

CAPITAL HUMANO: UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR ASEGURADOR ECUATORIANO

Una experiencia en la ciudad de Ibarra



***Autores: MSc. Ligia Beltrán
MSc. Luis Cervantes
MSc. Marcelo Placencia***

2017

CAPITAL HUMANO: UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR ASEGURADOR ECUATORIANO

AUTORES:

MSc. Ligia Isabel Beltrán Urvina

Docente Investigadora.-Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
libeltran@utn.edu.ec

MSc. Luis Arturo Cervantes Fernández

Docente Investigador.-Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
lacervantes@utn.edu.ec

MSc. Esteban Marcelo Placencia Enríquez

Docente Investigador.-Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
emplacencia@utn.edu.ec

PARES REVISORES:

PhD. César Ernesto Cisneros

Docente Colegio Mayor de Educación Continua
Colegio Mayor de Educación Continua
Universidad San Francisco de Quito
Teléfono: 022971711

PhD. Barclay James

Docente Posgrado Administración de Empresas
Colegio de Administración y Economía
Universidad San Francisco de Quito
Teléfono: 022971700

ISBN: 978-9942-984-48-7

ISBN: 978-9942-984-48-7



9 789942 984487



IBARRA - ECUADOR

Imprenta Universitaria 2016©
Universidad Técnica del Norte
Diseño Gráfico y Diagramación
Israel Almeida Ibarra – Ecuador

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I TALENTO Y CAPITAL HUMANO	9
Las competencias en el marco del talento y capital humano	16
Componentes de las competencias	22
Desarrollo de la gestión por competencias	24
La Gestión de recursos humanos por competencias	27
CAPITULO II LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL TALENTO HUMANO	31
Proceso de implementación de la planificación estratégica	33
Las fuerzas de Porter	38
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	40
Operacionalización de variables	42
CAPITULO III EL SECTOR ASEGURADOR ECUATORIANO	45

Los puntos debatidos en este escenario fueron 49

CAPITULO IV UNA PROPUESTA DE MEJORA

EMPRESARIAL 52

Resultados de la encuesta aplicada 55

Análisis de la Entrevista a los jefes, administradores
o gerentes 65

Análisis situacional 67

Macro ambiente 67

Producto Interno Bruto 70

Tasas de Interés 72

Tasas de interés activa 72

Tasa de interés activa 73

Factor Político 74

Micro ambiente 75

Cinco fuerzas de Porter 75

Amenaza de nuevos competidores 75

Amenaza de los sustitutos y complementarios 75

Poder de negociación de los compradores 75

Poder de negociación de los proveedores 76

Intensidad de la rivalidad 76

Análisis interno	76
Capacidad directiva y administrativa	76
Capacidad competitiva	77
Capacidades del talento humano	77
Capacidad tecnológica	78
Capacidad financiera	78
Matriz FODA del talento humano de la empresa	78
Direccionamiento estratégico de la empresa	80
Propuesta estratégica	82
Contexto de la Ciudad de Ibarra:	82
Las actividades económicas de la ciudad de Ibarra.	86
Identificación y análisis de las competencias actuales del recurso humano	87
Situación organizacional	91
Perfil académico	93
Suscriptores de finanzas	94
Situación organizacional	94
Perfil académico	96
Asistente administrativo y logístico	96
Perfil académico	98
Análisis conclusivo	99
Modelo estratégico para la implementación del	

desarrollo de competencias	100
Parámetros de valoración para el perfil	101
Actividades principales	103
Plan operativo	112
Comprobación de los resultados de la propuesta	114
CAPITULO V Consideraciones finales	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
ANEXOS	126

INTRODUCCIÓN

Ecuador apuesta al futuro con todas las esperanzas cifradas en la participación de su pueblo en la búsqueda de alternativas viables que fortalezcan todos los aspectos de la vida nacional. Estas respuestas siempre irán de la mano del contexto social, económico, político, institucional e intercultural del país, para ello el recurso primordial de mayor valía es su gente. Gente con un tricolor de matices que dan la identidad que caracteriza la unidad de su pueblo para enfrentar al futuro con la riqueza de su aporte.

El capital humano del Ecuador es el motor que impulsa el desarrollo por encima de otros factores, el cual constituye el verdadero capital social de la nación. La mayoría de los países que han experimentado un crecimiento significativo y sostenido se caracterizan por tener un factor común diferente de los recursos financieros, naturales, tecnológicos e infraestructura: el Capital Humano.

Este importante factor es el que, debidamente formado y fortalecido en sus habilidades y capacidades, logra los incrementos en la productividad y por ende en la competitividad de las organizaciones. Es por ello que la formación fortalece el progreso tecnológico y del conocimiento, por ende en la acumulación del capital humano. Esto constituye el factor del crecimiento económico y de la generación de ventajas competitivas de regiones enteras.

La perspectiva y enfoques actuales en materia gerencial reconocen que estamos en un cambio de época donde la tendencia humanista direcciona y orienta la gestión de los recursos humanos en el progreso y sostenimiento empresarial.

La presente obra pretende exponer una experiencia enriquecedora en materia de posicionamiento empresarial en el sector asegurador, donde la propuesta de ejecución del Plan estratégico planteado para

el desarrollo de competencias del talento humano permita un éxito sostenido principalmente en las empresas de servicios.

Se parte de una investigación teórica que fundamenta el desarrollo de la propuesta, se aplica un diagnóstico externo e interno, el cual incluye un análisis del macro ambiente relacionado a las empresas de seguros, hasta un análisis interno donde se estudia a la empresa desde sus generalidades, capacidades internas, entre otros aspectos, profundizando en una investigación de campo, a través de la aplicación de encuestas para determinar aspectos relacionados a la satisfacción de los empleados.

En donde se determinó que los colaboradores no están potenciando sus mejores capacidades para el desarrollo de sus funciones, por lo que la propuesta consiste en implementar un programa por competencias que se ajusta a las necesidades actuales de la organización y del mercado.

Las empresas de cara al siglo XXI deberán abrir sus puertas a nuevas realidades en un entorno altamente cambiante con el consiguiente escenario de riesgos e incertidumbres. Estos nuevos desafíos deben considerar el aporte del Talento Humano que las conforma y que teje con su esfuerzo los sueños de una región y un país que lucha por crecer de mano con su gente.

CAPITULO I TALENTO Y CAPITAL HUMANO

Actualmente se denomina talento o capital humano al conocimiento. (Torres, 2015) Este reconocimiento le ha otorgado en el mundo empresarial un lugar especial que incluso muchos se han atrevido a asignarle un valor económico para su clasificación en los reportes financieros de las organizaciones. Esto cobra vigencia si se considera que es a través de las actuaciones y aportes del capital humano que las empresas alcanzan beneficios expresados en rendimientos operativos y financieros.

Podría definirse como el valor agregado que un trabajador adquiere en sus capacidades productivas por el cúmulo de conocimientos adquiridos, bien sea generales o específicos, derivados de un proceso racional o empírico.

Este talento puede tener origen natural derivado de condiciones físicas e intelectuales que pueden afectarse o favorecerse por condiciones ambientales, sociales o de salud. También puede ser derivado de la educación formal e informal, de la experticia laboral y del sistema de valores del individuo. Sea natural, adquirido o una combinación de ambos, el talento humano determinará el rendimiento laboral y su aporte al éxito empresarial.

Un mundo abiertamente organizado e interconectado en un contexto globalizado, presiona a las organizaciones a competir para alcanzar rentabilidad, crecimiento expansivo y subsistencia. Para ello, las personas deben asumir el reto y ampliar sus puntos de vista ante los cambios del entorno. Una de las formas de lograrlo es adquirir un compromiso institucional de potenciar el talento humano a través de la formación en los aspectos necesarios que orienten la generación de una ventaja competitiva y por ende la sostenibilidad empresarial. Solo a través del talento humano la historia ha presenciado la sustitución de los esfuerzos físicos por la implementación innovadora del conocimiento especializado, del trabajo individual a la conformación de equipos de alto rendimiento, del individualismo autocrático del liderazgo a la inclusión y participación en la toma de decisiones

para enfrentar situaciones complejas, de la ausencia de compromiso al entorno a la responsabilidad social y ambiental. Todas estas profundas transformaciones se han materializado gracias al aporte del capital humano.

Las organizaciones actuales en un esfuerzo de integrar en el corto, mediano y largo plazo a sus mejores talentos han adquirido compromisos institucionales que propenden al desarrollo y satisfacción.

Autores como (Chiavenato, 2008), señalan que 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 este sentido, se puede entender que el conocimiento es la información estructural que se convierte en la columna principal para cualquier organización ya que a través de la coordinación sinérgica de las formas de trabajo, interacción, tecnologías, estructura, puede promoverse el desarrollo laboral, es decir que la fuerza laboral aprende y aplica sus conocimientos para el beneficio de las empresas. Es forzoso interpretar que la información convertida en conocimiento permitirá a las empresas transitar desde la incertidumbre hasta la certidumbre para tomar las decisiones necesarias y oportunas para sobrevivir exitosamente en un mundo competitivo.

El valioso recurso humano convertido en una fuerza dinámica, proactiva e identificada con su organización y gestionando los demás recursos empresariales será la clave del éxito para la disminución de

riesgos asociados al alcance de los objetivos corporativos.

Este alcance logrado en la combinación de aptitudes, habilidades, destrezas y conocimiento se le denomina competencias, las mismas pueden ser catalogadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, requiriendo procesos y procedimientos sistemáticos para puntualizar las necesidades de cada empleado y área de trabajo.

A pesar de los logros y capacidades del conocimiento, 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 Dopic (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).

Es evidente que el mayor aporte al capital humano es la educación o formación, este aporte es un elemento clave para la sociedad pues amplía las fronteras y posibilidades para los procesos de toma de decisión basado en herramientas que minimizan la incertidumbre y el riesgo, convirtiendo así al capital humano en un potencial económico con influencia capaz de transformar crisis en oportunidades de éxito.

Una reflexión a lo anteriormente expuesto es que el capital humano es un conjunto intangible de habilidades, capacidades que generan una gran contribución al incremento de la productividad, desarrollo e innovación en las organizaciones.

Para entender con claridad el contexto que involucra la gestión del capital humano en la actualidad, se presenta el siguiente gráfico contenido con elemento de vital consideración al respecto.

Gráfico 1. Modelo de Gestión del capital humano



Fuente: durangoconsultores.cl. Capital Humano. IHCM, Public Camp

Un aspecto a considerar en materia de gestión de la fuerza laboral de las organizaciones es la Gestión del talento humano.

Puede definirse la Gestión del talento humano como la capacidad organizacional e institucional de las empresas para captar, promover, afianzar, formar y desarrollar a los empleados (profesionales) más competentes, idóneos, más identificados y sobre todo por la suficiencia para transformar al talento individual, a través de un proceso estratégico, en Talento Institucional. Este proceso caracteriza al empleado (profesional) con talento como miembro de la empresa con un alto nivel de compromiso para brindar y ofrecer todas sus habilidades, capacidades, esfuerzos y energías para lograr resultados óptimos en un ambiente y organización determinados. Esto lo convierte en la materia prima que contribuye al éxito corporativo.

En este sentido, también se le denomina Administración del talento humano y Maristany, J. (2008) la define de la siguiente forma:

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, se considera que la administración impulsa el logro empresarial, empleando articuladamente los recursos disponibles para contribuir a la realización de todos los objetivos, y para esto es necesario relacionar al talento humano con los objetivos empresariales. En este sentido el diseño de las competencias permitirá 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 el trabajo y desempeño eficiente y el cumplimiento de exigencias y parámetros del área de trabajo.

No obstante, la administración del talento humano requiere todo un proceso sistémico que comprende reclutar, seleccionar, capacitar compensar y evaluar al trabajador en un marco de justicia y equidad. La administración del talento humano es considerada como una herramienta que aporta a la dinámica empresarial elementos favorables y positivos en la productividad de la organización, servicios a los clientes, imagen y cultura organizacional y por último la competitividad empresarial.

Gráfico 2. Gestión del Talento Humano



Fuente: Gerson Reyes, (2013), Gestión del talento humano

La administración del talento humano reside en el comportamiento empresarial y el abordaje oportuno a problemáticas o situaciones para dar respuestas en términos de oportunidad, a pesar de las condiciones del entorno en que se desarrollan. En este sentido las organizaciones deben considerar situaciones como el incremento de competidores, cambios socioculturales, reformas legales, dinámicas poblacionales, costos salariales, aspectos educacionales y cambios funcionales en los sitios de trabajo.

Una realidad que a veces no se puede negar es que muchos trabajadores por diversas circunstancias no están identificados ni satisfechos con su ocupación actual o con el clima empresarial dominante en un momento determinado, Esta insatisfacción constituye una preocupación para los gerentes. Considerando que las fuerzas del entorno generan cambios que afectan a los trabajadores, los problemas derivados de la insatisfacción cobrarán mucha importancia con el pasar del tiempo.

Por esto, los líderes organizacionales deben intervenir oportunamen-

te utilizando todo el instrumental de la ciencia administrativa para cambiar los escenarios desfavorables y mejorar la productividad y el desempeño laboral. Ante las interrogantes generadas ante estas problemáticas coyunturales las técnicas de administración del talento humano favorecen realmente los resultados de una empresa. Esto ha sido probado en el tiempo. Sin una fuerza laboral comprometida, identificada y motivada gerencialmente es casi imposible que una empresa alcance sus objetivos.

Las competencias en el marco del talento y capital humano

Una realidad que no puede descartarse en el mundo empresarial moderno y la sociedad actual, es que la globalización económica con sus consecuentes cambios evidenciados en la tecnología y organizaciones abiertas e interconectadas, han permeado y repercutido en la gestión de los recursos humanos y el avance de las competencias en el entorno social y laboral.

En este sentido, es indiscutible que la innovación y cambios de los modelos productivos, demandan no solamente de propiedades, planta y equipos con alto agregado tecnológico para el incremento de la productividad, sino nuevos enfoques en la gestión, organización, formación y desarrollo de la mano de obra que combinen, favorezcan e impulsen la participación integral y eficiente de los recursos humanos y físicos, estimulando la creatividad e intelectualidad de la fuerza laboral de la organización.

Es este escenario cambiante y demandante de innovaciones, el que reclama justificadamente nuevos enfoque y posturas gerenciales que trascienden la tradicional formación para el empleo o desempeño para los puestos de trabajo, y enfatizan en el incremento progresivo de las competencias personales y empresariales. Se ha comenzado un nuevo transitar de organizaciones y empresas sostenidas fundamentalmente en la especialización de los puestos de trabajo a empresas abiertas e interconectadas sostenidas por estructuras de redes y

equipos laborales de alto desempeño, con capacidades crecientes en la innovación, aprendizaje continuo, aportando soluciones altamente creativas e inteligentes a las problemáticas planteadas por los cambios del entorno.

En este sentido, no cabe la menor duda que no se pueden desvincular la competencia de la gestión de la fuerza laboral institucional, de su proceso formativo y de desarrollo intelectual, en un marco de estrategias empresariales con contenidos altamente orientados a la formación, planificación educativa y organización del trabajo.

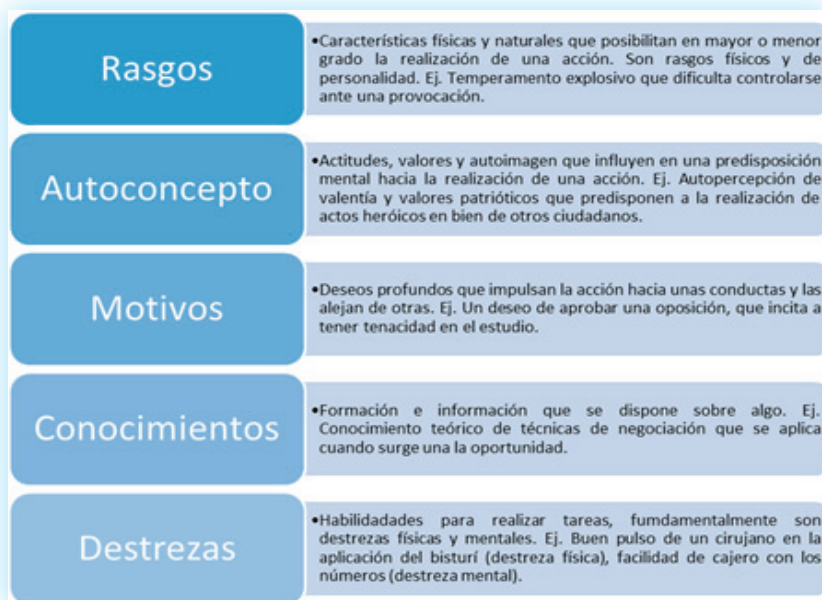
Por ello es necesario definir qué es una competencia. El autor Rábago L. (2010), menciona que existen numerosas definiciones para el término “competencias” que ofrecen diferentes matices, pero que normalmente se asientan en un sustrato común que queda bien recogido en una definición de Boyatzis (1982)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

Otra definición de competencia radica en las características personales de un trabajador que se evidencian en un rendimiento productivo en diversos aspectos propios de su ocupación laboral.

Una competencia no es algo espontáneo, ni algo que se da de por sí, sino que es una resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee.

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

Gráfico 3. Componentes de las competencias



Elaborado por: Los autores basado en (Boyatzis, 1982), citado por Rábago López (2010).

Es evidente que los componentes de competencias difieren de un individuo a otro. Esta razón hace indispensable que la empresa establezca un modelo de gestión por competencias describiendo las necesidades y requerimientos de la empresa así como del cargo y área de trabajo, esto garantizará que la empresa establezca la realización de actividades exitosas con capacidades reales y demostradas para trabajadores.

También el término competencia es utilizado para referirse a características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Este éxito está relacionado al desarrollo y creación de un modelo de gestión por competencias, en virtud de que aporta al establecimiento de un performance superior

en un lugar de trabajo, 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 indescritibles, lo que conlleva a contar con un equipo de alto desempeño, sin embargo en este proceso se consideran 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, ya que no se logran los objetivos propuestos, es por esta razón que las empresas deben plantear competencias que estén acordes 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, 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”.

A efectos conclusivos se puede indicar que las competencias son las características fundamentales del trabajador que se evidencian al realizar una tarea o trabajo que están asociados a las formas de comportamiento o de pensamiento que hace posible que exista una ejecución exitosa en cada actividad, adicionalmente existe una re-

lación 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.

Gráfico 4. Modelo de Iceberg



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

2004

En el mundo de los negocios, en oportunidades se contrata a los recursos humanos de carácter estratégico en base a su conocimiento y habilidades dando preferencia a los grados universitarios alcanzados en excelentes Casas de Estudios Universitarios asumiendo que poseen un buen nivel de motivación, pero esto a veces no es una realidad. En este contexto resulta más viable la selección basada en competencias relacionadas con la motivación, para posteriormente desarrollar un plan de carrera que considere la capacitación sobre el conocimiento, las destrezas y habilidades requeridas en los puestos específicos. En resumen, al momento de contratar personal para cargos claves y estratégicos es necesario enfatizar en las competencias antes que en las habilidades relacionadas con el mismo. Para niveles intermedios es preferible la combinación del binomio motivación-habilidades.

Las competencias pueden determinarse y desarrollarse desde diferentes puntos de vista y pueden establecerse en base a las necesidades o al perfil del cargo. A este respecto, consideremos en la siguiente Tabla algunas clases de competencias:

Tabla 1. 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

Elaborado por: Los autores basado en Alles, M. (2006)

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 tal como lo observamos en el siguiente gráfico a continuación:

Gráfico 5. Elementos de las Competencias



Fuente: Competencias municipales. wordpress, (2012)

En este sentido, se considera fundamental los siguientes aspectos de las competencias laborales:

Tabla 2. 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.

Elaborado por: Los autores basado en Romero Pineda (2011)

Los elementos de las competencias laborales son una visión más clara de las capacidades y habilidades con las debe contar el personal y serán evidentes en el momento en que desempeñen su actividades labores. Sin embargo, existen elementos dependientes de la empresa en su promoción de un ambiente propicio de trabajo orientado a la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos internos que

garantice un compromiso de cambio hacia una nueva cosmovisión empresarial.

Continuamente y en este sentido, se hace referencia a la existencia de competencias individuales entendiéndose como estas a la integración y coordinación de *savoir-faire*, conocimientos y cualidades individuales. En cuanto a las competencias empresariales, estas se constituyen por la integración y coordinación de las competencias individuales que se van desarrollando conforme a las experiencias y conocimiento adquiridos durante el transcurso de la relación laboral. En este sentido, las competencias son tan importantes para el individuo como para la empresa. La supervivencia de las empresas depende de su capacidad para fomentar la generación de conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos de manera eficiente y estratégica para garantizar que los procesos y procedimientos se desarrollen de acuerdo de la programación y planificación establecida.

Desarrollo de la gestión por competencias

Para dar respuesta a nuevos enfoques de gestión de los recursos humanos, en el aspecto de la gestión por competencias personales, se plantean nuevas perspectivas que proporcionen y faciliten la movilidad funcional, la motivación en el trabajo y el desarrollo profesional y personal, que se conviertan en efectos multiplicadores de una nueva forma de observar y pensar, de aprender a aprender que incorporen nuevos conocimientos al desarrollo máximo de las competencias profesionales o promuevan nuevas capacidades personales.

La administración por competencias se diferencia de la administración tradicional porque permite delinear los requerimientos de habilidades, conductas y conocimientos para un puesto específico. Dentro de la gestión por competencias es necesario validar eficientemente el nivel de conocimiento a través de convertirlo y hacerlo más accesible, entendible y aceptable para todos los trabajadores de la empresa.

Para impulsar este desarrollo de gestión por competencias, se hace necesario comprender que estas son cualidades propias del hombre que influyen modelando comportamientos y pensamientos sostenidos en el tiempo para enfrentar diferentes situaciones que le afecten. Por ello la gestión por competencias es una herramienta estratégica imprescindible para encarar los continuos, novedosos y múltiples desafíos que impone el medio. Implica elevar a nivel de excelencia las competencias individuales, considerando las necesidades operativas, asegurando el desarrollo y administración del potencial de las personas, desde lo que saben hacer hasta lo que podrían hacer.

Esta perspectiva demanda y promueve el impulso innovador en la gestión del liderazgo tecnológico en los trabajadores, los cuales deben conocer el perfil propio de sus competencias e identificar el requerido en su puesto de trabajo. Por lo cual es importante promover un ambiente de innovación a través del auto desarrollo, profundizando la alianza estratégica entre la empresa, trabajadores favoreciendo un mejor nivel de talento humano.

A este respecto cabe señalar lo mencionado por Nadine Jolis citada por Alles, (2006), con respecto a que 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. (P.24)

Un análisis de esta realidad señala e identifica que tras el reconocimiento de las diversas formas de competencia se concede una gran importancia en los procesos de implementación de los procesos de gestión de talento humano basados en el desarrollo de planes de capacitación y desarrollo de las habilidades personales. Esta relación puede observarse con más claridad gráficamente de la siguiente manera:

Gráfico 6. Relación entre las competencias



Fuente: Competences et competitivité, Jolis, Nadine Citado por Alles, M. (2006)

La relación existente entre las competencias es integral y se requiere una visión de conjunto para su efectiva combinación e implementación deseada por la empresa. En este escenario se espera que el personal sea capaz de actuar y desempeñarse de manera eficiente en la búsqueda de soluciones innovadoras de acuerdo a las circunstancias cambiantes y continuas que se presentan en la cotidianidad empresarial moderna.

La Gestión de recursos humanos por competencias

La gestión de recursos por competencias es una nueva concepción desarrollada y aceptada a nivel mundial que considera al personal como el recurso de mayor importancia empresarial, es decir considera a la fuerza laboral como el agente de cambio que de mano con los intereses corporativos se orienta al logro de metas a través del enfoque estratégico potenciando la productividad y desempeño efectivo y minimizando los riesgos del incumplimiento de los objetivos empresariales.

En este sentido Posligua (2010), 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”.

La gestión de recursos humanos basada en el enfoque de competencias considera de vital importancia los aspectos señalados en el Gráfico 7.

Gráfico 7. Gestión por Competencias



Elaborado por: OEI Escuela de Organización Industrial

Esta forma de gestionar el talento humano bajo el enfoque de competencias ha generado cambios con respecto a los conceptos tradicionales de la Gerencia de Recursos Humanos en diversos aspectos que se citan en la Tabla N°3.

Tabla 3. 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 evaluaran 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), Liliana, La Gestión de Recursos Humanos por Competencias

El mundo laboral debe adaptarse a los nuevos y exigentes retos que las tendencias gerenciales actuales aportan al complejo mundo de la dinámica empresarial, el enfoque de la gestión en base a las competencias puede ser una respuesta y alternativa a considerar por las organizaciones en 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 actual de competitividad. El factor humano es de gran importancia y clave para una empresa exitosa. Si bien es cierto que una organización eficiente crea estándares de calidad en sus procesos productivos, no menos necesario

y cierto es un ambiente laboral donde 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).

CAPITULO II

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL TALENTO HUMANO

La planificación estratégica empresarial es una herramienta fundamental del instrumental científico de la administración de negocios que permite en un determinado momento ubicar el estado actual de la organización y lo relaciona con un estado futuro deseado. Para alcanzar ese futuro deseado se traza la planificación estratégica que consiste en la ruta a seguir para alcanzar a través de estrategias diversas la situación esperada del negocio.

En este escenario prospectivo organizacional debe estar comprendido el talento humano, que es el elemento impulsor de toda empresa y que con su esfuerzo labora expresado en aportes intelectuales y físicos, permite alcanzar el logro de los objetivos empresariales trazados.

En el campo gerencial proporciona el marco doctrinal para un comportamiento orientado al éxito y logro en la razón de la organización y su talento humano, permitiendo a los directivos y ejecutivos, así como al resto del personal valorar con criterio de uniformidad las situaciones importantes, analizar las alternativas y decidir la el curso a tomar basado en los valores compartidos en la organización.

La planificación óptima el recurso humano se realizará partiendo de un diagnóstico de la situación actual de la empresa en materia laboral permitiendo considerar claramente las alternativas adecuadas a seguir, considerando a su vez la posibilidad de situaciones inesperadas. La planificación estratégica debe ser un proceso revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos a lograr. Para ello es imprescindible una dirección basada con sentido de liderazgo y compromiso.

Por esta razón, la planificación estratégica requiere del compromiso institucional y de un liderazgo asertivo, así como de la participación de todos los actores de la organización, porque de lo contrario podrían enrumbar al fracaso o poner en peligro la planificación estratégica. Aspectos como la delegación exclusiva de la función de planificación a un planificador, metas factibles no alcanzables como

variables para formular planes a largo plazo, desestimación del clima organizacional favorecedor de la planificación, usar planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo, adicionar la formalidad excesiva a la planificación limitando y restringiendo la flexibilidad, fluidez, sencillez y la creatividad son elementos a considerar en este proceso de planificación.

Es por ello que al planificar es necesario formularse las siguientes interrogantes básicas y claves para no perder la perspectiva de logros y escenarios futuros: ¿qué hacemos?, ¿para qué lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿por qué lo hacemos?

Proceso de implementación de la planificación estratégica

Según Chiavenato (2007): el proceso de implementación y elaboración de una planificación estratégica debe orientar a la Dirección Institucional a contemplar como mínimo los siguientes pasos:

• Primer Paso

Considerar y aclarar las implicaciones institucionales, así como las conceptuales de la planificación estratégica, de manera que en un marco de responsabilidades compartidas y una acción conjunta se redacte el documento del plan.

• Segundo Paso

Consensualmente deben redactarse los tres pilares fundamentales de la planificación que son: La Misión, La Visión y la Identidad de la Institución.

La Misión es indispensable para la elaboración del plan, establece con precisión el propósito existencial de la organización, lo que pretende desempeñar y los deberes institucionales para hacerlo. Es el fundamento para la generación de metas y objetivos.

Al formular la Misión además, deben considerarse los factores más importantes de la vida empresarial como lo son: clientes, productos, marketing, las tendencias tecnológicas, valores, los principios y creencias que orientan a la organización.

Al definirla es necesario el consenso y participación de toda la organización para lograr el convencimiento de todos, pues ella será la guía que facilitará la sinergia corporativa en la toma de decisiones determinantes o decisivas para la empresa.

La Visión, en este sentido Mintzberg, et al (1997) señala que “es la definición de la razón de ser de la organización.” Este elemento de la planificación, intenta o pretende definir la imagen apropiada y futurista de la organización, en cierta medida plantea las aspiraciones empresariales para posicionarse exitosamente en el largo plazo.

La Visión plantea los objetivos empresariales que indican la dirección hacia donde se encamina la organización. Esto implica un proceso donde todos los miembros de la empresa diseñen y construyan, en conjunto y de manera coordinada, la imagen corporativa que los identifique.

La Visión empresarial en un entorno de alta competitividad que aspire a ser exitosa debe ser clara (evitando la ambigüedad), describir con claridad el futuro que se aspira alcanzar, sencilla y fácil de recordar por los miembros de la organización, lograr la identificación y compromiso de toda la institución con su propuesta futurista, sobre todo ser realista y contemplar las necesidades e intereses de los clientes.

La Identidad Institucional o el rol, define la identidad de la organización. Para ello es imprescindible considerar las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos como institución?, ¿A qué sector social y productivo pertenecemos?, ¿Con quién o quienes nos debemos involucrar?, las respuestas a estas preguntas darán sentido de pertenencia

a los miembros de la organización, ellos deben conjuntamente verse reflejados en esta identidad y comprometerse en base a ella.

• Tercer Paso

Redactados los tres elementos considerados anteriormente, es necesario adelantar un análisis y reconocimiento al interior de la empresa. Esto conlleva a la identificación y reconocimiento de posibles amenazas y oportunidades. Este reconocimiento interno permitirá con mayor claridad y seguridad el planteamiento de objetivos o metas y observar elementos beneficiosos para la organización. Realizado este paso, se efectúa un diagnóstico interno, por lo que surgen las fortalezas y debilidades institucionales.

• Cuarto Paso

Definir cuáles serán los objetivos estratégicos de la organización. Estas son las acciones o temas a los que se dedica la empresa, indicando la orientación, direccionalidad y energía de los esfuerzos corporativos. Estos objetivos son los pasos a seguir en el cumplimiento de la misión y permitirán alcanzar la visión. Deben caracterizarse por ser convenientes, factibles, motivadores, aceptables, flexibles, entre otros.

• Quinto Paso

Definidos los objetivos estratégicos, se procede a definir las estrategias como aquellas acciones en las cuales se enfocará la organización, para alcanzar los objetivos estratégicos. Para elaborar las estrategias se requiere llevar a cabo un proceso exploratorio de los aspectos críticos, determinando cómo las fortalezas y los esfuerzos pueden utilizarse para enfrentarlos, considerar y analizar las fortale-

zas y las oportunidades en un marco de integración para seleccionar los mejores enfoques para la organización.

• Sexto Paso

Cumplidas todas las consideraciones anteriores, se redactará un documento preliminar del plan y se procederá a su revisión. Este documento representará el sentir compartido por todos los miembros de lo que debe ser el plan estratégico de la organización. Partiendo del borrador preliminar, se elabora el plan, que será revisado por un comité autorizado y capacitado para ello, encargándose de ajustarlo con las correcciones necesarias para la aprobación del mismo. Por último se aprueba el plan y se procede a su implantación definitiva. Considerados todos estos pasos, El talento humano al conocer la realidad de la empresa, orientará su esfuerzo a mejorar cada escenario de acción y establecer estrategias que disminuyan el nivel de impacto generado por las fuerzas del entorno permitiendo el crecimiento y aprovechamiento de oportunidades que se van planteando en torno a las necesidades y tendencias del mercado.

Todo lo antes expuesto cobra sentido al ser dimensionado y visualizado en el Gráfico N° 8, allí se conjugan Mercado y Organización, así como los escenarios o áreas considerados necesarios para construir la visión estratégica del negocio.

Gráfico 8. Áreas de la Planificación estratégica



Fuente: Tecorem (2012), Planificación Estratégica

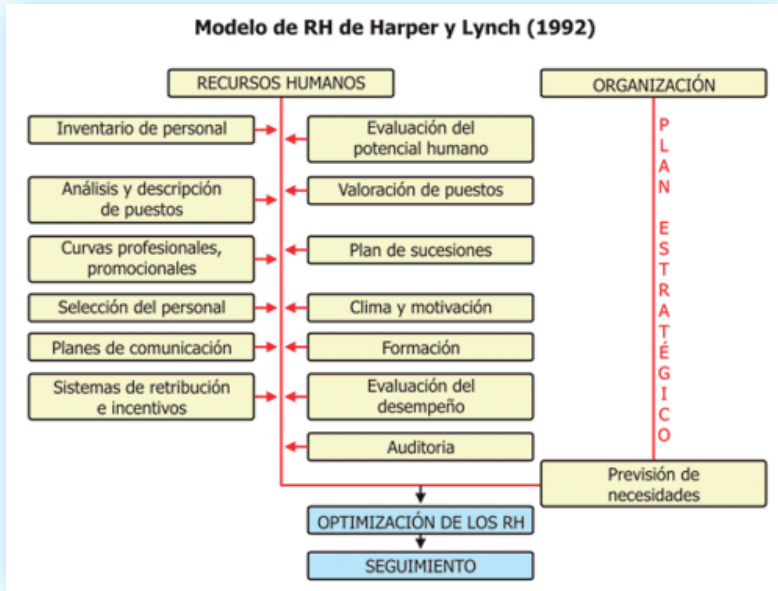
Las áreas de planificación se integran y alinean en pro de la empresa con la finalidad de crear acciones específicas que permitan alcanzar metas específicas que son controladas y evaluadas a través de indicadores que medirán los avances y cambios que deberán realizarse para el éxito corporativo.

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.

La planificación estratégica del talento humano como proceso persigue garantizar el mejor aprovechamiento de la fuerza laboral de una empresa, y proveer los recursos humanos asociados con necesidades

futuras de la institución. Para alcanzar plenamente su objetivo la planeación estratégica de recursos humanos debe considerar lo señalado en el Modelo de recursos humanos de Harper y Linch (1992) y que se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 9. Modelo de Planificación estratégica del talento humano



Fuente: Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)

En materia de planificación estratégica en este contexto, se hace necesario considerar los aportes de Las Cinco Fuerzas de Porter.

Las fuerzas de Porter

En este mismo orden de ideas, David Fred, (2003) hace un análisis de lo planteado por Porter en referencia a las Cinco Fuerzas que coadyuvan a la generación de ventajas competitivas para una empresa.

Este análisis es un complemento al plan estratégico, ya que ayuda a determinar el entorno competitivo de la empresa, el cual afecta su rentabilidad y posicionamiento, por ello es necesario conocer estos aspectos, para posteriormente generar estrategias que influirán en el buen desempeño empresarial, es por ello se realiza el siguiente análisis:

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

Es en realidad la más poderosa de las fuerzas. Las estrategias planteadas por la empresa tendrán éxito en la medida que provea una ventaja competitiva sobre las estrategias empleadas por los competidores. Las consideraciones necesarias para enfrentar con éxito a las empresas rivales tendrán que considerar acciones como la reducción de precios, mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

- **Entrada potencial de nuevos competidores**

Al ingresar nuevas empresas competidores en el mercado, se intensifica la competencia. Pero las consideraciones al respecto orientan sobre las barreras de ingreso entre las cuales están el alcance rápido de economías de escala, la obtención necesaria de conocimiento especializado y tecnología, la inexperiencia, la lealtad de los clientes, las preferencias de marca, el requerimiento de capital, la escasez 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 algunos sectores industriales, las empresas compiten con los fa-

bricantes de productos sustitutos de otras industrias. Las presiones competitivas que surgen esta realidad aumentan cuando el precio relativo de estos productos se hace atractivo y preferente para los clientes.

• Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria por diversos motivos entre los cuales se pueden mencionar la existencia de materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es elevado.

• Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores afecta la intensidad de la competencia en una industria, cuando el portafolio de proveedores y materias primas permitan una preferencia en base a calidad, oportunidad y precios.

Las cinco fuerzas de Porter están 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 escenarios al respecto.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Con miras a considerar aspectos analíticos en la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en el marco de la elaboración de la planificación estratégica de los negocios, se han formulado herramientas de alta utilidad al respecto, una de ellas es

la matriz FODA.

Dvoskin, R (2004) indica claramente que esta matriz relacionar las fortalezas y las debilidades empresariales con las oportunidades y las amenazas del entorno a fin de efectuar un diagnóstico que sitúe a la organización en una de estas cuatro posiciones:

- Empresa débil en un ambiente positivo, de oportunidades
- Empresa fuerte en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Empresa fuerte en un ambiente negativo, de amenazas.
- 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 y/o aprovechar su impacto.

Gráfico 10. Matriz FODA

		EMPRESA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	
		FUERTE	DEBIL
AMBIENTE (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	POSITIVO	EXPANSIÓN	REPOSICIONAMIENTO
	NEGATIVO	DIVERSIFICACIÓN	LIQUIDACIÓN

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

Operacionalización de variables

La planificación estratégica requiere de la operacionalización de variables porque permite descomponerlas de tal forma que puedan ser medidas y para esto se establecen dimensiones, indicadores y categorías.

A estos efectos se hace necesario definir los siguientes términos:

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 vi-

sible la variable en donde se estable la especificación cuantitativa o cualitativa que valora la concreción de las dimensiones.

Items.- Son las preguntas que se plantean para ser respondidas por los informantes claves.

A efectos de ilustrar la operacionalización de variables en un contexto de planificación estratégica para el talento y capital humano, se presenta la siguiente tabla elaborada por la autora de la presente investigación:

Tabla 4. 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 periodo 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: Autores. (2017) Universidad Técnica del Norte

CAPITULO III

EL SECTOR ASEGURADOR

ECUATORIANO

Ecuador, es un territorio con una población que supera a los 16 millones de habitantes, y se encuentra ubicada en una de las regiones del mundo más propensa a la actividad sísmica, esto por pertenecer a la región que se ha denominado el cinturón de fuego del Pacífico.

La actividad aseguradora debe contemplar protocolos para el abordaje de esta situación y de otras como la presencia de volcanes como el Cotopaxi y Tungurahua, de igual consideración e importancia es la presencia continua de los efectos del Fenómeno Climático del Niño. Esto hace evidente que en El Ecuador cobra significativa importancia la prevención.

Para la sociedad ecuatoriana, en el marco de esta realidad, se hace imperante la concienciación sobre la importancia y necesidad de contar con la protección de pólizas de seguro para cubrir riesgos que involucren a las personas y sus patrimonios.

En Ecuador al igual que en el resto de las naciones, la actividad aseguradora es supervisada por el Estado. Esta supervisión garantiza que las compañías aseguradoras cumplan oportunamente sus obligaciones con los clientes, generando un marco de seguridad ante posibles eventos o situaciones donde el riesgo o siniestralidad puedan afectarlos. En Ecuador esta actividad de control la adelanta la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) con la fundamentación legal del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF). Este importante recurso legal contempla las disposiciones de la SCVS para ejercer la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión del régimen de seguros.

Un análisis a la publicación electrónica ESPECIAL SEGUROS, del portal web EKOS (2015), permite sostener que en Ecuador la asegurabilidad reporta un índice de USD 117 per cápita, destinado característicamente por obligatoriedad, más no por la existencia de una cultura y concienciación sobre los beneficios de estar asegurados frente a una situación inesperada.

Esto permite apreciar la inexistencia de una cultura preventiva, de ahí que el tema de asistencia médica se enfoque en casos en donde ya existe una enfermedad, y no por voluntad o previsión de lo que pueda pasar en el futuro. El documental de Ekos sostiene que si en el país se manejaran estándares de asegurabilidad como en otros países: un 60% de la población contaría con un seguro de vida y asistencia médica y un 40% tendría cobertura en seguros generales.

Datos aportados al respecto, por la misma fuente, sostienen que el concepto de prevención debe ser parte de la cultura de los ecuatorianos, en virtud de las estadísticas oficiales que reportan que el gasto de salud nacional se ha incrementado consistentemente en los últimos 10 años. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbano y Rural, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), durante el 2011 y el 2012, las familias gastaron alrededor de USD 179 millones en los servicios de salud.

Del monto citado se destina un 52% a productos farmacéuticos, un 15% a servicios médicos y el 13,9% a hospitalarios. La diferencia lo componen gastos en implementos terapéuticos, servicios dentales, servicios paramédicos y otros productos. Otros datos del sector asegurador indican que el gasto privado en salud representó 60,5% del gasto total.

En este escenario, el rubro en seguros privados representó solo 4,8%, convirtiendo a los actores de seguros privados en protagonistas activos al sobreponerse a esquemas públicos, ofreciendo y garantizando cobertura paralela para los asegurados en el sistema de seguridad social, con suficiente capacidad económica de pago para adquirir seguros del sector privado. De la misma manera, existe un portafolio diverso de productos en el sector privado asegurador, que van desde seguros de reembolso con coberturas muy específicas y limitadas (por ejemplo, cáncer) hasta seguros que ofrecen sus servicios dentro de una red cerrada y propia.

En este importante marco operativo del sector asegurador ecuatoriano, las inversiones del sector se consideran de importancia. Un análisis hecho por Jouvin y Rodríguez (2008) sobre el Impacto de las Compañías de Seguro en Ecuador: Evolución e influencia en la economía del país sostiene que las inversiones de las aseguradoras en el periodo 2000-2006, han experimentado un crecimiento muy variado pero sostenido, en el año 2006 creció un 4% con respecto al 2005.

En este sentido, el portafolio de inversiones de las compañías de seguro privadas es muy diversificado, sin embargo en el mercado ecuatoriano las preferencias de inversión del sector se orientan al sector financiero nacional y al internacional (extranjero), estas inversiones hacia el exterior hacen que la participación en el PIB en el 2006 fue de apenas 0.71%.

Un aspecto considerable del sector asegurador ecuatoriano es que la reforma constitucional (artículo 312 Constitución Nacional) acordada por referéndum en el 2011. Esta novedad contemplaba para el 2015 la desvinculación del sector asegurador del sistema financiero. En otras palabras, fueron transferidas a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros las competencias de la Superintendencia de Bancos, en materia de control y supervisión de la actividad aseguradora nacional.

Con esta reforma se planteó aspectos referidos a la consolidación del mercado asegurador con la participación de empresas solventes, automatización de los procesos, desarrollo de nuevos productos y fortalecer los intereses de los asegurados.

Otra importante actividad es la de Reaseguros (en realidad es el seguro del asegurador), éste puede definirse como un convenio que faculta al asegurador asumir (total o parcialmente) un riesgo que ha sido cubierto sin alterar lo acordado con el asegurado. La actividad de reaseguro lo realizan empresas altamente calificadas en la materia y son usualmente de origen extranjero que operan a nivel global pero

para hacerlo en Ecuador deben cumplir los aspectos formales de inscripción en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Ecuador ha innovado en otra actividad en este sentido, los Coaseguros, que se ha convertido en un mecanismo de apoyo de las empresas de seguros. Esta novedad favorece la dispersión del riesgo, compartiendo en este sentido con otras aseguradoras el riesgo y las pérdidas. En el país, como también en el resto del mundo la actividad de reaseguro, concede a las aseguradoras otorgar coberturas y asumir riesgos, que sin este mecanismo sería imposible hacerlo.

En el evento ‘II Jornadas Internacionales de Seguros Ecuador 2016’, realizada en mayo, fueron planteados aspectos muy relevantes sobre la Ley General de Seguros, la cual fue absorbida y pasó a ser parte del Código Orgánico Monetario Financiero.

Los puntos debatidos en este escenario fueron:

Capital: Las aseguradoras deben tener un capital pagado de USD 8 millones para aseguradoras y reaseguros USD 13 millones. Prórroga: La obligación para las aseguradoras de contar con un capital pagado de USD 8 millones podrá cumplirse hasta el 12 de septiembre de 2017, con sujeción a las condiciones y cronograma de cumplimiento parciales que la Superintendencia de Compañías determine para las compañías que no alcanzaron a contar con tal capital hasta el pasado 12 de marzo de 2016

El porcentaje de inversión de las reservas técnicas se redujo del 100% al 60% del capital pagado y la reserva legal y un máximo 10% en instituciones financieras. Las pólizas no estarán sujetas a la aprobación previa de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Esta reforma fue beneficiosa para las compañías

aseguradoras, ya que muchas de ellas tenían cláusulas por aprobar por el organismo de control.

Copias de las pólizas, tarifas y notas serán remitidas a la Superintendencia por lo menos 30 días antes de su utilización.

La ley no regula la actividad del reaseguro. Es así que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera tiene la facultad de normar la contratación del reaseguro, definiendo las condiciones y porcentajes máximos de cesión de seguros y reaseguros por cada ramo. Cabezas-Klaere, (2016)

Otro aspecto de consideración para este sector de la economía es el efecto de la desaceleración económica observada a partir del segundo semestre 2015 y profundizada en el primer semestre de 2016. Este proceso recesivo afecta el ingreso familiar disminuyendo el consumo, el ahorro y, por tanto la decisión de proteger el presente antes que el futuro, factor clave a la hora de establecer una cultura preventiva.

En materia de fortalecimiento del talento y capital humano, en el Ecuador, se han establecido instituciones de formación con miras a incrementar las capacidades laborales del sector, una de ellas es LA ESCUELA DE SEGUROS DEL ECUADOR, (Insurance Training Center) considerada una alternativa en capacitación, dedicada al fortalecimiento de conocimiento especializado en materia de la actividad aseguradora a nivel nacional e internacional.

Dentro de su perspectiva futurista pretende convertirse en un centro de estudios latinoamericano de cuarto nivel, dirigido a la fuerza laboral del sector asegurador o de aquellas personas que deseen incursionar en el mismo. Esta valiosa oportunidad cobra actualidad y pertinencia en virtud de las exigencias de la Ley de Seguros ecuatoriana para la certificación o acreditación como Asesor Productos,

Intermediario de Seguros y Perito de Seguros. Esta Escuela utiliza modalidades de estudio a través de una plataforma tecnológica virtual para lograr el alcance nacional que la actividad aseguradora requiere.

Este importante escenario hace necesario que el personal y el liderazgo del sector asegurador ecuatoriano ente en la capacidad de responder a esta realidad con miras a fortalecer la presencia sectorial en la economía nacional. Esta capacidad debe contemplar todos los aspectos estratégicos en la formación de los recursos humanos de las empresas aseguradoras privadas con miras a contar con las necesidades al corto y largo plazo para enfrentar los cambios que la dinámica económica nacional impone al mundo empresarial ecuatoriano.

CAPITULO IV UNA PROPUESTA DE MEJORA EMPRESARIAL

Con miras a brindar un valioso aporte desde La Universidad al entorno de la sociedad ecuatoriana, se efectuó una propuesta a una importante organización que actúa en el mercado de seguro de bienes, su casa 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.

La propuesta implica el abordaje de la planificación estratégica aplicada a empresas aseguradoras en el Ecuador, tomando como caso de estudio la empresa aseguradora ubicada en la ciudad de Ibarra.

Considerando que la sucursal de Ibarra ha tenido un crecimiento acelerado desde su origen, 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 orientado 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 decidió, considerado el requerimiento de la alta gerencia, elaborar un Plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano en la sucursal Ibarra para el período 2015 – 2020.

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, per-

sonales y empresariales.

Por otro lado, debido al entorno competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones actualmente caracterizado por continuos cambios derivados de la globalización de la economía con la consecuente presión por la generación de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, así como del enfoque que ha cambiado la forma de administración de las organizaciones dando predominancia a los activos intangibles generado por el talento humano, es de vital importancia para la 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 pertinentes en el manejo del negocio asegurador.

Para ello se hizo necesario realizar un diagnóstico situacional de la empresa en su sucursal Ibarra, con el propósito de conocer la gestión del talento humano en función del direccionamiento estratégico de la empresa para con ello, 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 esa región del país.

Se utilizó todo el instrumental de la investigación descriptiva para el análisis y valoración de la situación actual del talento humano en relación al desarrollo de competencias en la aseguradora con sede en la ciudad Ibarra, esto con la intención de cuantificar los requerimientos

del área con la finalidad de cumplir con todos los objetivos propuestos. Entre el instrumental considerado se aplicó un instrumento tipo Entrevista a los empleados de la sucursal Ibarra. La fuerza laboral está integrada por género de la siguiente forma 7 mujeres y 5 Hombres distribuidos funcionalmente como se presenta a continuación:

Tabla 5. Personal de la sucursal Ibarra

Cantidad	Área	Género
4	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

Elaborado por Los Autores (2107) partiendo de datos de la sucursal Ibarra

El modelo de encuestas implementado, se presenta en Anexo N° 1. A la vez se realizará entrevista al personal gerencial de la sucursal.

Resultados de la encuesta aplicada

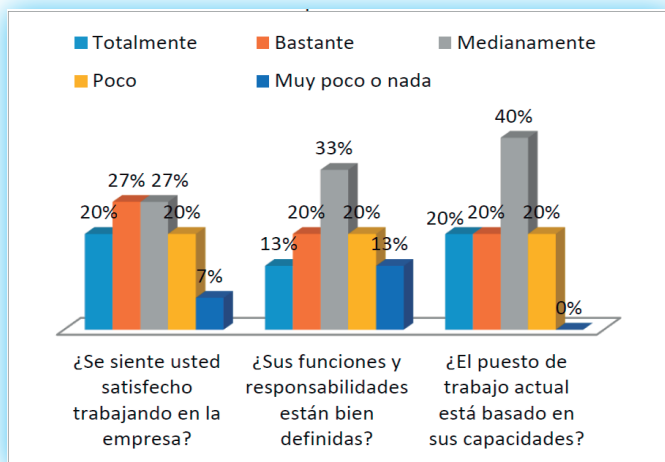
Los resultados de la Encuesta fueron los siguientes:

Tabla 6: Satisfacción, responsabilidad definida y trabajo basado en capacidades

N o.	PREGUNTAS	Total de acuerdo	De acuerdo	Mediana de acuerdo	En desacuerdo	Total 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: Los Autores (2017) según Estudio de Campo

Gráfico 11. Satisfacción, responsabilidad definida y trabajo basado en capacidades



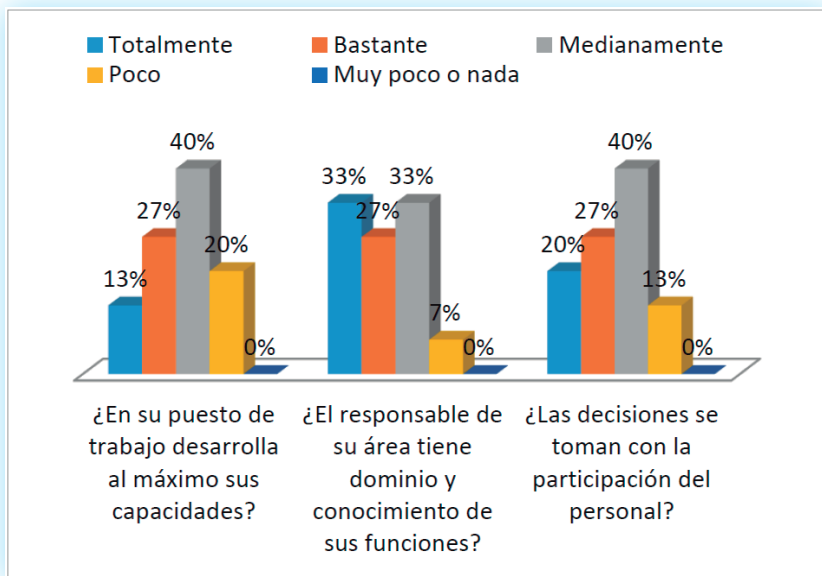
El hallazgo más resaltante del estudio es el comportamiento medianamente satisfecho de la fuerza laboral en relación a su ubicación en la sucursal, sus funciones y responsabilidades bien definidas y la consideración de sus capacidades para el cargo ocupado.

Otro resultado de la Encuesta fue el siguiente:

Tabla 7: Desarrollo de capacidades, dominio y conocimiento de funciones, y participación en toma de decisiones

N o.	PREGUNTAS	Total de acuerdo	De acuerdo	Mediana de acuerdo	En desacuerdo	Total 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%

Gráfico 12. Desarrollo de capacidades, dominio y conocimiento de funciones, y participación en toma de decisiones



Fuente: Los Autores. (2017) según Estudio de Campo

El hallazgo es similar al anterior, hay una satisfacción medianamente observada en el desarrollo máximo de sus capacidades en el puesto de trabajo, en el dominio y conocimiento de sus funciones y en la participación del personal en el proceso de toma de decisiones. Otro aspecto de los resultados de la encuesta se presenta a continuación:

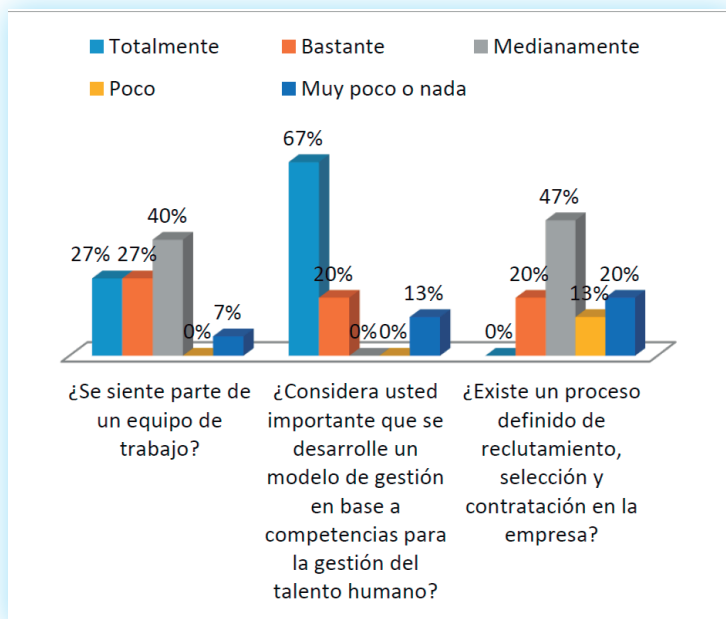
Tabla 8. Gestión del recurso humano

N o.	PREGUNTAS	Total de acuerdo	De acuerdo	Mediana de acuerdo	En desacuerdo	Total 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: Los Autores. (2017) según Estudio de Campo

Al graficar los resultados se observa las tendencias al respecto

Gráfico 13. Gestión del recurso humano



Fuente: Los Autores. (2017) según Estudio de Campo

El resultado indica la tendencia mayoritaria del 67% de los entrevistados a considerar la importancia del desarrollo de un modelo de gestión en base a competencias para la gestión del talento humano y el segundo mejor hallazgo es la consideración mediana (47%) de un proceso definido de reclutamiento, selección y contratación de personal en la sucursal Ibarra.

Otras preguntas de la Entrevista observaron el siguiente comportamiento.

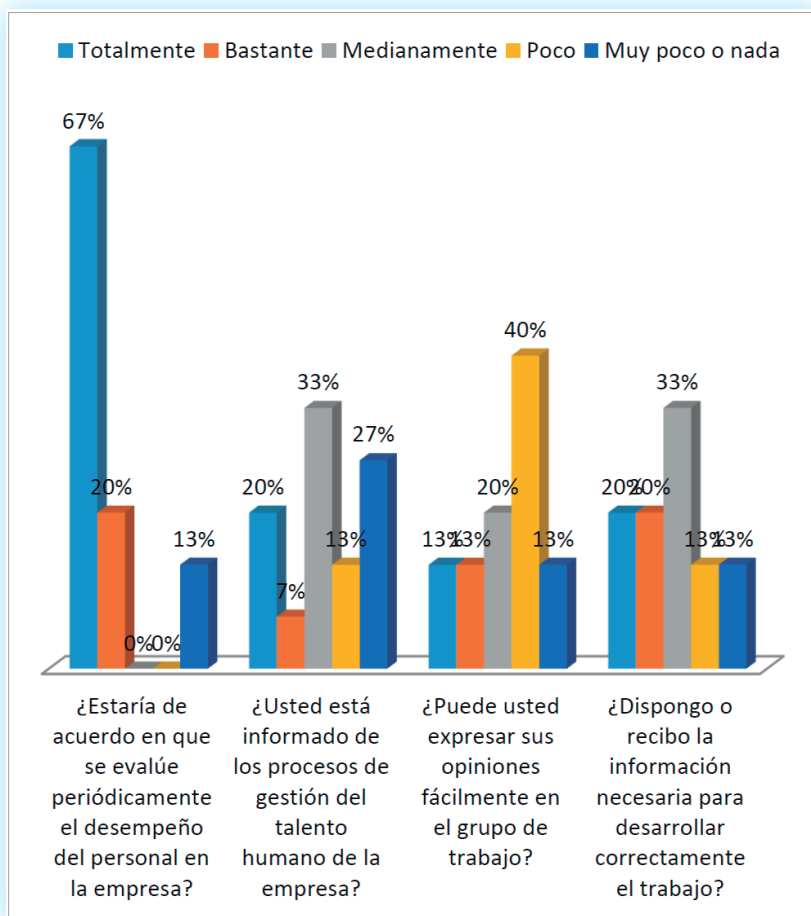
Tabla 9. Evaluación periódica, información sobre gestión del talento humano, libertad para opinar y disposición de información sobre el trabajo a realizar

No.	PREGUNTAS	Total de acuerdo	De acuerdo	Mediana de acuerdo	En desacuerdo	Total 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: Los Autores. (2017) según Estudio de Campo

Las tendencias gráficas de estas interrogantes cursaron de la siguiente manera:

Gráfico 14. Evaluación periódica, información sobre gestión del talento humano, libertad para opinar y disposición de información sobre el trabajo a realizar



Fuente: Los Autores. (2017) según Estudio de Campo

Los hallazgos más significativos orientan al reconocimiento de la evaluación periódica del desempeño del personal de la sucursal (67% de los encuestados) y del 40% que opina que puede expresar sus opiniones fácilmente en el grupo de trabajo.

Con respecto a la capacitación que recibe el personal en la sucursal Ibarra se obtuvieron los siguientes resultados

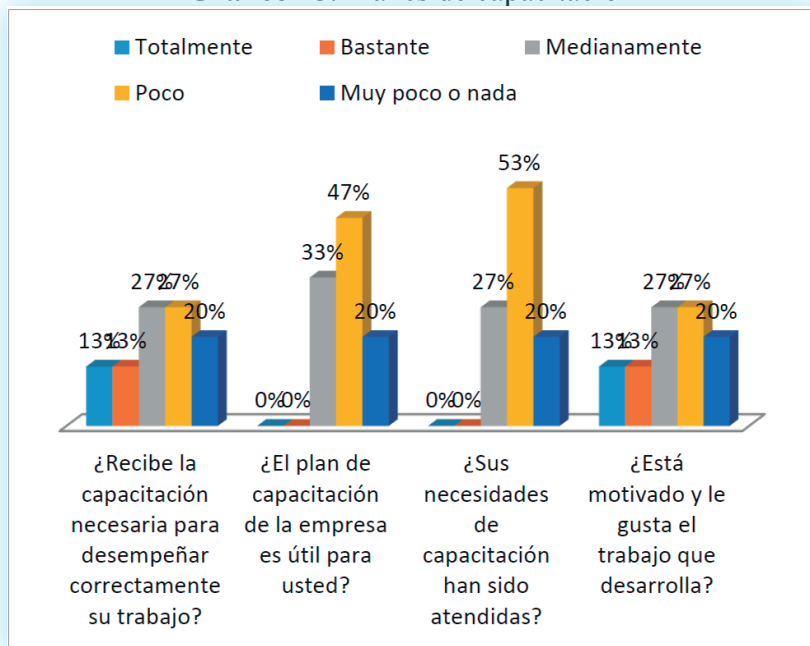
Tabla 10. Planes de capacitación

No.	PREGUNTAS	Total de acuerdo	De acuerdo	Mediana de acuerdo	En desacuerdo	Total 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: Los Autores. (2017) según Estudio de Campo

La expresión gráfica de los resultados al respecto se observan a continuación

Gráfico 15. Planes de capacitación



Fuente: Los Autores. (2017) según Estudio de Campo

Los hallazgos de mayor importancia fueron que el 47% de los entrevistados considera que el plan de capacitación de la empresa es medianamente útil y el 53% expresan que sus necesidades de capacitación han sido pocamente atendidas.

Análisis de la Entrevista a los jefes, administradores o gerentes

ENTREVISTA

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.

Análisis de la entrevista

De acuerdo a la entrevista realizada se evidencia que a pesar de existir una gestión de los recursos humanos en la empresa, todavía tiene varios aspectos por mejorar, sobretodo porque existe una débil comunicación en la empresa, adicionalmente se puede notar que la capacitación no es constante y orientada al mejoramiento, sino solamente inductiva en los puestos de trabajo, generando que los empleados no se puedan desenvolver de manera óptima con todas sus capacidades. Esto hace necesaria la inferencia muy necesaria de la implementación de un plan para el mejor desarrollo del talento humano.

En base a lo presentado producto del acercamiento a toda la fuerza laboral de la sucursal Ibarra se orienta una propuesta que considera aspectos importantes al respecto como:

Análisis situacional

Los factores que se analizan para realizar un diagnóstico situacional de la empresa desde un plano del macro ambiente económico, permite considerar el análisis variables externas que pueden afectar el crecimiento de la empresa. En este sentido se consideran 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.

Macro ambiente

Inflación

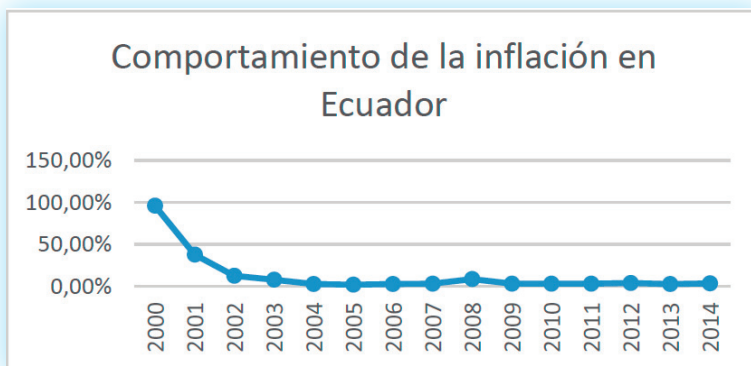
El Banco Central del Ecuador (2016, pág. 1) define a la inflación como: “El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo”. Esta variable macroeconómica debe considerarse para efectos de la propuesta a la sucursal Ibarra, en virtud del impacto en el comportamiento de todos factores de producción, la oferta y demanda de bienes y servicios, así mismo modifica el comportamiento de los consumidores.

Tabla 11. 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: Los Autores. (2017) según Datos del BCE

Gráfico 16. Inflación en Ecuador 2000-2014



Fuente: Los Autores. (2017) según Datos del BCE

El fenómeno de la dolarización en el año 2000 afectó 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 es menor y esto se asocia a las medidas económicas que adoptó el gobierno con relación al año 2001. Sin embargo la aceleración del crecimiento de la tasas de inflación se debe 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 como el aumento del 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.

En este sentido los escenarios inflacionarios tuvieron impacto en la sucursal Ibarra en cuanto a las decisiones gubernamentales que afectaron al sector asegurador, a pesar de estos inconvenientes la situación comercial aportó efectos favorables en la dinámica económica de la sucursal. 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. (pág.22)

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

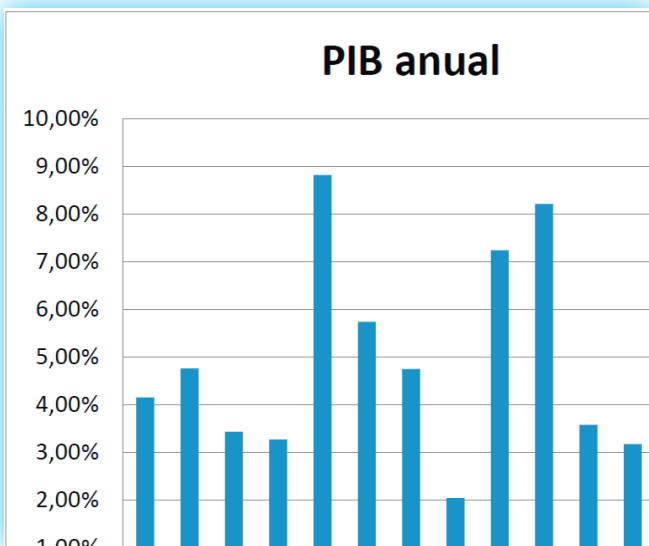
A continuación se presenta el comportamiento del PIB ecuatoriano para el periodo 2000-2014.

Tabla 12. 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: Los Autores. (2017) según Datos del BCE

Gráfico 17. PIB ecuatoriano 2000-2014



Fuente: Los Autores. (2017) según Datos del BCE

En todo el periodo de estudio 2000-2014 se observa un crecimiento de la economía ecuatoriana expresada en un PIB ubicado desde el 2% (su crecimiento más bajo) hasta pasar e igualar al 8% de crecimiento en 2004 y 2009 respectivamente. El sector asegurador registra un crecimiento sostenible con niveles de utilidad adecuados siendo unos de los sectores no petroleros que contribuye 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.

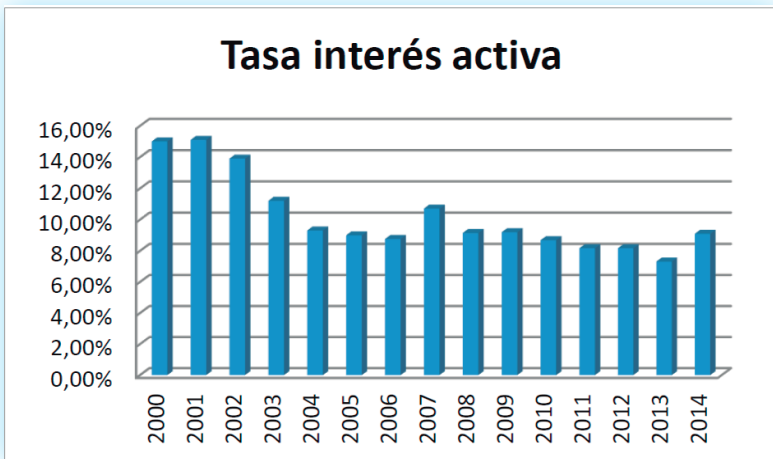
Tasa de interés activa

Tabla 13. 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: Los Autores. (2017) según Datos del BCE

Gráfico 18. Tasas de Interés



Fuente: Los Autores. (2017) según Datos del BCE

Desde el 2000 hasta el 2003 las fluctuaciones de las tasas de interés oscilaron desde un 15,00% (año 2000) hasta 11,20% (año 2003), estas se consideran las más elevadas del periodo estudiado, sin embargo para el periodo comprendido entre el 2004 al 2014 las condiciones cambiaron y provocaron un comportamiento comprendido entre el 7,31% al 10,70%, reflejando un reajuste conforme a los movimientos financieros y las condiciones del mercado.

Al mantenerse estabilidad en las tasas de interés las Instituciones financieras pueden apalancarse a través del crédito con la finalidad de reactivar los negocios y a su vez solicitar productos o servicios, que satisfagan las necesidades de cobertura de riesgos para sus bienes de capital.

Factor Político

Uno de los factores políticos a considerar ha sido la Gobernabilidad, que puede definirse como un estado de equilibrio entre las demandas sociales y la capacidad del sistema político para responderlas eficaz y legítimamente. Camoun, (2001)

La gobernabilidad del Ecuador observó durante 15 años el ejercicio del Poder Ejecutivo representado por algunos presidentes, quienes constantemente impusieron modelos económicos que a través de sus directrices provocaron inestabilidad económica. 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 enfocado a un nuevo modelo económico basado en la justicia social enfocada en el desarrollo de políticas públicas, laborales, económicas, sociales con miras a atender las demandas sociales del país.

En esta misma línea, los proyectos implementados 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. La política-gubernamental actual ha permitido una estabilidad en el país y ha beneficiado a los sectores petroleros y no petroleros, entre ellos el sector asegurador.

Micro ambiente

Cinco fuerzas de Porter

El análisis micro se realizará 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.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el sector seguros es alta, ya que es un mercado rentable que puede diversificarse con la finalidad de incrementar productos y servicios adicionales, además por el índice de probabilidades de riesgos por el que se ven envueltas las aseguradoras, se vuelve en un sector bastante atractivo.

Amenaza de los sustitutos y complementarios

La amenaza de sustitutos y complementarios es baja ya que no existen empresas que reemplacen este servicio, sin embargo empresas 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.

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 que son competitivos que le permitan mantenerse en el mercado.

Intensidad de la rivalidad

La intensidad de la rivalidad es media 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, a través de la diversificación de los productos y servicios.

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

La sucursal en Ibarra no cuenta con una planificación estratégica orientada al desarrollo de competencias de talento humano.

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 reprocesos 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. Estas debilidades administrativas afectan al control, planificación y organización de la empresa y deben 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 de la sucursal de Ibarra es baja ya que no cuenta con un plan estratégico para el desarrollo de competencias del talento humano que permita contar con personal eficiente y efectivo para enfrentar a la competencia con valor agregado y con el uso de todas sus capacidades y competencias. 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 un modelo 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 afectando la toma de decisiones.

Los reprocesos y el retraso en la generación de información, hacen que esta se duplique y que la ejecución sea revisada y analiza nuevamente para ser procesada, este impacto sobre los tiempos de respuesta deben corregirse, para dar una secuencialidad lógica al proceso. Existen debilidades 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 tecnológica para el manejo de todos los procesos que faciliten el procesamiento, y la consolidación de datos logrando que la documentación sea rápida y eficiente para cumplir 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 auditoria externa realizada por la 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 informan sobre el manejo transparente 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.

Matriz FODA del talento humano de la empresa

A continuación se presenta una matriz FODA que detalla los siguientes aspectos:

Gráfico 19. Matriz FODA Sucursal Ibarra

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: Sucursal Ibarra, (2016)

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.

Gráfico 20. Matriz de direccionamiento estratégico

	Fortalezas	Debilidades
<p>Oportunidades Estabilidad económica Hay un nuevo enfoque hacia el sector no petrolero Crecen las alianzas empresariales (Seguros) Aportación del gobierno para el sector empresarial Existe control y supervisión a través de la Superintendencia de Compañías 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.

	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>Amenazas Alta competencia en el sector Cambios económicos Competencia desleal dentro del mercado Incremento de brockers de seguros</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. 	<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: Sucursal Ibarra, (2016)

Propuesta estratégica

Contexto de la Ciudad de Ibarra:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la ciudad de San Miguel de Ibarra, en su portal electrónico la define como “Ibarra, la ciudad a la que siempre se vuelve”.

Ibarra, como se le conoce tradicionalmente, es la capital de la provincia de Imbabura, ubicada a 115 Km. al noroeste de Quito a 125 Km, al sur de la ciudad de Tulcán, con una altitud de 2.225 m.s.n.m. Posee un clima seco templado y agradable, y una temperatura promedio de 18°C. Con más de cuatrocientos años de historia, se le conoce como la capital de la provincia de los lagos. Actualmente conviven en ella diversas culturas.

Está conformada por cinco parroquias urbanas (San Francisco, El Sagrario, Caranqui, Alpachaca y Priorato); y siete parroquias rurales (San Antonio, La Esperanza, Angochagua, Ambuquí, Salinas,

La Carolina y Lita), la población total del cantón Ibarra alcanza a 181.175 habitantes de los cuales 93.389 corresponden a mujeres y 87.786 a hombres. (Fuente INEC).

Tabla 14. La población de la provincia de Imbabura, según el Censo del 2010

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	714	0,2%	308	0,1%
De 90 a 94 años	1.120	0,3%	849	0,2%
De 85 a 89 años	1.979	0,6%	2.158	0,5%
De 80 a 84 años	3.157	0,9%	4.180	1,0%
De 75 a 79 años	4.930	1,4%	6.057	1,5%
De 70 a 74 años	6.551	1,9%	8.109	2,0%
De 65 a 69 años	8.272	2,4%	10.566	2,7%
De 60 a 64 años	9.451	2,7%	12.029	3,0%
De 55 a 59 años	10.500	3,1%	13.777	3,5%
De 50 a 54 años	13.394	3,9%	15.478	3,9%
De 45 a 49 años	14.252	4,1%	19.891	5,0%
De 40 a 44 años	17.285	5,0%	21.832	5,5%
De 35 a 39 años	20.603	6,0%	24.305	6,1%
De 30 a 34 años	23.013	6,7%	26.659	6,7%
De 25 a 29 años	24.684	7,2%	30.720	7,7%
De 20 a 24 años	30.087	8,7%	34.518	8,7%
De 15 a 19 años	34.419	10,0%	39.840	10,0%
De 10 a 14 años	40.140	11,7%	44.326	11,1%
De 5 a 9 años	40.175	11,7%	43.646	11,0%
De 0 a 4 años	39.318	11,4%	38.996	9,8%
Total	344.044	100,0%	398.244	100,0%

Fuente: INEC (2010)

Como puede observarse, el porcentaje de la población es significativamente joven en la provincia, donde se encuentra la ciudad de Ibarra.

Tabla 15. Características sociales de los Cantones de la Provincia de Imbabura

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Viviendas*	Viviendas**	Viviendas***	Razón niños mujeres****	Analfabetismo	Edad promedio
Antonio Ante	21.069	10,9	22.449	11,0	43.518	12.514	12.502	10.868	373,0	8,0%	29
Cotacachi	20.090	10,4	19.946	9,7	40.036	12.484	12.459	9.729	488,7	18,7%	28
Ibarra	87.786	45,3	93.389	45,6	181.175	56.021	55.980	47.521	338,5	5,5%	30
Otavalo	50.446	26,0	54.428	26,6	104.874	30.966	30.910	25.189	413,7	17,9%	28
Pimampiro	6.448	3,3	6.522	3,2	12.970	5.052	5.050	3.705	381,1	11,9%	31
San Miguel de Urququí	7.825	4,0	7.846	3,8	15.671	5.790	5.785	4.074	434,1	12,4%	30
Total	193.664	100	204.580	100	398.244	122.827	122.686	101.086			

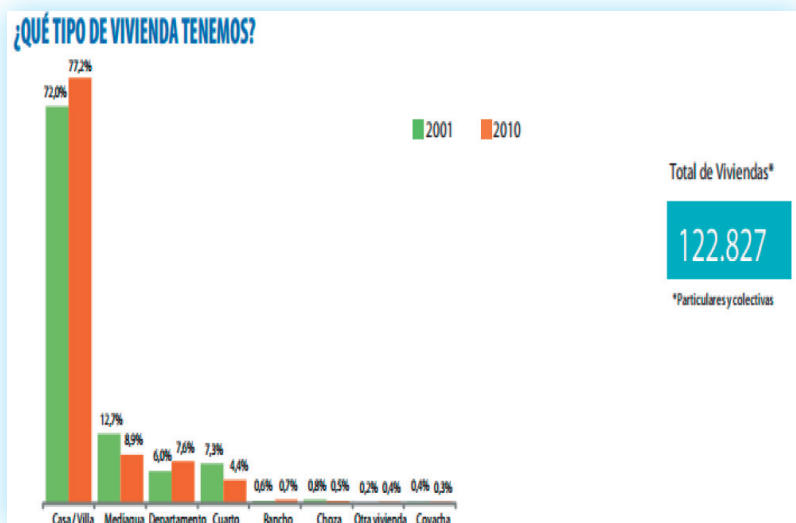
* Particulares y colectivas ** Particulares *** Particulares ocupadas con personas presentes **** Niños menores de cinco años por 1000 mujeres en edad reproductiva (15 a 49 años)

Fuente: INEC (2010)

Un aspecto a considerar en la actividad aseguradora es la composición social de la población donde pretenda implementarse una propuesta de carácter estratégico, por ello los indicadores señalados en la Tabla 16 orientan que la ciudad de Ibarra constituye un espacio importante para esta consideración.

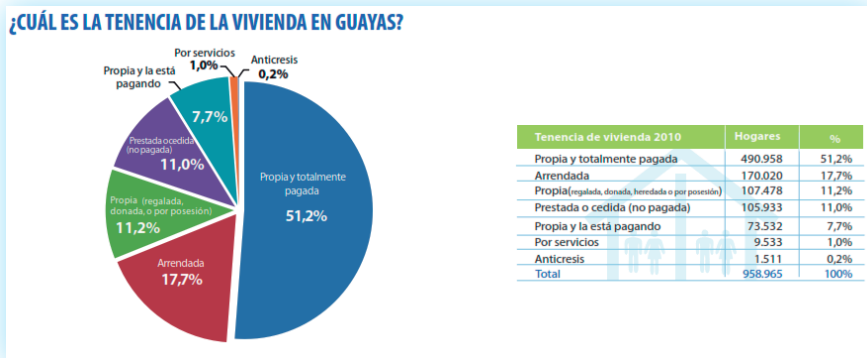
La vivienda es uno de los elementos patrimoniales, del grupo familiar, que por efectos de la característica sísmica del Ecuador requiere acciones preventivas para su protección y cobertura ante diferentes siniestros, en la Provincia de localización de Ibarra la caracterización de este bien es el siguiente:

Gráfico 21. Tipos de vivienda en la Provincia de Imbabura



Fuente: INEC (2010)

Gráfico 22. Tenencia de Vivienda



Fuente: INEC (2010)

La población económicamente activa está constituida por las personas que en un periodo de tiempo específico pueden clasificarse empleadas o desempleadas, como personas con empleo, es decir, se encuentran activas en el mercado de trabajo.

Esta población es la que económicamente puede acceder a los planes de prevención ofertados por las compañías de seguros. En la Provincia de Imbabura la estructura de esta población se presenta en el Gráfico 23.

Gráfico 23. La Población económicamente activa



Fuente: INEC (2010)

Las actividades económicas de la ciudad de Ibarra.

La ciudad no presenta un parque industrial y tecnológico significativo. La limitada actividad productora se concentra en la explotación azucarera ubicada al norte de la ciudad. La actividad económica de mayor importancia está concentrada en la actividad comercial de Ibarra, la cual representa para el resto de la Provincia Ibarra el centro de acopio, comercialización y distribución de productos.

La Cámara de Comercio y Producción de Ibarra (2017) sostiene que esta ciudad por su situación estratégica, se ha convertido en el eje de Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos. La cercanía con Quito le permite funcionar como un centro político administrativo de la región y como nexo comercial con la capital de la República. De un total de 10.330 actividades productivas registradas en el Municipio de Ibarra, la mitad está vinculada a la venta de productos y de servicios. La prosperidad de la ciudad se debe fundamentalmente al Sector Terciario de la economía aportando (según datos de la Cámara de

Comercio y Producción 2017) el 70% de los empleos locales. El crecimiento y dinamismo económico también es observable en la agroindustria y la industria procesadora de alimentos de productos como la cebada, la remolacha, la caña de azúcar, la patata, las legumbres, cítricos, viñedos y aceitunas.

El sector artesano y secundario es considerablemente dedicado a la moda, otros factores económicos de importancia son la transformación de la cal, la gastronomía y el turismo. Es una ciudad que se perfila como un importante centro financiero y bancario, el Banco Pichincha, Banco del Guayaquil y más de 40 bancos y cooperativas mantienen su presencia en la ciudad, el Banco Capital es originario de Ibarra.

La dinámica económica de la ciudad de Ibarra ha permitido la apertura de centros comerciales importantes que albergan importantes entidades y franquicias de negocio como Supermaxi, Fybeca, Eta-fashion, Kywi, Todohogar, Juguetón, Marathon Sport, Pinto, KFC, Captoos, Wi, y las entidades bancarias de todo el país

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 al nuevo modelo.

Proceso actual

El proceso actual requiere de lineamientos específicos, a pesar que el área de recursos humanos ha especificado lineamientos para la contratación de personal hay aspectos 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

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

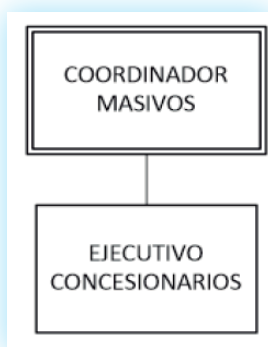
Misión

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:

Gráfico 24. Situación organizacional ejecutivo de concesionario



Fuente: Sucursal Ibarra

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 la formación en conocimientos y experiencia acorde al cargo de ejecutivo de concesionarios:

Tabla 16. 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: Sucursal Ibarra

Exámenes clínicos Pre empleo

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

Tabla 17. 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: Sucursal Ibarra

Ejecutivo de renovaciones

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

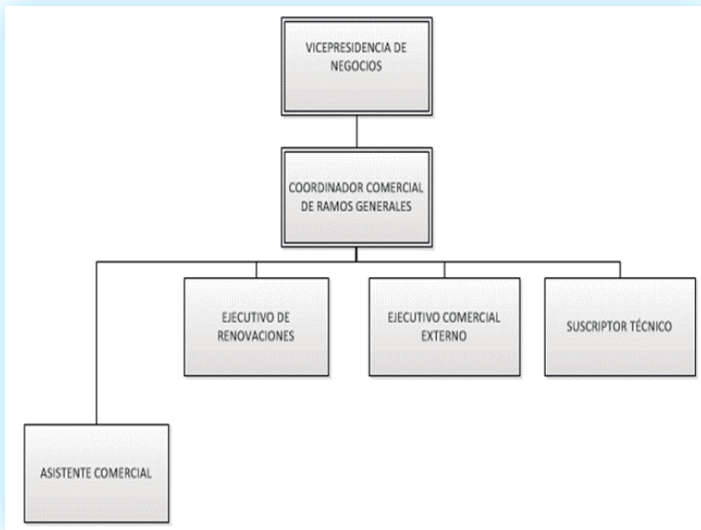
Misión

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 se muestra en la gráfica:

Gráfico 25. Situación organizacional ejecutivo de renovaciones



Fuente: Sucursal Ibarra

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 la formación en conocimientos y experiencia acorde al cargo de ejecutivo de renovaciones.

Tabla 18. 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: Sucursal Ibarra

Suscriptores de finanzas

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

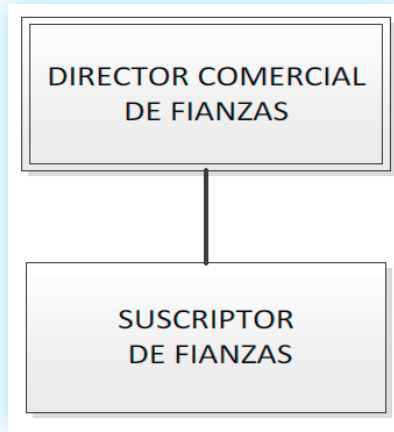
Misión

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:

Gráfico 26. Situación organizacional supervisor de finanzas



Fuente: Sucursal Ibarra

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 19. Perfil académico suscriptor de fianzas

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: Sucursal Ibarra

Asistente administrativo y logístico

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

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:

Gráfico 27. Situación organizacional asistente



Fuente: Sucursal Ibarra

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 reque-

rimiento 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 20. 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: Sucursal Ibarra

Análisis conclusivo

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 y laborales son óptimas para el desarrollo de las actividades, No obstante es un proceso que requiere de cambios y lineamientos 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 deberán comprometerse a mejorar continuamente, a crecer en conocimientos, habilidades y aptitudes que complementen su formación profesional y laboral.

Contar con personal competente demuestra no solo el interés de la empresa por formar profesionales que fortalezcan la imagen institucional y evitar problemas internos que afecten los procesos y procedimientos internos, sino por el contrario promover una cultura integral orientada al personal, que aporta a su crecimiento, que establece acciones y estrategias en su beneficio esperando 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 se ha planteado 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.

Modelo estratégico para la implementación del desarrollo de competencias

Objetivo

Implementar un modelo estratégico que incluya lineamientos para la pre-selección y la contratación definitiva de personal.

Lineamientos

Generalidades

Todos quienes forman parte de la empresa son parte de la calidad del servicio brindado al cliente, razón para mostrar el compromiso de mejoramiento continuo en competencias 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 qué 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, donde 1 es la valoración menor y 5 es la valoración alta. Este proceso va en conjunto con la 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 detallan los parámetros de valoración. Si no se logra alcanzar los niveles esperados es necesario retroalimentar los procesos o actividades para tener una valoración aceptable en la escala que se describió anteriormente.

Tabla 21. 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: Sucursal Ibarra

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 que se conformará 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 del cargo, además se registra todos los datos de la persona encargada del puesto designado en una matriz. (Véase Anexo N° 4)

El formato 2 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:

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 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 23. 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: Sucursal Ibarra

Adicionalmente el jefe del personal realizará un sumario de aspectos positivos y negativos que el empleado ha evidenciado 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 para tomar las acciones correspondientes como se presenta en

la siguiente tabla:

Tabla 24. Seguimiento del equipo de trabajo

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

Fuente: Sucursal Ibarra

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, logrando que el personal sea apto y contribuya a cumplir con las metas establecidas por la empresa.

Seguimiento y mejora de competencias

La base del mejoramiento continuo está asociada al seguimiento de las competencias. Con estas se puede determinar el nivel de logro de los empleados con respecto a las competencias propuestas.

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

- Área: Departamento que será evaluado
- Competencia: competencias a evaluar.
- Indicadores: parámetros concretos de desempeño del personal
- Logro: son niveles de calidad en los indicadores
- Puntuación: es necesario darle una puntuación diferenciada a los niveles de logro para evidenciar su importancia.
- Actividades de evaluación: son actividades adelantadas para verificar los indicadores.

Tabla 25. Seguimiento de competencias

área:					
Competencia					
Nivel de logro:					
Indicador	L o g r o 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					
C o m p o r t a - m i e n t o ético					
Aptitudes técnica					
Total					

Fuente: Sucursal Ibarra

Los logros son calificados en una escala de 2 a 10 puntos relacionados entre los objetivos y metas de cada área de trabajo, permitiendo que se enlacen con la filosofía de gestión de la empresa y exista un compromiso mutuo por alcanzar metas entre empleados y empresa

Tabla 26. 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: Sucursal Ibarra

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 puedan establecer planes de acción en periodos cortos que solucionen los problemas internos.

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 planteamiento de esta propuesta.

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

El desarrollo del plan operativo que realizará la Sucursal Ibarra está diseñado con la finalidad de establecer un tiempo específico de realización contemplando los objetivos en función de las actividades

que contribuirán al logro de metas. Así mismo, se planteará el 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 para la implementación del proyecto, garantizando que los procesos y procedimientos sean llevados a cabo bajo las especificaciones diseñadas con el respaldo 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 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 estas sea sistemática, evitando que se generen reprocesos que provoquen un rendimiento y capacidad ineficiente.

La inversión requerida para la implementación se estima en total \$12.600, monto que mayormente está dado por la capacitación y los requerimientos de asesoría en ámbitos de los manuales de procedimientos internos. En este proceso se han desarrollado costos logísticos considerando 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. Esto contribuirá a mejorar los procesos internos de desempeño del personal y aportará significativamente a la estructura de perfiles de cargo y competencias garantizando 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 un enfoque integral para el logro de objetivos y metas específicas, no obstante se necesita un control interno que aporte y de seguimiento al proceso de cambio y adaptación. Este seguimiento promueve la sinergia entre los procesos y el personal logrando la eficacia esperada por la empresa en la búsqueda del incremento de su rentabilidad, participación de mercado, reconocimiento, entre otros aspectos.

Comprobación de los resultados de la propuesta

Si bien en relación a talento humano, su administración y en este caso la potenciación del mismo no se puede analizar cuantitativamente, 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

Como corolario y a manera conclusiva se presenta un análisis de la evaluación hecha para situarnos en el proceso y para orientar al mismo:

Tabla 27. Resultados del Estudio

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: Los Autores. con datos de campo en Sucursal Ibarra.

En base a las evidencias presentadas se puede comprobar que la Sucursal Ibarra, no ha implementado un plan estratégico para el desarrollo de competencias del Talento Humano y a su vez que el personal no está potenciado acorde a sus mejores capacidades.

A través del análisis de debilidades observadas al respecto, ha sido posible generar un plan de acción que le permita a la empresa mejorar esta condición.

En este sentido es necesario considerar que:

- El crecimiento económico de la Sucursal Ibarra, permite considerar la importancia y pertinencia del plan estratégico para desarrollo de competencias del talento humano. Esta herramienta debe constituirse en el eje fundamental del proceso productivo de la Sucursal a través del factor humano. Esto permitirá generar un sentimiento de respaldo institucional en la fuerza laboral, coadyuvando a su vez a la mejora continua y rendimiento del trabajador.
- La teoría considerada 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 Sucursal Ibarra, el cual contempla los siguientes aspectos:
 - 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

Al plantear y desarrollar el plan estratégico para la implementación de las competencias en el talento humano, se han cumplido con los diferentes parámetros necesarios para su diseño.

CAPITULO V

CONSIDERACIONES

FINALES

Las referencias teóricas presentadas en estas páginas pueden ser usadas como una útil herramienta para el desarrollo de proyectos de esta índole. Ellas permiten obtener información relevante para establecer las bases y directrices de proyectos, así como fundamentar las argumentaciones y aproximaciones que respalden a la propuesta, garantizando la orientación sistémica y lógica de la información.

El diagnóstico situacional es un factor favorable para la empresa, pues genera elementos para el pronóstico de diversos escenarios que conformarán la plataforma para la toma de decisiones empresariales bajo una perspectiva integral, considerando tanto los aspectos externos e internos que son factores claves en el desempeño de la organización.

Al ser el talento humano un factor primordial en el éxito empresarial, es necesario considerarlo siempre para dar prioridad a su formación con miras a potenciar sus capacidades y competencias para su crecimiento personal y también para el institucional. Este proceso de formación logrará trabajadores eficientes, motivados y capacitados, bien remunerados, identificados con la filosofía de gestión del negocio, quienes conjuntamente con la alta dirección, a través de su esfuerzo y energía están dispuestos a alcanzar una visión futurista de la empresa, minimizando los riesgos que puedan ocasionar los incumplimientos de los objetivos planteados.

Este plan estratégico es una herramienta de enfoque gerencial que permite moldear el futuro de una organización partiendo de un diagnóstico actual, que integra un plan de acción las necesidades actuales

y futuras de la organización en cuanto a requerimiento de recursos humanos con capacidades, habilidades, desempeños que orienten al logro empresarial.

Por lo tanto se trata de potenciar sus esfuerzos y energía institucional a fin de fortalecer aquellas debilidades presentes en sus empleados con miras a posicionarlos en un escenario futuro de éxito contemplando la formación necesaria para el desempeño requerido por su puesto de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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).
- Banco Central del Ecuador. (2016). Indicadores financieros. Documento en línea disponible en: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- 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 P., A. (2007). Trabajadores competentes. Madrid: ESIC.
- Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager. New York: Ed. John Wiley & Sons.
- Cabezas-Klaere, L. (2016). II Jornadas Internacionales de Seguros Ecuador 2016. Core Business, Especial Seguros 2016. Revista Electrónica Disponible en: ekosnegocios.com Fecha de consulta 31-01-2017
- Carrel, Elbert y Hatfield. (1995). Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. New Yersey: Prentice Hall, 5ªed.

- Cámara de Comercio y Producción de Ibarra. La Ciudad de Ibarra. Documento en línea disponible en:<http://www.camaracomercioibarra.com/Ibarra/>
- 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). Administración del Recurso Humano. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. México: 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.
- Ekos (2015). Especial Seguros 2015, Artículo perteneciente a: Revista Ekos, Documento en línea disponible en <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6109>
- Fecha de consulta 28-01-2017
- El periódico. (2012). 5 Fuerzas de Porter. Documento en línea disponible en: <http://periodico-marketing.com/>
- EY. (2013). La gestión por competencias. Documento en línea disponible en: <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, Y. & Hernández. (2009). La importancia del talento hu-

mano en las empresas inteligente: Una nueva visión para la gente. Documento en línea disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importancia-del-talento-humano-en-las-em-presas.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.

Jouvin, C. y Rodríguez, C., (2008). Impacto de las Compañías de seguro en Ecuador: Evolución e influencia en la economía del país. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil. Documento electrónico disponible en línea en:

<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10393/4/Impacto%20de%20las%20Compa%C3%B1as%20Seguros%20en%20Ecuador.pdf>

Fecha de consulta 28-01-2017.

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.

Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, (1997). El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. New Jersey. : Prentice Hall, 1997.

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. Documento en línea disponible en: 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>
- Torres Natali (2015) El concepto del capital humano enfocado al conocimiento. Contribuciones a la Economía
- 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 La 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

Ver en la siguiente página la encuesta del anexo 1

Gracias por su atención

No	P R E - G U N - T A S	Total- mente de acuerdo	De acuerdo	Media- namen- te de acuerdo	En des- acuerdo	Totalmente en desacuer- do
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?

ANEXO 2

Diagnóstico del desarrollo de competencias

Matriz para diagnóstico de desarrollo de competencias

Sucursal Ibarra

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						

Elaborado por: Beltrán, L. (2017)

ANEXO 3

Diagnóstico para el desarrollo de competencias técnicas

Matriz para diagnóstico de desarrollo de competencias técnicas Sucursal Ibarra

Área: _____

Cargo: _____

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

Elaborado por: Beltrán, L. (2017)

ANEXO 4

Matriz del desarrollo de competencias

Empresa	Modelo	Bloque Organizativo	Ocupación	G.P.	Ámbito
Misión					
Situación Organizativa (Encuadre)					
Actividades Principales					
Actividades Genéricas					
Medios / Recursos					
Inversiones	Sistemas Informáticos Específicos				
Gastos	Plazas a su grupo Directas / Indirectas				
Presupuesto manejado	G.P I G.P II G.P III G.P IV G.P V				
Participación en los procesos	9				
Gestión Administrativa	Relación con los procesos (Clientes - Proveedores)				
Relación con Entidades					
Nivel de reporte jerárquico					
Nivel de reporte funcional					
Perfil de Competencias					
CO	FL	IN	LI	OC	OR PA PL TE

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
Estructurar perfiles de cargo y competencias por perfil	Documentación de procedimientos mediante manuales para la administración del talento humano													\$ 300,00
	Integración de taller y competencias analizadas													\$ -
	Documentación de competencias por cargo en base a modelo y taller													\$ 200,00

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
Implementar el programa para el desarrollo de competencias en el personal a través de capacitaciones, talleres y prácticas	Capacitación inductiva al personal																			\$ 800,00
Evaluación de las competencias implementadas por cargo	Estructura de talleres y prácticas para la implementación de competencias																			\$ 1.300,00
Seguimiento al plan	Aplicación del plan para desarrollo de competencias																			\$ 2.400,00
Fortalecimiento de la gestión administrativa y de recursos humanos	Evaluación de competencias por cargo																			\$ -
	Seguimiento al plan y resultados de la evaluación																			\$ 300,00
	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