

Plan Estratégico Para El Desarrollo De Competencias Del Talento Humano En Una Empresa De Seguros

Ligia Beltrán¹, Luis Cervantes², Nelly Galiano³, Marcelo Vallejos⁴, Mónica Gallegos⁵

¹Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas/ Universidad Técnica del Norte, Ecuador

RESUMEN: El objetivo de este estudio es elaborar un plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano de una empresa Aseguradora de la ciudad de Ibarra. La investigación parte de un marco teórico en el cual se han estudiado los fundamentos de la administración del talento humano, las competencias, así como el desarrollo de la gestión por competencias y la planificación estratégica, todo ello como base referencial para fundamentar la investigación que posteriormente permitirá desarrollar la propuesta. La investigación se adentra en un diagnóstico tanto externo como interno, partiendo desde el macro ambiente relacionado a las empresas de seguros, hasta un análisis interno donde se estudia a la empresa desde sus generalidades, sus capacidades internas, profundizando el estudio con una investigación de campo, donde se encuesta al personal para determinar aspectos relacionados a su satisfacción. Se buscó determinar si actualmente se evalúa y orienta la administración a las competencias de los empleados, encontrándose como resultados, que los empleados no están potenciando sus mejores capacidades para el desarrollo de sus funciones, ya que no se ha instaurado un programa por competencias en la empresa, por tanto se considera necesario la aplicación de un plan para el desarrollo de competencias, el mismo que se desarrolla y que permitirá que la empresa fortalezca su propuesta de valor para el cliente.

Palabras claves: Plan estratégico, competencias, talento humano, ventaja competitiva.

ABSTRACT: The objective of the present study is to elaborate a strategic plan for the development of competences of the human talent of an Insurer of the city of Ibarra. For this, the research starts from a theoretical framework in which the fundamentals of human talent management, competencies, as well as the development of competency management and strategic planning have been studied, which is subsequently developed. In addition to the research, it has been carried out in a diagnostic both external and internal, from the macro environment related to insurance companies, to the internal analysis in which it has been studied from its generalities, its internal capacities, deepening the study with a field investigation where staff are surveyed to determine what relates to their satisfaction. It was sought, currently is in the direction and direction of the administration to the skills of employees, finding as results, that employees are not enhanced their capabilities for the development of functions, since no program has been set up for competencies in the Company, therefore it is considered necessary to implement a plan for the development of competencies, the same that is developed and that will allow the company to strengthen its value proposition for the client And achieve greater competitiveness in the insurance market in the country.

KEYWORDS: Strategic plan, competencies, human talent, competitive advantage.

I. INTRODUCCIÓN

La empresa Aseguradora, donde se centra el proyecto de investigación se encuentra en la ciudad de Ibarra. La misma ha tenido un crecimiento acelerado desde su creación, sin embargo los aspectos administrativos y operacionales no han tenido una evolución 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 de la aseguradora.

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 Aseguradora, con el objetivo de consolidar y posicionar a la empresa como una de las aseguradoras más eficientes y proactivas a nivel nacional.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 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 inmersas sus habilidades, convicciones, actitudes, valores, las cuales van siendo adquiridas por el individuo en base a sus experiencias y expectativas, las cuales se traducirán en sus actitudes y desarrollo laboral (Balza, 2008). En esta misma línea Chiavenato concuerda que el conocimiento es la información estructurada y que es el pilar para cualquier organización ya que a través de las formas de trabajo, interacción, tecnologías, diseño organizativo, se puede promover un desarrollo laboral, es decir que el talento humano aprenda y aplique sus conocimientos para el beneficio de la organización.

2.2 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 el 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 (Chiavenato, 2009). Como lo menciona el autor, para un mejor desempeño laboral, 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, se 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), se enfoca más en: “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, lo cual incluye reclutar, seleccionar, capacitar compensar y evaluar” (pág. 123).

2.3 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 claves 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. Es así que, si una organización tiene problemas de productividad, para la solución de esa situación, el personal será 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 estratégica, porque la gente se encarga del diseño, producción de productos, servicios, control de calidad, distribución de los productos, manejo de los presupuestos en base a los objetivos, de las iniciativas con el fin de generar un desarrollo comercial y financiero en las organizaciones. Sin un equipo de trabajo efectivo es casi imposible que las organizaciones cumplan los objetivos planteados. También se debe considerar que el director de talento humano procurará fortalecer la relación generada entre las organizaciones y el personal. (Hernández & Hernández, 2009)

Gráfico 1. Pirámide de Gestión del Talento Humano



Fuente: (Sanguino, 2010)

2.4 Definición de competencias

El autor Rábago (2010), menciona que existen numerosas definiciones para el término “competencias” que ofrecen diferentes matices, pero que normalmente se alimentan de un sustrato común, el cual se sintetiza 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:

Gráfico 2. Componentes de las competencias

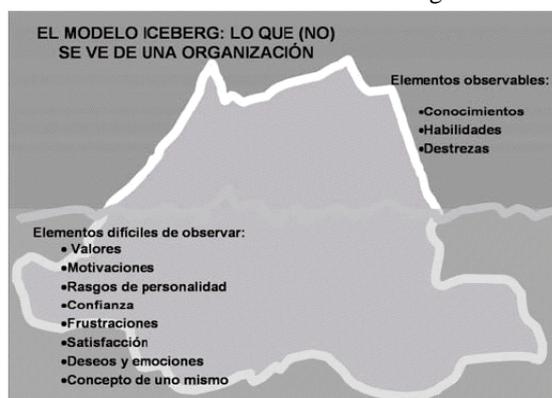


Fuente: (Boyatzis, 1982), citado por Rábago López (2010)

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 el que se describan las necesidades y requerimientos de la empresa así como el área de trabajo, de este modo se garantizará que la empresa establezca la realización de actividades exitosas ya que son capacidades reales y demostradas.

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, haciendo posible que exista una ejecución exitosa en cada actividad, aunque sean de diversa índole. Adicionalmente existe una relación causal con el rendimiento laboral, en la que 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.

Gráfico 3. Modelo de Iceberg



Fuente: Spencer & Spencer (1993)

2.5 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:

Tabla 1. 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, 2011)

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 (Alles M. , 2007).

2.6 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 es 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 (pág., 41).

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. (Vela, 2009).

2.7 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 labora 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 Werher (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”. 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. Ya que el factor humano es de gran importancia y es clave para una empresa exitosa. Si bien es cierto que 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)

2.8 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 (Boyatzis, 1982)(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.

2.9 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 & 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.

III. METODOLOGÍA

3.1 Estudio Descriptivo

El tipo de estudio que se realizará será de tipo descriptivo, debido a que luego de la investigación se presentará la información de la situación actual del talento humano en relación al desarrollo de competencias de la empresa Aseguradora de la ciudad de Ibarra, con lo cual se podrá cuantificar los requerimientos del área con la finalidad de cumplir con todos los objetivos propuestos. Con la información de 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, como un todo, tomando en cuenta sus procesos y procedimiento, mientras que la investigación cuantitativa partirá de cuerpos teóricos de información valiosa para el desarrollo de la investigación. En donde se interrelaciona la información para obtener resultados relevantes para el estudio.

3.2 Método de observación

Se utilizará el método de observación ya que mediante éste, se evidenciarán como se presentan los hechos del proyecto de una manera preliminar, es decir que mediante la observación se podrá asignar donde se debe 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.

3.3 Método inductivo

Se usa este método 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. Para el desarrollo de este método se usara el razonamiento, con el fin de obtener conclusiones que partirán de hechos particulares que se van generando en la Aseguradora, que permitirán llegar a las conclusiones de carácter general.

3.4 Método deductivo

Es el método que se inicia con el análisis del postulado o principios de aplicación universal que se dieron en la Aseguradora, 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.

3.5 Método analítico

En este sentido se estableció un proceso cognoscitivo, que es usado para descomponer un objeto de estudio separado 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.

3.6 Fuentes de información

3.6.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias que se usarán son:

Encuesta:

De acuerdo a los datos obtenidos por la empresa, se realizará una encuesta a todo el personal ya que son pocos y ayudarán a conocer la situación actual de la empresa y posteriormente desarrollar la propuesta. El número de empleados de la Aseguradora en la ciudad de Ibarra es empleados 10 mujeres y 5 hombres los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2. Personal de la Aseguradora de la ciudad de Ibarra

Cantidad	Área	Género
6	Comercial	Femenino
2	Financiera	Femenino
1	Recepción	Femenino
1	Servicios Generales	Femenino
2	Siniestros	Masculino
1	Cobranzas	Masculino
1	Finanzas	Masculino
1	Gerente General	Masculino

Fuente: Aseguradora de la ciudad de Ibarra

Entrevistas:

Se realizará entrevistas a los Jefes, administradores o gerentes de la Aseguradora de la ciudad de 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 cómo conciben los trabajadores el desarrollo de competencias y la necesidad de implementar un plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano.

3.6.2 Fuentes Secundarias:

Libros

Se utilizara 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 y de la Superintendencia de Seguros y Reaseguros, lo cual ha proporcionado información de la empresa e índices proporcionales. Además se usaran datos estadísticos tomados de 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, en este caso se usa la revista Ekos que tiene alto contenido de información y de análisis del sector de seguros y reaseguros.

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

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.

Encuesta al personal

A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada a los 15 empleados de la Aseguradora de la ciudad de 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%

De acuerdo a la tabla las personas encuestadas, en su mayoría que representa el 73%, están de total a medianamente satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa, en contraste con el 27% que no lo está. En lo atinente a si sus funciones están adecuadamente definidas, la mayoría se inclina por el grado intermedio de acuerdo, quedando igualmente distribuidos en ambos sentidos, los que consideran que sus roles están suficientemente especificados. Con relación a la pregunta tres, se repitió la tendencia anterior de elegir la alternativa media, no obstante hay un 40% agrupado en las opciones de total a de acuerdo, por lo que parece haber un cierto nivel de insatisfacción tanto en definición de funciones, como en el hecho de que el puesto se ocupe usando como criterio 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%

Se evidencia que en la pregunta cuatro el 40% desarrolla medianamente sus capacidades, mientras que un alto porcentaje se encuentra totalmente y de acuerdo. Lo mismo ocurre con la percepción de los responsables del área, 60% de los participantes los consideran capaces para hacer su trabajo. En lo vinculado a la participación del personal en la toma de decisiones, el nivel de acuerdo baja a 47%, y un buen grupo de encuestados se ubica en la alternativa intermedia, por lo que no parece existir alta conformidad con los mecanismos de participación existentes. Aparentemente las decisiones las toman 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%

Como resultado de las encuestas se obtuvo que el 40% se sienten medianamente parte de un equipo de trabajo, no obstante un 54% considera que sí lo es. Adicionalmente, los encuestados se encuentran notablemente a favor de que se desarrolle un modelo de gestión en base a competencias sustentando el proyecto y mostrando esta necesidad en un 87% incluyendo ambos grados de acuerdo. Así como el acuerdo era notable en la pregunta anterior, en esta relacionada con los procesos de reclutamiento y selección se evidencia una inconformidad apreciable, 33% está en los grados de desacuerdo y el 47% está medianamente conforme con las definiciones existentes, 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%

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 perentoria. Mientras un porcentaje del 33% está medianamente de acuerdo con la pregunta once, aglutinando un 42% en las opciones de desacuerdo, lo cual refleja una debilidad importante. En la pregunta doce sobre la posibilidad de expresar su opinión, se nota un evidente desacuerdo de 55%, derivándose de ello que no hay una comunicación fluida. Con relación a la información necesaria para efectuar el trabajo, una mayoría tomo la opción intermedia 33% y otro grupo levemente alto 40% se decidió por los grados de acuerdo.

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%

Después de realizada la encuesta se puede ver que los encuestados indican estar en desacuerdo (47%) con la cantidad y calidad de la capacitación recibida, mientras que medianamente de acuerdo solo un 27%. Lo anterior se confirma cuando se les increpa sobre su percepción indican con respecto a las necesidades de capacitación, las cuales no han sido debidamente atendidas en el criterio del 73% de los consultados. Finalmente al preguntar sobre la motivación, los participantes optan por la opción media, en un 27%, y entre las alternativas de desacuerdo se suma 47%, lo cual refleja una baja motivación en el personal, aspecto bastante preocupante que debe considerarse para mejorar.

Análisis de la Entrevista a los jefes, administradores o gerentes

De acuerdo a la entrevista realizada, se puede notar que aunque se le da atención al área de recursos humanos en la empresa, hay un potencial importante de mejora, sobretodo en aspectos como la comunicación al interior de la organización. Adicionalmente se puede notar que las iniciativas de capacitación no son constantes, que se suele circunscribir a la inducción necesaria para los respectivos puestos de trabajo, por lo que los empleados no se pueden desenvolver de manera óptima con pleno ejercicio de sus capacidades, de allí que se proponga la implementación de un plan para el mejor desarrollo del talento humano.

V. PROPUESTA Y RESULTADOS

5.1 Modelo estratégico para la implementación del desarrollo de competencias

Objetivo

Implementar un modelo estratégico que recoge lineamientos para la pre-selección y la contratación definitiva.

Lineamientos

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 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:

- La determinación de la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- 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.

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

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 3. 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

En la que de no haber alcanzado los niveles esperados se debe retroalimentar los procesos o actividades para tener una mejor puntuación 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.

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 tomar 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 lo realizara 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.

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 de la ciudad de 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 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 período de 8 meses. Adicionalmente la empresa invertirá en la 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 plazo, 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.

VI. CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica realizada y el estado actual de las investigaciones en el área de capacitación, acreditan a ésta como herramienta privilegiada para mejorar el desempeño. No obstante, gracias al desarrollo de las ciencias de la educación y de las administrativas, se ha determinado que la capacitación que incide directa y positivamente en la productividad laboral es aquella que se orienta al desarrollo de competencias. Desde esta perspectiva, el ramo asegurador, como industria asociada al ramo de los servicios está aún más necesitado de asirse de un equipo de trabajo que pasa a constituir el centro estratégico de su misión, dado que en este tipo de organizaciones las personas son el canal a través del cual se entrega la prestación.

Para ello, se requiere fomentar competencias específicas que permitan entregar el servicio a los clientes de la mejor manera posible. Es por ello la propuesta de un Plan de Capacitación basado en competencias es completamente pertinente en este contexto. En ese marco, un elemento que se puede derivar de la hipótesis central de este estudio es que la ausencia de estas competencias limita el éxito de los empleados en sus respectivas posiciones, lo cual funge como un elemento desmotivador y de inconformidad entre los miembros del equipo de trabajo. Estos elementos fueron verificados con las encuestas realizadas, se pudo evidenciar que los empleados aprueban la implementación de un plan de capacitación por competencias y la instauración de mecanismos de evaluación en función de parámetros pertinentes de desempeño. Otro elemento que salió a relucir en la consulta realizada fue la inconformidad del personal con la dinámica en la que fluye la comunicación, la mayoría de ellos manifestó no sentirse escuchados ni tomados en cuenta para los procesos decisionales, lo cual es un asunto conexo con las competencias pero que merece consideración aparte. Finalmente, la entrevista al personal de alto nivel ratificó los hallazgos obtenidos con los empleados, aunque con más énfasis en las necesidades de capacitación que limitan el crecimiento de la empresa.

References

- [1]. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- [2]. Balza, A. (2008). *Educación, Investigación y Aprendizaje. Una Hermeneusis desde el Pensamiento Complejo y Transdisciplinario*. Venezuela: Gremia.
- [3]. Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.
- [4]. Maristany, J. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Primera edición. Buenos Aires: Hall.
- [5]. Dessler, G. (2001). *El recurso humano y su competitividad*. Buenos Aires: Thompson.
- [6]. Hernández, Y., & Hernández. (2009). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de *La importancia del talento humano en las empresas inteligente: Una nueva visión para la gente.:* <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importancia-del-talento-humano-en-las-empresas.htm>
- [7]. Sanguino, R. (2010). *La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización*. México: PEARSON.
- [8]. López, C., & Grandío, D. (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Gesbiblo S.L
- [9]. Rodríguez, B. (2012). *www.ccee.edu.uy*. Obtenido de *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*.
- [10]. Rábago López, E. (2010). *Gestión por Competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Netbiblo, S.L. http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmpcr/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf
- [11]. Boyatzis, R. (2007). *The Competent Manager: A model for effective performance*. Canadá: John Wiley & Sons, Inc.
- [12]. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- [13]. Romero, C. (2011). *Aplicación de un modelo de gestión por competencias para talento humano aplicado en Comandato: Unidad de negocio Cuenca*. Cuenca: Universidad de Israel.
- [14]. Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias 2*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- [15]. Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- [16]. Vela, L. (2009). *Gestión por competencias*. Madrid: ESIC.
- [17]. Werther, D. (2010). *Administración de Personas y Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- [18]. Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. México: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- [19]. Hoe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright. (1994). *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*. Estados Unidos: Homewood: Austen Press.
- [20]. Puchol. (1993). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- [21]. Cerón, M. (2007). *Manual de planificación estratégica*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.