. Administrar la caja chica.
9. Notificar a la Coordinación Administrativa sobre cualquier anomalía o novedad que se presente en el desempeño de su gestión.

Perfil académico

En este sentido se han implementado requerimientos con la finalidad de establecer parámetros para la contratación del personal.

Tabla 14. Perfil académico asistente administrativo y logístico

| Descripción | Requerimiento |
|-----------------------|--|
| Título | Tercer Nivel |
| Área de Formación | Banca, Finanzas, Administración de empresas o afines |
| Experiencia | 3 años |
| Áreas de experiencias | Cargos similares empresa de servicios, de preferencia seguros Servicio al cliente Manejo de clientes |

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

Es evidente que los perfiles carecen de competencias específicas para cada puesto de trabajo, a pesar de contar con una estructura interna. El proceso ha sido ineficiente ya que no se cumplen con todos los requerimientos pre-establecidos, esto ha generado que la contratación del personal sea por periodos cortos, por la falta de lineamientos y la adecuada distribución de funciones y actividades que se deben realizar el personal que va ser contratado.

La rotación del personal ha sido alta por la desconformidad que tiene el personal hacia el puesto de trabajo a pesar que las condiciones, ambientales laboral son óptimas para el desarrollo de las actividades, No obstante es un proceso que requiere de cambios y alineamientos específicos para lograr que exista sinergia entre los procesos y el talento humano.

El replanteamiento de lineamientos asegura el éxito de la empresa, ya que al contar con un personal calificado que cumple con el perfil se pueden alcanzar metas y objetivos internos, La calidad es la base del servicio de seguros, por ende se debe contar con herramientas y estrategias que permitan evaluar y monitorear paulatinamente al personal a través de las competencias y habilidades que van generando en el transcurso de las actividades laborales. Sin embargo hay que acotar que todos los procesos requieren de capacitación para que la información sea difundida y sea de conocimiento de todos los empleados quienes se deberán comprometer a mejorar continuamente, a crecer en conocimientos, habilidades y aptitudes que complementen su formación profesional y laboral.

Contar con personal competente demuestra el interés de la empresa por formar profesional que enriquezca la imagen de la empresa, y evitar problemas internos que afecten los procesos y procedimientos internos, sino por el contrario promover una cultura integral que se preocupa por el personal, que aporta a su crecimiento, que estable acción y estrategias en su beneficio y que espera recibir mayor productividad y rentabilidad por la actividad que realiza. Es un trabajo en equipo que requiere de lineamientos para mejorar constantemente, es por esta razón que sea planteada una estructura interna orientada a mejorar los perfiles y los parámetros de evaluación, incluyendo el desarrollo de competencias del talento humano como eje central hacia el crecimiento y productividad.

5.5.2 Plan estratégico para el desarrollo de competencias del Talento Humano

Objetivo

Diseño de un plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano de la Aseguradora del Sur, sucursal Ibarra.

Lineamientos

Generalidades

Todos quienes forman parte de la empresa son parte de la calidad del servicio que se brinda al cliente, es por esa razón que se debe mostrar el compromiso de mejoramiento continuo de mejora de nuestra competencia con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas, para estar acorde a las necesidades y expectativas del cliente y del mercado.

Fases de selección

Calificación, toma de conciencia y formación:

- a) La determinación de la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- b) La necesidad de formación y toma de decisiones para satisfacer dichas necesidades.
- c) La evaluación de la eficacia de las acciones tomadas.
- d) El aseguramiento de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad, y

e) El mantenimiento de registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

El desarrollo de las competencias requiere de un perfil específico que se convertirá en una guía para determinar adecuadamente que requerimientos debe tener el personal para asumir el cargo al cual se va a postular.

Parámetros de valoración para el perfil

Los parámetros de valoración son la clave para determinar el nivel de frecuencia que manifiesta cada competencia con relación al comportamiento que va a desarrollar durante la jornada laboral.

Cada una de las competencias está registrada a través de una matriz específica, sin embargo se puede usar de forma individual o grupal dependiendo de los objetivos de cada perfil (véase Anexo N° 2 y 3)

El nivel de valoración de 1 a 5 en donde 1 es la valoración menor y 5 es la valoración alta este proceso va en conjunto con entrevista preliminar para conocer sus habilidades capacidades y actitudes frente a las actividades diarias que se realiza. De igual forma este proceso será evaluado periódicamente a continuación se detalla los parámetros de valoración.

Tabla 15. Tabla para valoración de competencias

| Valor | Descripción |
|-------|--|
| 5 | Su conocimiento o actitud siempre alcanza la calidad o nivel esperado, frecuentemente lo supera. |
| 4 | Su conocimiento o actitud siempre alcanza la calidad o nivel esperado, algunas veces lo supera |
| 3 | Su conocimiento o actitud siempre alcanza la calidad o nivel esperada |
| 2 | Su conocimiento o actitud algunas veces alcanza la calidad o nivel esperado |
| 1 | Su conocimiento o actitud muy pocas veces alcanza la calidad o nivel esperado |

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

En la que si no han alcanzado los niveles esperados es necesario retroalimentar los procesos o actividades para tener una valoración mejor en la escala que se describió anteriormente.

Matriz del desarrollo de competencia

La matriz es específica y está acorde a cada una las áreas que se requiere para lograr que exista un seguimiento de las competencias durante el periodo laboral del personal en donde se conformara de la siguiente manera.

Descripción Ocupacional

Ocupación: Ejecutivo de renovaciones

Misión

Validar y canalizar técnica y eficientemente los requerimientos de renovación para suscripción de pólizas, contribuyendo a la sostenibilidad y rentabilidad del negocio, así como cumplir con los presupuestos establecidos, garantizando la satisfacción del cliente final.

Actividades principales

1. Obtener el aviso de vencimiento y condiciones de renovación, así como aleatoriamente verificar que estos documentos cumplan las políticas de suscripción definidas por la organización.
2. Canalizar la entrega de los avisos de vencimiento al APS y/o cliente final, así como monitorear su término en solicitud de suscripción.
3. Controlar y tomar acciones con respecto a las pólizas vencidas y no renovadas con los APS y/o cliente final.
4. En aquellos casos que la renovación difiera de las políticas de suscripción iniciales, cotizar, negociar y hacer seguimiento de pólizas para los ramos generales, excepto el ramo de fianzas, según las políticas de suscripción y condiciones establecidas, así como de ser necesario solicitar apoyo a los procesos relacionados.
5. Solicitar y dar seguimiento a las inspecciones de riesgo requeridas.
6. Canalizar las inspecciones calificadas, así como realizar el seguimiento con el APS y/o cliente final para obtener la orden de suscripción.
7. Cumplir con el presupuesto de renovación asignado.
8. Participar en el diseño y ejecución de las estrategias comerciales.

9. Apoyar a la unidad de producción en el cumplimiento de las estrategias comerciales.
10. Apoyar en la difusión de la información al Asesor Productor de Seguros que acuda a las instalaciones de la organización, sobre todas las resoluciones, políticas y procedimientos establecidos por la organización, así como sus actualizaciones.
11. Atender y proporcionar alternativas de solución a las quejas y reclamos de los APS y clientes finales que acudan a las instalaciones de la organización.

Los puntos antes descritos se los realiza para cada cargo que se ocupe en la empresa siendo estos puntos importantes para el desenvolvimiento de las funciones que tiene cada cargo, además se registra todos los datos de la persona encargada del puesto designado en una matriz. (Véase Anexo N° 4)

El formato dos enlaza la formación académica con la competencia que debe poseer cada empleado para cumplir a cabalidad con las funciones pre-establecidas, además se registra en qué áreas ha tenido experiencia, los beneficios que tiene por ocupar ese cargo, sus instrumentos de trabajo y se registra finalmente los estudios médicos a los que son sometidos, las personas para trabajar en la empresa como se ve en la siguiente matriz:

Tabla 16. Matriz del desarrollo de competencias

| Instrucción | Área de Formación | Acreditado como: | Tiempo de Experiencia Requerida | Trabajo Físico | |
|---|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--|
| | | | | Trabajo Mental | |
| Competencias Técnicas | | Nivel | | Áreas de Experiencia | |
| | | | | | |
| Perfil del Riesgo | | | Beneficios de la Posición | | |
| Factor y Sub Factor de Riesgo | | Estimación del Riesgo | | | |
| (R. Ergonómicos) Carga física posición | | | | Alimentación | |
| (R. Ergonómicos) Confort térmico | | | | De Ley | |
| (R. Ergonómicos) Puesto de trabajo con Pantalla de Visualización de Datos (PVD) | | | | Grupo GPF | |
| (R. Físicos) Iluminación | | | | Teléfono | |
| (R. Mecánicos) Atrapamiento en instalaciones | | | | Seguro de Vida | |
| (R. Mecánicos) Caída de personas al mismo nivel | | | | Uniforme | |
| (R. Psicosociales) Agresión o maltrato (palabra y obra) | | | | Guardería | |
| (R. Psicosociales) Minuciosidad de la tarea | | | | Cursos Vacacionales para hijos | |
| (R. Psicosociales) Trabajo a presión | | | | Bono Navideño | |
| (R. Psicosociales) Trato con clientes y usuarios | | | | Becas para hijos | |
| Esquema de Contratación | | | | | |
| | | | | Tipo de Contrato | |
| | | | | Frecuencia de Pago | |
| | | | | Sueldo | |
| | | | | Otros Bonos | |
| Exámenes Médicos | | Condición Médica Óptima | | Equipos de Protección Personal | |
| Biometría Hemática | | | | | |
| Química Sanguínea (Glucosa, Urea, Creatinina, Acido Úrico) | | | | | |
| Perfil Lipídico (Colesterol, Hdl, Ldl, Triglicéridos) | | | | | |
| Pruebas Función Hepática (Tgo-Tgp-Albumina) | | | | | |
| Oftalmología | | | | | |
| Optometría | | Con Corrección 20/20 | | | |
| Rx Cervical Ap-L | | | | | |
| Rx Lumbar Ap-L | | Escoliosis Leve < 30 Grados | | | |
| Rx Muñeca Proyección Tangencial | | | | | |
| Evaluaciones Sicológicas | | Condición Sicológica Óptima | | Tipo de Inducción | |
| | | | | General | |
| | | | | Específica | |
| | | | | Tiempo de Inducción | |
| | | | | | |

Fuente: Aseguradora del Sur
Elaborado por: Ligia Beltrán

5.6 Evaluación del desempeño centrado en las competencias

La evaluación del desempeño es constante y radica desde el momento en que se establece el perfil del empleado, sin embargo se ha establecido una valoración para las competencias laborales y técnicas a través de encuestas que apoyaran al desarrollo de las habilidades y competencias del personal, este proceso se lo realizará semestralmente.

El diagnóstico de cada empleado se lo realizara de forma individual a través de la encuesta que permitirá evaluar las acciones y competencias que adquiere el empleado durante las actividades que realiza.

Utilización de formatos

- Se deberá tener en cuenta cómo se encuentra estructurado el formato de evaluación de desempeño y llenar todos los datos requeridos.
- El evaluador deberá llenar el formato de manera clara y concreta. Todos los casilleros que se encuentren deberán ser llenados obligatoriamente. No se aceptarán tachones, borrones ni el uso de correctores para la escritura. La letra será legible y se deberá utilizar esferográfico.
- Será indispensable familiarizarse con las escalas de calificación del formato de evaluación.
- Tendrán que analizarse muy detenidamente cada una de los comportamientos o preguntas realizadas en cada competencia, al igual que las actividades esenciales.
- Para evaluar en nivel de desempeño en cada competencia, el evaluador deberá previamente realizar una entrevista con la finalidad de conocer las distintas apreciaciones sobre la puntuación de cada competencia acorde al nivel que mejor representa el desempeño alcanzado por el empleado a lo largo del periodo evaluado.
- Toda evaluación deberá estar debidamente justificada ante el empleado y cuando las dos partes hayan llegado a un acuerdo, se procederá a puntuar en los casilleros correspondientes del formulario.

- En el caso de que el evaluador y el evaluado no hayan llegado a un acuerdo, el evaluador procederá a puntuar en los casilleros de acuerdo a su criterio.
- Terminada la entrevista el evaluado firmará como constancia de su participación en el proceso, más no como de aceptación del resultado

La evaluación de desempeño se la realizará a todas las áreas de la empresa con la finalidad de obtener resultados reales del desempeño y actividades que realizan

La evaluación se desarrolla a través de escalas siendo 10 el mejor puntaje, y 0 el menor, en ese proceso se evaluar la iniciativa, enfoque al cliente, el enfoque en resultados, calidad de trabajo, comunicación, trabajo en equipo auto desarrollo, comportamiento ético y actitudes técnicas. Cada uno de los parámetros tiene un puntaje y los resultados serán evaluados a través de este formato que se detalla a continuación:

Tabla 17. Competencias y comportamientos habituales

NOMBRE DEL EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

| COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS HABITUALES | Puntaje |
|--|---------|
| INICIATIVA | |
| Propone mejoras para las actividades que realiza, aunque no exista un problema concreto por solucionar | |
| Procura resolver los problemas que encuentra | |
| Busca (no espera) información sobre los objetivos y proyectos de su área | |
| Promedio | 0 |
| ENFOQUE EN EL CLIENTE | |
| Crea y mantiene relaciones cordiales y profesionales con sus clientes internos y externos | |
| Está disponible para atender a sus clientes externos e internos | |
| Actúa con rapidez para atender las necesidades de sus clientes internos y externos | |
| Promedio | 0 |
| ENFOQUE EN RESULTADOS | |
| Cumple sus compromisos de trabajo, presenta resultados en forma anticipada o dentro de los plazos esperados | |
| Muestra compromiso con su trabajo y está dispuesto a trabajar horas adicionales, si es necesario | |
| Trabaja por su propia responsabilidad, no por la supervisión de sus jefes | |
| Es organizado y utiliza con eficiencia su propio tiempo y el de otras personas (evita formas de trabajo improductivas) | |
| Promedio | |
| CALIDAD EN EL TRABAJO | |
| Muestra los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus responsabilidades | |
| Sus reportes, trabajos y proyectos son completos, precisos y bien presentados | |
| Conoce y aplica las políticas y procedimientos institucionales en el desarrollo de sus responsabilidades | |
| Promedio | |
| COMUNICACIÓN | |
| Transmite sus sentimientos y necesidades en forma clara y oportuna | |
| Comunica sus ideas con claridad y seguridad | |
| Informa con claridad sobre problemas o errores que identifica, respaldándose en datos y hechos | |

| | |
|--|--|
| Promedio | |
| TRABAJO EN EQUIPO | |
| Genera un clima de trabajo de respeto, profesionalismo y cooperación | |
| Colabora con las actividades de su área para cumplir con los objetivos fijados, aunque no sean de su responsabilidad directa | |
| Se asegura que su trabajo esté bien hecho, entendiendo que su trabajo es parte del éxito del equipo | |
| Promedio | |
| AUTODESARROLLO | |
| Lee, se capacita y aprende nuevos métodos en su área de trabajo | |
| Acepta críticas y sugerencias; cambia su comportamiento cuando es necesario | |
| Es exigente consigo mismo | |
| Promedio | |
| COMPORTAMIENTO ÉTICO | |
| Es honesto y transparente en sus acciones | |
| Utiliza con respeto los recursos de la empresa (su propio tiempo, los equipos de trabajo, dinero) | |
| Acepta la responsabilidad de sus acciones, aunque los resultados sean desfavorables | |
| Promedio | |
| APTITUDES TECNICAS | |
| Demuestra los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto | |
| Muestra potencial para aprender y desarrollarse en la Institución | |
| Promedio | |

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

Adicionalmente el jefe del personal realizará un sumario de aspectos positivos y negativos que el empleado ha adquirido durante su labor, en este apartado se especificarán que conocimientos requiere, que habilidades debe desarrollar, el tiempo de tomará la capacitación, y una apreciación general acorde al puntaje que obtuvo.

Si no alcanza los niveles esperados es necesario retroalimentar los procesos o actividades para tener una valoración de 0 a 10.

Luego se debe realizar un seguimiento al equipo de trabajo que ha sido evaluado y llenarlo en una matriz donde se pueda llevar un registro de para tomar las acciones correspondientes como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 18. Seguimiento del equipo de trabajo

| | |
|-------------------------------|--|
| ASPECTOS POSITIVOS: | |
| ASPECTOS NEGATIVOS: | |
| CONOCIMIENTOS POR ADQUIRIR: | |
| HABILIDADES POR DESARROLLAR : | |
| PLAZO PARA LA CAPACITACIÓN: | |
| EVALUACIÓN GENERAL: | |
| PROMEDIO TOTAL | |

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

Este es un proceso continuo en donde el jefe inmediato debe trabajar con el personal para conocer sus habilidades y a su vez trabajar conjuntamente para mejorar cada una de ellas y lograr que el personal sea apto y contribuya a cumplir con las metas establecidas por la empresa.

5.7 Seguimiento y mejora de competencias

La base del mejoramiento continua está relacionada al seguimiento de las competencias con las cuales se puede determinar el nivel de logro de los empleados con respecto a las competencias propuestas, con referencia al producto o productos de dicho módulo.

Como parte del seguimiento y control se han establecido indicadores que aportan a evaluar las competencias

- Área: Departamento que será evaluado
- Competencia: competencias que se van a evaluar.
- Indicadores: son parámetros concretos de desempeño del personal
- Logro: son niveles de calidad en los indicadores
- Puntuación: a veces es necesario darle una puntuación diferente a los niveles de logro para dar cuenta de su importancia.

- Actividades de evaluación: son actividades que se hacen para verificar los indicadores.

Tabla 19. Seguimiento de competencias

| Área: | | | | | |
|-----------------------|--------------|--------------|------------------------------------|----------------------|---------------|
| Competencia | | | | | |
| Nivel de logro: | | | | | |
| Indicador | Logro mínimo | Logro básico | Logro básico con avance de calidad | Logro con excelencia | Observaciones |
| Iniciativa | | | | | |
| Enfoque en el cliente | | | | | |
| Calidad en el trabajo | | | | | |
| Comunicación | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | |
| Auto desarrollo | | | | | |
| Comportamiento ético | | | | | |
| Aptitudes técnica | | | | | |
| Total | | | | | |

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

Los logros son puntuados desde una escala de 2 a 10 y estos deben estar relacionado entre los objetivos y metas de cada área de trabajo permitiendo que se enlacen con la ideología de la empresa y exista un compromiso por alcanzar metas entre los empleados y la empresa.

Tabla 20. Niveles de valoración

| | | | |
|--------------|--------------|------------------------------------|----------------------|
| Logro mínimo | Logro básico | Logro básico con avance de calidad | Logro con excelencia |
| 2-3 | 4-6 | 7-8 | 9-10 |

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

Si las metas y objetivos no han alcanzado el nivel esperado la empresa debe plantear acciones en función de los requerimientos con lo cual se pueda establecer planes de acción en periodo cortos que solucionen los problemas internos.

5.8 Plan operativo

A través de las herramientas presentadas previamente será posible implementar el plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano, el cual se programará operativamente para un período de ocho meses de acuerdo al siguiente plan operativo de aplicación.

En este sentido se han integrado objetivos, actividades, tiempos específicos y valores de inversión que contribuirán al desarrollo y ejecución de las actividades, que están orientadas a mejorar las competencias de los empleados mediante la implementación de manuales de procedimientos en donde se detallará los perfiles y cargos que estarán acorde a sus funciones competencias, y habilidades.

El desarrollo del plan operativo que realizará la Aseguradora del Sur sucursal Ibarra está diseñado con la finalidad de establecer un tiempo específico de realización en donde se plasman los objetivos en función de las actividades que contribuirán al logro de metas en donde se recurrirá a al recurso económico para la ejecución de cada actividad, el plan pretende que se logre el cumplimiento esperado. El diagrama de Gantt es una forma de visualizar que va a realizar la empresa en un periodo de 8 meses. (Véase Anexo N°5)

Adicionalmente la empresa invertirá en capacitación de la implementación del proyecto con lo cual se garantizará que los procesos y procedimientos sean llevados a cabo bajo las especificaciones que se han diseñado con el soporte del departamento de recursos humanos y del personal quienes deberán adaptarse a los cambios previstos y apoyar al logro de objetivos empresariales y profesionales.

La adaptación al cambio requiere de una concepción diferente en las actividades y procesos que se verán reflejados en la conducta y asertividad, es un trabajo continuo y de equipo que será gradualmente evaluado hasta lograr las metas planteadas.

El fortalecimiento de la gestión administrativa y de recursos humanos será evidente con la ejecución de cada estrategia y la implantación de las acciones desarrolladas en el plan operativo este proceso requerirá de monitoreo y control de las actividades hasta que la operación de actividades sea sistemática evitando que se generen cuellos de botella que provoquen un rendimiento y capacidad ineficiente.

La inversión requerida para la implementación se estima en total en \$12.600 valores que mayormente están dados por la capacitación y los requerimientos de asesoría en ámbitos de los manuales de procedimientos internos, en este proceso se han desarrollado costos logísticos en donde están inmersos rubros como refrigerios, papelería y documentación que contribuyen a la implementación de este proyecto. Cabe destacar que los rubros se ajustarán conforme se desarrolle el proyecto.

El desarrollo del proyecto es viable ya que la empresa cuenta con el recurso financiero para la implementación del proyecto, el mismo que contribuirá a mejorar los procesos internos de desempeño del personal y aporta significativamente a la estructura de perfiles de cargo y competencias con lo cual se garantizará que el personal sea el adecuado para el puesto de trabajo y que cuenta con las herramientas para realizar sus tareas de forma eficiente y eficaz.

El mejoramiento es simultáneo y es una inversión a largo que requiere de un enfoque integral para el logro de objetivos y metas específicas, no obstante se requiere de un control interno que aporte y de seguimiento al proceso de cambio y adaptación, con lo cual se promueve sinergia entre los procesos y el personal logrando la eficacia esperada por la empresa que busca incrementar su rentabilidad, participación de mercado, reconocimiento, entre otros aspectos.

5.9 Comprobación de la hipótesis

Si bien en relación a talento humano, su administración y en este caso la potenciación del mismo no se puede analizar cuantitativamente el resultado o comprobación de la hipótesis, es posible hacer un análisis cualitativo a través de evidencias en el estudio realizado.

Para ello se han considerado las principales evidencias que demuestran por una parte que no existe o se ha implementado un programa de administración por competencias y por otro lado que el personal no se ha potenciado en sus mejores capacidades.

| Herramienta utilizada | Pregunta | Resultado | Evidencia |
|-----------------------|---|--|--|
| Encuesta | ¿El puesto de trabajo actual está basado en sus capacidades? | 40% indica estar Medianamente de acuerdo | Resultado intermedio es decir poco satisfactorio que indica que los puestos no se evalúan en base a capacidades |
| | ¿En su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades? | 40% indica estar Medianamente de acuerdo | El resultado es claro indicando que las capacidades no se potencian de la mejor manera |
| | ¿Considera usted importante que se desarrolle un modelo de gestión en base a competencias para la gestión del talento humano? | 67% Indica estar totalmente de acuerdo | Es claro que la mayor parte indica la necesidad de que se desarrolle un modelo de gestión en base a competencias |
| | ¿Sus necesidades de capacitación han sido atendidas? | 53% indica estar en desacuerdo | Se indica claramente que no se atienden las necesidades de capacitación relativas al trabajo |
| | ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla? | 54% indica estar medianamente de acuerdo y en desacuerdo | La falta de aplicación de capacidades y atención al talento humano está generando desmotivación |
| Entrevista | ¿Existe un plan para el desarrollo de competencias en la empresa? | No existe actualmente | Se evidencia que no existe un plan para el desarrollo de las competencias |

| | | | |
|--|--|--------------------------|--|
| | ¿Considera usted que el personal está desarrollando al máximo sus capacidades? | No se está desarrollando | El personal no está potenciando sus capacidades de la mejor manera |
|--|--|--------------------------|--|

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

Por tanto, en base a las evidencias presentadas de la investigación interna realizada a personal y dirigentes, se puede demostrar que la empresa Aseguradora del Sur sucursal Ibarra, no tiene implementado un plan estratégico para el desarrollo de competencias del Talento Humano y a su vez el personal acepta y el dirigente entrevistado corrobora que el personal no está potenciado en sus mejores capacidades.

A través del análisis de las falencias de la empresa detectadas, ha sido posible generar un plan de acción que le permita a la empresa mejorar sus competencias.

- La teoría y el diagnóstico realizado a la empresa ha permitido establecer una propuesta acorde al objetivo planteado.
- Se ha diseñado una propuesta de plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano en la Aseguradora del Sur sucursal Ibarra, mismo que:
 - Identifica los perfiles de cargo
 - Establece las fases de selección
 - Determina parámetros para la valoración del perfil
 - Establece el diagnóstico para el desarrollo de competencias
 - Evalúa y valora las competencias
 - Evalúa el desempeño del empleado
 - Establece el seguimiento para la mejora de competencias

Por tanto se ha planteado y desarrollado el plan estratégico para el desarrollo de las competencias del talento humano. Este plan ha cumplido con los diferentes parámetros que lo determinan completo y está diseñado para el desarrollo y mejoramiento de las competencias.

Es decir que en base a la teoría y a la práctica, la implementación del plan completo, establecido en base al diagnóstico, a través de parámetros técnicos, será posible potenciar al personal en el mejoramiento de sus capacidades gracias a su ejecución con ello se logrará el desarrollo empresarial y se consolidará la cultura organizacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El marco teórico permitió establecer parámetros teóricos y metodológicos que aportaron a fundamentar el desarrollo del proyecto hacia la propuesta de un plan estratégico que estará orientado al desarrollo de competencias del talento humano.

El diagnóstico situacional estuvo orientado a conocer la realidad de la empresa, a través de examinar el problema que enfrenta la aseguradora tanto en factores internos como externos que serán valorados por su incidencia y repercusión, con lo cual se realizó pronósticos, de las decisiones que se tomarán con relación a la evolución de la empresa.

Al existir un crecimiento en la empresa Aseguradora del Sur sucursal Ibarra, el plan estratégico para desarrollo de competencias del talento humano, debe ser un eje fundamental de todo proceso productivo a través del factor humano, el cual se sentirá respaldado, por la mejora continua que experimentará, con la aplicación de estrategias de medición de desempeños en base a indicadores de gestión, que serán determinados en función del análisis de las competencias para cada departamento.

Recomendaciones

El marco teórico debe ser usado como una herramienta útil para el desarrollo de proyectos ya que permite obtener información relevante para establecer las bases y directrices del estudio, las argumentaciones y conjeturas darán soporte al estudio a su vez garantizarán la secuencialidad lógica de información.

El diagnóstico situacional es de alto impacto para una empresa por que pronostica las decisiones que se tomen con relación a los problemas que se presentan, esto permite establecer escenarios positivos y negativos con lo cual se tomarán acciones a largo plazo. Las acciones deben estar en función de los requerimientos y de los objetivos que la empresa, siempre desde una perspectiva integral.

Al ser el talento humano un factor primordial, es necesario siempre dar prioridad, en cuanto al desarrollo de las personas, con ello se logrará obtener trabajadores eficientes y motivados, capacitándolos en forma permanente y continua, remunerados en función de su desempeño y habilidades, estableciendo así políticas de incentivos, basados precisamente en los indicadores de desempeño establecidos en el estudio expuesto en ésta investigación, elaborada para el bien común. De todo esto la implementación de un plan de desarrollo de competencias del talento humano, beneficiará a las personas y a la empresa y permitiendo desarrollar las habilidades requeridas por cargo y a su vez los objetivos de desarrollo de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica.
- Ansorena, C. (1996). *50 Competencias conductuales*. Cuba: Capiro.
- Armijo M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Balza, A. (2008). *Educación, Investigación y Aprendizaje. Una Hermeneusis desde el Pensamiento Complejo y Transdisciplinario*. Venezuela: Gremia.
- Barranco, Francisco Javier. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide
- Becker Gary S. (1983), *El capital humano. Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. Madrid: Alianza.
- Benavides. (2002). *Competencias y competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Nomos.
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes*. Madrid: ESIC.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Ed. John Wiley & Sons.
- Carrel, Elbert y Hatfield. (1995). *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce*. New Jersey: Prentice Hall, 5ªed.
- Cerón, M. (2002). *Manual de planificación estratégica*. Universidad Técnica de Ambato.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8va ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2009). *Gestión del talento humano*. (2da ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion del Recurso Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- David, F (2003). *Administración Estratégica*, México: Prentice Hall,
- Dessler, G. (2001). *El recurso humano y su competitiva*. Buenos Aires: Thompson.
- Dvoskin, D (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*, Granica: Buenos Aires.
- El periódico. (2012). *5 Fuerzas de Porter*. Tomado de: <http://periodico-marketing.com/>
- EY. (2013). *La gestión por competencias*. Tomado de: <http://www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home>
- Frappaolo y Kouopoulos. (2001). *La gestión del conocimiento*. Bogotá: Mc Graw Gill.
- González, Ariza. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Harper y Lynch. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Ed. La Gaceta de los Negocios
- Hernández, Ysmael & Hernández. (2009). *La importancia del talento humano en las empresas inteligente: Una nueva visión para la gente*. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importancia-del-talento-humano-en-las-empresas.htm>
- Hoe, Hollenbeck, Gerhart y Wright. (1994). *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*. Homewood: Austen Press.
- IMF. (2007). *El sistema de estadísticas de las cuentas macroeconómicas, panorama general*. Departamento de estadísticas España: Fondo Monetario Internacional
- Lerdon, J. (1997). *Contabilidad y análisis financiero de empresas agrícolas. Serie B: Apuntes de clases*. Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria.
- López Cabarcos, M. A., & Grandío Dopico, A. (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Gesbiblo, S.L.
- Maristany, Jaime. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. 1era edición. Buenos Aires: Editorial Hall.

- Martínez. (2008). *Competencias básicas en Matemáticas*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Muchnick, E. (1999). *Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión*. Programa Gestión Agropecuaria. Chile: Fundación Chile.
- Puchol. (1993). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC
- Rábago L. (2010). *Gestión por competencias, Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*.
- Rodríguez Beltrame, (2012). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*.
Tomado de:
http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf
- Sagi-Vela, L. (2009). *Gestión por competencias*. Madrid: ESIC.
- Sanguino, R. (2003). La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización.
- Spencer & Spencer, (1993), *Competence at work, models for superior performance*, John Wile&Sons, Inc, USA.
- Talentohumanofaba. (2013). *Talento Humano 2013*. Tomado de:
<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- Werther y Davis. (1990). *Administración de Personas y Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Woodruffe. (1993). *What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal*. Vol14(1).

ANEXOS

ANEXO 1 MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA

| |
|--|
| |
|--|

El objetivo de la presente encuesta es determinar la situación actual del talento humano en la empresa y específicamente en relación al desarrollo de competencias en Aseguradora del Sur, sucursal Ibarra

Género: M() F()

Área de trabajo: _____

Tiempo de trabajo en la empresa: _____

Por favor marque con una X en el casillero que considere conveniente en cada una de las preguntas

| No. | PREGUNTAS | Totalment e de acuerdo | De acuerd o | Mediana mente de acuerdo | En desacu erdo | Total mente en desac uerdo |
|-----|---|------------------------------|-------------------|--------------------------------|----------------------|--|
| 1 | ¿Se siente usted satisfecho trabajando en la empresa? | | | | | |
| 2 | ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? | | | | | |
| 3 | ¿El puesto de trabajo actual está basado en sus capacidades? | | | | | |
| 4 | ¿En su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades? | | | | | |
| 5 | ¿El responsable de su área tiene dominio y conocimiento de sus funciones? | | | | | |
| 6 | ¿Las decisiones se toman con la participación del personal? | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 7 | ¿Se siente parte de un equipo de trabajo? | | | | | |
| 8 | ¿Considera usted importante que se desarrolle un modelo de gestión en base a competencias para la gestión del talento humano? | | | | | |
| 9 | ¿Existe un proceso definido de reclutamiento, selección y contratación en la empresa? | | | | | |
| 10 | ¿Estaría de acuerdo en que se evalúe periódicamente el desempeño del personal en la empresa? | | | | | |
| 11 | ¿Usted está informado de los procesos de gestión del talento humano de la empresa? | | | | | |
| 12 | ¿Puede usted expresar sus opiniones fácilmente en el grupo de trabajo? | | | | | |
| 13 | ¿Dispongo o recibo la información necesaria para desarrollar correctamente el trabajo? | | | | | |
| 14 | ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo? | | | | | |
| 15 | ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted? | | | | | |
| 16 | ¿Sus necesidades de capacitación han sido atendidas? | | | | | |
| 17 | ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla? | | | | | |

Gracias por su atención

ANEXO 2

Diagnóstico del desarrollo de competencias

Matriz para diagnóstico de desarrollo de competencias

ASEGURADORA DEL SUR

Área:

Cargo:

| Competencia | Respuesta | | | | | Total |
|---------------------------------|-----------|---|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Trabajo en equipo | | | | | | |
| Responsabilidad | | | | | | |
| Autodesarrollo | | | | | | |
| Agilidad ante el Cambio | | | | | | |
| Autoconocimiento | | | | | | |
| Comprometido con la empresa | | | | | | |
| Crea Relaciones de Colaboración | | | | | | |
| Hab. Técnicas y Funcionales | | | | | | |

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

ANEXO 3

Diagnóstico para el desarrollo de competencias técnicas

Matriz para diagnóstico de desarrollo de competencias técnicas

ASEGURADORA DEL SUR

Área:

Cargo:

| Competencia | Respuestas | | | | | Total |
|---------------------|------------|---|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Atención telefónica | | | | | | |
| Lógica | | | | | | |
| Servicio al cliente | | | | | | |
| Negociación | | | | | | |
| Técnicas de venta | | | | | | |
| Seguros | | | | | | |
| Técnica –legal | | | | | | |
| Ofimática | | | | | | |

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado por: Ligia Beltrán

ANEXO 4

Matriz del desarrollo de competencias

| Empresa | Modelo | Bloque Organizativo | Ocupación | | | | | G.P. | Ámbito | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------|---|-------------------|--------|---------|---|-------|------|--------|-----------------------------------|--|--|--|----------------------------|----------------------|-------------|--|--|--|----|--------|----|----|-------------------|----|----|----|----|----|-------|--------|---------|--------|-------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|-----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Misión | | | | | | Situación Organizativa (Encuadre) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades Principales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Nivel de reporte jerárquico</td> <td colspan="3"> </td> </tr> <tr> <td>Nivel de reporte funcional</td> <td colspan="3"> </td> </tr> </table> | | | | Nivel de reporte jerárquico | | | | Nivel de reporte funcional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nivel de reporte jerárquico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nivel de reporte funcional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades Genéricas | | | | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="10">Perfil de Competencias</th> </tr> <tr> <th>CO</th> <th>FL</th> <th>IN</th> <th>LI</th> <th>OC</th> <th>OA</th> <th>OR</th> <th>PA</th> <th>PL</th> <th>TE</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | | | | Perfil de Competencias | | | | | | | | | | CO | FL | IN | LI | OC | OA | OR | PA | PL | TE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Perfil de Competencias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CO | FL | IN | LI | OC | OA | OR | PA | PL | TE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Medios / Recursos | | | | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="5">Sistemas Informáticos Específicos</td> </tr> <tr> <td style="width: 15%;">Presupuesto manejado</td> <td style="width: 10%;">Inversiones</td> <td style="width: 10%;"> </td> <td colspan="3"> </td> </tr> <tr> <td>Gastos</td> <td> </td> <td> </td> <td colspan="3">Plazas a su grupo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td>G.P I</td> <td>G.P II</td> <td>G.P III</td> <td>G.P IV</td> <td>G.P V</td> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td>9</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Directas / Indirectas</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | | | | Sistemas Informáticos Específicos | | | | | Presupuesto manejado | Inversiones | | | | | Gastos | | | Plazas a su grupo | | | | | | G.P I | G.P II | G.P III | G.P IV | G.P V | | | | | | | | | | | | 9 | Directas / Indirectas | | | | | | | | | |
| Sistemas Informáticos Específicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto manejado | Inversiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos | | | Plazas a su grupo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | G.P I | G.P II | G.P III | G.P IV | G.P V | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Directas / Indirectas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Participación en los procesos | | Relación con los procesos (Clientes - Proveedores) | | | | Relación con Entidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión Administrativa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO 5

Plan operativo

| Objetivo | Actividades | Implementación | | | | | | | | Inversión |
|---|--|----------------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|-------------|
| | | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | |
| Integración al talento humano en el proceso de implementación del desarrollo de competencias | Estructuración de talleres para integración e inducción al tema | | | | | | | | | \$ - |
| | Desarrollo de talleres de integración del talento humano para el análisis de competencias y mejoramiento | | | | | | | | | \$ 500,00 |
| | Conclusiones y establecimiento de competencias requeridas | | | | | | | | | \$ - |
| Documentar la información a través de manuales de procedimientos en relación a la administración del talento humano | Establecimiento de estructura de los manuales | | | | | | | | | \$ 1.200,00 |
| | Levantamiento de procedimientos de selección, inducción y capacitación del talento humano | | | | | | | | | \$ 1.500,00 |
| | Documentación de procedimientos mediante manuales para la administración del talento humano | | | | | | | | | \$ 300,00 |
| Estructurar perfiles de cargo y competencias por perfil | Integración de taller y competencias analizadas | | | | | | | | | \$ - |
| | Documentación de competencias por cargo en base a modelo y taller | | | | | | | | | \$ 200,00 |

| Objetivo | Actividades | Implementación | | | | | | | | Inversión |
|--|--|----------------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|--------------|
| | | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | |
| Capacitar al personal en la implementación de la administración del talento humano con énfasis en las competencias | Estructura de plan de capacitación para procedimientos y aplicación de competencias | | | | | | | | | \$ 700,00 |
| | Capacitación inductiva al personal | | | | | | | | | \$ 800,00 |
| Implementar el programa para el desarrollo de competencias en el personal a través de capacitaciones, talleres y prácticas | Estructura de talleres y prácticas para la implementación de competencias | | | | | | | | | \$ 1.300,00 |
| | Aplicación del plan para desarrollo de competencias | | | | | | | | | \$ 2.400,00 |
| Evaluación de las competencias implementadas por cargo | Evaluación de competencias por cargo | | | | | | | | | \$ - |
| Seguimiento al plan | Seguimiento al plan y resultados de la evaluación | | | | | | | | | \$ 300,00 |
| Fortalecimiento de la gestión administrativa y de recursos humanos | Desarrollo de estrategias y actividades para el fortalecimiento de la gestión administrativa y de recursos humanos | | | | | | | | | \$ 1.100,00 |
| | Aplicación del plan de fortalecimiento | | | | | | | | | \$ 2.300,00 |
| | | | | | | | | | | \$ 12.600,00 |

