

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:
DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN Y PERFILES
POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA TÉCNICA, EN LA UNIDAD DE
ADMINISTRADORES DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA EQUVIDA S.A.
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.**

**AUTORES:
MONSERRATHE CARMITA AGUIRRE LOZANO
ANDRÉS SEBASTIÁN RAMÍREZ HERRERÍA**

**DIRECTORA:
MARÍA TERESA ARIAS**

Quito, septiembre del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotros, Monserrath Aguirre Lozano y Andrés Ramírez Herrería, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, septiembre del 2013

Monserrathe Carmita Aguirre Lozano

CC. 1715061071

Andrés Sebastián Ramírez Herrería

CC. 1716382146

DEDICATORIA

La presente Tesis se la dedicamos a nuestros padres, ya que con su apoyo y comprensión incondicional hemos llegado a culminar nuestra carrera profesional, y así cumplir una más de las metas planteadas con esfuerzo, dedicación y responsabilidad; siempre recordando que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo lograr.

Monse y Andy

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la empresa Equivida, quien nos abrió las puertas de su Institución para obtener toda la información necesaria y así realizar con éxito el Proyecto de Tesis.

Por otra parte, agradecemos de manera muy especial a nuestra tutora de tesis M.A. María Teresa Arias, por brindarnos toda su ayuda incondicional y el gran aporte con sus conocimientos y direcciones durante el proceso de la elaboración de este proyecto. A todos nuestros maestros que en el transcurso de nuestra carrera universitaria nos enseñaron las bases necesarias para podernos realizar como excelentes profesionales y así ser competitivos en el mercado.

Queremos dar un agradecimiento muy especial a nuestros padres que con su gran esfuerzo vemos plasmado en este proyecto una de sus más grandes sueños que es nuestro título universitario, su apoyo y ejemplo han sido los polares para luchar y esforzarnos cada día para alcanzar nuestra meta.

Monse y Andy

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
MARCO TEORICO	2
1.1. Competencias	2
1.1.1. Breve reseña histórica	2
1.1.2. Concepto de competencias	3
1.1.3. Diferenciación de conocimientos y competencias	4
1.1.4. Características de competencias	5
1.1.5. Grados de competencias	6
1.1.6. Clasificación de competencias	8
1.2. Gestión por competencias	9
1.2.1. Introducción	9
1.2.2. Objetivos de la gestión por competencias	10
1.2.3. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias	11
1.2.4. Como aplicar la gestión por competencias	11
1.2.5. Modelo de gestión por competencias	12
1.2.6. Perfiles de cargos	13
1.2.6.1. Descripción de perfiles de cargos	13
1.2.6.2. Análisis y descripción de cargos	15
1.2.6.3. Métodos para el análisis y descripción de cargos	16
1.2.6.4. Fases del análisis de cargos	17
1.2.6.5. Atracción, selección e incorporación	18
1.2.6.6. Planes de carrera y planes de sucesión	19
1.2.6.7. Formación	19
1.2.6.8. Remuneraciones y beneficios	19
1.2.7. Competencias claves de la organización	20
1.3. Evaluación del desempeño	21
1.3.1. Breve reseña histórica	21
1.3.2. Beneficios de la evaluación del desempeño	22
1.3.3. Relación de la evaluación de desempeño con otros subsistemas	24
1.3.4. Métodos de evaluación de desempeño	26
1.3.4.1. Métodos basados en características	26

1.3.4.2.	Métodos basados en el comportamiento	26
1.3.4.3.	Métodos basados en resultados	26
1.3.4.4.	La evaluación de 180 grados	28
1.3.4.5.	Método de 360° feedback o evaluación de 360 grados	28
 CAPÍTULO 2		33
LA EMPRESA		33
2.1.	La Empresa Equivida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.	33
2.1.1.	Accionistas	33
2.1.2.	Cultura organizacional	34
2.1.2.1.	Visión	34
2.1.2.2.	Misión	34
2.1.2.3.	Valores	34
2.1.3.	Gestión por procesos en Equivida S.A	34
2.1.4.	Proceso	35
2.1.5.	Macro flujo de negocio de Equivida S.A.	35
2.1.5.1.	Procesos primarios	36
2.1.5.2.	Procesos de apoyo	37
2.1.5.3.	Procesos de gestión	37
2.1.6.	Productos de la empresa Equivida	38
2.1.6.1.	Seguro colectivo	38
2.1.6.2.	Seguro individual	38
2.1.7.	Área técnica – Unidad de Administración de Negocios	39
2.1.7.1.	Proceso de emisión	39
2.1.7.1.1.	Flujograma del proceso de emisión	40
2.1.7.2.	Proceso de facturación y movimientos	40
2.1.7.2.1.	Flujograma del proceso de facturación	41
2.2.	Metodología y fuentes de la información	41
2.2.1.	Tipos de estudio	41
2.2.1.1.	Estudio exploratorios	42
2.2.1.2.	Estudios descriptivos	42
2.2.1.3.	Estudios explicativos	42
2.2.1.4.	Estudios correlacionales	43
2.2.1.5.	Estudios experimentales	43

2.2.1.6.	Estudios no experimentales	43
2.2.1.7.	Estudios analíticos	43
2.2.2.	Técnicas de recolección de datos	43
2.2.2.1.	Observación	44
2.2.2.2.	Encuestas	44
2.2.2.3.	Cuestionarios y entrevistas	44
2.2.2.4.	El flujograma	44
2.2.3.	Planteamiento del problema	45
2.2.4.	Población – muestra	47
2.2.4.1.	Muestreo	47
2.2.4.2.	Calculo del tamaño de la muestra	47
2.2.5.	Elaboración de la encuesta	50
2.2.5.1.	Tabulación y análisis de datos	50
2.2.5.2.	Análisis FODA	61
2.2.5.2.1.	Análisis externo	61
2.2.5.2.2.	Análisis interno	62
2.2.5.2.3.	Estrategias	63
CAPÍTULO 3		65
PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
PARA LA UNIDAD DE ADMINISTRADORES DE NEGOCIOS DE LA		
EMPRESA EQUIVIDA S.A.		
3.1.	Introducción	65
3.2.	Alcance	66
3.3.	Objetivos	66
3.3.1.	Objetivo general	66
3.3.2.	Objetivo específicos	66
3.4.	Diagrama de flujo para el proceso de evaluación	67
3.5.	Diccionario de competencias	71
3.5.1.	Terminología a usar	71
3.5.2.	Desarrollo	72
3.6.	Perfiles de cargos de la Unidad de Administradores de Negocios de la empresa Equivida S.A.	86
3.6.1.	Levantamiento de perfil de cargo	87

3.6.1.1.	Jefe de Administración de Negocios	88
3.6.1.2.	Administrador de Negocios – Emisión individual	90
3.6.1.3.	Administrador de Negocios – Emisión colectivo	92
3.6.1.4.	Administrador de Negocios – Facturación	94
3.7.	Evaluación de desempeño	96
3.7.1.	Jefe de Administración de Negocios	96
3.7.2.	Administrador de Negocios – Emisión individual	102
3.7.3.	Administrador de Negocios – Emisión colectivo	106
3.7.4.	Administrador de Negocios – Facturación	110
3.8.	Elección de los evaluadores	113
3.9.	Lanzamiento del proceso de evaluación	113
3.10.	Recolección y procesamiento de datos	113
3.11.	Comunicación de los resultados de la evaluación	116
3.12.	Informes finales	117
3.13.	Plan de acción	117
3.14.	Plan de capacitación y desarrollo	120
3.14.1.	Actividad de la empresa	120
3.14.2.	Justificación	120
3.14.3.	Alcance	120
3.14.4.	Fines del plan de capacitación	121
3.14.5.	Objetivos del plan de capacitación	121
3.14.6.	Metas	121
3.14.7.	Estrategias	122
3.14.8.	Tipos, modalidades y niveles de capacitación	122
3.14.9.	Acciones a desarrollar	122
3.14.10.	Recursos	123
3.15.	Presupuesto	126
3.16.	Matriz de Impacto	127
	CONCLUSIONES	128
	RECOMENDACIONES	129
	LISTA DE REFERENCIAS	130
	ANEXOS	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Concepto gráfico competencias	4
Gráfico 2: Diferencias entre conocimientos y competencias	5
Gráfico 3: Agrupaciones de las competencias	6
Gráfico 4: Clasificación de competencias	8
Gráfico 5: Gestión de TTHH por competencias	10
Gráfico 6: Modelo de gestión por competencias	12
Gráfico 7: Proceso de diseño del perfil profesional	14
Gráfico 8: Política retributiva	20
Gráfico 9: Relación entre subsistemas	24
Gráfico 10: Adecuación persona – puesto	25
Gráfico 11: Funciones de la evaluación	25
Gráfico 12: Esquema de un programa de administración por objetivos	27
Gráfico 13: Diagrama del proceso de evaluación de 360°	30
Gráfico 14: 360° Feedback	31
Gráfico 15: Macroflujo de Negocios Equivida S.A.	36
Gráfico 16: Determinación del problema – Matriz de pescado	46
Gráfico 17: Encuesta – Pregunta 1	51
Gráfico 18: Encuesta – Pregunta 2	52
Gráfico 19: Encuesta – Pregunta 3	53
Gráfico 20: Encuesta – Pregunta 4	54
Gráfico 21: Encuesta – Pregunta 5	55
Gráfico 22: Encuesta – Pregunta 6	56
Gráfico 23: Encuesta – Pregunta 7	57
Gráfico 24: Encuesta – Pregunta 8	58
Gráfico 25: Encuesta – Pregunta 9	59
Gráfico 26: Encuesta – Pregunta 10	60
Gráfico 27: Proceso de evaluación 360°	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descriptivos de puestos: competencias	7
Tabla 2: Modelos de perfiles profesionales	13
Tabla 3: Familias de competencias	72
Tabla 4: Perfil duro – Cargo Jefe Administrador de Negocios	88
Tabla 5: Perfil blando – Cargo Jefe Administrador de Negocios	88
Tabla 6: Perfil duro – Cargo emisión individual	90
Tabla 7: Perfil blando – Cargo emisión individual	90
Tabla 8: Perfil duro – Cargo emisión colectivo	92
Tabla 9: Perfil blando – Cargo emisión colectivo	92
Tabla 10: Perfil duro – Cargo facturación	94
Tabla 11: Perfil blando – Cargo facturación	94
Tabla 12: Plan de acción	118
Tabla 13: Presupuesto plan de capacitación	125
Tabla 14: Matriz de impacto	127

RESUMEN

El presente Proyecto de Tesis está basado en la investigación de la Evaluación de gestión y perfiles por competencias para la empresa Equivida S.A., con el fin de aportar a la Compañía en el mejoramiento del desempeño del personal en sus puestos de trabajo y así cumplir con los objetivos y metas planteadas. Este modelo es fundamental para proyectar planes de carrera, capacitación, sucesión, entre otros aspectos que permitan al personal tener motivación y visión dentro de la Compañía.

En este proyecto se definirá toda la información de la situación actual de la Empresa, los antecedentes históricos, cultura organizacional, productos y servicios que brinda, flujo grama, entre otros, adicional se detalla los datos de la encuesta de donde se obtuvo toda la información para poder plantear nuestra propuesta. Para finalizar, en nuestro proyecto encontrará la propuesta, en la que consta la programación general, el proceso de evaluación de desempeño a seguir, el formato de evaluación de desempeño según cada grupo, finalmente se determinan las conclusiones y recomendaciones que son producto del desarrollo de este proyecto.

Es importante saber que el Talento Humano es esencial y el único promotor para alcanzar metas organizacionales que junto a una serie de procesos y otros recursos, se pueden lograr resultados igual o superiores a los esperados, con el fin de obtener un beneficio colectivo o individual, fortaleciendo el espíritu de la empresa e impulsando el trabajo en equipo.

ABSTRACT

This Thesis Project is based on research evaluation and management competency profiles for the company Equivida SA, in order to contribute to the Company in improving staff performance in their jobs and thus fulfill the objectives and goals. This model is critical to project career plans, training, succession, among others to enable staff to have motivation and vision within the company.

This project will define all the information of the current situation of the Company, the historical background, organizational culture, products and services offered, flow chart, among others, additional detailed survey data from which the information was obtained to raise our proposal. Finally, our project will find the proposal, which has the general programming, the performance evaluation process to follow, the performance evaluation form as each group finally identifies the conclusions and recommendations are the result of the development of this project.

It is important to know that human talent is essential and the only promoter to achieve organizational goals along with a number of processes and resources; you can achieve results equal to or better than expected, in order to make a profit collective or individual strengthening the spirit of the company and promoting teamwork.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de tesis está dirigido a la empresa EQUIVIDA S.A. y tiene como propósito desarrollar un modelo de evaluación de gestión, y que a la vez servirá como plan piloto que facilitará la implementación de un nuevo modelo de perfiles por competencias donde se pueda a un futuro tomar medidas para las diferentes áreas en donde existan falencias. El principal reto que enfrenta la sociedad es el mejoramiento y manejo continuo de las organizaciones que la integran, la administración del talento humano existe para mejorar el aporte de las personas a las organizaciones. Para llevar a cabo su función, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos pero no se muestran imposibles de realizarlos, por ello es necesario hacer frente a necesidades sociales de la organización y del personal de las mismas; estos objetivos se pueden lograr mediante diversas actividades enfocadas a mejorar, mantener, estabilizar, utilizar, evaluar y conservar una fuerza y clima laboral vigoroso. La empresa EQUIVIDA S.A. también se encuentra en la necesidad de adaptarse a estas necesidades que requieren tanto dichas empresas como otras en el país.

Nuestra propuesta guiará a la empresa a desarrollar nuevas técnicas y formas de conducir al personal y desarrollar un plan de manejo por competencias del talento humano para la Unidad de Administradores de Negocios de la empresa EQUIVIDA S.A., el mismo pretende llegar a generar una nueva estructura de enfoque en la implementación de un nuevo sistema que tiene por nombre modelo de perfiles por competencias, su función primordial sería la de permitir la mejora de los procesos y excelencia en el servicio optimizando el tiempo, la evaluación de dichos procesos nos ayudara a distribuir de manera equitativa las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa.

CAPÍTULO 1

MARCO TEORICO

1.1 Competencias

2.2.6. Breve reseña histórica

El concepto de competencias según Hyland (1994) se remonta a los años setenta con el nombre de “Pedagogía basada en el desempeño” surgido en EEUU y se tornó en Inglaterra en los años ochenta con el nombre de “Educación y Entrenamiento basados en competencias”. Este concepto emergió con fuerza en los países industrializados sobre todo en aquellos que tenían problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta de impulsar la formación de la mano de obra. “Otra forma de abordar los orígenes de las competencias es a nivel de empresas. Desde esta perspectiva, el movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registra actualmente a nivel global. (Spencer, 1998, págs. 27 - 28).

Sin duda el surgimiento de enfoque está relacionado con las transformaciones productivas dadas a partir de los años ochenta, la insistencia por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que se difundieron rápidamente desde Japón hacia los demás continentes. Dichas estrategias ayudaron al mejoramiento de la competitividad y permitieron generar elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional, así es como se crearon redes de colaboración entre la función productiva y agentes claves como es el caso de proveedores, consultores, contratistas, clientes y trabajadores, etc.

A raíz de ello las empresas crearon estructuras en donde lo importante a más de los activos físicos y financieros se toma en cuenta al capital humano y recursos valiosos como el conocimiento, la formación, manejo del mercado, sistema de innovación, capacidad de motivación, entre otros a pesar de tener una naturaleza menos tangible.

Lo mencionado anteriormente visualiza el surgimiento de la competencia laboral a nivel de empresas, ya que, uno de los componentes claves de esta estructura naciente lo estaría constituyendo el capital humano; esto es la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa.

A medida que las sociedades se modernizan también se hacen más complejas y se vuelven más exigentes, requiriendo de los individuos una mayor educación y la adquisición de competencias que les permitan insertarse en los mercados laborales con las condiciones requeridas por la economía.

2.2.7. Concepto de competencias

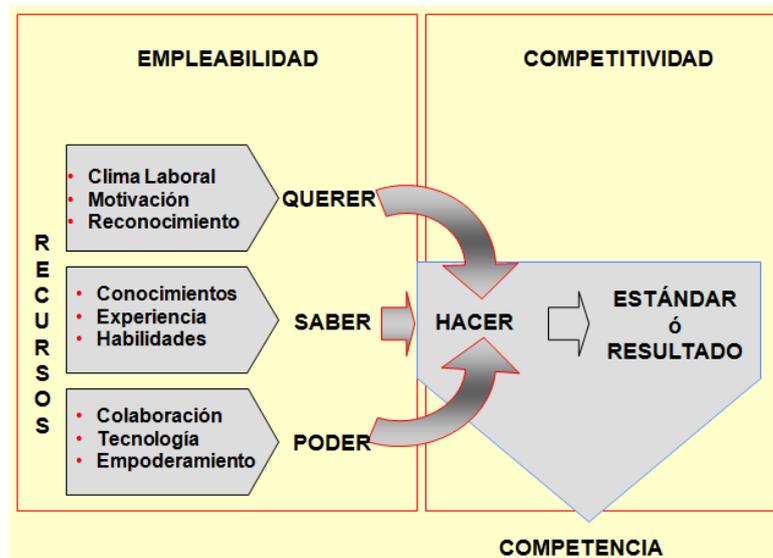
Spencer & Spencer define las competencias como “una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.” (Spencer, 1998, pág. 23)

Del párrafo anterior Martha Alles argumenta que “la característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.” (Alles, Gestión por Competencias: El Diccionario, 2005, pág. 22)

Las competencias representan una unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. La competencia ha de integrar las cualidades del trabajador y las descripciones de la actividad. Cabe indicar que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones, que aplicados en la realización de las actividades laborales aseguran el éxito. Es así como Luis Sagi – Vela Grande define a las competencias como “Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), actitudes (saber hacer y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, asegura un buen logro.” (Grande, 2004, pág. 86)

Lo mencionado en párrafos anteriores se lo puede resumir en gráfico 1 donde dentro de la empleabilidad encontramos todos los recursos que debe poseer el colaborador para cumplir con las competencias necesarias para obtener el resultado deseado de competitividad.

Gráfico 1
Concepto gráfico competencias



Fuente: Luis Sagi – Vela Grande

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

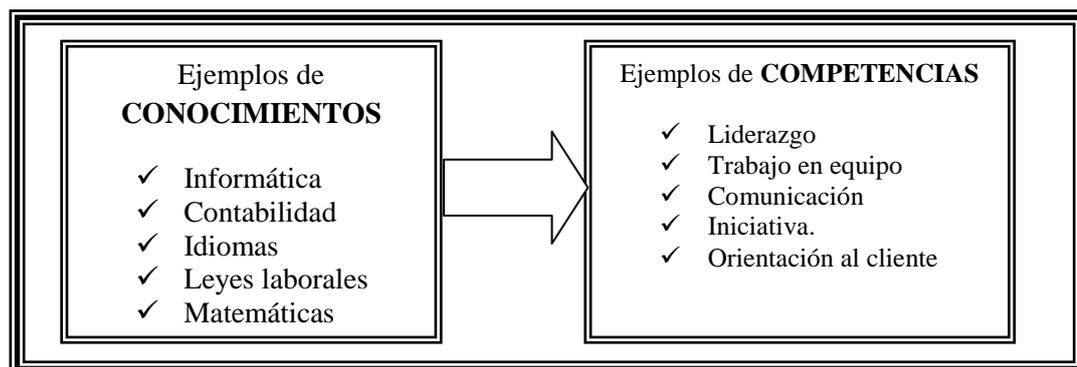
Este concepto significa que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo, se tienen en cuenta los llamados “factores diferenciadores de éxito”, eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito.

2.2.8. Diferenciación de conocimientos y competencias

En gestión por competencias los términos conducta y comportamiento son sinónimos y en este mencionado tema se utilizan ambos conceptos por igual, por lo que podemos decir que un comportamiento es aquello que una persona hace o dice, no es aquello que una persona desea hacer o decir, los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.

Es necesario realizar una diferenciación entre conocimientos y competencias. Los conocimientos son la base para el desarrollo de las competencias de una persona; es decir es la información que posee la persona de un área determinada, los conocimientos se adquieren a través de la educación.

Gráfico 2
Diferencias entre conocimientos y competencias



Fuente: Martha Alles

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

Los conocimientos y las competencias de una persona constituyen un elemento importante para el desempeño en el puesto; sin embargo los conocimientos son más fáciles de detectar que las competencias.

2.2.9. Características de competencias

Spencer & Spencer establece que las competencias están compuestas por cinco características, las mismas que han sido mencionadas por Martha Alles en su libro “Gestión por competencias – El diccionario”, en donde explica la teoría de Spencer de la siguiente manera:

“Motivaciones: Lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas

Características: Características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o información.

Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas

Habilidades: La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física. Ejemplo de habilidad física; la capacidad de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio.” (Alles, Gestión por Competencias: El Diccionario, 2005, págs. 22-24)

Los autores demuestran mediante el modelo gráfico del Iceberg que, las competencias pueden dividirse en dos agrupaciones: las destrezas y los conocimientos en el grupo de las más fáciles de detectar y desarrollar; y las menos fáciles de detectar y desarrollar como las actitudes, el concepto de uno mismo y el núcleo mismo de la personalidad.

Gráfico 3

Agrupaciones de las competencias



Fuente: Martha Alles

Gráfico elaborado por: Spencer y Spencer

Para Spencer & Spencer, las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias como es la motivación y características, y enseñar el conocimiento y habilidades que se requiere en cargos específicos, seguramente les resulte más económico que contratar a un especialista que tenga el conocimiento práctico del cargo pero no las competencias. “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”.

2.2.10. Grados de competencias

Para fijar los grados de competencias es importante se lo realice una vez definido las competencias adecuadas para cada puesto de trabajo. Existen diferentes propuestas

para determinar los grados de competencias. A continuación se expone un ejemplo para comprender la graduación de las competencias.

Ejemplo: Competencia de liderazgo

A: Alto, genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno, es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir.

C: Mínimo necesario, sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

D: Insatisfactorio, el grupo no lo reconoce como líder; es ampliamente cuestionado.

La apertura en grados es arbitraria, se puede establecer más niveles si se considera necesario. A partir de esta apertura de la competencia de liderazgo en niveles, se debe asignar los niveles requeridos a cada puesto. El nivel D o insatisfactorio no es necesario asignar a un puesto, si el liderazgo no fuera necesario para el puesto, simplemente no se asigna la competencia. No es recomendable asignar en grado negativo.

Tabla 1
Descriptivos de puestos: Competencias

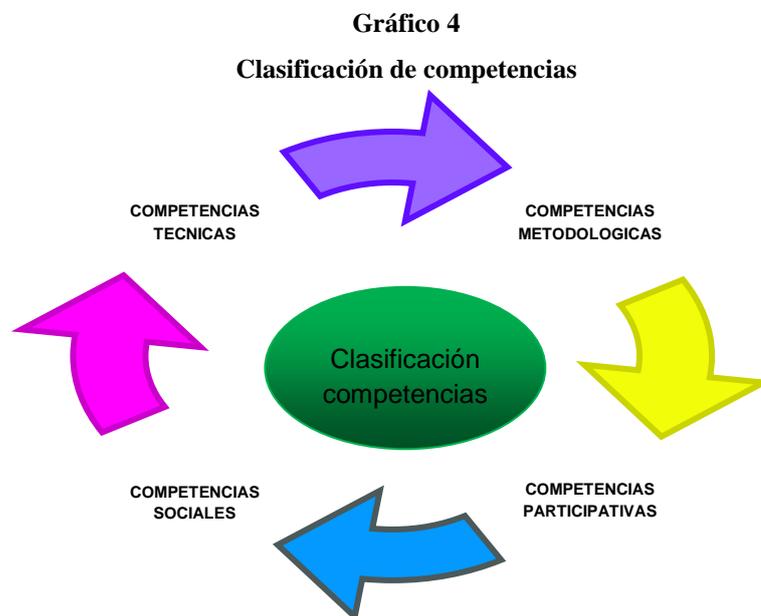
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Orientación al cliente interno y externo		x		
Orientación a los resultados			x	
Calidad de trabajo		x		
Competencias específicas gerenciales				
Liderazgo		x		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			x	
Capacidad de planificación y organización		x		
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
comunicación / capacidad para entender a los demás.	x			
Habilidad / pensamiento analítico / conceptual.		x		
Adaptabilidad - Flexibilidad.			x	
Negociación	x			
Iniciativa - Autonomía		x		

Fuente: Gestión por competencias

Gráfico elaborado por: Martha Alles

2.2.11. Clasificación de competencias

Aunque no existe una lista universal de competencias, que pueda ser empleada en todos los escenarios profesionales, la empresa cuenta actualmente con un diccionario de competencias el cual será la base para el levantamiento de perfiles y contratos de gestión. Se dice que un profesional es competente si es capaz de saber movilizar sus conocimientos, capacidades y cualidades para enfrentar un problema dado. Las competencias corresponden al “encuentro reactivo” entre la experiencia profesional de una persona y la situación que la moviliza. (Mandon, 1999). Mediante esta clasificación podemos decir que un trabajador necesita para ser competente:



Fuente: Bunk, 1994

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

Competencias técnicas (Saber): Para dominar como experto las tareas y los contenidos de un ámbito de trabajo y, las aptitudes, conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con información.

Competencias metodológicas (Saber hacer): para saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y las irregularidades que se presenten, así como para encontrar de forma independiente vías de solución y

transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo. Hace referencia a la flexibilidad.

Por ejemplo: Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.

Competencias sociales (Saber estar): para saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva y mostrar un comportamiento orientado al grupo y al entendimiento interpersonal. Hace referencia a la sociabilidad, a las formas de comportamiento.

Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo, o capacidad de relacionarse.

Competencias participativas (Saber ser): para saber participar en la organización de su puesto de trabajo o de su entorno de trabajo, ser capaz de organizar y decidir y estar dispuesto a aceptar responsabilidades. Hace referencia a la participación, a las formas de organización.

Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

2.3. Gestión por competencias

2.3.1. Introducción

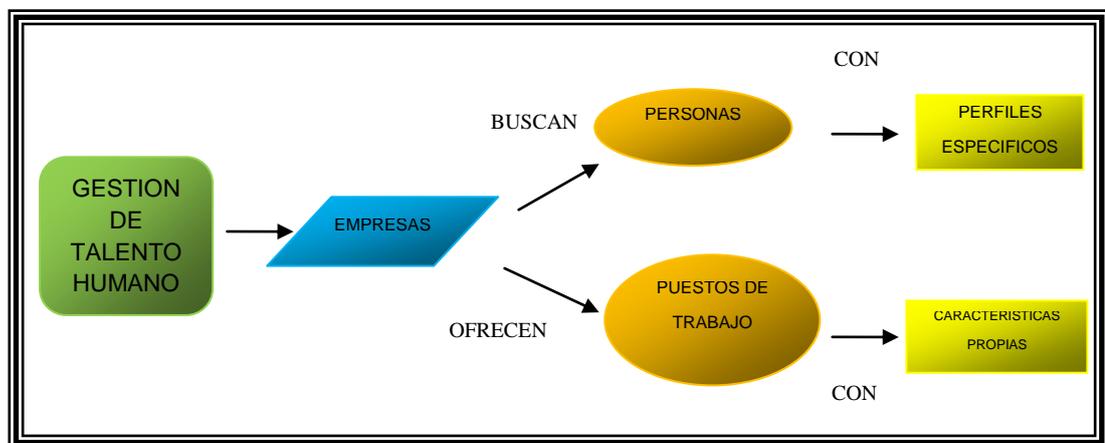
Para abordar el tema de Gestión por Competencias nos fundamentamos en los conceptos de dos autores que ayudaran a comprender de mejor manera este concepto: “Las competencias en la Gestión de TTHH, se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente” (Alles, Evaluación de desempeño por competencias, 2009, p. 24)

“Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados”. (Maldonado, 2002, p. 42). Cabe mencionar que los modelos de competencias se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos, llamadas también competencias duras, sino que también han incluido la

consideración de competencias más suaves asociadas con el comportamiento y las conductas, llamadas también competencias blandas.

La Gestión de Talento Humano por Competencias permite concientizar en que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil por competencias.

Gráfico 5
Gestión de TTHH por competencias



Fuente: Martha Alles

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

Del Gráfico anterior es importante reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son los responsables directos de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias. Es importante orientar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias para así poder agregar nuevos desafíos como parámetros de buen desempeño en una tarea asignada, las empresas deben adecuarse a la velocidad del ritmo cambiante para asegurar su supervivencia, lo que exige cambios en los Modelos de Gestión de las Competencias.

2.3.2. Objetivos de la gestión por competencias

El objetivo principal de la Gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- ✓ La generación de un proceso de mejora continúa en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2.3.3. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

Martha Ales indica en su obra “Gestión por competencias – El diccionario” que es necesario seguir los siguientes pasos para poder implementar un sistema de gestión por competencias:

- ✓ Definir misión y visión de la empresa
- ✓ Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- ✓ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- ✓ Validación de las competencias
- ✓ Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Estos pasos nos ayudaran a definir la misión de la compañía, hacia donde vamos, a plantear objetivos y la misión y de esta manera lograr el involucramiento y participación de miembros de la compañía quienes decidirán como hacerlo.

Para implantar la gestión por competencias se requiere:

- ✓ Definición de las competencias.
- ✓ Definición de grados o niveles.
- ✓ Descripción de puestos con su respetiva asignación de competencias y grados.
- ✓ Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
- ✓ Implantación del sistema.

2.3.4. Como aplicar la gestión por competencias

Martha Alles nos dice en su obra “Diccionario por competencias” que no es necesario que las empresas cuenten con un sistema globalizado de competencias para poder implementar un sistema de Gestión por Competencias siempre y cuando cada compañía cuente con un Diccionario de competencias sin embargo esto no reemplazara la definición por la máxima conducción de la empresa para el funcionamiento de esta herramienta y aprovechar los beneficios de estos procedimientos para más adelante poner en marcha el proceso completo.

2.3.5. Modelo de gestión por competencias

“Los distintos subsistemas de recursos humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o ayudan a “malograrla” cuando el personal no está alineado a los objetivos organizaciones. Para bien o para mal, los subsistemas de Recursos Humanos influyen sobre los resultados finales”. (Alles, Desempeno por competencias. Evaluación de 360°, p. 15)

Como hemos indicado la Gestión por Competencias es la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral. A continuación encontramos un modelo Gráfico del proceso de Gestión por Competencias:

Gráfico 6

Modelo de gestión por competencias



Fuente: Diccionario por Competencias

Gráfico elaborado por: Equivida S.A.

En el Gráfico No. 6, presentado en la página anterior, podemos definir un modelo de Gestión por Competencias, en el que se definirá las actividades y tareas que el cargo deberá desempeñar. Una vez definido dicho contrato se elabora los perfiles de cargo esto nos ayudara tanto para la medición y evaluación como para los futuros procesos de selección, una vez obtenida la valoración correspondiente para cada cargo se realizaran programas de capacitación y educación así como planes de desarrollo de carrera, esto nos ayudara a tener una excelente valoración de cargos y a futuro fijar el proceso de escalas salariales que es muy importante para cada colaborador.

2.3.6. Perfiles de cargos

De acuerdo a investigaciones de los autores mencionados en el transcurso del capítulo, indican que una correcta implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo.

2.3.6.1. Descripción de perfiles de cargos

Se puede entender a Perfiles de Cargos como un conjunto de saberes, técnicas, aptitudes y actitudes que se demandan de una persona que desempeña o va a ocupar un puesto de trabajo determinado. Se entiende como “la descripción en términos “ideales” de lo que es necesario saber para realizar en un cargo determinado. Estas consideraciones nos remiten a distinguir dentro del análisis de un empleo, dos modelos de perfiles profesionales: el requerido y el real, los mismos que son detallados en la Tabla No. 2, que se presenta a continuación.

Tabla 2
Modelos de perfiles profesionales

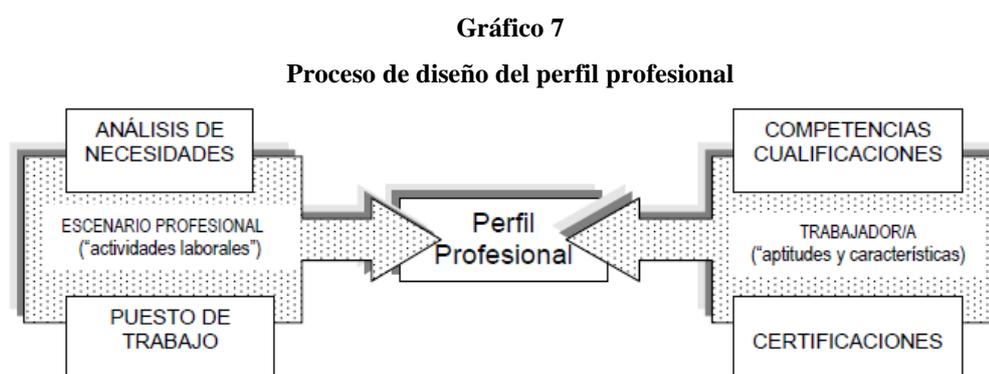
PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO	PERFIL PROFESIONAL REAL
Describe el conjunto de saberes, técnicas y aptitudes que un individuo o una categoría de personal debe dominar para desempeñar un empleo tipo.	Designa el conjunto de saberes, técnicas y aptitudes que posee realmente esa persona o categoría de personal, en referencia al perfil requerido previamente descrito.

Fuente: Levy-Leboyer

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

En síntesis la elaboración del perfil profesional requiere llevar a cabo análisis exhaustivos y sistemáticos que describan e descompongan las funciones, tareas, operaciones, condiciones de trabajo y otros aspectos, que en conjunto conforman un puesto de trabajo, pero también supone identificar las capacidades intelectuales necesarias, así como la experiencia, grado de responsabilidad, etc.

Por lo tanto podemos decir que se trata de dos campos conceptualmente diferentes: el de las “actividades laborales” y el referido a las “aptitudes y características humanas”. En el gráfico que presentamos a continuación Levy-Leboyer indica el proceso del diseño del perfil profesional en donde se detalla dos partes principales que son las actitudes y competencias que requiere la persona para desarrollarse en un puesto de trabajo.



Fuente: Génesis y función de competencias, 2001

Autor: Levy-Leboyer, 2001

El análisis de perfiles busca dar respuesta siguiendo un modelo de valoración de competencias a través de un análisis inductivo de acuerdo al siguiente esquema:

- a) Identificación de los escenarios laborales emergentes
- b) Establecimiento de tareas y funciones en que se realizan
- c) Instrumentos, medios y espacios para la realización de las actividades
- d) Determinación de las características, competencias, cualificaciones y certificaciones requeridas
- e) Pronóstico de anticipación de la evolución de la ocupación

Un elemento básico de los perfiles profesionales son las competencias profesionales. El término competencia engloba el conjunto de conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes que tienen como finalidad la realización de roles, funciones, tareas y actividades delimitadas y vinculadas con una profesión determinada.

2.3.6.2. Análisis y descripción de cargos

El análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”. (Harper & Lynch, 1992). Para esto es necesario nombrar las Definición: es de palabras claves en este tema como es el cargo que se lo puede definir como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa. Entonces así podríamos decir que la descripción de cargo no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al mismo y de esta manera diferenciar un cargo de los otros.

Chiavenato, define el análisis de cargos como: “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”. (Chiavenato, 1993, p. 227)

“El análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto”. (Majía, 2000)

El análisis de puestos según Mondy y Noe (1997) es: “el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”.

El análisis y descripción de cargos permite identificar qué se hace, por qué se hace, dónde se hace y cómo se lo hace. Además, permite definir los siguientes aspectos:

- Qué cargos posee una organización y cómo están relacionados.
- Cómo se alinean los cargos con los objetivos estratégicos de la organización
- Cuál es el grado de adecuación de la persona al cargo que ocupa
- Hasta qué punto colaboradores con competencias con un desarrollo superior son compensados por hacer tareas de menor exigencia
- Cómo pueden reestructurarse las tareas para rediseñar o suprimir cargos

2.3.6.3. Métodos para el análisis y descripción de cargos

Los métodos para realizar el análisis y descripción de cargos son los mencionados a continuación:

a) Entrevista

Una entrevista por competencias es un constante proceso de cambio por el que están pasando las organizaciones y por la creciente necesidad y complejidad de los negocios. Es similar a una entrevista tradicional, con un agregado fundamental; que consiste en una serie de preguntas orientadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir. (Alles, Desempeno por competencias. Evaluación de 360°, p. 92)

Existen tres tipos de entrevistas que el especialista puede emplear para obtener datos de los puestos:

- Entrevistas individuales con cada empleado
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del desarrollo del puesto que se está analizando.

b) Cuestionarios

Otro medio válido para obtener información en el análisis del puesto es que los colaboradores completen cuestionarios en los que describan los deberes y las responsabilidades relacionadas con su empleo. Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se deben incluir.

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

c) Observación

La observación directa es útil en los trabajos que consisten principalmente entre actividad física observable. La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos.

d) Método mixto:

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el Departamento de Recursos Humanos debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentran en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- 1) Identificación y actualización
- 2) Deberes y responsabilidades
- 3) Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
- 4) Niveles de desempeño

2.3.6.4. Fases del análisis de cargos

• **Fase 1**

Determinar el uso de la información del análisis de puesto. Empezar por identificar el uso que dará la información, ya que esos determinar el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.

Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados.

- **Fase 2**

Reunida la información es necesario revisar lo disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuales su lugar en la organización.

- **Fase 3**

Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto por ejemplo las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

- **Fase 4**

Reunir información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

- **Fase 5**

Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que no desempeña y un superior inmediato. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

- **Fase 6**

Elaborar una descripción y especificación del puesto, son dos resultados concretos del análisis de la posición. La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales.

2.3.6.5. Atracción, selección e incorporación

Una vez identificado el perfil de cargo deseado por la compañía y teniendo presente las actividades, conocimientos y competencias que deberá tener cada perfil será de mucha ayuda para tener un proceso de selección exitoso, el mismo que nos ayudara a “atraer” a los mejores candidatos, a los que cubren el perfil requerido y no a cualquier candidato que pueda estar interesado en trabajar. Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar las descripciones de los puestos con el correspondiente perfil de competencias.

Es importante indicar que el perfil del puesto requerirá de conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos; es la herramienta por excelencia en la selección de personal es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto a la vinculación o no del candidato.

2.3.6.6. Planes de carrera y planes de sucesión

Los planes de Carrera y planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. El valor agregado que produce cada empleado puede multiplicarse por diez con un adecuado entrenamiento, si la misma cuenta con buenos recursos humanos, buenas políticas para su personal, buenas prácticas en materia de desarrollo, el resultado final será un alto capital intelectual de la empresa. (Alles, Desempeno por competencias. Evaluación de 360°, p. 304)

2.3.6.7. Formación

Dentro de los planes de formación es muy importante mencionar que la capacitación es uno de los temas fundamentales, la misma consiste en un proceso educativo para adquirir conocimientos técnicos, científicos, administrativos, habilidades, destrezas y otras competencias necesarios para el desempeño de un cargo.

La capacitación requiere de la aplicación de un proceso administrativo oportuno, capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridas para el puesto. (Alles, Desempeno por competencias. Evaluación de 360°, p. 219)

La función del subsistema de capacitación, como la de cualquier otro de Recursos Humanos, debe estar alineada con la estrategia de la organización. Por lo tanto, los planes de capacitación deben estar diseñados con este propósito. (Alles, Desempeño por competencias. Evaluación de 360°, p. 220).

2.3.6.8. Remuneraciones y beneficios

Martha Alles en su obra Desempeño por competencias, Evaluación de 360°, nos dice que este módulo es el más difícil de implementarse, compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideraran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. La remuneración debe estar relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. (Alles, Desempeño por competencias. Evaluación de 360°, p. 94). La función del área de recursos humanos está ligada completamente a este tema tan delicado e importante para nuestro personal y deberán estar pendiente del estudio y análisis de:

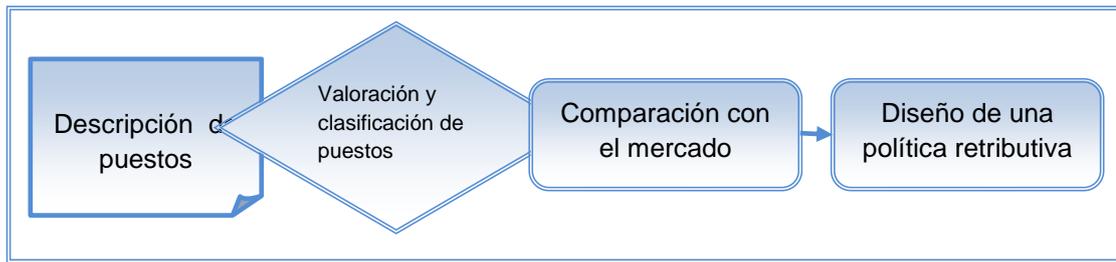
- ✓ Salarios
- ✓ Revisiones de salarios y políticas de beneficios
- ✓ Información estadística.

El departamento de Talento Humano deberá asegurarse, mediante una tabla de Escala Salariales, el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal calificado en el mercado.

En el gráfico No. 8, Martha Alles detalla el proceso para tener una política retributiva, la misma que debe asegurar la equidad interna fijando las remuneraciones en función de los descriptivos de puestos, que para ello deben ser evaluados y clasificados. Una vez que se asegure la equidad interna será necesario establecer una comparación con el mercado. Con estos elementos es factible fijar una política de compensaciones adecuada a la organización.

Gráfico 8

Política retributiva



Fuente: Dirección estratégica de Recursos Humanos.

Elaborado por: ALLES Martha.

2.3.7. Competencias claves de la organización

Las empresas plantean las estrategias de su negocio en función del desarrollo de sus competencias clave que aportan ventajas competitivas (en procesos, precios de acceso a mercados, etc.). La gestión de los recursos humanos es, también, una macro competencia clave y el enfoque mediante competencias traerá beneficios en la implantación de estrategias a corto, medio y largo plazo.

2.4. Evaluación del desempeño

Al hablar de Evaluación del desempeño, hablamos de evaluar el desempeño de cada colaborador por competencias, todos los colaboradores que forman parte de una organización no son iguales ni sus comportamientos y los resultados obtenidos no son los mismos para la empresa. Para evaluar al colaborador es importante analizar el desempeño o gestión de una persona. Con esta evaluación se busca el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

El autor Gómez Mejía (Alles, Gestión por Competencias: El Diccionario, 2005, pág. 55) dice que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en comportamientos para medir el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de comportamientos que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos con lo requerido.

En una evaluación del desempeño no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad sino de identificar y ponderar comportamientos en el trabajo y en relación con el puesto ocupado. (Alles, Gestión por Competencias: El Diccionario, 2005, pág. 56). Los verdaderos responsables en la evaluación del desempeño son los propios involucrados y sus jefes.

2.4.1. Breve reseña histórica

La evaluación del desempeño es un tema que ha existido desde hace muchos años atrás. Los emperadores de la dinastía china tenían un valorador imperial, el cual se encargaba de cuantificar el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte. En el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús; San Ignacio de Loyola introdujo un procedimiento formal para juzgar a los miembros de su Iglesia. Utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente del potencial de cada uno de sus jesuitas. (Casas, 2008)

La evaluación del desempeño surge en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos a raíz de la primera guerra mundial en donde se busca la manera de utilizar los conocimientos psicológicos con el fin de seleccionar y entrenar mejor al ejército, estudiando sus habilidades, experiencia, educación; ubicándolos en los puestos adecuados de acuerdo a las indicaciones de los profesionales, es decir acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales. (Henaó, 2004)

2.4.2. Beneficios de la evaluación del desempeño

Hoy en día las organizaciones tienen poco conocimientos sobre la importancia de tener una evaluación del desempeño, desconocen los beneficios que ésta les puede brindar, más bien piensan que su estrategia es para decidir si se aumentan o no salarios o a quien se debe apartar de la compañía. Sin embargo, los estudios demuestran que la evaluación del desempeño son beneficiosas para:

- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- ✓ Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Es importante saber que la evaluación de desempeño no solo trae beneficios para la compañía sino también para el colaborador y jefe de cada uno, ya que esta ayuda no solo mejorar los resultados de la compañía sino también a que cada uno de los colaboradores en los siguientes aspectos:

- ✓ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- ✓ Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- ✓ Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Como ya lo indicamos para las líneas de supervisión, gerentes, jefes y coordinaciones tiene los siguientes beneficios:

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- ✓ Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

- ✓ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

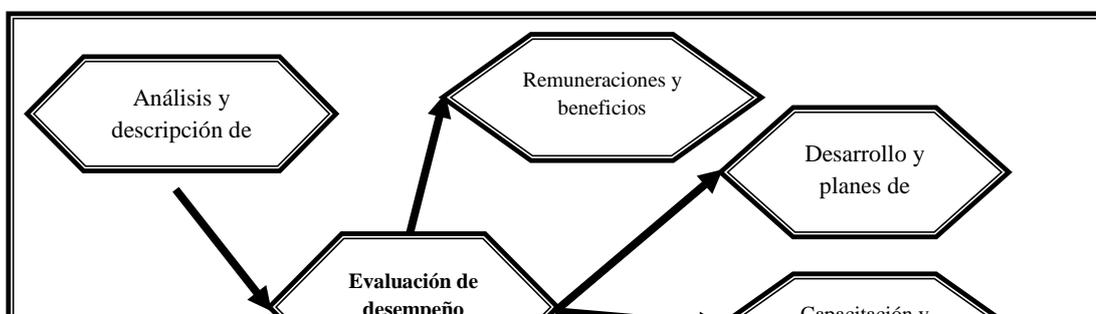
Chiavenato nos indica que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo”. Hay que recordar siempre que la evaluación debe realizarse con relación a lo querido por el puesto, no por cada persona sino lo que la empresa espera de cada cargo.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar sólo y únicamente en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para qué y quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. Debe permitir la obtención de información sobre el resultado final y, en consecuencia, que cada quien sepa cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traducirá en una responsabilidad con el proceso total y no solamente con su tarea personal. (Romero, 2007)

2.4.3. Relación de la evaluación de desempeño con otros subsistemas

La evaluación del desempeño es un elemento fundamental para la relación con otros subsistemas y las buenas prácticas. En primer lugar con las descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa, se le comunicaron al colaborador los alcances del mismo y, la definición de los objetivos a alcanzar en el periodo. La evaluación del desempeño trabaja de la mano con los siguientes subsistemas que se detallan en el gráfico No. 9 que lo presentamos a continuación:

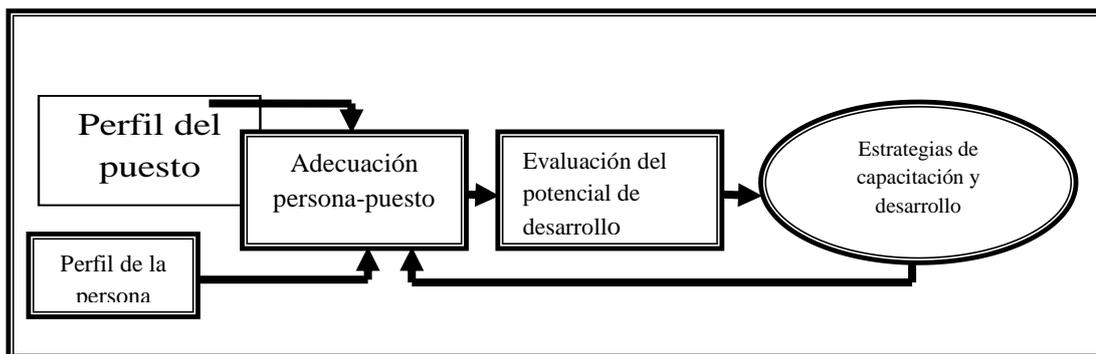
Gráfico 9
Relación entre subsistemas



Fuente: ALLES, Martha. Evaluación 360°.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona – puesto, este proceso se detalla a continuación por Martha Alles en el gráfico No. 10, a partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto. (Alles, Gestión por Competencias: El Diccionario, 2005, pág. 263)

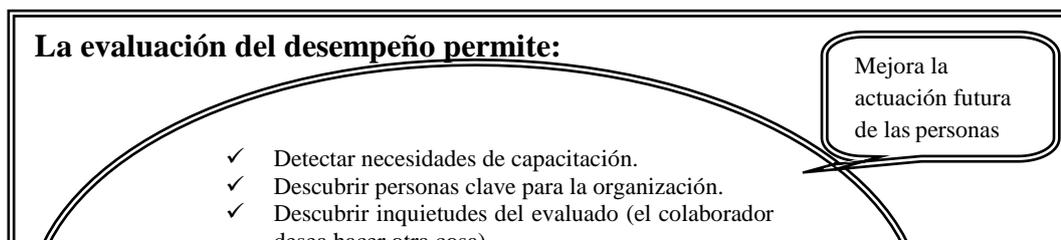
Gráfico 10
Adecuación persona - Puesto



Fuente: ALLES, Martha. Evaluación 360°.

Se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas es así que una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes. A continuación se detalla las funciones de la evaluación de desempeño presentado por Martha Alles en el Gráfico No. 11 en su libro de Evaluación de 360°.

Gráfico 11
Funciones de la evaluación



Fuente: ALLES, Martha. Evaluación 360°.

2.4.4. Métodos de evaluación de desempeño

Existen diversos métodos de evaluación de desempeño entre ellos tenemos los que se clasifican de acuerdo a lo que miden: características, conductas o resultados.

2.4.4.1. Métodos basados en características

Son los más usados, si bien no son los más objetivos. Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento. (Alles, Gestión por Competencias: El Diccionario, 2005, pág. 33)

2.4.4.2. Métodos basados en el comportamiento

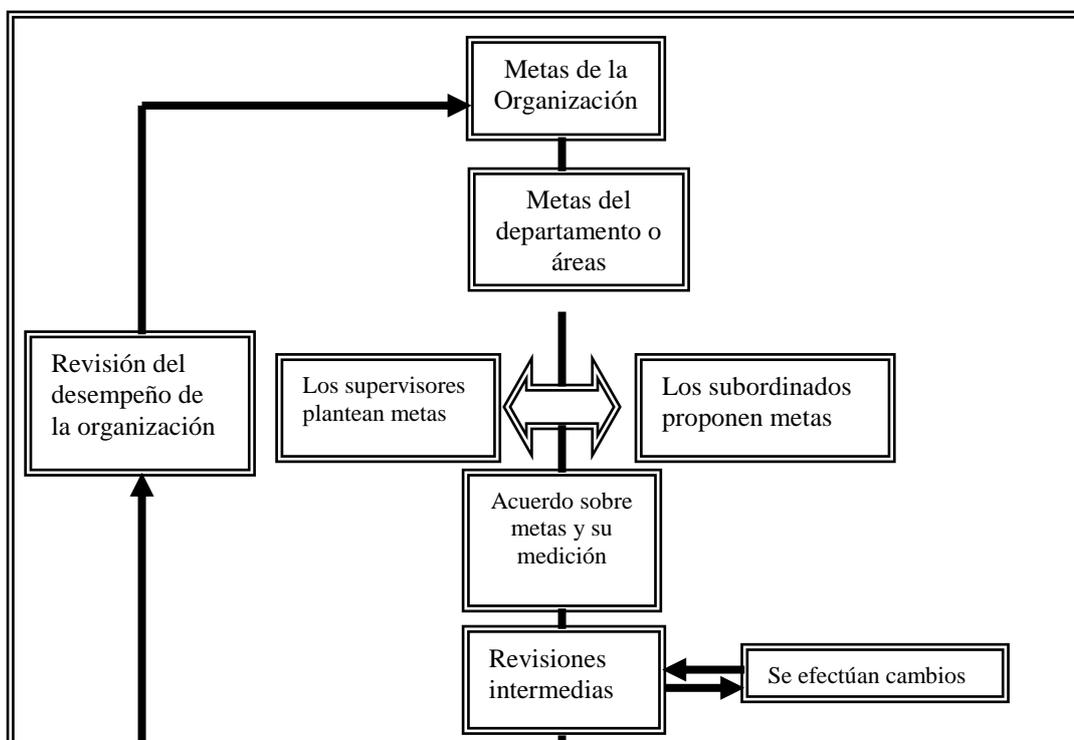
Los métodos basados en el comportamiento brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas, permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo

2.4.4.3. Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados son muy conocidos ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. Como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

Martha Alles en su libro “Evaluación de 360°” nos indica el esquema de un programa de administración de objetivos, en donde se detalla el proceso idóneo para seguir en el planteamiento y acuerdos de objetivos, el mismo lo podemos ver en el gráfico No. 12 citado a continuación:

Gráfico 12
Esquema de un programa de administración por objetivos



Fuente: ALLES, Martha. Evaluación 360°.

2.4.4.4. La evaluación de 180 grados

La evaluación de 180 grados es altamente recomendada para los socios de una sociedad de personas como, por ejemplo, grandes estudios profesionales de abogados, contadores, entre otros. En este tipo de organizaciones no existen jefes o nivel superior a los socios. Asimismo, en una organización se aplica la evaluación de 180 grados cuando una persona no posee otras que le reportan. Es estos casos, la organización aplica de manera general la evaluación de 360 grados y, en algunos casos en particular, por ausencia de un nivel de reporte, utiliza la evaluación de 180 grados.

2.4.4.5. Método de 360° feedback o evaluación de 360 grados

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional. El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo el verdadero valor de las personas como el

principal componente del capital humano en las organizaciones. A través de la aplicación de la evaluación de 360° una organización le esta proporcionado a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Beneficios de una evaluación de 360°

Los beneficios de este esquema son múltiples, pero el más significativo es que la evaluación no queda sujeta al único juicio del supervisor. La evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

Objetivos de una evaluación de 360°

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas. La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. (Dgplades, 2010)

Proceso a seguir de una evaluación de 360°

El proceso a seguir en una evaluación de 360° es el siguiente:

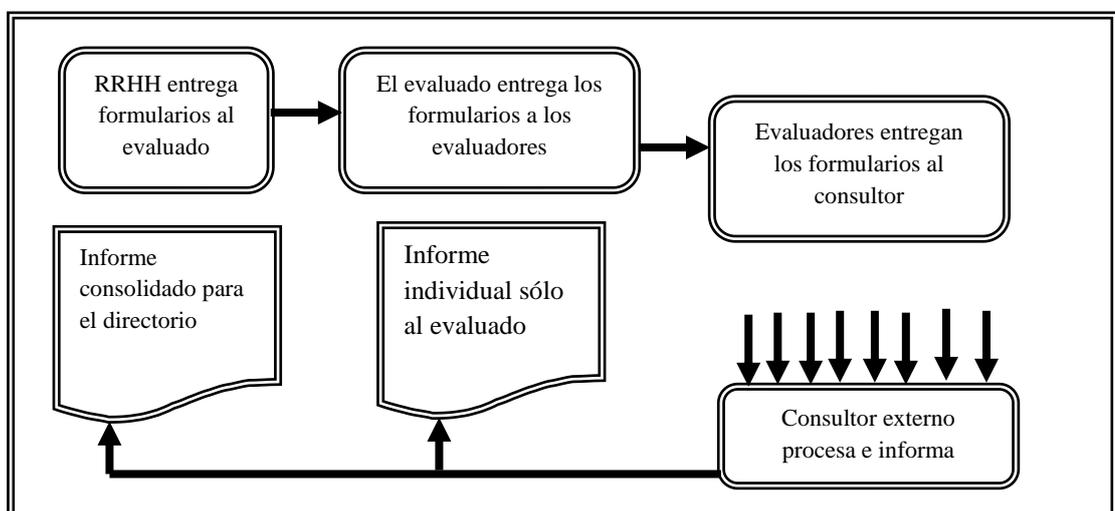
- ✓ **Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.** Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o

factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360°, pueden tomarse un menor número de competencias; en el caso solo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales (competencias generales).

- ✓ **Diseño de la herramienta** soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación de 360°.
- ✓ **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.
- ✓ **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y evaluadores.
- ✓ **Recolección y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- ✓ **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°.
- ✓ **Informes:** sobre el evaluado. La organización recibirá solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Martha Alles, en el siguiente gráfico, nos sintetiza cada uno de los pasos, anteriormente detallados, del proceso para realizar una Evaluación de 360°.

Gráfico 13
Diagrama del proceso de evaluación de 360°



Fuente: ALLES Martha. Evaluación 360°

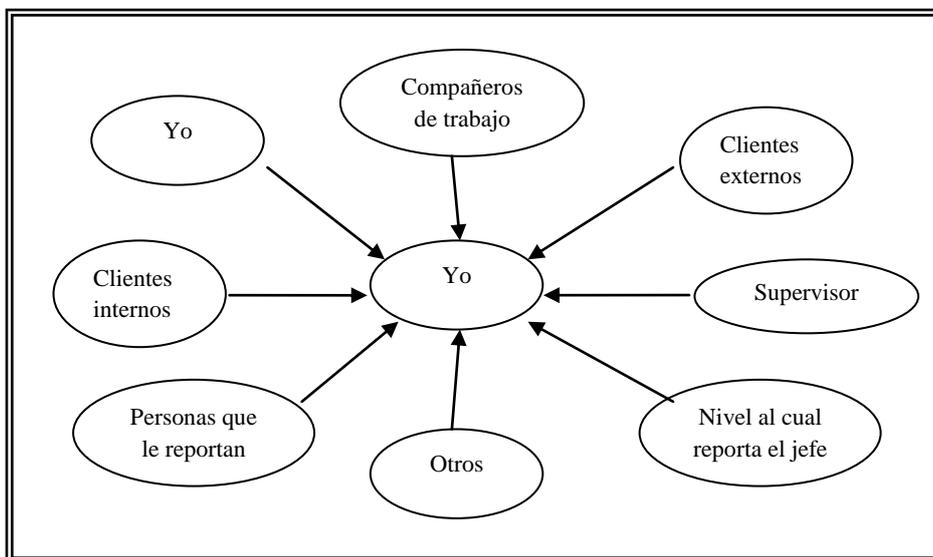
La herramienta de la evaluación de 360° consiste en un cuestionario/ formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Valora la afectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo, es decir, en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

¿Quiénes participan en la evaluación 360°?

Dentro de la Evaluación de 360°, según Martha Alles, pueden participar las siguientes personas que se detallan en el Gráfico No. 14. Al colaborador lo llamamos “YO”, el mismo que será evaluado por ocho sujetos diferentes, incluido su autoevaluación, los mismos son:

Gráfico 14
360° Feedback



Fuente: ALLES Martha. Evaluación 360°.

- ✓ Él mismo (autoevaluación).
- ✓ Clientes internos.
- ✓ Personas que le reportan (subordinados).

- ✓ Clientes externos.
- ✓ Compañeros de trabajo, pares de posición.
- ✓ Su supervisor.
- ✓ El jefe del jefe, es decir el nivel al cual reporta su jefe.
- ✓ Otras personas, como proveedores.

Para que el método no se torne burocrático, se eligen uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes, etc., y no todos los involucrados en cada nivel. No deje de observar que el empleado en cuestión también se evalúe a sí mismo. La evaluación 360° tiene una profunda relación con la cultura de la organización; a su vez tiene una profunda coherencia con la estrategia organizacional, con su política externa respecto a los clientes e internamente con sus costumbres y todo lo relacionado con el desarrollo de personas.

Si una organización desea implementar un esquema de 360° y no ha aplicado un esquema integral de gestión de recursos humanos por competencias deberá tomar un esquema estándar, pero con mucho cuidado.

Ventajas y desventajas

Si se parte de que la evaluación de 360 grados es una herramienta de desarrollo de competencias, sus beneficios son múltiples. En primera instancia, una persona puede verse a través de la mirada de los otros. Esta evaluación será una fuente verdadera de mejora si se entienden adecuadamente sus beneficios. Muchas personas no aceptan el resultado obtenido, y en esos casos todo es tiempo perdido. Por ello este tipo de herramientas no son aplicables a todas las organizaciones.

Las evaluaciones de 360° permiten agrupar las miradas en pequeños colectivos (por ejemplo, los subordinados, los pares, etc.). Esto permite, a su vez, analizar más profundamente la mirada de los otros sobre el evaluado. Para que estas miradas puedan graficarse por separado, se debe contar con un mínimo de tres evaluadores por segmento; por ejemplo, tres pares, tres subordinados. Si el número de integrantes de alguno de estos grupos fuera inferior a tres, igualmente podría confeccionarse la evaluación de 360 grados, pero no la gráfica correspondiente al nivel. Por último, el

verdadero beneficio vendrá después de la evaluación de 360 grados, con el plan de desarrollo que se elabore.

Problemas más comunes en la evaluación 360°

El primer punto a tener en cuenta en la aplicación de una evaluación por 360° es que debe considerarse el primer año de práctica como si fuese una prueba piloto. Es tan fuerte el cambio cultural, que no es posible evaluar el resultado del proceso completo analizando sólo los resultados del año inicial. La experiencia indica que las organizaciones necesitan varios años de funcionamiento para lograr un óptimo resultado. Por lo tanto así debe analizarse y considerarse el primer año de aplicación. (Alles, Gestión por Competencias: El Diccionario, 2005, pág. 172).

CAPÍTULO 2 LA EMPRESA

3.1. La Empresa Equivida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.

Equivida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A., nació jurídicamente el 19 de mayo de 1.994, se inició en el departamento de vida de Seguros Equinoccial, el grupo asegurador de más brillante trayectoria en el país, es en ese momento donde nace la iniciativa por brindar una opción que no ha sido explotada, y se convierte en la idea de lo que hoy en día es la empresa.

El primer Presidente del Directorio que tuvo Equivida fue el Eco, Roque Sevilla y el primer Gerente General fue el Sr. José Morillo; ambos nombrados en la sesión extraordinaria del Directorio efectuada el 24 de Junio de 1994. Equivida emitió su primera póliza en el mes de Septiembre de 1994, siendo este un hito histórico para la Compañía, ya que a partir de esa fecha se inicia el crecimiento de este gran proyecto.

Equivida se inició con una cartera de 280 pólizas en Quito, 62 en Guayaquil y 19 en Cuenca, todas ellas derivadas de Seguros Equinoccial, y en noviembre de ese mismo año, se inició el traspaso de la cartera de Seguros Colectivos a medida en la que iban venciendo las pólizas; sin embargo nuestra primera póliza colectiva se suscribió para

el cliente Xerox del Ecuador en Diciembre de 1.994 y que tuvo una vigencia de 4 años. Para ese momento, ya se venía operando con un sistema comercial de asesores de venta bajo nómina, asesores de venta freelance y también a través de brokers de seguros en las tres ciudades principales del país.

3.1.1. Accionistas

Equivida S.A., pertenece al Grupo Futuro, conformado por:

- TECNISEGUROS
- EQUINOCCIAL
- SALUD S.A.
- METROPOLITAN TOURING

3.1.2. Cultura organizacional

3.1.2.1. Visión

Ser siempre la primera elección de respaldo económico durante la vida de las personas, en los países donde actuemos.

3.1.2.2. Misión

Crear con el cliente soluciones innovadoras que le permitan visualizar y tangibilizar un futuro tranquilo ante los eventos trascendentales de su vida y la de su familia.

3.1.2.3. Valores

- Actuamos éticamente.
- Honestidad, integridad, lealtad a la empresa y a uno mismo.
- Damos lo mejor de nosotros.
- Entregar nuestro mejor esfuerzo, siendo eficaces, trabajando en equipo y manteniendo siempre una actitud positiva.
- Buscamos la auto-superación.
- Ser creativos, proactivos, mejorando día a día productos, procesos, estrategias, talento humano y tecnología.

- Estamos constantemente en la búsqueda de desarrollo personal y profesional.
- Respetamos a las personas.
- Propiciar un ambiente de cordialidad, comunicación oportuna, abierta y sincera al interior de la empresa, hacia nuestros clientes, proveedores y comunidad

3.1.3. Gestión por procesos en Equivida S.A

La Gestión por procesos es una metodología cuya finalidad es gestionar un sistema de negocios a partir de la estandarización integrada de los procesos de trabajo. Esta metodología de gestión subordina la estructura departamental a la integración y flujo del trabajo entre áreas y departamentos, a través de los procesos. La gestión por procesos comprende la identificación, establecimiento de interacciones, medición, análisis y mejora de procesos.

Los accionistas del Grupo Futuro han decidido que las empresas que están dentro de su administración, inicien con Gestión por Procesos para fortalecer la participación de estas en el mercado. Equivida S.A ha iniciado esta fase desde mediados del año 2011, logrando estandarizar el funcionamiento de sus áreas en función de los procesos en los que intervienen para el desarrollo del negocio.

3.1.4. Proceso

Conjunto de actividades ejecutadas con cierta periodicidad por más de una función de la empresa, de manera a cumplir un dado objetivo central.

Un proceso tiene los siguientes elementos:

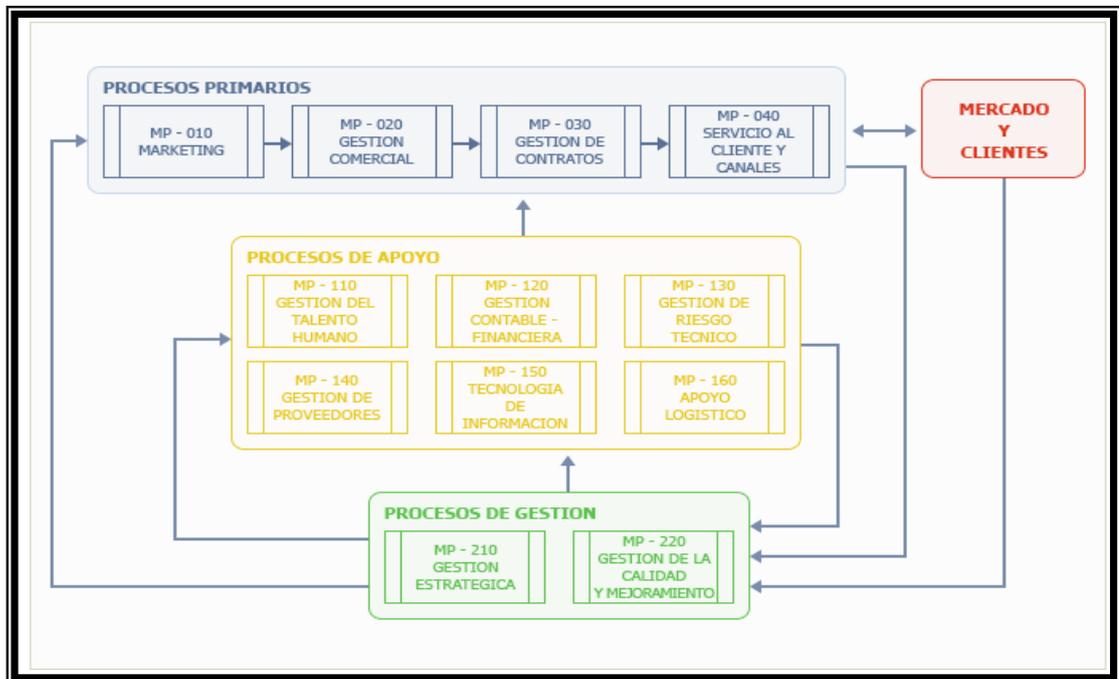
1. Entradas
2. Actividades Interrelacionadas
3. Salidas



3.1.5. Macro flujo de Negocio de Equivida S.A.

Como hemos indicado Equivida ha venido trabajando bajo la Gestión por Procesos desde el año 2009. Teniendo presente que la Gestión por Procesos es una metodología cuya finalidad es gestionar un sistema de negocios a partir de la estandarización integrada de los procesos de trabajo. Esta metodología de gestión subordina la estructura departamental a la integración y flujo del trabajo entre áreas y departamentos, a través de los procesos. Equivida en este tiempo ha diseñado su macro flujo de Negocio, El Departamento de procesos de la Compañía define a un macro flujo como el nivel más alto de documentación de la Gestión por Procesos, el mismo que se presenta en el siguiente Gráfico No. 15, este muestra la relación básica entre los macro procesos primarios, de apoyo y de gestión, y a su vez define a los Macro procesos como el conjunto de procesos afines que cumplen una determinada finalidad. A continuación se proporciona la representación del Macro flujo de la organización en el siguiente gráfico:

Gráfico 15
Macroflujo de negocios Equivida S.A.



Fuente: Intranet Equivida S.A.

Elaborado por: Departamento Procesos

3.1.5.1. Procesos primarios

Son procesos con interface directa con los clientes externos. Ej.: ventas, servicio al cliente, gestión de contratos.

Dentro de este proceso se encuentran enlazadas las siguientes áreas como son:

- **Marketing:** Es el departamento destinado a lograr la publicidad de los servicios y productos que ofrece la empresa, y así lograr la satisfacción de los clientes.
- **Comercial:** Es el departamento que se encarga de promover y vender los productos y servicios que la empresa ofrece.
- **Gestión de contratos:** es el departamento operativo, donde se emiten y facturan todas las pólizas que se han vendido a nuestros clientes tanto individuales como corporativos.
- **Servicio al cliente:** es el departamento que ayuda con los requerimientos de nuestros clientes mediante llamadas telefónicas.

3.1.5.2. Procesos de apoyo

Son todas las gestiones que soportan a los procesos primarios. Dentro de estos procesos se encuentran las siguientes áreas:

- **Talento Humano:** este departamento es esencialmente de servicios, a su vez, asesora, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos, y ayuda en la organización a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- **Contabilidad:** Este departamento tiene el objetivo principal de llevar el registro y consolidación contables de las operaciones financieras y presupuestarias, y elaborar los estados financieros e información contable que muestre en forma veraz y oportuna la situación económica del Instituto.
- **Administración:** es una instancia de apoyo a todas las áreas que conforman la institución, se le ha encomendado, la administración de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y personal administrativo. Además planifica, ejecuta, evalúa y controla la adquisición de bienes y servicios, así como el uso y mantenimiento de las instalaciones físicas y equipos tecnológicos de la empresa.

- **Tecnología:** El departamento de tecnología tiene como función principal proporcionar al resto del equipo los elementos tecnológicos necesarios para implementar y laborar correctamente, este incluye no solo los equipos físicos sino también mantenimiento y apoyo en el sistema que tiene la empresa.
- **Riesgos:** este departamento tiene el objetivo de determinar el riesgo que significará para la empresa otorgar una póliza y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso la información necesaria del cliente, que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar para cubrir dicha póliza.

3.1.5.3. Procesos de gestión

Son aquellos que administran el sistema de negocio como un todo y desde un punto de vista estratégico.

Dentro de estos procesos se encuentran las siguientes áreas:

- **Gestión estratégica:** Este departamento es el encargado de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la empresa.
- **Gestión de la calidad y mejoramiento:** Este departamento está definido como el enfoque de la gestión que puede ser caracterizado por tres principios básicos: orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo, teniendo en cuenta siempre que estos puntos ayudan a los colaboradores a tener calidad hacia nuestros clientes tanto internos como externos.

3.1.6. Productos de la empresa Equivida

Actualmente Equivida tiene 2 grandes productos que son Seguro Colectivo y Seguro Individual:

3.1.6.1. Seguro colectivo

Este producto está enfocado a empresas, colegios, etc. que desean asegurar a sus colaboradores en las diferentes especialidades. Dentro de este producto se encuentran los siguientes:

1. Vida: El seguro de vida corporativo brinda protección a los colaboradores y sus beneficiarios, de la entidad que contrate este seguro, para que en caso de fallecimiento reciban la suma asegurada contratada.
2. Vida – Desgravamen: Es un seguro para personas que contraen una deuda con alguna entidad financiera; mediante la cual, en caso de muerte del deudor, se cubre la misma hasta el monto contratado.
3. Accidentes personales: Es un seguro que ofrece la protección a empleados del contratante y a sus familias en caso de muerte a consecuencia de un accidente.

3.1.6.2. Seguro individual

Este producto está enfocado a personas que no se requieran estar dentro de los diferentes paquetes y deseen tener un seguro individual. Dentro de este producto se encuentran los siguientes:

1. Vida más ahorro provisión: Es un seguro que en caso de faltar el contratante cubre con la educación de los hijos de los contratantes, jubilación, etc. Además ofrece un seguro de vida y la posibilidad de ahorrar para el futuro.
2. Vida Proteger: Este seguro de vida brinda protección a las familias de los contratantes en caso de que fallezcan.
3. Accidentes personal: brinda seguridad en caso de muerte o invalidez a consecuencia de un accidente de sus contratantes.
4. Familia Empresarial: Es un programa de protección y beneficios creados para cada uno de los contratantes que no se encuentren asegurados en pólizas colectivas, mediante seguros voluntarios e individuales.
5. Buen Viaje: Es un seguro que protege al contratante al momento de salir de viaje, con este seguro cubre cualquier evento emergente que pueda suceder durante el viaje dentro y fuera del país.

3.1.7. Área Técnica – Unidad de Administración de Negocios

El departamento técnico es aquel en donde se maneja algunas de las áreas claves para el giro de la compañía, como son: Reaseguros, Administración de Negocios, Siniestros, Suscripción. Todas estas áreas se encuentran enlazadas dentro del proceso macro del departamento.

La Unidad de Administradores de Negocios es el área operativa donde se realizan los procesos que consolidan la venta que realiza nuestra área comercial, es decir es el área donde se plasma todo el requerimiento y necesidad de cada uno de nuestros clientes al momento de emitir una póliza o de facturarla mensualmente.

A continuación detallamos las áreas que se encuentran dentro de esta unidad, y el proceso de cada una de ellas:

3.1.7.1. Proceso de emisión

Esta área tiene como objetivo principal el de generar contratos de seguros colectivos e individuales de acuerdo a lo convenido con el cliente, cumpliendo estándares de tiempo y calidad, con la información consistente, veraz y oportuna, para cumplir con normativas legales y políticas internas de la compañía.

- ✓ **El Indicador de calidad de emisión (I.C.E)** de este proceso se lo obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{I. C. E.} = \frac{\text{\# de reprocesos (errores internos)}}{\text{total de requerimientos recibidos en el mes}}$$

3.1.7.1.1. Flujograma del proceso de emisión

El proceso de emisión inicia una vez reciben la orden de emisión y la documentación respectiva del departamento de suscripción, y para los casos de renovación, cancelación, modificación o extensiones de vigencia inicia una vez el departamento comercial entrega la respectiva documentación al Jefe de Operaciones.

El Jefe de Operaciones es quien se encarga de revisar que toda la documentación e información que se entregó, de las suscripción y comercial, este correcta y completa. Una vez revisado el Jefe de Operaciones distribuye cada requerimiento a los Administradores de Negocios de Emisión, mediante el sistema llamado vector, este sistema se encarga de medir los tiempos a realizar en cada requerimiento así como también ver en qué estado se encuentra cada proceso.

Una vez el Administrador de Negocios haya concluido con la elaboración del requerimiento, debe imprimir y armar las pólizas y entregar al Jefe de Operaciones, quien revisa y firma cada una de ellas. Una vez revisadas y firmadas las Pólizas el Administrador de Negocios entregara al Director Comercial los documentos, quien es el último filtro para verificar que este todo correcto el requerimiento y se encarga de enviar al cliente o bróker las pólizas solicitadas.

ANEXO 1: Flujograma del proceso de emisión

3.1.7.2. Proceso de facturación y movimientos

Esta área tiene como objetivo principal el de registrar oportunamente y con calidad la información del cliente para cobro y prestación de beneficios, cumpliendo con una serie de condiciones que son necesarias, como son: Información de alta calidad, oportuna, completa, Sistema sea flexible que permita cumplir con las necesidades del cliente, y estrategias del negocio claras y de largo plazo.

- ✓ **El Indicador de calidad de facturación (I.C.E):** los índices de re procesos en la facturación son calculados mediante la siguiente fórmula:

$$I. C. F. = \frac{\# \text{ de reprocesos internos}}{\text{Total de facturas facturadas en el mes}}$$

3.1.7.2.1. Flujograma del proceso de facturación

El proceso de facturación tiene los siguientes pasos para llevarse a cabo, los mismos son:

- ✓ Verificar requisitos de asegurabilidad:
- ✓ Registrar movimientos en SISE o en Excel
- ✓ Armar factura

- ✓ Modificar el control de facturación.
- ✓ Es posible facturar.

ANEXO 2: Flujograma del proceso de facturación y movimientos

3.2. Metodología y fuentes de la información

El presente apartado tiene como objetivo determinar la metodología, formas de selección de la muestra de la población, herramientas y técnicas de recolección, tabulación y tratamiento de datos que se van a utilizar en el trabajo investigativo, justificado su idoneidad y coherencia y facilidad de aplicación.

3.2.1. Tipos de estudio

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio, es decir de acuerdo al tipo de información que espera obtener, así como el nivel de análisis que deberá realizar. También se tendrá en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas con anterioridad. Estos se clasifican en:

3.2.1.1. Estudio exploratorios

El primer nivel de conocimiento científico sobre un problema de investigación se logra a través de estudios de tipo exploratorio; tienen por objeto, “la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis” (Claire Selltiz, 1980, p. 69). Permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grados.

Cuando el investigador construye un marco de referencia teórico y práctico puede decirse que este primer nivel de conocimiento es exploratorio, el cual puede complementarse con el descriptivo, a conveniencia del investigador.

“Tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Son el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad”. (Ander - Egg, 1995, p. 35).

3.2.1.2. Estudios descriptivos

Este tipo de estudios sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y cuáles son sus componentes. Facilitan detallar el fenómeno estudiado principalmente a través de la medición de uno o más de sus atributos. El conocimiento será de mayor profundidad que el exploratorio, el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como:

1. Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.).
2. Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.)
3. Establecer comportamientos concretos.
4. Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

3.2.1.3. Estudios explicativos

Buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico”. (Ander - Egg, 1995, p. 45).

3.2.1.4. Estudios correlacionales

El investigador pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada.

3.2.1.5. Estudios experimentales

En ellos el investigador desea comprobar los efectos de una intervención específica, en este caso el investigador tiene un papel activo, pues lleva a cabo una intervención. En los estudios experimentales el investigador manipula las condiciones de la investigación.

3.2.1.6. Estudios no experimentales

En ellos el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

3.2.1.7. Estudios analíticos

Este tipo de estudio identifica a personas con una enfermedad (u otra variable de interés) que estudiemos y los compara con un grupo control apropiado que no tenga la enfermedad. La relación entre uno o varios factores relacionados con la enfermedad se examina comparando la frecuencia de exposición a éste u otros factores entre los casos y los controles.

La investigación se la realizará utilizando los instrumentos acorde al tipo de investigación y en este caso será a través de una encuesta con el fin de determinar qué tan grande es la necesidad de crear un manual de perfiles de puestos.

3.2.2. Técnicas de recolección de datos

Existen diversas técnicas de recolección de información que permiten recopilar los datos necesarios de la situación existente, usualmente se utilizan las entrevistas, cuestionarios, la observación, las encuestas, el análisis o inspección de registros, entre otros complementándolos (máximo utilizando dos o tres) para ayudar a garantizar una investigación completa.

Es importante definir cada una de estas herramientas para poder realizar la selección de la más adecuada, que permita extraer la cantidad y calidad de datos necesarios para el tratamiento del problema de investigación.

3.2.2.1. Observación

Es una de las técnicas más antiguas, cuyas primeras contribuciones serían completamente difíciles de precisar, a través de los sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea y luego la organiza intelectualmente. Se puede definir a la observación “como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación” (Sabino, 1996, p. 165).

3.2.2.2. Encuestas

Las encuestas proveen una fuente importante de conocimiento científico básico. Economistas, psicólogos, profesionales de la salud y sociólogos llevan a cabo encuestas para estudiar materias tales como los patrones de ingreso y gastos los hogares, las raíces del perjuicio étnico o racial, las implicaciones de los problemas de salud en la vida de las personas, comparando el comportamiento electoral y los efectos sobre la vida familiar de mujeres que trabajan fuera del hogar.

3.2.2.3. Cuestionarios y entrevistas

El cuestionario supone su aplicación a una población relativamente homogénea, con niveles y problemática similares. Estos pueden ser aplicados de manera colectiva, por correo o por llamadas telefónicas. En cambio, la entrevista supone en su aplicación, una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente.

3.2.2.4. El flujograma

El flujograma es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución según (Chiavenato, 1993).

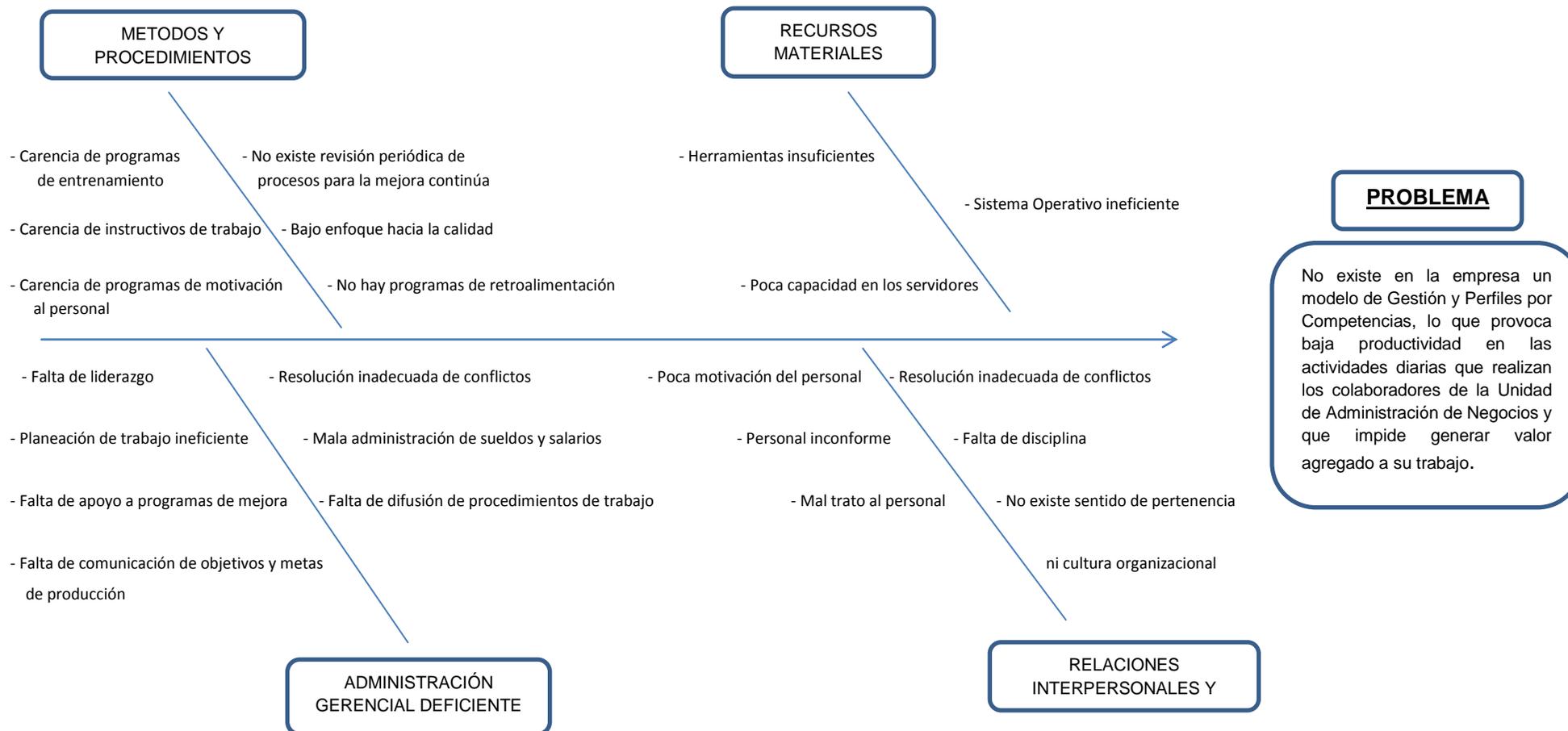
3.2.3. Planteamiento del problema

EQUIVIDA S.A. se encuentra en completo crecimiento, lo que ha generado un aumento excesivo en la carga laboral en la mayoría de las áreas operativas, en especial en el área técnica en la Unidad de Administración de Negocios, en la misma que hemos identificado inconvenientes para cumplir con los objetivos y el excelente servicio hacia nuestros clientes, por ello es importante restablecer las funciones que cada colaborador debe realizar en el día a día, existen ciertos cargos donde fácilmente se puede apreciar el exceso de la carga laboral, al igual que se puede apreciar que existen cargos que deben ser divididos entre dos personas para que sus funciones sean cumplidas optimizando tiempo y otros recursos, de esta manera se puede evitar la confusión o mal interpretación al momento de cumplir con las funciones determinadas. Otra barrera importante que no ha permitido que el servicio de la empresa sea brindado de la manera adecuada ha sido que el personal que se

desempeña en un puesto de trabajo, no ha sido seleccionado bajo las exigencias reales del puesto. Esto se ha dado ya que no están definidos los requerimientos académicos, de capacitación y de experiencia que deben tener las personas que aspiran al cargo vacante.

Por esta razón la empresa EQUIVIDA S.A., deberá considerar que sin la adecuada re estructuración de perfiles de competencias de cada puesto será casi imposible realizar los cambios en la empresa, ya que no permitirá brindar un adecuado servicio a los clientes internos, externos y mucho menos crear las estrategias necesarias para el mejoramiento de procesos establecidos en la empresa. En el siguiente Gráfico No. 15 detallamos mediante una matriz de pescado el planteamiento del problema en síntesis de lo expuesto anteriormente.

Gráfico 16
Determinación del problema – Matriz de pescado



Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

3.2.4. Población – Muestra

La empresa Equivida S.A es una organización que se encuentra en pleno proceso de expansión, actualmente cuenta con una nómina promedio mensual de 380 trabajadores en los últimos tres meses a nivel nacional. Mientras en la matriz, objeto de nuestro estudio, se encuentra actualmente con una nómina promedio de 218 colaboradores entre personal administrativo y fuerza de ventas.

Este dato nos refiere que la población total de investigación es completamente manejable para la aplicación de las técnicas de recolección de datos, por ello hemos tomado como **universo un total de 142 colaboradores** que se encuentran enlazados directamente en los procesos de la Unidad de Administradores de Negocios.

3.2.4.1. Muestreo

El muestreo es un procedimiento que responde a la necesidad de información estadística precisa sobre la población y los conjuntos de los elementos que la conforman: el muestreo trata con investigaciones parciales sobre la población que apuntan a inferir a la población completa. (Gutierrez Rojas, 2009, p. 4)

3.2.4.2. Calculo del tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de una muestra hay que tomar en cuenta tres factores que son (Scheaffer, Mendenhall III, & Ott, pp. 84 - 91):

- ✓ **El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total.** Comúnmente en las investigaciones sociales se busca un 95%.
- ✓ **El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.** Comúnmente se aceptan entre el 4% y el 6% como error, tomando en cuenta de que no son complementarios la confianza y el error.
- ✓ **El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.** Los valores de variabilidad es $p=q= 0.5$.

Una vez que se han determinado estos tres factores, entonces se puede calcular el tamaño de la muestra como a continuación se expone. Vamos a presentar dos fórmulas, siendo la primera la que se aplica en el caso para determinar el tamaño de la muestra y la segunda para determinar el error muestral, y son:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ= Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

De donde el error es:

$$e = Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

○ **Determinación del tamaño de la muestra**

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2} \quad n = \frac{(1,96^2) (0,5^2) (142)}{0,05^2 (142 - 1) + (1,96^2) (0,5^2)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0,25) (142)}{0,0025 (141) + 0,9604} \quad n = \frac{136.3768}{1.3129}$$

$$n = 103.87$$

○ **Calculo del error muestral**

$$e = Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \quad e = (1.96) (0.049059) (0.52)$$

$$e = Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \quad e = 0,05 * 100$$

$$e = 1,96 \frac{0,5}{\sqrt{139.31}} \sqrt{\frac{218-139.31}{218-1}} \quad e = 5 \%$$

3.2.5. Elaboración de la encuesta

Un objetivo de cualquier diseño de encuesta es minimizar los errores no de muestreo que pueden aparecer. Cuando se lleva a cabo una encuesta para obtener información acerca de personas resulta necesario tener en cuenta muchas fuentes posibles de error no muestral, que se espera que sean controlados mediante el diseño cuidadoso del cuestionario.

ANEXO 3: Encuesta a clientes internos.

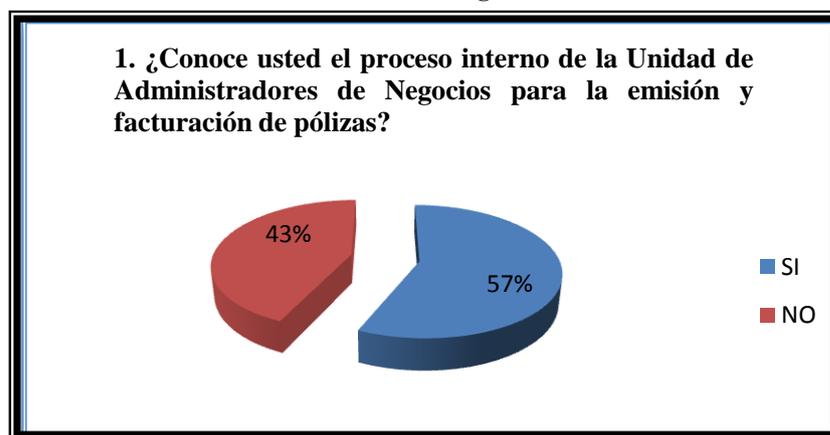
3.2.5.1. Tabulación y análisis de datos

Las tablas de datos y gráficos que a continuación se presentan fueron elaboradas utilizando Microsoft Office Excel, los mismos que se encuentran adjuntos en el ANEXO 2.

Pregunta 1:

¿Conoce usted el proceso interno de la Unidad de Administradores de Negocios para la emisión y facturación de Pólizas?

Gráfico 17
Encuesta – Pregunta 1



Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico, 45 colaboradores encuestados (43%) no tienen conocimiento absoluto del proceso interno de la Unidad de Administradores de Negocios sobre la emisión y facturación de pólizas, mientras que el 57% restante (59 colaboradores encuestados), si conocen este proceso interno de la unidad en mención.

Pregunta 2:

Dentro de su carga laboral, ¿existe algún proceso enlazado al proceso de la Unidad de Administradores de Negocios?

Gráfico 18
Encuesta – Pregunta 2



Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

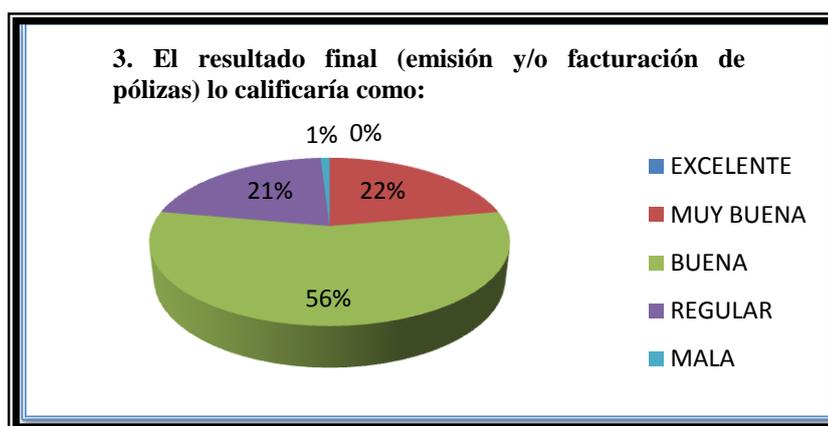
Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico, 13 colaboradores encuestados (13%) no tienen al menos un proceso enlazado a los de la Unidad de Administradores de Negocios, mientras que el 87% restante (91 colaboradores encuestados), tienen un proceso compartido con la Unidad en mención.

Pregunta 3:

El resultado final (emisión y/o facturación de pólizas) lo calificaría como:

Gráfico 19
Encuesta – Pregunta 3



Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

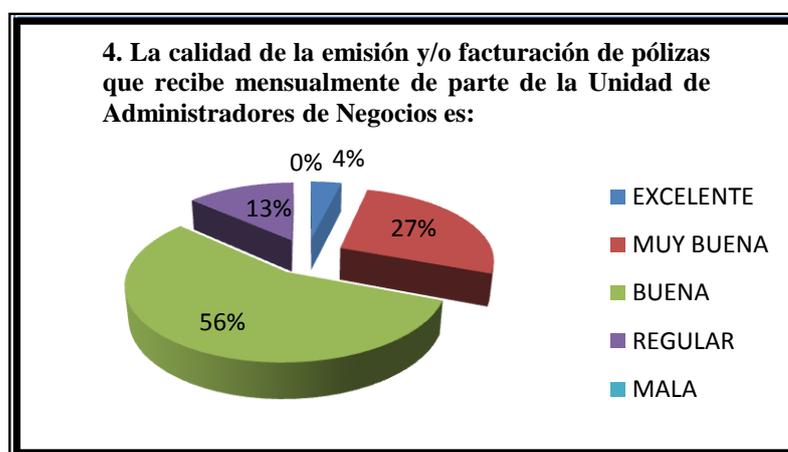
Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico, se tiene un mayoritario grupo de encuestados 56% que corresponde a 58 colaboradores cuya percepción indica que es bueno el resultado final de emisión y facturación de pólizas, mientras que el resto se reparte con 22% (muy bueno), 21% (regular), y 1% (malo); (23, 22, y 1 colaboradores encuestados respectivamente), quedando en evidencia que nadie considera excelente el resultado final del proceso anteriormente mencionado.

Pregunta 4:

La calidad de la emisión y/o facturación de pólizas que recibe mensualmente de parte de la Unidad de Administradores de Negocios es:

Gráfico 20
Encuesta – Pregunta 4



Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

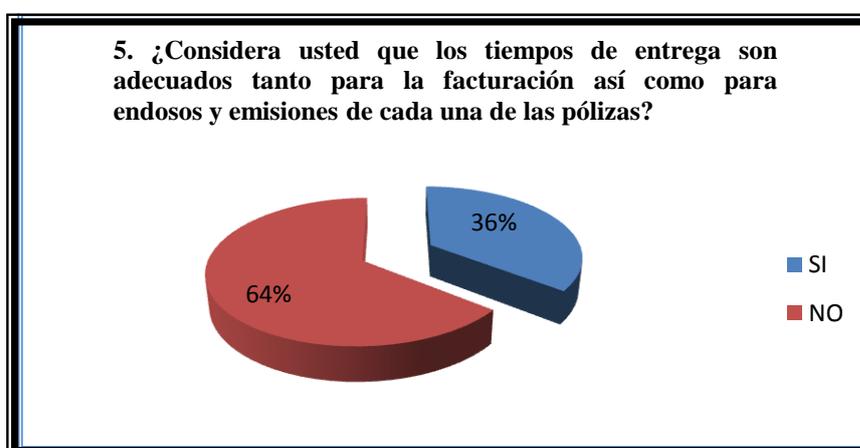
Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico, se tiene un mayoritario grupo de encuestados 56% que corresponde a 58 colaboradores cuya percepción indica que es bueno el resultado final de emisión y facturación de pólizas, mientras que el resto se reparte con 27% (muy bueno), 13% (regular), y 4% (excelente); (28, 14, y 4 colaboradores encuestados respectivamente), quedando en evidencia que en el resultado mensual, nadie considera malo el proceso anteriormente mencionado.

Pregunta 5:

¿Considera usted que los tiempos de entrega son adecuados tanto para la facturación así como para endosos y emisiones de cada una de las pólizas?

Gráfico 21
Encuesta – Pregunta 5



Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

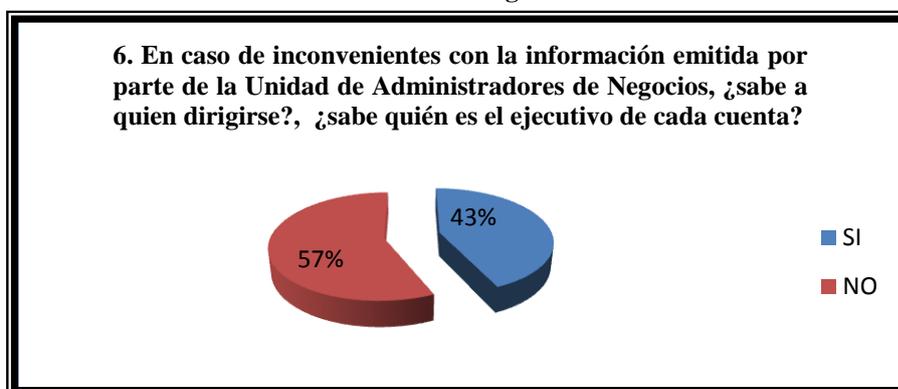
Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico, 37 colaboradores encuestados (36%) consideran que los tiempos de entrega de emisión y facturación son adecuados y oportunos, mientras que la mayoría con el 64% restante (67 colaboradores encuestados), consideran que los tiempos de entrega no se ajustan a lo requerido o convenido.

Pregunta 6:

En caso de inconvenientes con la información emitida por parte de la Unidad de Administradores de Negocios, ¿sabe a quién dirigirse?, ¿sabe quién es el ejecutivo de cada cuenta?

Gráfico 22
Encuesta – Pregunta 6



Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

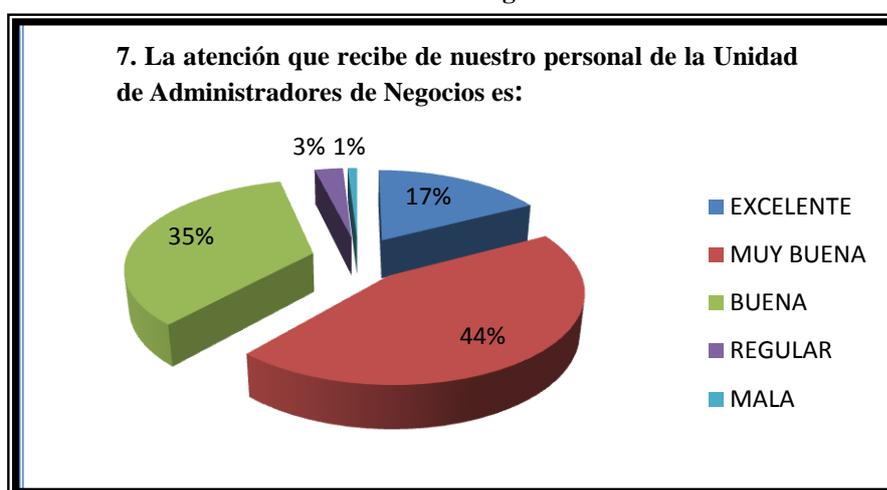
Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico, 45 colaboradores encuestados (43%) no tienen conocimiento de a quien se deben dirigir en caso de inconvenientes con el proceso interno de la Unidad de Administradores de Negocios sobre la emisión y facturación de pólizas, mientras que el 57% restante (59 colaboradores encuestados), conocen con exactitud quien es el responsable de determinado proceso dentro de la Unidad en mención.

Pregunta 7:

La atención que recibe de nuestro personal de la Unidad de Administradores de Negocios es:

Gráfico 23
Encuesta – Pregunta 7



Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

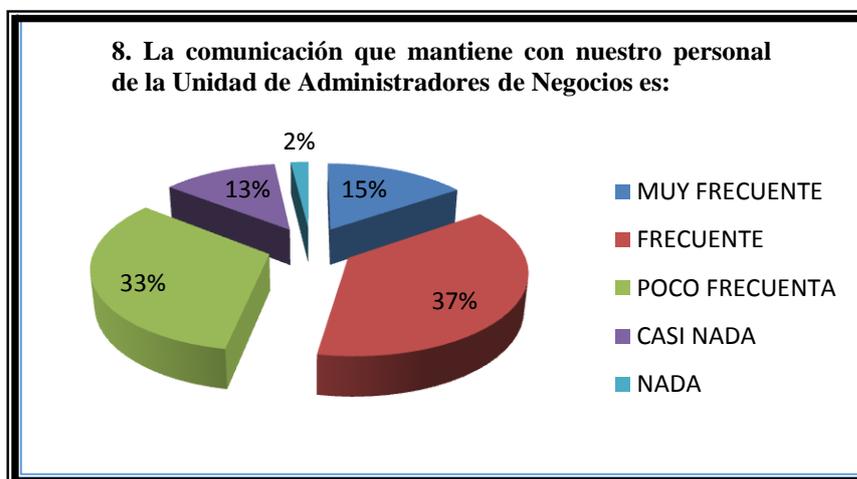
Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico, se tiene un mayoritario grupo de encuestados 44%, 35% y 17% que corresponde a 46, 36 y 18 colaboradores respectivamente cuya percepción indica que está entre muy buena, buena y excelente la atención que reciben de la Unidad de Administradores de Negocios, mientras que una ínfima minoría se reparte con 3% (regular) y 1% (mala); (3 y 1 colaboradores encuestados respectivamente), encuentran entre regular y mala la atención que reciben de la unidad en mención.

Pregunta 8:

La comunicación que mantiene con nuestro personal de la Unidad de Administradores de Negocios es:

Gráfico 24
Encuesta – Pregunta 8



Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

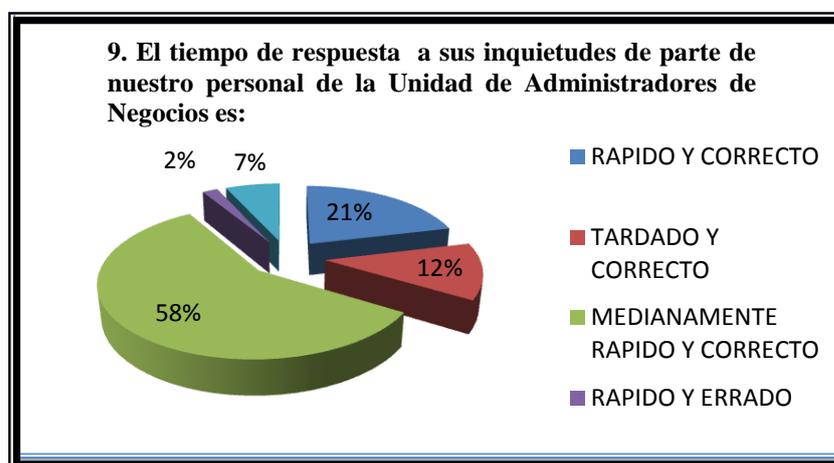
Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico, se tiene un mayoritario grupo de encuestados 37%, 33% y 15% que corresponde a 39, 34 y 16 colaboradores respectivamente cuya percepción indica que está entre muy frecuente, frecuente y poco frecuente la comunicación que mantiene con la Unidad de Administradores de Negocios, mientras que la minoría 13% (casi nada) y 2% (nada); (13 y 2 colaboradores encuestados respectivamente), indican que la comunicación con el departamento en mención es casi nula.

Pregunta 9:

El tiempo de respuesta a sus inquietudes de parte de nuestro personal de la Unidad de Administradores de Negocios es:

Gráfico 25
Encuesta – Pregunta 9



Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

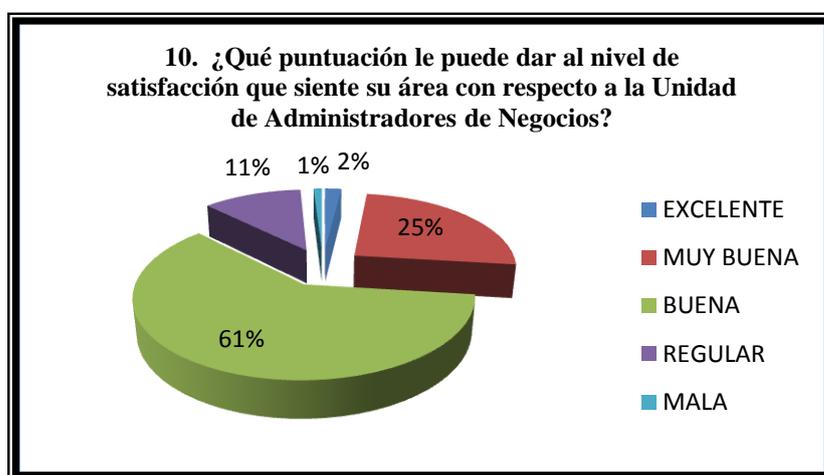
Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico, 60 y 22 colaboradores encuestados (58% y 21% respectivamente) consideran que el tiempo de respuesta ante las inquietudes presentadas a la Unidad de Administradores de Negocios es medianamente rápida y correcta, es decir se encuentra en niveles adecuados y normales, mientras que la diferencia tienen una opinión distinta en la que resalta demora y errores en los tiempos de respuesta por parte de la Unidad en mención.

Pregunta 10:

¿Qué puntuación le puede dar al nivel de satisfacción que siente su área con respecto a la Unidad de Administradores de Negocios?

Gráfico 26
Encuesta – Pregunta 10



Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico, se tiene un mayoritario grupo de encuestados 61%, 25% que corresponde a 63, 26 colaboradores respectivamente cuya percepción indica que está entre buena y muy buena la satisfacción que siente el área externa con respecto a la Unidad de Administradores de Negocios, mientras que la minoría 11% (regular) y 1% (mala); (12 y 1 colaboradores encuestados respectivamente), indican que no se sienten satisfechos con la Unidad en mención.

3.2.5.2. Análisis FODA

3.2.5.2.1. Análisis externo

Mediante el análisis externo se podrán fijar las oportunidades y amenazas que se presenta en la Unidad de Administradores de Negocios:

Oportunidades:

1. Las áreas que trabajan directamente con la Unidad de Administradores de Negocios tienen un concepto bueno y confianza en el trabajo que realizan los colaboradores de esta Unidad.
2. Dentro de la Unidad de Administradores de Negocios existe apertura y aceptación para la innovación de nuevos procesos o mejoras en los ya existentes.
3. Para el personal que trabaja en esta Unidad se pueden establecer planes de carrera en los cuales se puedan formar especialistas al personal que cuenta con el conocimiento suficiente de cada cuenta.
4. Equivida posee procesos enlazados entre áreas, lo que ha generado tener responsabilidades definidas y así entregar al cliente final soluciones y respuestas correctas.

Amenazas:

1. El sistema que actualmente tiene la empresa no es una herramienta que permita trabajar correctamente, ya que presenta problemas de lentitud, duplicación de cliente, entre otros.
2. Existe insatisfacción de parte del cliente final en cuanto a los tiempos de entrega de las pólizas ya que existe mucho retraso para cumplir con el proceso.
3. No existen herramientas de control que entreguen información actualizada y veraz para cada proceso que existe en el área, lo que ocasiona que no se pueda medir los resultados y toma de decisiones inmediatas.

4. Existe un alto porcentaje de re procesos en la facturación ya que no existe la correcta actualización en los movimientos solicitados cada mes por los clientes.

3.2.5.2.2. Análisis Interno

Mediante el análisis interno se podrán fijar las fortalezas y debilidades que se presenta en la Unidad de Administradores de Negocios:

Fortalezas:

1. Equivida cuenta con un alto porcentaje de conocimiento, sobre los procesos para la emisión y facturación de pólizas, del personal de otras áreas que está relacionado a la Unidad de Administradores de Negocios.
2. Existe en el personal de la Unidad de Administradores de Negocios gran conocimiento sobre un enfoque de objetivos basados en la gestión por competencias.
3. El personal de la Unidad de Administradores de Negocios tienen un buen canal de comunicación con la mayoría de áreas que se encuentran enlazadas a sus procesos.
4. El personal de la Unidad de Administradores de Negocios siente que existe un buen ambiente laboral y estabilidad en toda la compañía.

Debilidades:

1. El personal de la Unidad de Administradores de Negocios no cuenta con los conocimientos necesarios y actualizados de las cuentas que cada uno de los colaboradores maneja.
2. La Unidad de Administradores de Negocios presenta, en los últimos meses, una alta rotación de personal, lo que genera que no exista el empoderamiento deseado.

3. La información que actualmente se encuentra ingresada al sistema de la compañía no cuenta con datos actualizados, completos y verídicos de cada cliente.

4. La Unidad de Administradores de Negocios no cuenta con una clara distribución de funciones que cada uno de los colaboradores debe realizar.

3.2.5.2.3. Estrategias

Para la elaboración de las estrategias se toma en cuenta el total de: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: FO, DO, FA, DA



		<u>ANÁLISIS INTERNO</u>	
		<u>Fortalezas:</u>	<u>Debilidades:</u>
		<p>F1: Equivida cuenta con un alto porcentaje de conocimiento, sobre los procesos para la emisión y facturación de pólizas, del personal de otras áreas que está relacionado a la Unidad de Administradores de Negocios.</p> <p>F2: Existe en el personal de la Unidad de Administradores de Negocios gran conocimiento sobre un enfoque de objetivos basados en la gestión por competencias.</p> <p>F3: El personal de la Unidad de Administradores de Negocios tiene un buen canal de comunicación con la mayoría de áreas que se encuentran enlazadas a sus procesos.</p> <p>F4: El personal de la Unidad de Administradores de Negocios siente que existe un buen ambiente laboral y estabilidad en toda la compañía.</p>	<p>D1: El personal de la Unidad de Administradores de Negocios no cuenta con los conocimientos necesarios y actualizados de las cuentas que cada uno de los colaboradores maneja.</p> <p>D2: La Unidad de Administradores de Negocios presenta, en los últimos meses, una alta rotación de personal, lo que genera que no exista el empoderamiento deseado.</p> <p>D3: 3. La información que actualmente se encuentra ingresada al sistema de la compañía no cuenta con datos actualizados, completos y verídicos de cada cliente.</p> <p>D4: La Unidad de Administradores de Negocios no cuenta con una clara distribución de funciones que cada uno de los colaboradores debe realizar.</p>
ANÁLISIS EXTERNO	<u>Oportunidades:</u>	<p>O1: Las áreas que trabajan directamente con la Unidad de Administradores de Negocios tienen un concepto bueno y confianza en el trabajo que realizan los colaboradores de esta Unidad.</p> <p>O2: Dentro de la Unidad de Administradores de Negocios existe apertura y aceptación para la innovación de nuevos procesos o mejoras en los ya existentes.</p> <p>O3: Para el personal que trabaja en esta Unidad se pueden establecer planes de carrera en los cuales se puedan formar especialistas al personal que cuenta con el conocimiento suficiente de cada cuenta</p> <p>O4: Equivida posee procesos enlazados entre áreas, lo que ha generado tener responsabilidades definidas y así entregar al cliente final soluciones y respuestas correctas.</p>	<p>FO:</p> <p>1. Desarrollar planes de carrera para el personal de esta Unidad, mediante el conocimiento de Gestión por Competencias esto ayudara a crear y fortalecer los procesos de esta unidad. (f2,O2,O3)</p> <p>2. Desarrollar procesos enlazados entre áreas donde exista mayor filtros de control que permita reducir el tiempo de entrega de las facturas y emisiones con menos re procesos. (f1, O4)</p> <p>3. Fprmalizar y fortalecer el canal de comunicación existente entre las áreas que formen parte del proceso para la emisión y facturación de pólizas en el que permita dar las respuestas de forma más rápida al cliente manteniendo la calidad y eficiencia (F3, F4, O1)</p>
	<u>Amenazas:</u>	<p>A1: El sistema que actualmente tiene la empresa no es una herramienta que permita trabajar correctamente, ya que presenta problemas de lentitud, duplicación de cliente, entre otros.</p> <p>A2: Existe insatisfacción de parte del cliente final en cuanto a los tiempos de entrega de las pólizas ya que existe mucho retraso para cumplir con el proceso.</p> <p>A3: No existen herramientas de control que entreguen información actualiza y veraz para cada proceso que existe en el área.</p> <p>A4: Existe un alto porcentaje de re procesos en la facturación ya que no existe la correcta actualización en los movimientos solicitados cada mes por los clientes.</p>	<p>FA:</p> <p>1. Realizar un cronograma mensual de entrega de facturas por cada cuenta para agilizar y mejorar los tiempos en el procesos, el mismo deberá ser informado a todo el canal que forme parte del mismo.(F1, A3, A4)</p> <p>2. Cumplir los tiempos ofrecidos en los procesos de facturación y emisión de cada cuenta, utilizando una herramienta que permitan que estos procesos sean objetivos y se cumplan en los tiempos establecidos. (F1,A1, A3, A4)</p>
		<p>DO:</p> <p>1. Definir la distribución de cuentas a cada colaborador de la Unidad de Administradores de Negocios, el mismo que les permita especializarse y realizar mejoras en los procesos existentes de esta área.(O2, D1)</p> <p>2. Diseñar una nueva herramienta de detección de re procesos que se generan en cada mes para corregir, limpiar y detectar errores en la base que se tiene en el sistema. (O1, O2, D2, D3)</p> <p>3. Realizar planes de capacitación al personal para tener back ups en caso de ausencia o distribución de trabajo a diferentes colaboradores de la Unidad para agilizar los tiempos de entrega al cliente (O3 O4, D3, D4)</p>	<p>DA:</p> <p>1. Establecer un cronograma de pre cierre para la Unidad de Administración de Negocios donde permita facturar más rápido las pólizas mas fuertes en horarios y así no afectar la satisfacción de nuestro cliente (D2, D3,A2, A3, A4)</p> <p>2. Realizar un plan de comunicación y capacitación constante de parte del responsable de cuenta hacia cada colaborador externo que esté involucrado en el proceso de emisión y facturación para evitar desinformación a nuestro cliente final, (D1, D4, A1)</p>

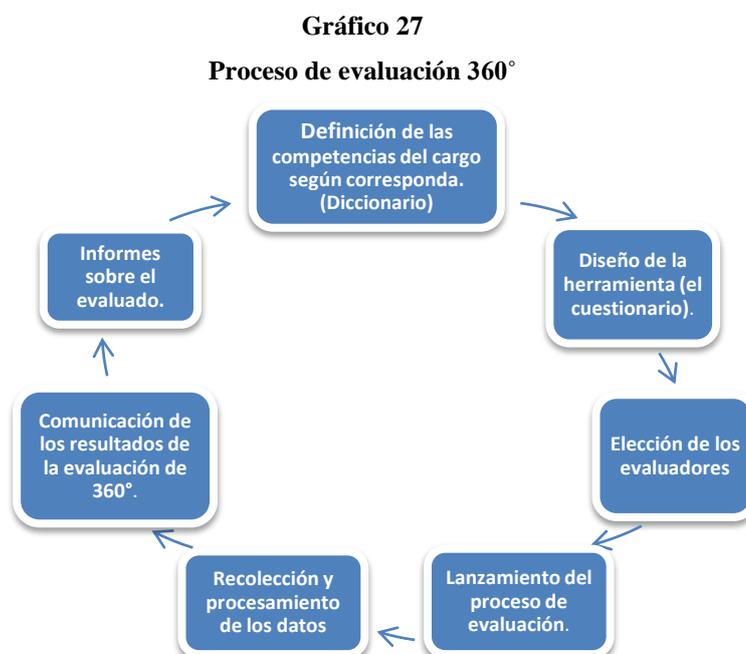
CAPÍTULO 3

PROPUESTA DEL DISEÑO DE MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN Y PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA TÉCNICA, EN LA UNIDAD DE ADMINISTRADORES DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA EQUIVIDA S.A.

4.1. Introducción

Al hablar de Evaluación del Desempeño, nos referimos al método en donde un grupo de personas valoran a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. (Alles, Desempeño por competencias. Evaluación de 360°, p. 17).

Para evaluar al colaborador es importante analizar su desempeño en la función asignada, con esta evaluación se busca el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, en consecuencia esto ayudara a lograr los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Para lo cual mediante el siguiente esquema hemos basado la propuesta:



Fuente: ALLES Martha. Evaluación 360°.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez

4.2. Alcance

Los cargos que se describan en el presente Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias serán aplicables a todo el personal de la Unidad de Administradores de Negocios de la empresa Equivida S.A. A continuación evaluaremos los siguientes cargos de la Unidad de Administración de Negocios:

- Jefe de Administradores de Negocios
- Administrador de Negocios (Emisión colectivo)
- Administrador de Negocios (Emisión individual)
- Administrador de Negocios (Facturación)

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de Evaluación del Desempeño aplicado al personal de la Unidad de Administradores de Negocios de la Empresa Equivida, a fin de lograr aumento en la productividad en las actividades diarias, que permita generar valor agregado a su trabajo y mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en las diferentes áreas.

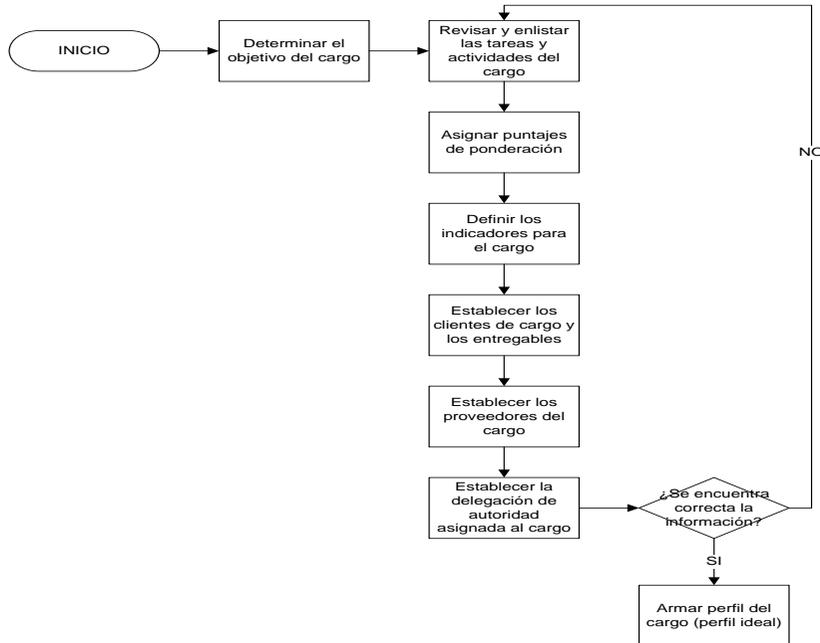
4.3.2. Objetivo específicos

- Definir la estructura correcta de la Unidad de Administradores de Negocios de la empresa Equivida S.A. para atender eficientemente las necesidades requeridas por el cliente interno y externo.
- Determinar las actividades que desarrolla cada uno de los Administradores de Negocios de la empresa Equivida S.A., para mejorar la calidad en los procesos.
- Realizar el levantamiento de perfiles para cada cargo existente en la Unidad de Administradores de Negocios de la empresa Equivida S.A.
- Definir nuevas estrategias y planes de acción que permitan mejorar el funcionamiento del proceso y reducir los tiempos de entrega en forma eficiente.

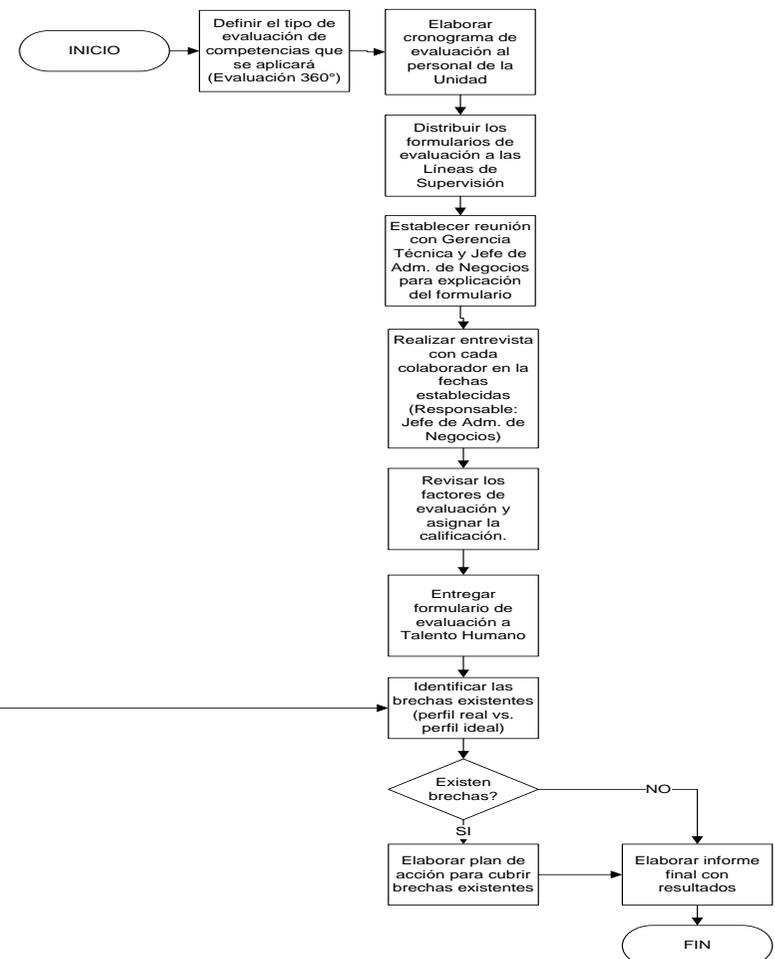
4.4. Diagrama de flujo para el proceso de evaluación

Para el desarrollo del programa de Evaluación de Desempeño de 360 grados para los colaboradores de la Unidad de Administradores de Negocios se desarrollara las siguientes etapas:

PROCESO LEVANTAMIENTO DE PERFIL IDEAL



PROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Primera etapa – Levantamiento del perfil

Dentro de esta etapa se realizara el levantamiento de los perfiles tanto el idóneo de la compañía para cada cargo, así como el perfil de cargo actual. Para ello debemos seguir los siguientes pasos:

LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGO IDONEO			
PASO	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
1	Determinar el objetivo del cargo y su intervención en los distintos procesos que mantiene la organización	Reuniones	Gerente Técnico, Jefe de Administradores de Negocios.
2	Revisar las tareas y actividades del cargo a. Obtener los conocimientos generales que permiten ejecutar las tareas y actividades. b. Obtener los conocimientos específicos que permiten ejecutar las tareas y actividades A los conocimientos que se definan, se les debe asignar puntajes de ponderación en dos aspectos: * Nivel: Grado de profundidad del conocimiento * Prioridad: Grado de Importancia del conocimiento para el perfil de la posición	Reuniones	Jefe de Administradores de Negocios, Colaborador de la Unidad de Administradores de Negocios
3	Definir los indicadores para el cargo	Formatos establecidos para el levantamiento de Perfiles de Cargo	Jefe de Administradores de Negocios, Analista de TTHH
4	Establecer los Clientes del cargo y los entregables.	Formatos establecidos para el levantamiento de Perfiles de Cargo	Jefe de Administradores de Negocios, Analista de TTHH
5	Revise los Proveedores del cargo y lo que entregan.	Formatos establecidos para el levantamiento de Perfiles de Cargo	Jefe de Administradores de Negocios, Analista de TTHH
6	Revise la delegación de autoridad asignada al cargo. a. Sobre los factores d, e, f, g, h, determine las competencias y los niveles que permitirán lograr esos ámbitos según el diccionario de competencias de la compañía. b. Mientras el cargo sea de mayor responsabilidad, requiere más número de competencias. i. El perfil del cargo de máxima responsabilidad podría contener como límite entre 12 y 13 competencias ii. Cargos de niveles gerenciales podría contener entre 10 y 11 competencias iii. Cargos de niveles de gerencia media (Jefaturas) podría contener entre 7 a 9 competencias iv. Cargos asistenciales y operacionales toleran entre 5 y 6 competencias. v. Todos los cargos tendrán incorporados en el perfil las competencias corporativas	Formatos establecidos para el levantamiento de Perfiles de Cargo	Jefe de Administradores de Negocios, Analista de TTHH

Segunda etapa – Evaluación del desempeño

A continuación se detalla el procedimiento de la evaluación, y sus responsables.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
PASO	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
1	Definir el tipo de evaluación por competencias que se aplicará, se sugiere Evaluación de 360°.	Reuniones	Gerente Técnico, Jefe de Administradores de Negocios, Analista de TTHH
2	Elaborar el cronograma con las fechas en la que se realizará la evaluación al personal de la Unidad de Administradores de Negocios	Cronograma de evaluaciones	Jefe de Administradores de Negocios, Analista de TTHH
3	Distribuir los formularios de evaluación a las Líneas de Supervisión, recordando a cada responsable sobre los nombres y puestos que debe evaluar.	Formularios de evaluación de desempeño	Analista de TTHH
4	Reunirse con la Gerencia Técnica y Jefe de Administradores de Negocios para hacer una breve exposición acerca del formulario de evaluación del desempeño y su aplicación.	Reuniones, Formularios de evaluación de desempeño	Gerente Técnico, Jefe de Administradores de Negocios, Analista de TTHH
5	El Jefe de Administradores de Negocios se reunirá con sus colaboradores de manera individual en las fechas preestablecidas.	Técnica a usar: Entrevista	Gerente Técnico, Jefe de Administradores de Negocios.
6	Revisar los factores de evaluación y asignar la calificación pertinente explicando al evaluado simultáneamente los motivos de dicha puntuación, con el objetivo de que exista interacción y retroalimentación permanente durante el proceso.	Formularios de evaluación de desempeño	Gerente Técnico, Jefe de Administradores de Negocios.
7	Entregar el formulario de evaluación debidamente completo y firmado al área de Talento Humano.	Formularios de evaluación de desempeño	Gerente Técnico, Jefe de Administradores de Negocios, Analista de TTHH
8	Obtener la calificación final para cada Colaborador de la Unidad de Administradores de Negocios.	Formularios de evaluación de desempeño	Analista de TTHH
9	Una vez obtenida toda la información, se define si existen necesidades de mejora, o si se han detectado posibles necesidades de capacitación (Medición de las brechas existentes)	Formularios de evaluación de desempeño	Gerente Técnico, Jefe de Administradores de Negocios, Analista de TTHH
10	Elaborar informe final, donde se reflejarán los resultados que se presentarán a la Gerencia de Talento Humano y Gerencia Técnica.	Formulario: Informe de resultados	Analista de TTHH

4.5. Diccionario de competencias

A continuación se describe el diccionario de competencias del cual se levantara la información para la Unidad de Administradores de Negocios de la empresa Equivida S.A.

Tabla 3
Familias de competencias

GESTIÓN PERSONAL	INFLUENCIA
1. Flexibilidad – Adaptabilidad al cambio	12. Orientación de servicio al Cliente
2. Autoconfianza	13. Comprensión Interpersonal
3. Integridad - Coherencia	14. Comprensión de la Empresa
4. Identificación con la Empresa - Compromiso	15. Impacto e Influencia
	16. Construcción y desarrollo de Interrelaciones
PENSAMIENTOS	GESTIÓN DE PERSONAS
5. Pensamiento Analítico	17. Desarrollo de Personas
6. Pensamiento Conceptual y Crítico	18. Dirección de Personas
7. Búsqueda de información	19. Liderazgo
	20. Trabajo en Equipo
LOGRO	COMPLEMENTARIAS
8. Orientación al Logro y Resultados	21. Preocupación por el orden y la calidad
9. Iniciativa	22. Autocontrol
10. Visión de Negocios	
11. Planificación	

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez.

4.5.1. Terminología a usar

Definición: Se refiere al comportamiento de manera general que resume el comportamiento o competencia.

Pregunta de enfoque: Es una pregunta que al responder se podrá identificar si el comportamiento está o no presente de manera más rápida.

Niveles: Los niveles son la profundidad de desarrollo o presencia de esa competencia en la persona, se refiere a la variedad en la que el comportamiento se puede o debe presentar. Los niveles son acumulativos, es decir para tener un nivel 3, debe obligatoriamente tener los niveles 1 y 2.

4.5.2. Desarrollo

A continuación se presentan las competencias que formarán parte de nuestro Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias, así como el concepto de cada una de ellas. Éstas serán medidas en base a los diferentes niveles según la variedad en que el comportamiento se presente:

Familia 1: Gestión personal

Flexibilidad – Adaptabilidad al cambio

Definición: Es la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Es la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Es la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. Puede entender y valorar posturas o puntos de vista diferentes.

Pregunta de enfoque: ¿Puede la persona cambiar su enfoque o cambiar de actividad cuando las circunstancias así lo requieran?

Niveles

Nivel 1	Se adapta a la situación	Puede incorporar a su actuar los cambios que genera la organización de una manera fácil y rápida, sin un análisis profundo de lo que representará el cambio.
Nivel 2	Es Flexible	Esta dispuesta a cambiar sus propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás
Nivel 3	Responde al cambio con flexibilidad	Realiza cambios significativos en su comportamiento dado un análisis de los pros y los contras de una situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.
Nivel 4	Es promotora de cambios	Promueve los cambios que son necesarios tanto en su función como en su área o departamento o ámbitos personales y que implican nuevas formas de hacer las cosas. Realiza cambios pequeños o temporales en su ámbito de acción para adaptarse a las necesidades de una situación específica.

Autoconfianza

Definición: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y creciente retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.

Pregunta de enfoque: ¿Inicia la Persona situaciones arriesgadas o retadoras y cuando lo hace se encuentra segura de sí misma?

Niveles

Nivel 1	Es segura de sí mismo	Trabaja sin requerir supervisión.
Nivel 2	Es independiente	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar cuando no estén sus superiores manteniendo su grado de decisión, Se define como alguien que saca las cosas adelante.
Nivel 3	Expresa seguridad en sus capacidades	Explícitamente manifiesta su confianza en su propio juicio (no valorar con este nivel si dicha confianza no está basada en actuaciones pasadas y que ese juicio haya sido con criterio y resultados positivos
Nivel 4	Se ofrece para proyectos con alto reto	Se ofrece para misiones o proyectos extremadamente desafiantes (que podrían inclusive representar riesgo personal) ya que lo puede hacer, aunque no tenga todos los elementos para realizar el trabajo.

Integridad - Coherencia

Definición: Es ser honesto y ético en todos los ámbitos tanto personales cuanto profesionales. Comprende el actuar en forma directa y abierta, comunicar las intenciones, ideas y sentimientos. Es estar dispuesto a actuar rectamente incluso en situaciones de presión.

Pregunta de enfoque: ¿Aplica la persona rectitud en todas sus acciones, inclusive las adversas?

Niveles

Nivel 1	La Persona es abierta y honesta	Reconoce abiertamente sus equivocaciones. Expresa sus sentimientos (temor, preocupación, duda, etc.). En caso de necesidad, expresa lo que piensa aunque le resulte más fácil o cómodo callar.
Nivel 2	La persona es franca y transparente	Es franca y transparente en sus relaciones.
Nivel 3	Guarda Confidencialidad	Trata la información en forma privada y confidencial interactuando solo con las personas que deben poseer los datos.
Nivel 4	Actúa rectamente	Aunque le suponga complicaciones personales o profesionales “actúa como debe hacerlo”.
Nivel 5	Actúa íntegramente	Dice la verdad aunque eso pueda molestar o afectar a otras personas. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato.

Compromiso - Identificación con la empresa

Definición: Sentir como propios los objetivos de la Empresa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con la misión, visión y estrategia de la Organización, previniendo y superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha o actuar sobre las acciones

acordadas. Puede manifestarse el poner la misión, visión y objetivos de la Empresa antes de sus preferencias personales.

Pregunta de enfoque: ¿Actual la persona acorde con la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, cultura corporativa y procedimientos de la Empresa?

Niveles

Nivel 1	Respeto a la Empresa	Respeto y acepta las formas de trabajar en la Empresa así como las normas, políticas, procedimiento.
Nivel 2	Se esfuerza por encajar en la Empresa	Si es necesario lleva a cabo esfuerzos extras para realizar lo que se espera de la Persona. Puede expresar lazos afectivos con la Organización.
Nivel 3	Actúa en favor de la Empresa	Actúa en favor de la misión y de lo Empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos.
Nivel 4	Demuestra estar comprometido con la estrategia y el logro de	Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia de la institución. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su nivel de supervisión
Nivel 5	Prioriza las necesidades de la empresa a las suyas	Pone las necesidades de la Empresa por delante de sus preferencias personales (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.) Apoya las decisiones que benefician a toda la organización aunque vayan en contra de su función o área a corto plazo o puedan resultar impopulares

Familia 2: Pensamientos

Pensamiento analítico

Definición: Capacidad de entender y resolver una situación o problema desagregando en sus partes; realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

Pregunta de enfoque: ¿Comprende la Persona las relaciones entre causa-efecto?
¿Desglosa los problemas en partes?

Niveles

Nivel 1	Identifica relaciones básicas	Desglosa los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones.
Nivel 2	Marca prioridades	Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
Nivel 3	Establece relaciones múltiples y anticipa obstáculos	Desglosa un problema en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B, B causa C, C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
Nivel 4	Utiliza técnicas para realizar análisis complejos	Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones y sopesa el valor de cada una de ellas

Pensamiento conceptual y crítico

Definición: Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están conectadas de una manera obvia. Es construir conceptos o modelos. Es identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Pregunta de enfoque: ¿Puede la persona encontrar pautas, relaciones o modelos?
¿Consigue hacer un todo de varias partes? ¿Logra nuevas formas de ver las cosas?

Niveles

Nivel 1	Utiliza criterios básicos	Utiliza criterios básicos, el sentido común y la experiencia para identificar situaciones o problemas
Nivel 2	Reconoce patrones o pautas	Identifica Pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
Nivel 3	Utiliza conceptos o principios complejos	Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los <u>conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo: el control</u>
Nivel 4	Transforma en datos y observaciones útiles las ideas complejas.	Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolas de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.
Nivel 5	Crea nuevos conceptos	Crea nuevos conceptos

Búsqueda de información

Definición: Inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta., la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas, o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto - una información que quizá sea útil en el futuro

Pregunta de enfoque: ¿Busca información activamente? ¿Va más allá de lo evidente?

Niveles

Nivel 1	Pregunta	Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen de la situación. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación
Nivel 2	Indaga información	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría.
Nivel 3	Ahonda en la situación	Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron
Nivel 4	Investiga sistemáticamente	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia haciendo que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.
Nivel 5	Usa sistemas propios de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual (reuniones informales periódicas, lecturas de ciertas publicaciones, etc.)

Familia 3: Logro

Orientación al logro y a resultados

Definición: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Pregunta de enfoque: ¿La persona demuestra esfuerzo por alcanzar o superar los objetivos? ¿Se fija objetivos para alcanzar un beneficio concreto?

Niveles

Nivel 1	Realiza bien su trabajo	Hace bien su trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo
Nivel 2	Tiene sus estándares de trabajo	Puede emplear nuevos métodos o formas para conseguir los objetivos impuestos por la empresa
Nivel 3	Mejora el rendimiento. Es proactiva	Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (ej. encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos) La mejora debe ser notable y medible
Nivel 4	Es persistente en lograr los objetivos	Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso. Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o área para mejorar el rendimiento. Genera ideas y visión de oportunidad.
Nivel 5	Asigna recursos para mejorar el resultado	Dedica tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo o región.

Iniciativa - Proactividad

Definición: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Pregunta de enfoque: ¿Se anticipa la persona a las necesidades u oportunidades presentes y futuras? ¿Actúa en consecuencia?

Niveles

Nivel 1	Supera Obstáculos	Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes.
Nivel 2	Actúa con rapidez y decisión en situaciones imprevistas. Actúa en el plazo de 1 o dos días.	Actúa rápida y decididamente en una crisis, problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, “estudiar la situación” o ver si se resuelve por sí sola
Nivel 3	Se anticipa a corto plazo, menor a 1 mes.	Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia. Se anticipa en un plazo menor a 1 mes.
Nivel 4	Es proactivo y se anticipa en un mediano plazo, menor a 1 año.	Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros

Visión de negocios

Definición: Tiene conocimiento de cómo funcionan los negocios; conocedor de políticas, prácticas, tendencias e información tanto actual, como futura que afectará a los negocios de la organización en la que trabaja; conoce bien a su competencia y está al tanto de como las estrategias y tácticas funcionan en el mercado.

Pregunta de enfoque: Tiene claridad a donde llegar. ¿Tiene capacidad de anticiparse a acciones que beneficiaran a la Empresa?

Niveles

Nivel 1	Conoce el entorno y puede anticiparse.	Puede anticiparse a hechos que sucederán, dado que posee el conocimiento de las tendencias en el mercado, lo que le permite adelantarse a los requerimientos del entorno
Nivel 2	Tiene objetivos claros y dirige los esfuerzos a los mismos.	Posee claridad de a dónde quiere llegar, y se mueve en ese sentido, sabiendo qué es lo más conveniente para la Organización y para El.
Nivel 3	Genera estrategias y planes de acción	Tiene la capacidad de anticiparse y percibir el impacto de las implicaciones de las decisiones y actividades en otras áreas de la empresa.
Nivel 4	Tiene sensibilidad de negocios y se anticipa a la competencia	Por su conocimiento del mercado y de la competencia y por su experiencia puede anticiparse a tendencias de la competencia.

Planificación

Definición: Capacidad de determinar la dificultad y duración de tareas y proyectos; establecer objetivos y metas; dividir al trabajo en procesos; desarrollar cronogramas y asignar tareas a las personas; puede anticiparse y ajustarse a los problemas y obstáculos; mide el desempeño en base a las metas y evalúa los resultados.

Pregunta de enfoque ¿Es la persona capaz de planificar y asignar metas para cumplir los objetivos organizacionales?

Niveles

Nivel 1	Planifica y genera prioridades	Planifica el trabajo asignado, dando prioridades y llegando a los objetivos que se le habían impuesto dentro de un período de tiempo de corto plazo
Nivel 2	Organiza y delega dentro de su área o departamento para cumplir los objetivos	Tras una revisión de la misión, visión y estrategia de la empresa, planifica acciones para su área o departamento y asigna a sus Colaboradores la responsabilidad de cumplir con un plan o proyecto en un tiempo determinado o a mediano plazo
Nivel 3	Establece objetivos organizacionales y metas para los departamentos dada una planificación global	Planifica acciones para cumplir con los objetivos organizacionales, orientando y dando pautas claras a cada uno de los departamentos y áreas de la organización.
		Establece tiempos de cumplimiento adecuados, midiendo lo planificado en periodos determinados para alcanzar a largo plazo con la misión, visión y estrategia.

Familia 4: Influencia

Orientación de servicio al cliente

Definición: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta frente a un cliente real como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en la forma específica de planificar la actividad.

Pregunta de enfoque: ¿Actúa la persona pensando en el beneficio del Cliente tanto externo cuanto interno?

Niveles

Nivel 1	Es cordial con el Cliente	Da servicio al cliente de forma cordial.
Nivel 2	Mantiene comunicación adecuada	Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil (condiciones del producto solicitado, funcionamiento del producto).
Nivel 3	Está disponible en todo momento	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente.
Nivel 4	Se responsabiliza de requerimientos y la solución de problemas	Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza y lo resuelve con rapidez y sin presentar excusas.
Nivel 5	Conoce las verdaderas necesidades	Conoce el entorno o las necesidades del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas.

Comprensión interpersonal - Empatía

Definición: Habilidad para escuchar, interpretar o entender apropiadamente las emociones, pensamientos, sentimientos o acciones de los demás, aunque estos no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Es la aceptación y receptividad en la comunicación, mostrando interés por la otra persona y entendiendo sus puntos de vista.

Pregunta de enfoque: ¿Es consiente la persona de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?

Niveles

Nivel 1	Capta y entiende sentimientos	Capta y entiende los sentimientos de una persona en un momento dado y su razón explícita
Nivel 2	Entiende el porqué de los comportamientos	Entiende el sentido o el por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.
Nivel 3	Comprende las razones de fondo	Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas.
Nivel 4	Conoce y da una visión completa de los demás.	Da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás

Comprensión de la empresa

Definición: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la Empresa o en las Empresas clientes o proveedores. Es la capacidad de identificar a las personas que toman las decisiones o a las personas que pueden influir en ellas. Es la capacidad de prever como nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a los resultados y/o personas dentro de la Empresa.

Pregunta de enfoque: ¿Tiene la persona la sensibilidad de reconocer el ambiente informal y la estructura formal dentro de la Empresa?

Niveles

Nivel 1	Utiliza las normas y procedimientos establecidos	Identifica la estructura establecida. Utiliza las normas, los procedimientos, las políticas establecidas.
Nivel 2	Identifica las personas claves en las decisiones	Identifica a las personas claves o a las que influyen en las decisiones. Aquellas que le pueden apoyar en una forma apropiada en ocasiones cuando no pueda conseguir sus objetivos laborales por la vía habitual
Nivel 3	Comprende la Cultura organizacional	Reconoce las limitaciones que se presentan. Sabe lo que cada quien puede o no hacer según la función y el momento, sin que este escrito o se haya manifestado de manera abierta.
Nivel 4	Actúa en relación a la cultura organizacional	Identifica y utiliza comportamientos, lenguaje y estilo más adecuado para obtener una mejor respuesta
Nivel 5	Entiende las relaciones de influencia	Comprende o utiliza con buen propósito las relaciones de poder e influencia existentes. Ejemplo: alianzas, discrepancias etc.
Nivel 6	Comprende los comportamientos organizacionales significativos.	Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, las oportunidades o fuerzas de poder no obvios que afectan la organización. Ejemplo: tendencias económicas, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos, etc.

Impacto e influencia

Definición: Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Pregunta de enfoque ¿Para convencer a otros, utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia?

Niveles

Nivel 1	Utiliza la persuasión como única acción	Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor. (ej. hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.
Nivel 2	Utiliza varios argumentos	Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor
Nivel 3	Prepara datos e integra varios argumentos	Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de dos o más argumentos en una presentación o discusión
Nivel 4	Genera acciones para atraer el interés de otros	Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás.
Nivel 5	Planifica el impacto de palabras o acciones y las ejecuta	Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.

Construcción y desarrollo de relaciones

Definición: Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos claves, cruciales para el logro de metas, en donde se lleguen a acuerdos gana –ganas, que generan relaciones cercanas.

Pregunta de enfoque: ¿Trabaja la persona por establecer y mantener relaciones personales?

Niveles

Nivel 1	Establece relaciones informales	Mantiene contactos informales con los demás, además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, la familia, pasatiempos, deportes, noticias, etc.
Nivel 2	Establece relaciones amplias	Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
Nivel 3	Fortalece las relaciones con una finalidad profesional	Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional.
Nivel 4	Establece sólidas relaciones para alcanzar los objetivos del negocio o su área de trabajo	Establece sólidas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo de negocio determinado

Familia 5: Gestión de personas

Desarrollo de personas o colaboradores

Definición: Ayudar a que las personas crezcan intelectual y actitudinalmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente "enviar a las personas a que hagan cursos" sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Pregunta de enfoque: ¿Trabaja la persona para desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos de los demás a largo plazo?

Niveles

Nivel 1	Da explicaciones e instrucciones detalladas	Dedica tiempo para explicar a los demás como realizar los trabajos y/o hacer demostraciones prácticas. Da instrucciones detalladas y les ofrece sugerencias para ayudarles.
Nivel 2	Confía en la capacidad de las personas	Actúa bajo el concepto de que las personas quieren y pueden aprender
Nivel 3	Genera aprendizaje.	Da explicaciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes o de fondo, como estrategia de aprendizaje.
Nivel 4	Garantiza el aprendizaje	Hace preguntas, pruebas, test o utiliza medios para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones
Nivel 5	Da retroalimentación.	Da retroalimentación positiva o mixta como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo o revés. Da retroalimentación negativa en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas par mejorar. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta

Dirección de personas

Definición: Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye “el decir a los demás lo que tienen que hacer”. El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso proporcionando condicionantes si no se cumple el objetivo o tarea.

Pregunta de enfoque: ¿Establece la persona normas de comportamiento y vigila-exige que los demás las cumplan?

Niveles

Nivel 1	Da instrucciones y pone límites	Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delimita el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites a su comportamiento o denegando peticiones no razonables
Nivel 2	Demanda un alto rendimiento	Establece unilateralmente estándares, y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos.
Nivel 3	Da seguimiento individual	Insiste en que se cumplan sus demandas, haciendo un seguimiento de los mismos y contrastando con cada persona individualmente la consecución de esos estándares.
Nivel 4	Comparte información de resultados alcanzados	Comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron planteados. Compara sistemáticamente el rendimiento o los objetivos individuales con los estándares establecidos (ej. resultados vs. Objetivos individuales)
Nivel 5	Responsabiliza a las personas sobre su rendimiento	Establece consecuencias hablando frontalmente con las personas los problemas de rendimiento.

Liderazgo

Definición: Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto. El liderazgo esta, pero no siempre, asociado a posiciones que tienen autoridad formal. Equipo debe considerarse en sentido amplio como un grupo en que la persona asume el papel de Líder.

Pregunta de enfoque: ¿Dirige la persona a un grupo de personas de forma que trabajen eficiente juntos?

Niveles

Nivel 1	Conduce reuniones eficientes	Conduce reuniones eficientes, inicia a tiempo, establece el orden del día, los objetivos. Controla el tiempo. Mantiene a las personas enfocadas en los temas.
Nivel 2	Mantiene a las personas informadas	En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria. Puede explicar las razones que han llevado a tomar una decisión.
Nivel 3	Cuida la reputación de su equipo	Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).
Nivel 4	Actúa para mantener motivado a su equipo	Utiliza estrategias complejas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (delega responsabilidades, asignación de trabajos al equipo, formación, etc.)
Nivel 5	Transmite ilusión y una visión de futuro convincente.	Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas. Actúa como modelo a seguir por los demás. Transmite ilusión y compromiso con el proyecto a la misión del grupo. Es un líder con credibilidad y posee un carisma genuino.

Trabajo en equipo

Definición: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo en su función más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o de la empresa, en esta competencia de "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

Pregunta de enfoque: ¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del cual es parte?

Niveles

Nivel 1	Respeto a las personas que conforman el equipo	Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc. Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás.
Nivel 2	Participa de buen agrado con el equipo	Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta de aprender de otros (incluidos colaterales y personas a su cargo). Participa de buen grado en el grupo, apoyando las decisiones del mismo.
Nivel 2	Coopera con otras áreas	Coopera habitualmente y de buen agrado con personas de otros departamentos o áreas de la Empresa.
Nivel 4	Reconoce públicamente el mérito de sus Colegas	Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien.
Nivel 5	Actúa para generar un buen ambiente y espíritu de equipo	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de colaboración. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. Promueve la cooperación entre departamentos dentro de la institución.

Familia 6: Complementarias

Precaución por el orden y calidad

Definición: Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información. Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea.

Pregunta de enfoque: ¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza? ¿Es cuidadoso en su trabajo?

Niveles

Nivel 1	Se esfuerza por tener orden	Se esfuerza por conseguir claridad en su rol de trabajo. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos.
Nivel 2	Asegura que su trabajo no tenga errores	Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores
Nivel 3	Hace seguimiento al trabajo de los demás	Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. O bien lleva un registro detallado de las actividades propias y de los demás.
Nivel 4	Da seguimiento a la información y al avance de proyectos	Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas, errores y busca información para mantener el orden

Autocontrol

Definición: Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o

cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica tener tenacidad frente a situaciones constantes de estrés.

Pregunta de enfoque: ¿Controla la persona sus impulsos?

Niveles

Nivel 1	Controla sus impulsos y emociones	Piensa antes de actuar. Controla sus impulsos y emociones fuertes tales como ira, estrés sostenido.
Nivel 2	Razona y responde conservando la calma	Aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.
Nivel 3	Controla el estrés con efectividad.	Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones

4.6. Perfiles de cargos de la Unidad de Administradores de Negocios de la empresa Equivida S.A.

Dentro de los modelos que maneja la compañía, los perfiles de cargos constan de dos componentes: los contratos de gestión y el perfil del cargo.

- **Perfil del cargo**

Una vez que la información de los componentes necesarios, el investigador puede iniciar el levantamiento del perfil del cargo en función de lo establecido en el documento de descripción del cargo. Esto permitirá a la organización, establecer estándares en los que debe enmarcarse el ocupante del cargo para poder desempeñarse sin inconvenientes y optimizando la mayor cantidad de recursos posibles.

El análisis del perfil del cargo está a cargo del Jefe inmediato del cargo en estudio y el investigador, quienes en conjunto definirán los requisitos necesarios que debe tener el ocupante de un cargo para su óptimo desenvolvimiento.

Con la información indicada anteriormente podemos obtener los perfiles para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta que cada empresa define los cargos que hacen referencia a un perfil deseado. Los perfiles de cargos son la base para la gestión por competencias.

El modelo para los perfiles de cargos deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de puestos.
2. Tareas y actividades principales.
3. Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
4. Competencias

ANEXO 4. Formato de perfil de cargo

4.6.1. Levantamiento de perfil de cargo

Una vez realizado cada uno de los pasos mencionados anteriormente, tenemos los perfiles para cada uno de los cargos de la Unidad de Administración de Negocios de la empresa Equivida S.A.

4.6.1.1. Jefe de Administración de Negocios

Tabla 4

Perfil duro – Cargo Jefe Administrador de Negocios

CONOCIMIENTOS	NIVEL	PRIORIDAD
Seguros de Vida - Legislación y Aspectos Técnicos	4	5
Condiciones Generales y Particulares de los Productos de la Compañía	4	5
Políticas internas de emisión, renovación, cancelación, modificación, facturación, cobranzas, suscripción, siniestros y reaseguros	4	5
Normativa de Prevención de Lavado de Activos	3	4
SISE - Módulo de Contratantes, Emisión, Facturación, Siniestros, HUR, Creación de planes y productos, reportes y otros necesarios para el cargo	4	4
Vector	3	3
Herramienta EVA	3	3
Word	3	3
Excel	3	3
Outlook	3	4
Normativa sobre facturación y N/C	4	5
Políticas sobre facturación y N/C	4	5

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez.

Tabla 5

Perfil blando – Cargo Jefe Administrador de Negocios

COMPORTAMIENTOS	NIVEL	CLAVES E IMPORTANTES
Preocupación por el orden y la calidad	3	Clave
Orientación de servicio al cliente	4	Clave
Compromiso e identificación con la empresa	3	
Orientación al logro y resultados	3	Clave
Trabajo en equipo	4	
Dirección de personas	4	Clave
Liderazgo	4	
Desarrollo de personas	5	Clave

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez.

PERFIL DEL CARGO

Gerencia	TÉCNICA	▼	Fecha	
Nombre			Ciudad	Quito
Area	ADMINISTRACION DE NEGOCIOS	▼		
Cargo	JEFE DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS			▼

NOMENCLATURA			
Nivel		Prioridad	
Está relacionado con el grado de Profundidad del Conocimiento y la escala de medición es la siguiente:		Está relacionado con la importancia que tiene el conocimiento para el desarrollo de las actividades y la escala de medición es la siguiente:	
Equivalencia Escala de Valores	Nivel	Equivalencia Escala de Valores	Nivel
	5 Dominio del Conocimiento		5 Alta importancia
	4 Muy buen conocimiento		4 Importante
	3 Buen conocimiento		3 Importancia Media
	2 Conocimiento basico		2 Importancia básica
	1 Conocimiento regular		1 Importancia regular

PERFIL DURO		
CONOCIMIENTOS GENERALES	NIVEL	PRIORIDAD
Seguros de Vida - Legislación y Aspectos Técnicos	4	5
Condiciones Generales y Particulares de los Productos de la	4	5
renovación, cancelación, modificación, facturación, cobranzas, suscri	4	5
Normativa de Prevención de Lavado de Activos	3	4
ón, Facturación, Sinistros, HUR, Creación de planes y productos, repor	4	4
Vector	3	3
Herramienta EVA	3	3
Word	3	3
Excel	3	3
Outlook	3	4
Normativa sobre facturación y N/C	4	5
Políticas sobre facturación y N/C	4	5

PERFIL DE COMPETENCIAS COMPORTA MENTALES		
COMPORTAMIENTOS	NIVEL	CLAVES E IMPORTANTES
Preocupación por el orden y la calidad	3	Clave
Orientación de servicio al cliente	4	Clave
Compromiso e identificación con la empresa	3	Clave
Orientación al logro y resultados	3	Clave
Trabajo en equipo	4	Clave
Dirección de personas	4	Clave
Liderazgo	4	Clave
Desarrollo de personas	5	Clave

EXPOSICIÓN A RIESGOS EN EL TRABAJO	
MECÁNICO	
FÍSICO	Falta de ventilación, exposición a emisión electromagnética
ERGONÓMICO	Movimientos repetitivos, posturas inadecuadas en posición sentado, uso de pantallas de visualización
PSICOSOCIAL	Trabajo bajo presión
BIOLOGICO	

4.6.1.2. Administrador de Negocios – Emisión individual

Tabla 6

Perfil duro – Cargo emisión individual

CONOCIMIENTOS	NIVEL	PRIORIDAD
Vector	3	4
Sise(Vida Individual)	4	4
Sise(Vida Grupo- Impresión de pólizas)	4	4
Mantis	3	3
Sise(Vida Individual- Retiro y Prestamos)	4	4
Pagina Web del Banco Central	3	2
Excel	3	2
EVA(Sistema de Sistemas)	2	2
Word	3	2
Outlook	3	3
Conocimiento de Coberturas	5	5

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez.

Tabla 7

Perfil blando – Cargo emisión individual

COMPORTAMIENTOS	NIVEL	CLAVES E IMPORTANTE
Preocupación por el orden y la calidad	2	Clave
Orientación de servicio al cliente	4	Clave
Compromiso e identificación con la empresa	1	
Orientación al logro y resultados	2	Clave
Búsqueda de información	3	Clave
Pensamiento analítico	1	

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez.



PERFIL DEL CARGO

Gerencia TÉCNICA



Fecha

Nombre

Ciudad

Quito

Area

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS



Cargo

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - EMISION INDIVIDUAL



NOMENCLATURA

Nivel

Está relacionado con el grado de Profundidad del Conocimiento y la escala de medición es la siguiente:

Equivalencia Escala de Valores	Nivel
5	Dominio del Conocimiento
4	Muy buen conocimiento
3	Buen conocimiento
2	Conocimiento basico
1	Conocimiento regular

Prioridad

Está relacionado con la importancia que tiene el conocimiento para el desarrollo de las actividades y la escala de medición es la siguiente:

Equivalencia Escala de Valores	Nivel
5	Alta importancia
4	Importante
3	Importancia Media
2	Importancia básica
1	Importancia regular

PERFIL DURO

CONOCIMIENTOS GENERALES	NIVEL	PRIORIDAD
Vector	3	4
SISE (Vida Individual)	4	4
SISE (Vida Grupo- Impresión de pólizas)	4	4
Mantis	3	3
SISE (Vida Individual- Retiro y Préstamos)	4	4
Pagina Web del Banco Central	3	2
Excel	3	2
EVA(Sistema de Sistemas)	2	2
Word	3	2
Outlook	3	3
Conocimiento de Coberturas	5	5
Aspectos Generales de Seguros para personas	2	3

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPORTAMIENTOS	NIVEL	CLAVES E IMPORTANTES
Preocupación por el orden y la calidad	2	Clave
Orientación de servicio al cliente	4	Clave
Compromiso e identificación con la empresa	1	
Orientación al Logro y Resultados	2	Clave
Busqueda de Información	3	Clave
Pensamiento analítico	1	

EXPOSICIÓN A RIESGOS EN EL TRABAJO

MECÁNICO	
FÍSICO	Falta de ventilación, exposición a emisión electromagnética
ERGONÓMICO	Movimientos repetitivos, posturas inadecuadas en posición sentado, uso de pantallas de visualización
PSICOSOCIAL	Trabajo a presión
BIOLOGICO	

4.6.1.3. Administrador de Negocios – Emisión colectivo

Tabla 8

Perfil duro – Cargo emisión colectivo

CONOCIMIENTOS	NIVEL	PRIORIDAD
Sise (Vida Grupo)	4	4
Conocimiento de Coberturas	5	5
Excel	3	3
Sise(Vida Grupo Carga automática de Vidas)	4	4
Sise(Vida Grupo- Impresión de pólizas)	4	4
Outlook	3	3
Pagina Web Equivida Buen viaje	4	3
Sise Reportes (reportes varios, colectivos, banca seguros)	4	4
Sise(Vida grupo - Facturación)	4	4
Pagina Web del registro Civil	2	2
Word	2	2
EVA (Sistema de Sistemas)	2	2

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez.

Tabla 9

Perfil blando – Cargo emisión colectivo

COMPORTAMIENTOS	NIVEL	CLAVES E IMPORTANTES
Preocupación por el orden y la calidad	3	Clave
Orientación de servicio al cliente	3	
Compromiso e identificación con la empresa	1	
Pensamiento analítico	2	Clave
Búsqueda de información	3	Clave
Orientación al logro y resultados	2	Clave

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez.



PERFIL DEL CARGO

Gerencia	TÉCNICA	Fecha	
Nombre		Ciudad	Quito
Area	ADMINISTRACION DE NEGOCIOS		
Cargo	ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS EMISIÓN COLECTIVO		

NOMENCLATURA					
Nivel		Prioridad			
Está relacionado con el grado de Profundidad del Conocimiento y la escala de medición es la siguiente:		Está relacionado con la importancia que tiene el conocimiento para el desarrollo de las actividades y la escala de medición es la siguiente:			
Equivalencia Escala de Valores	Nivel	Equivalencia Escala de Valores	Nivel		
	5		Dominio del Conocimiento	5	Alta importancia
	4		Muy buen conocimiento	4	Importante
	3		Buen conocimiento	3	Importancia Media
	2		Conocimiento basico	2	Importancia básica
1	Conocimiento regular	1	Importancia regular		

PERFIL DURO		
CONOCIMIENTOS GENERALES	NIVEL	PRIORIDAD
SISE (Vida Grupo)	4	4
Conocimiento de Coberturas	5	5
Excel	3	3
SISE (Vida Grupo Carga automatica de Vidas)	4	4
SISE (Vida Grupo- Impresión de pólizas)	4	4
Outlook	3	3
Pagina Web Equivida Buen Viaje	4	3
SiseReportes (reportes varios, colectivos, banca seguros)	4	4
SISE (Vida grupo-Facturacion)	4	4
Pagina Web del Registro Civil	2	2
Word	2	2
Herramienta EVA	2	2

PERFIL DE COMPETENCIAS COMPORTA MENTALES		
COMPORTAMIENTOS	NIVEL	CLAVES E IMPORTANTES
Preocupación por el orden y la calidad	3	Clave
Orientación de servicio al cliente	3	
Compromiso e identificación con la empresa	1	
Pensamiento analítico	2	Clave
Busqueda de Información	3	Clave
Orientación al logro y resultados	2	Clave

EXPOSICIÓN A RIESGOS EN EL TRABAJO	
MECÁNICO	
FÍSICO	Falta de ventilación, exposición a emisión electromagnética
ERGONÓMICO	Movimientos repetitivos, posturas inadecuadas en posición sentado, uso de pantallas de visualización
PSICOSOCIAL	Trabajo a presión
BIOLOGICO	

4.6.1.4. Administrador de Negocios – Facturación

Tabla 10

Perfil duro – Cargo facturación

CONOCIMIENTOS	NIVEL	PRIORIDAD
Excel	4	4
Sise(Vida Grupo)	4	4
Sise(Vida Grupo- Impresión de pólizas)	4	4
Sise(Vida Grupo- Carga automática de vidas)	4	4
Sise (Emisión-Eliminar Endoso Colectivo)	3	4
Sise (Consultas Generales)	4	3
EVA(Sistema de Sistemas)	2	2
Outlook	3	2
Conocimiento de Coberturas	4	4
Página Web del registro Civil	3	2
Word	3	2

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez.

Tabla 11

Perfil blando – Cargo facturación

COMPORTAMIENTOS	NIVEL	CLAVES E IMPORTANTES
Preocupación por el orden y la calidad	2	Clave
Orientación de servicio al cliente	4	Clave
Compromiso e identificación con la empresa	1	
Orientación al logro y resultados	2	Clave
Búsqueda de información	3	Clave
Pensamiento analítico	2	

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez.



PERFIL DEL CARGO

Gerencia **TÉCNICA** Lunes, 13 de Mayo de 2013

Nombre Ciudad **Quito**

Area **ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

Cargo **ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS - FACTURACIÓN**

NOMENCLATURA																									
Nivel	Prioridad																								
Está relacionado con el grado de Profundidad del Conocimiento y la escala de medición es la siguiente:	Está relacionado con la importancia que tiene el conocimiento para el desarrollo de las actividades y la escala de medición es la siguiente:																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Equivalencia Escala de Valores</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>5</td><td>Dominio del Conocimiento</td></tr> <tr><td>4</td><td>Muy buen conocimiento</td></tr> <tr><td>3</td><td>Buen conocimiento</td></tr> <tr><td>2</td><td>Conocimiento basico</td></tr> <tr><td>1</td><td>Conocimiento regular</td></tr> </tbody> </table>	Equivalencia Escala de Valores	Nivel	5	Dominio del Conocimiento	4	Muy buen conocimiento	3	Buen conocimiento	2	Conocimiento basico	1	Conocimiento regular	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Equivalencia Escala de Valores</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>5</td><td>Alta importancia</td></tr> <tr><td>4</td><td>Importante</td></tr> <tr><td>3</td><td>Importancia Media</td></tr> <tr><td>2</td><td>Importancia básica</td></tr> <tr><td>1</td><td>Importancia regular</td></tr> </tbody> </table>	Equivalencia Escala de Valores	Nivel	5	Alta importancia	4	Importante	3	Importancia Media	2	Importancia básica	1	Importancia regular
Equivalencia Escala de Valores	Nivel																								
5	Dominio del Conocimiento																								
4	Muy buen conocimiento																								
3	Buen conocimiento																								
2	Conocimiento basico																								
1	Conocimiento regular																								
Equivalencia Escala de Valores	Nivel																								
5	Alta importancia																								
4	Importante																								
3	Importancia Media																								
2	Importancia básica																								
1	Importancia regular																								

PERFIL DURO		
CONOCIMIENTOS GENERALES	NIVEL	PRIORIDAD
Excel	3	4
SISE (Vida Grupo)	4	4
SISE (Vida Grupo- Impresión de pólizas)	4	4
SISE(Vida Grupo- Carga automatica de vidas)	4	4
SISE (Emisión-Eliminar Endoso Colectivo)	3	4
SISE (Consultas Generales)	4	3
Herramienta EVA	2	2
Outlook	3	2
Conocimiento de Coberturas	4	4
Pagina Web del registro Civil	3	2
Word	3	2
Aspectos Generales de Seguros para personas	2	3

PERFIL DE COMPETENCIAS COMPORTA MENTALES		
COMPORTAMIENTOS	NIVEL	CLAVES E IMPORTANTES
Preocupación por el orden y la calidad	2	Clave
Orientación de servicio al cliente	4	Clave
Compromiso e identificación con la empresa	1	0
Orientación al logro y resultados	2	Clave
Búsqueda de Información	3	Clave
Pensamiento analítico	2	0

EXPOSICIÓN A RIESGOS EN EL TRABAJO	
MECÁNICO	
FÍSICO	Falta de ventilación, exposición a emisión electromagnética
ERGONÓMICO	Movimientos repetitivos, posturas inadecuadas en posición sentado, uso de pantallas de visualización
PSICOSOCIAL	Trabajo a presión
BIOLOGICO	

4.7. Evaluación de desempeño

Para iniciar con el proceso se tomarán en cuenta la evaluación de los mandos bajos ya que poseen la disponibilidad inmediata de tiempo, tomando en cuenta la descripción de cargos; después los mandos medios y altos que se planificaría según el horario disponible de los mismos para no interferir en sus funciones.

Formato de evaluación de desempeño según cada grupo

A continuación se presenta el formato de evaluación de desempeño para cada uno de los cargos a evaluar:

4.7.1. Jefe de Administración de Negocios

EQUIVIDA S.A.												
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE DE EVALUADO				CARGO DEL EVALUADO								
DEPARTAMENTO				AREA								
NOMBRE DEL EVALUADOR				FECHA DE EVALUACIÓN								
<u>INSTRUCCIONES</u>												
<p>1. La evaluación debe ser llenada por la Línea de Supervisión inmediata en bolígrafo y sin correcciones.</p> <p>2. Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los otros factores.</p> <p>3. Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (x) en el recuadro correspondiente a la alternativa que mejor refleje la actuación del trabajador evaluado.</p> <p>4. Marque solo una alternativa por factor.</p> <p>5. Su apreciación debe reflejar una opinión honesta e imparcial del desempeño del trabajador. No permita que los sentimientos personales y prejuicios influyan en la evaluación.</p>												
<u>PARÁMETROS DE EVALUACIÓN</u>												
<p>A continuación se presentan las competencias corporativas y específicas a cada cargo; así como el concepto de cada una de ellas. Dichas competencias serán medidas en base a los diferentes niveles según la variedad en que el comportamiento se presente, cabe recalcar que los niveles son acumulativos, es decir para tener un nivel 3, debe obligatoriamente tener los niveles 1 y 2.</p>												
<u>1.- Competencias Corporativas</u>												
Competencias		Niveles de Cumplimiento										
COMPROMISO-IDENTIFICACION CON LA EMPRESA: Sentir como propios los objetivos de la Empresa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con la misión, visión y estrategia de la Organización, previniendo y superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha o actuar sobre las acciones acordadas. Puede manifestarse el poner la misión, visión y objetivos de la Empresa antes de sus preferencias personales.		1		2		3		4		5		Total Evaluación
		Respeto a la Empresa: Respeto y acepta las formas de trabajar en la Empresa así como las normas, políticas, procedimiento.	Se esfuerza por encajar en la Empresa: Si es necesario lleva a cabo esfuerzos extras para realizar lo que se espera de la Persona Puede expresar lazos afectivos con la Organización	Actúa en favor de la Empresa: Actúa en favor de la misión y de lo Empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos.	Demuestra estar comprometido con la estrategia y el logro de objetivos: Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia de la institución. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su nivel de supervisión.	Prioriza las necesidades de la empresa a las suyas: Pone las necesidades de la Empresa por delante de sus preferencias personales (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.).						
ORIENTACION AL LOGRO Y A RESULTADOS: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		1		2		3		4		5		Total Evaluación
		Realiza bien su trabajo: Hace bien su trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo	Tiene sus estándares de trabajo: Puede emplear nuevos métodos o formas para conseguir los objetivos impuestos por la empresa	Mejora el rendimiento. Es proactiva: Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica.	Es persistente en lograr los objetivos: Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso. Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o área para mejorar el rendimiento. Genera ideas y visión de oportunidad.	Asigna recursos para mejorar el resultado: Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo o región.						

	1	2	3	4	5	Total Evaluación
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.	Es cordial con el Cliente: Da servicio al cliente de forma cordial.	Mantiene comunicación adecuada: Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.	Está disponible en todo momento: Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente.	Se responsabiliza de requerimientos y la solución de problemas: Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza y lo resuelve con rapidez y sin presentar excusas.	Conoce las verdaderas necesidades: Conoce las necesidades del cliente, busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las expresadas.	

2.- Competencias para Jefe de Administradores de Negocios

Competencias	Niveles de Cumplimiento										Total Evaluación
	1	2	3	4	5						
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD: Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información. Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea.	Se esfuerza por tener orden: Se esfuerza por conseguir claridad en su rol de trabajo. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos.	Asegura que su trabajo no tenga errores: Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores.	Hace seguimiento al trabajo de los demás: Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.	Da seguimiento a la información y al avance de proyectos: Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas, errores y busca información para mantener el orden.	N/A						
TRABAJO EN EQUIPO: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo en su función más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o de la empresa, en esta competencia de "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área.	Respeto a las personas que conforman el equipo: Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc. Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás.	Participa de buen agrado con el equipo: Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta de aprender de otros (incluidos colaterales y personas a su cargo. Participa de buen grado en el grupo, apoyando las decisiones del mismo.	Coopera con otras áreas: Cooperaba habitualmente y de buen agrado con personas de otros departamentos o áreas de la Empresa.	Reconoce públicamente el mérito de sus Colegas: Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien.	Actúa para generar un buen ambiente y espíritu de equipo: Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de colaboración. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Promueve la cooperación entre departamentos dentro de la institución.						

DIRECCION DE PERSONAS: Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye "el hacer" El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directo hasta exigente o incluso proporcionando condicionantes si no se cumple el objetivo o tarea.	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Da instrucciones y Pone límites: Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.			Demanda un alto rendimiento: Establece unilateralmente estándares, y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos.		Da seguimiento individual: Insiste en que se cumplan sus demandas, haciendo un seguimiento de los mismos y contrastando con cada persona individualmente la consecución de esos estándares.		Comparte información de resultados alcanzados: Comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron planteados.		Responsabiliza a las personas sobre su rendimiento: Establece consecuencias hablando frontalmente con las personas los problemas de rendimiento.	
LIDERAZGO: Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto. El liderazgo esta, pero no siempre, asociado a posiciones que tienen autoridad formal. Equipo debe considerarse en sentido amplio como un grupo en que la persona asume el papel de Líder.	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Conduce reuniones eficientes: Conduce reuniones eficientes, inicia a tiempo, establece el orden del día, los objetivos. Controla el tiempo. Mantiene a las personas enfocadas en los temas.			Mantiene a las personas informadas: En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria.		Cuida la reputación de su equipo: Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).		Actúa para mantener motivado a su equipo: Utiliza estrategias complejas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (delega responsabilidades, asignación de trabajos al equipo, formación, etc.)		Transmite ilusión y una visión de futuro convincente: Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas. Actúa como modelo a seguir por los demás. Transmite ilusión y compromiso con el proyecto a la misión del grupo. Es un líder con credibilidad y posee un carisma genuino.	
DESARROLLO DE PERSONAS O COLABORADORES: Ayudar a que las personas crezcan intelectual y actitudinalmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente "enviar a las personas a que hagan cursos" sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Da explicaciones e instrucciones detalladas: Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o hacer demostraciones prácticas. Da instrucciones detalladas y les ofrece sugerencias para ayudarles.			Confía en la capacidad de las personas: Actúa bajo el concepto de que las personas quieren y pueden aprender		Genera aprendizaje: Da explicaciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes o de fondo, como estrategia de aprendizaje.		Garantiza el aprendizaje: Hace preguntas, pruebas o tests o utiliza medios para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones		Da retroalimentación: positiva o mixta como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo. Da retroalimentación negativo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente su confianza en que se mejorará en el futuro.	
3.- Competencias Perfil Duro (Conocimientos)											
Conocimientos	Niveles de Conocimiento										
Seguros de Vida - Legislación y Aspectos Técnicos	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		

Condiciones Generales y Particulares de los Productos de la Compañía	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Políticas internas de emisión, renovación, cancelación, modificación, facturación, cobranzas, suscripción, siniestros y reaseguros	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Normativa de Prevención de Lavado de Activos	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
SISE - Módulo de Contratantes, Emisión, Facturación, Siniestros, HUR, Creación de planes y productos, reportes y otros necesarios para el cargo	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Vector	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Herramienta EVA	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Word	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Excel	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Outlook	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Normativa sobre facturación y N/C	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Políticas sobre facturación y N/C	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		

4. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN

Expresar comentarios con respecto a los resultados de la evaluación del colaborador, así como las acciones a seguir para mejorar el desempeño.

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Firma Evaluador

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Está de acuerdo con la evaluación?

Si

No

Firma Evaluado

5. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN TÉCNICA-PROFESIONAL

1-
2.-
3.-
4.-

DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES

1-
2.-
3.-
4.-

4.7.2. Administrador de Negocios – Emisión individual

EQUIVIDA S.A.											
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS											
NOMBRE DE EVALUADO					CARGO DEL EVALUADO						
DEPARTAMENTO					AREA						
NOMBRE DEL EVALUADOR					FECHA DE EVALUACIÓN						
INSTRUCCIONES											
1. La evaluación debe ser llenada por la Línea de Supervisión inmediata en bolígrafo y sin correcciones. 2. Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los otros factores. 3. Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (x) en el recuadro correspondiente a la alternativa que mejor refleje la actuación del trabajador evaluado. 4. Marque solo una alternativa por factor. 5. Su apreciación debe reflejar una opinión honesta e imparcial del desempeño del trabajador. No permita que los sentimientos personales y perjuicios influyan en la evaluación.											
PARÁMETROS DE EVALUACIÓN											
A continuación se presentan las competencias corporativas y específicas a cada cargo; así como el concepto de cada una de ellas. Dichas competencias serán medidas en base a los diferentes niveles según la variedad en que el comportamiento se presente, cabe recalcar que los niveles son acumulativos, es decir para tener un nivel 3, debe obligatoriamente tener los niveles 1 y 2.											
Competencias Corporativas											
Competencias	Niveles de Cumplimiento										
	1		2		3		4		5		Total Evaluación
COMPROMISO-IDENTIFICACION CON LA EMPRESA: Sentir como propios los objetivos de la Empresa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con la misión, visión y estrategia de la Organización, previniendo y superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha o actuar sobre las acciones acordadas. Puede manifestarse el poner la misión, visión y objetivos de la Empresa antes de sus preferencias personales.	Respeto a la Empresa: Respeta y acepta las formas de trabajar en la Empresa así como las normas, políticas, procedimientos.		Se esfuerza por encajar en la Empresa: Si es necesario lleva a cabo esfuerzos extras para realizar lo que se espera de la Persona. Puede expresar lazos afectivos con la Organización.		Actúa en favor de la Empresa: Actúa en favor de la misión y de la Empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Cooperación con los demás en el logro de los objetivos organizativos.		Demuestra estar comprometido con la estrategia y el logro de objetivos: Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia de la institución. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su nivel de supervisión.		Prioriza las necesidades de la empresa a las suyas: Pone las necesidades de la Empresa por delante de sus preferencias personales (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.).		Total Evaluación
ORIENTACION AL LOGRO Y A RESULTADOS: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	Realiza bien su trabajo: Hace bien su trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.		Tiene sus estándares de trabajo: Puede emplear nuevos métodos o formas para conseguir los objetivos impuestos por la empresa.		Mejora el rendimiento. Es proactiva: Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica.		Es persistente en lograr los objetivos: Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso. Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o área para mejorar el rendimiento. Genera ideas y visión de oportunidad.		Asigna recursos para mejorar el resultado: Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo o región.		Total Evaluación
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participan de la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.	Es cordial con el Cliente: Da servicio al cliente de forma cordial.		Mantiene comunicación adecuada: Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.		Está disponible en todo momento: Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente.		Se responsabiliza de requerimientos y la solución de problemas: Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza y lo resuelve con rapidez y sin presentar excusas.		Conoce las verdaderas necesidades: Conoce las necesidades del cliente, busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las expresadas.		Total Evaluación

Competencias para Administrador de Negocios - Emisión Individual											
Competencias	Niveles de Cumplimiento										
	1		2		3		4		5		Total Evaluación
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD: Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.	Se esfuerza por tener orden: Se esfuerza por conseguir claridad en su rol de trabajo. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos.		Asegura que su trabajo no tenga errores: Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores.		Hace seguimiento al trabajo de los demás: Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. O bien lleva un registro detallado de las actividades propias y de los demás.		Da seguimiento a la información y al avance de proyectos: Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas, errores y busca información para mantener el orden.		N/A		
PENSAMIENTO ANALITICO: Capacidad de entender y resolver una situación o problema desagregando en sus partes; realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes. Es establecer prioridades de una forma racional. Es organizar las partes de una situación o problema de forma sistémica.	Identifica relaciones básicas: Desglosa los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones.		Marca prioridades: Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.		Establece relaciones múltiples y anticipa obstáculos: Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas partes de una situación.		Utiliza técnicas para realizar análisis complejos: Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones y sopesa el valor de cada una de ellas.		N/A		
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN: Inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta., la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas, o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto -una información que quizá sea útil en el futuro.	Pregunta: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen de la situación. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación.		Indaga información: Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría.		Ahonda en la situación: Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente.		Investiga sistemáticamente: Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información a través de periódicos, revistas, bases de datos, etc., haciendo que otras personas recojan información de forma habitual.		Usa sistemas propios de información: Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual.		
3.- Competencias Perfil Duro (Conocimientos)											
Conocimientos	Niveles de Conocimiento										
	1		2		3		4		5		Total Evaluación
Vector	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Sise(Vida Individual)	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Sise(Vida Grupo- Impresión de pólizas)	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Mantis	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		

Sise(Vida Individual- Retiro y Prestamos)	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Pagina Web del Banco Central	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Excel	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Herramienta EVA	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Word	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Outlook	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Conocimiento de Coberturas	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
ASPECTOS GENERALES DE SEGUROS PARA PERSONAS	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		

4. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN

Expresar comentarios con respecto a los resultados de la evaluación del colaborador, así como las acciones a seguir

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Firma Evaluador

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Está de acuerdo con la evaluación?

Si

No

Firma Evaluado

5. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN TÉCNICA-PROFESIONAL

1-
2.-
3.-
4.-

DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES

1-
2.-
3.-
4.-

4.7.3. Administrador de Negocios – Emisión colectivo

EQUIVIDA S.A.													
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS													
NOMBRE DE EVALUADO										CARGO DEL EVALUADO			
DEPARTAMENTO										AREA			
NOMBRE DEL EVALUADOR										FECHA DE EVALUACIÓN			
INSTRUCCIONES													
<p>1. La evaluación debe ser llenada por la Línea de Supervisión inmediata en bolígrafo y sin correcciones. 2. Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los otros factores. 3. Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (x) en el recuadro correspondiente a la alternativa que mejor refleje la actuación del trabajador evaluado. 4. Marque solo una alternativa por factor. 5. Su apreciación debe reflejar una opinión honesta e imparcial del desempeño del trabajador. No permita que los sentimientos personales y prejuicios influyan en la evaluación.</p>													
PARÁMETROS DE EVALUACIÓN													
<p>A continuación se presentan las competencias corporativas y específicas a cada cargo; así como el concepto de cada una de ellas. Dichas competencias serán medidas en base a los diferentes niveles según la variedad en que el comportamiento se presente, cabe recalcar que los niveles son acumulativos, es decir para tener un nivel 3, debe obligatoriamente tener los niveles 1 y 2.</p>													
Competencias Corporativas													
Competencias			Niveles de Cumplimiento								Total Evaluación		
COMPROMISO-IDENTIFICACION CON LA EMPRESA: Sentir como propios los objetivos de la Empresa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiendo por completo con la misión, visión y estrategia de la Organización, previniendo y superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha o actuar sobre las acciones acordadas. Puede manifestarse el poner la misión, visión y objetivos de la Empresa antes de sus preferencias personales.			1		2		3		4		5		Total Evaluación
			Respeto a la Empresa: Respetar y acepta las formas de trabajar en la Empresa así como las normas, políticas, procedimientos.		Se esfuerza por encajar en la Empresa: Si es necesario lleva a cabo esfuerzos extras para realizar lo que se espera de la Persona Puede expresar lazos afectivos con la Organización		Actúa en favor de la Empresa: Actúa en favor de la misión y de lo Empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos.		Demuestra estar comprometido con la estrategia y el logro de objetivos: Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia de la institución. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su nivel de supervisión.		Prioriza las necesidades de la empresa a las suyas: Pone las necesidades de la Empresa por delante de sus preferencias personales (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.).		
ORIENTACION AL LOGRO Y A RESULTADOS: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.			1		2		3		4		5		Total Evaluación
			Realiza bien su trabajo: Hace bien su trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo		Tiene sus estándares de trabajo: Puede emplear nuevos métodos o formas para conseguir los objetivos impuestos por la empresa		Mejora el rendimiento. Es proactiva: Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica.		Es persistente en lograr los objetivos: Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso. Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o área para mejorar el rendimiento. Genera ideas y visión de oportunidad.		Asigna recursos para mejorar el resultado: Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo o región.		
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.			1		2		3		4		5		Total Evaluación
			Es cordial con el Cliente: Da servicio al cliente de forma cordial.		Mantiene comunicación adecuada: Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.		Está disponible en todo momento: Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente.		Se responsabiliza de requerimientos y la solución de problemas: Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza y lo resuelve con rapidez y sin presentar excusas.		Conoce las verdaderas necesidades: Conoce las necesidades del cliente, busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las expresadas.		

Competencias para Administrador de Negocios - Emisión Colectivo												
Competencias	Niveles de Cumplimiento											
	1		2		3		4		5		Total Evaluación	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD: Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.											N/A	
PENSAMIENTO ANALITICO: Capacidad de entender y resolver una situación o problema desagregando en sus partes; realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes. Es establecer prioridades de una forma racional. Es organizar las partes de una situación o problema de forma sistémica.											N/A	
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN: Inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta., la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas, o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto -una información que quizá sea útil en el futuro.												
3.- Competencias Perfil Duro (Conocimientos)												
Conocimientos	Niveles de Conocimiento											
	1		2		3		4		5		Total Evaluación	
EXCEL												
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento			
SISE (VIDA GRUPO)												
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento			
SISE (VIDA GRUPO - IMPRESIÓN DE PÓLIZAS)												
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento			
SISE (VIDA GRUPO - CARGA AUTOMÁTICA DE VIDAS)												
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento			

Pagina Web Equivida Buen viaje	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Sise Reportes (reportes varios, colectivos, banca seguros)	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
HERRAMIENTA EVA	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
OUTLOOK	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
CONOCIMIENTO DE COBERTURAS	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
PAGINA WEB DEL REGISTRO CIVIL	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
WORD	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
Sise(Vida grupo - Facturación)	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		

4. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN

Expresar comentarios con respecto a los resultados de la evaluación del colaborador, así como las acciones a seguir para mejorar el desempeño.

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Firma Evaluador

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Está de acuerdo con la evaluación?

Si

No

Firma Evaluado

5. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN TÉCNICA-PROFESIONAL

1.-
2.-
3.-
4.-

DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES

1.-
2.-
3.-
4.-

4.7.4. Administrador de Negocios – Facturación

EQUIVIDA S.A.												
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE DE EVALUADO			CARGO DEL EVALUADO									
DEPARTAMENTO			AREA									
NOMBRE DEL EVALUADOR			FECHA DE EVALUACIÓN									
INSTRUCCIONES												
1. La evaluación debe ser llenada por la Línea de Supervisión inmediata en bolígrafo y sin correcciones. 2. Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los otros factores. 3. Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (x) en el recuadro correspondiente a la alternativa que mejor refleje la actuación del trabajador evaluado. 4. Marque solo una alternativa por factor. 5. Su apreciación debe reflejar una opinión honesta e imparcial del desempeño del trabajador. No permita que los sentimientos personales y perjuicios influyan en la evaluación.												
PARÁMETROS DE EVALUACIÓN												
A continuación se presentan las competencias corporativas y específicas a cada cargo; así como el concepto de cada una de ellas. Dichas competencias serán medidas en base a los diferentes niveles según la variedad en que el comportamiento se presente, cabe recalcar que los niveles son acumulativos, es decir para tener un nivel 3, debe obligatoriamente tener los niveles 1 y 2.												
Competencias Corporativas												
Competencias		Niveles de Cumplimiento										
		1		2		3		4		5		Total Evaluación
COMPROMISO-IDENTIFICACION CON LA EMPRESA: Sentir como propios los objetivos de la Empresa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con la misión, visión y estrategia de la Organización, previniendo y superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha o actuar sobre las acciones acordadas. Puede manifestarse el poner la misión, visión y objetivos de la Empresa antes de sus preferencias personales.		Respeto a la Empresa: Respeto y acepta las formas de trabajar en la Empresa así como las normas, políticas, procedimientos.		Se esfuerza por encajar en la Empresa: Si es necesario lleva a cabo esfuerzos extras para realizar lo que se espera de la Persona. Puede expresar lazos afectivos con la Organización.		Actúa en favor de la Empresa: Actúa en favor de la misión y de lo Empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Cooperación con los demás en el logro de los objetivos organizativos.		Demuestra estar comprometido con la estrategia y el logro de objetivos: Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia de la institución. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su nivel de supervisión.		Prioriza las necesidades de la empresa a las suyas: Pone las necesidades de la Empresa por delante de sus preferencias personales (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.).		
ORIENTACION AL LOGRO Y A RESULTADOS: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		Realiza bien su trabajo: Hace bien su trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.		Tiene sus estándares de trabajo: Puede emplear nuevos métodos o formas para conseguir los objetivos impuestos por la empresa.		Mejora el rendimiento. Es proactiva: Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica.		Es persistente en lograr los objetivos: Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso. Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o área para mejorar el rendimiento. Genera ideas y visión de oportunidad.		Asigna recursos para mejorar el resultado: Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo o región.		
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.		Es cordial con el Cliente: Da servicio al cliente de forma cordial.		Mantiene comunicación adecuada: Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.		Está disponible en todo momento: Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente.		Se responsabiliza de requerimientos y la solución de problemas: Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza y lo resuelve con rapidez y sin presentar excusas.		Conoce las verdaderas necesidades: Conoce las necesidades del cliente, busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las expresadas.		

Competencias para Administrador de Negocios - Facturación											
Competencias	Niveles de Cumplimiento										
	1		2		3		4		5		Total Evaluación
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD: Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.	Se esfuerza por tener orden: Se esfuerza por conseguir claridad en su rol de trabajo. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos.		Asegura que su trabajo no tenga errores: Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores.		Hace seguimiento al trabajo de los demás: Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. O bien lleva un registro detallado de las actividades propias y de los demás.		Da seguimiento a la información y al avance de proyectos: Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas, errores y busca información para mantener el orden.		N/A		
PENSAMIENTO ANALITICO: Capacidad de entender y resolver una situación o problema desagregando en sus partes; realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes. Es establecer prioridades de una forma racional. Es organizar las partes de una situación o problema de forma sistémica.	Identifica relaciones básicas: Desglosa los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones.		Marca prioridades: Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.		Establece relaciones múltiples y anticipa obstáculos: Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas partes de una situación.		Utiliza técnicas para realizar análisis complejos: Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones y sopesa el valor de cada una de ellas.		N/A		
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN: Inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta., la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas, o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto -una información que quizá sea útil en el futuro.	Pregunta: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen de la situación. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación.		Indaga información: Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría.		Ahonda en la situación: Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente.		Investiga sistemáticamente: Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información a través de periódicos, revistas, bases de datos, etc., haciendo que otras personas recojan información de forma habitual.		Usa sistemas propios de información: Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual.		
3.- Competencias Perfil Duro (Conocimientos)											
Conocimientos	Niveles de Conocimiento										
	1		2		3		4		5		Total Evaluación
EXCEL	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
SISE (VIDA GRUPO)	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
SISE (VIDA GRUPO - IMPRESIÓN DE PÓLIZAS)	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
SISE (VIDA GRUPO - CARGA AUTOMÁTICA DE VIDAS)	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		

SISE (VIDA GRUPO - ELIMINAR ENDOSO COLECTIVO)	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
SISE (CONSULTAS GENERALES)	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
HERRAMIENTA EVA	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
OUTLOOK	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
CONOCIMIENTO DE COBERTURAS	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
PAGINA WEB DEL REGISTRO CIVIL	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
WORD	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		
ASPECTOS GENERALES DE SEGUROS PARA PERSONAS	1		2		3		4		5		Total Evaluación
	Nivel 1: Conocimiento regular		Nivel 2: Conocimiento básico		Nivel 3: Buen conocimiento		Nivel 4: Muy buen conocimiento		Nivel 5: Dominio del Conocimiento		

4. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN

Expresar comentarios con respecto a los resultados de la evaluación del colaborador, así como las acciones a seguir para mejorar el desempeño.

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Firma Evaluador

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Está de acuerdo con la evaluación?

Si

No

Firma Evaluado

5. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN TÉCNICA-PROFESIONAL

1.-
2.-
3.-
4.-

DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES

1.-
2.-
3.-
4.-

4.8. Elección de los evaluadores

Para la elección de los Evaluadores, se ha establecido que este conformado por los siguientes cargos:

- ✓ Gerente Técnica
- ✓ Jefe de Unidad de Administradores de Negocios
- ✓ Analista de TTHH

4.9. Lanzamiento del proceso de evaluación

Para el lanzamiento del proceso de evaluación se ha planificado una reunión con todo el equipo de la Unidad de Administradores de Negocios, la misma que será dirigida por la Gerente Técnica. En esta reunión se explicara más al detalle de lo que se espera del proceso y la forma en la que se evaluará a cada colaborador. Se presentará el cronograma con las fechas en la que se realizará la evaluación al personal de la Unidad de Administradores de Negocios.

4.10. Recolección y procesamiento de datos

Una vez se haya realizado la evaluación a cada colaborador de la Unidad, el Jefe de Administradores de Negocios será la persona encargada de entregar los formularios debidamente llenos y firmados al Analista de TTHH, quien será el responsable de

obtener la calificación final para cada Colaborador de la Unidad. Para ello se ha establecido el siguiente formato para cada cargo, los mismos que ayudarán a estandarizar el proceso de tabulación de resultados:

✓ **Tabulación para la evaluación del cargo a Jefe de Administradores de Negocios**

EQUIVIDA S.A.					
TABULACIÓN - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
CARGO		AREA			
COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
	PERFIL DESEADO	PERFIL REAL	MEDICIÓN DE BRECHA		
COMPROMISO-IDENTIFICACION CON LA EMPRESA					
ORIENTACION AL LOGRO Y A RESULTADOS					
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE					
COMPETENCIAS PARA JEFE DE ADMINISTRADORES DE NEGOCIOS					
	PERFIL DESEADO	PERFIL REAL	MEDICIÓN DE BRECHA		
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD					
TRABAJO EN EQUIPO					
DIRECCION DE PERSONAS					
LIDERAZGO					
DESARROLLO DE PERSONAS O COLABORADORES					
COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN					
Comentarios del evaluador	*				
Positivo <input type="checkbox"/>	*				
Negativo <input type="checkbox"/>	*				
Comentarios del evaluado	*				
Positivo <input type="checkbox"/>	*				
Negativo <input type="checkbox"/>	*				
DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS					
Si <input type="checkbox"/>	*				
No <input type="checkbox"/>	*				
	*				
DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES					
Si <input type="checkbox"/>	*				
No <input type="checkbox"/>	*				
	*				

✓ **Tabulación para la evaluación del cargo a Administrador de Negocios – Emisión individual**

EQUIVIDA S.A.				
TABULACIÓN - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
CARGO	AREA			
COMPETENCIAS CORPORATIVAS				
	PERFIL DESEADO	PERFIL REAL	MEDICIÓN DE BRECHA	
COMPROMISO-IDENTIFICACION CON LA EMPRESA				
ORIENTACION AL LOGRO Y A RESULTADOS				
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE				
COMPETENCIAS PARA ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS - EMISIÓN INDIVIDUAL				
	PERFIL DESEADO	PERFIL REAL	MEDICIÓN DE BRECHA	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD				
PENSAMIENTO ANALITICO				
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN				
COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN				
Comentarios del evaluador	*			
Positivo <input type="checkbox"/>	*			
Negativo <input type="checkbox"/>	*			
Comentarios del evaluado	*			
Positivo <input type="checkbox"/>	*			
Negativo <input type="checkbox"/>	*			
DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS				
Si <input type="checkbox"/>	*			
No <input type="checkbox"/>	*			
	*			
DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES				
Si <input type="checkbox"/>	*			
No <input type="checkbox"/>	*			
	*			

✓ **Tabulación para la evaluación del cargo a Administrador de Negocios – Emisión colectivo**

EQUIVIDA S.A.				
TABULACIÓN - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
CARGO	AREA			
COMPETENCIAS CORPORATIVAS				
	PERFIL DESEADO	PERFIL REAL	MEDICIÓN DE BRECHA	
COMPROMISO-IDENTIFICACION CON LA EMPRESA				
ORIENTACION AL LOGRO Y A RESULTADOS				
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE				
COMPETENCIAS PARA ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS - EMISIÓN COLECTIVO				
	PERFIL DESEADO	PERFIL REAL	MEDICIÓN DE BRECHA	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD				
PENSAMIENTO ANALITICO				
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN				
COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN				
Comentarios del evaluador	*			
Positivo <input type="checkbox"/>	*			
Negativo <input type="checkbox"/>	*			
Comentarios del evaluado	*			
Positivo <input type="checkbox"/>	*			
Negativo <input type="checkbox"/>	*			
DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS				
Si <input type="checkbox"/>	*			
No <input type="checkbox"/>	*			
	*			
DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES				
Si <input type="checkbox"/>	*			
No <input type="checkbox"/>	*			
	*			

✓ **Tabulación para la evaluación del cargo a Administrador de Negocios – Facturación**

EQUVIDA S.A.			
TABULACIÓN - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
CARGO		AREA	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
	PERFIL DESEADO	PERFIL REAL	MEDICIÓN DE BRECHA
COMPROMISO-IDENTIFICACION CON LA EMPRESA			
ORIENTACION AL LOGRO Y A RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE			
COMPETENCIAS PARA ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS - FACTURACIÓN			
	PERFIL DESEADO	PERFIL REAL	MEDICIÓN DE BRECHA
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD			
PENSAMIENTO ANALITICO			
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN			
COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN			
Comentarios del evaluador	*		
Positivo <input type="checkbox"/>	*		
Negativo <input type="checkbox"/>	*		
Comentarios del evaluado	*		
Positivo <input type="checkbox"/>	*		
Negativo <input type="checkbox"/>	*		
DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS			
Si <input type="checkbox"/>	*		
No <input type="checkbox"/>	*		
	*		
DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES			
Si <input type="checkbox"/>	*		
No <input type="checkbox"/>	*		
	*		

Es importante indicar que en cada formato de tabulación para cada cargo se incluyó un espacio para preguntas abiertas, esto nos permitirá elaborar el informe final para la Gerencia Técnica, donde se detecten los puntos positivos y negativos del proceso y las necesidades de capacitación que requiera la Unidad de Administradores de Negocios.

4.11. Comunicación de los resultados de la evaluación

El Analista de TTHH, después de consolidar la información obtenida en cada evaluación definirá, junto con la Gerencia Técnica y Jefe de Administradores de Negocios, si existen necesidades de mejora o si se han detectado posibles

necesidades de capacitación. Este proceso es también llamado medición de las brechas existentes.

4.12. Informes finales

El Analista de Talento Humano será el responsable de elaborar el informe final, donde se reflejarán los resultados que se presentarán a la Gerencia de Talento Humano y Gerencia Técnica.

4.13. Plan de acción

Para el desarrollo del presente proyecto se ha elaborado el siguiente plan de acción, en donde después de las estrategias obtenidas en el capítulo anterior se pueden desarrollar las diferentes actividades que ayudaran a cumplir con el objetivo, así como se determinó los responsables, recursos, índices de medición, fechas y duración estimadas para cada actividad.

Tabla 12
Plan de acción

EQUIVIDA S.A. PLAN DE ACCIÓN PARA EL PERSONAL DE ADMINISTRADORES DE NEGOCIOS DEL ÁREA TÉCNICA MES DE AGOSTO 2013 - ENERO 2014								
Nº	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS A UTILIZAR	INDICES DE MEDICION	FECHA	DURACIÓN	OBSERVACIONES
1	Desarrollar planes de carrera para el personal de esta Unidad, mediante el conocimiento de Gestión por Competencias.	En base a esta información, se define si existen necesidades de mejora o mantenimiento del desempeño o si se han detectado posibles necesidades de capacitación	Jefe de Adm. de Negocios, Analista de TTHH	R. Humanos, R. Materiales,		1era. Y 2da. Semana de Agosto	40 Horas	Análisis de capacitación según respuestas de los funcionarios.
2	Desarrollar procesos de control que permita reducir el tiempo de entrega de las facturas y emisiones con menos re procesos.	Diseñar el proceso, paso a paso como se ejecuta cada actividad. Así se podrá levantar los formatos de seguimiento	Jefe de Adm. de Negocios	R. Humanos, R. Materiales	$\text{Índice de Mejora de Tiempos} = \frac{\# \text{ de Facturas Emisiones} + \# \text{ de Facturas en proceso}}{\# \text{ de Facturas Emisiones} + \# \text{ de Facturas en proceso}} \times 100$	3era. Y 4ta. Semana de Agosto	40 Horas	El proceso se puede ir cambiando y mejorando conforme se vaya estableciendo los nuevos tiempos planteados
3	Realizar un canal de comunicación entre las áreas que formen parte del proceso para la emisión y facturación de pólizas en el que permita dar las respuestas de forma más rápida al cliente manteniendo la calidad.	Realizar una reunión con cada Jefatura, en el cual se establecerá la forma de comunicación para que todas las áreas mantengan un mejor seguimiento.	Jefaturas de las áreas involucradas	R. Humanos, R. Materiales		1era. Semana de Septiembre	20 Horas	Las Líneas de Supervisión deben mantener el enfoque de satisfacción inmediata al cliente externo.
4	Levantar los perfiles de puestos aplicando nuevo enfoque para cada cargo de acuerdo a la Gestión por competencias.	Definir las actividades y competencias que deberá tener cada cargo, y el nivel para cada una de ellas	Jefe de Adm. de Negocios, Analista de TTHH	R. Humanos, R. Materiales.	$\text{Índice Perfiles de Cargos} = \frac{\# \text{ de Cargos Levantados}}{\# \text{ Total de Cargos}} \times 100$	2da. Semana de Septiembre a 4ta. Semana de Octubre	140 Horas	Para el levantamiento de perfiles se debe tener en claro el objetivo para cada cargo y sus actividades
5	Diseñar una nueva herramienta de detección de re procesos que se generan en cada mes, para corregir y limpiar errores en la base que se tiene en el sistema.	Realizar una reunión con el área Tecnológica donde se plantee la depuración de la base general del sistema y correcciones de la misma	Jefe de Adm. de Negocios, Jefe del Área de Tecnología	R. Humanos, R. Materiales, R. Económicos	$\text{Índice de Procesos} = \frac{\# \text{ de Pólizas emitidas con errores}}{\# \text{ Total de Pólizas Emitidas / Facturadas}} \times 100$	1era. a 4ta. Semana de Noviembre	80 Horas	Es necesario conocer todos los errores generados del sistema para plantear cambios de mejora

6	Realizar planes de capacitación al personal para tener back ups en caso de ausencia o distribución de trabajo a diferentes colaboradores de la Unidad para agilizar los tiempos de entrega al cliente	Establecer un cronograma de capacitación por temas y cuentas que lleva cada colaborador.	Jefe de Adm. de Negocios, Analista de TTHH	R. Humanos, R. Materiales, R. Económicos	$\text{Índice Capacitación} = \frac{\# \text{ de Personal capacitado}}{\# \text{ Total colaboradores de la Unidad}} \times 100$	1era. a 2da. Semana de Diciembre	30 Horas	Es necesario que cada colaborador explique de forma detallada la forma en que realiza las actividades para cada cuenta que maneja
7	Realizar un cronograma mensual de entrega de facturas por cada cuenta para agilizar y mejorar los tiempos en el proceso.	Establecer una reunión con todo el personal de la Unidad y definir fechas de entregar para cada cuenta, el cronograma final deberá ser informado a todo el canal que forme parte del mismo.	Jefe de Adm. de Negocios, Administradores de Negocios	R. Humanos, R. Materiales, R. Económicos	$\text{Índice Facturas Entregadas} = \frac{\# \text{ de Pólizas Entregadas}}{\# \text{ Total Pólizas Emitidas/Facturadas}} \times 100$	3era. Semana de Diciembre	20 Horas	Cada Administrador de Negocios debe tener conocimiento de los tiempos que cada cliente permite la entrega de la información
8	Cumplir los tiempos ofrecidos en los procesos de facturación y emisión de cada cuenta, utilizando una herramienta que permitan que estos procesos sean objetivos y se cumplan en los tiempos establecidos.	Realizar reuniones quincenales y dar seguimiento de re procesos y atrasos obtenidos en el periodo.	Jefe de Adm. de Negocios, Administradores de Negocios	R. Humanos, R. Materiales, R. Económicos	$\text{Índice Medida de Tiempo} = \frac{\# \text{ Facturas Emitidas/Facturadas} + \# \text{ Facturas por emitir}}{\# \text{ Total de Facturas}} \times 100$	Se realizará el seguimiento o periódicamente quincenalmente	2 Horas cada quince días	El Jefe deberá establecer planes de acción para reducir los re procesos
9	Establecer un cronograma de pre cierre para la Unidad de Administración de Negocios.	Mediante el cronograma obtenido en la estrategia No. 7, se deberá notificar las cuentas que son muy extensas para establecer un horario donde permita facturar más rápido las pólizas mas fuertes.	Jefe de Adm. de Negocios, Administradores de Negocios	R. Humanos, R. Materiales, R. Económicos		4ta. Semana de Diciembre	20 Horas	El pre cierre puede realizarse para las cuenta más fuertes.
10	Realizar un plan de comunicación y capacitación constante de parte del responsable de cuenta hacia cada colaborador externo que esté involucrado en el proceso de emisión y facturación para evitar desinformación a nuestro cliente final.	Reuniones mensuales con los ejecutivos que esten involucrados en cada proceso y Lineas de Supervisión.	Jefe de Adm. de Negocios, Administradores de Negocios, Jefaturas y colaboradores de Áreas involucradas	R. Humanos, R. Materiales, R. Económicos	$\text{Índice Cumplimiento} = \frac{\# \text{ de Reuniones realizadas}}{\# \text{ Total de meses (12)}} \times 100$	1era. a 2da. Semana de Enero	40 Horas	Es necesario que cada colaborador involucrado en el proceso indique en las reuniones los inconvenientes ocasionados para plantear mejoras.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez.

4.14. Plan de capacitación y desarrollo

4.14.1. Actividad de la empresa

Equivida S.A. es una empresa de seguros y reaseguros que pertenece al GRUPO FUTURO, es pionera en la creación de productos especializados en seguros para personas y nichos focalizados manteniéndose entre los líderes del mercado Ecuatoriano.

4.14.2. Justificación

El recurso más importante en cualquier organización lo conforma todo el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los colaboradores influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y con el conocimiento suficiente, son los pilares fundamentales en la que una organización exitosa sustentan sus logros. La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que se recibe en las relaciones que tiene con los colaboradores, también son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita el cumplimiento del trabajo de cada persona.

4.14.3. Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la Unidad de Administradores de Negocios de la empresa Equivida S.A.

4.14.4. Fines del plan de capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficiencia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores, así se podrá elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación y preparación del personal de la empresa.

4.14.5. Objetivos del plan de capacitación

Objetivo general

Preparar al personal para la ejecución eficiente del proyecto en cuanto a Levantamiento de Perfiles por Competencia.

Objetivos específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, para tener una visión detallada y precisa de gestionar por competencias en Equivida.
- Analizar el impacto de la gestión por competencias en relación a los resultados obtenidos en periodos anteriores de la Empresa.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el mejor desempeño de los diferentes cargos de la Compañía.

4.14.6. Metas

Capacitar al 100% a todo el personal, de la Unidad de Administradores de Negocios de la empresa Equivida, como son: Gerente, Jefe y personal operativo.

4.14.7. Estrategias

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos
- Realizar talleres
- Metodología de exposición

4.14.8. Tipos, modalidades y niveles de capacitación

- **Tipos de capacitación**

Para este Plan de Capacitación se sugiere realizar un tipo de capacitación preventiva ya que está orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

- **Modalidades de capacitación**

De acuerdo al Plan de Capacitación, se deberá desarrollar la modalidad de formación, ya que el propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia, con relación al contexto de involucramiento, sobre la Gestión por competencias.

- **Niveles de capacitación**

Por el tipo de Capacitación sugerido y la modalidad a seguir, la capacitación puede darse en el nivel Básico ya que está orientado al personal que se inicia en el desempeño y conocimiento sobre la Gestión por Competencias.

4.14.9. Acciones a desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación permitirán la mejora y aprendizaje en la Gestión por competencias, para ello se está considerando lo siguiente:

- **Número de personal capacitado**

PERSONAL: 16 personas

Tiempo de capacitación: 6 meses (1 tema por mes).

- **Modo de capacitación**

Talleres, Cursos.

- **Temas de capacitación**

Etapa # 1

1. Introducción a la estructura y operatividad de la Empresa y de cada cargo
2. Revisión de los descriptivos actuales de los cargos

Etapa # 2

1. Capacitación a las Líneas de Supervisión y a Talento Humano en la metodología de gestión por competencias y Perfiles de Cargo
2. Levantamiento de tareas por cargos (1 mes aproximadamente)
3. Comunicación a la institución de inicio de proceso
4. Revisión y entrega de metodología
5. Revisión de metodología de Perfiles de cargo (1 mes aproximadamente)
6. Elaboración y entrega de Perfiles del Cargo (1 mes aproximadamente)
7. Capacitación en introducción a la implementación de competencias a todo el Personal de la Unidad de Administradores de Negocios.

4.14.10. Recursos

- **Humanos**

Lo conforman los participantes (lo conforman colaboradores de la Unidad de Administradores de Negocios así como de TTHH), facilitadores y expositores especializados en la materia.

- **Materiales**

Infraestructura: las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

Mobiliario, equipo y otros: está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, equipo multimedia, ventilación adecuada, etc.

Documentos técnico - Educativo: entre ellos tenemos: certificados, encuestas, evaluación, material de estudio, etc.

- **Financiamiento**

El modo de inversión de este plan de capacitación, se pretende será financiada con ingresos propios presupuestados de la compañía.

En el presupuesto detallado a continuación se detallara cada rubro que ingresa en este plan de capacitación, teniendo en cuenta que para este tema de capacitación los costos están más enfocados a nuestro consultor externo:

Tabla 13
Presupuesto plan de capacitación

<u>DESCRIPCION</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>UNID.</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO UNIT.</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
Introducción a la estructura y operatividad de la Empresa y de cada cargo	Consultor Externo y Gte de TTHH					Sin costo económico (horas invertidas)
Revisar los descriptivos actuales de los cargos	Consultor Externo y Analista de TTHH					Sin costo económico (horas invertidas)
Capacitación a las Líneas de Supervisión y a Talento Humano en la metodología de Gestión por Competencias y Perfiles de Cargo	Consultor Externo	Taller/Día	3	733.33	2,200.00	Se realizará el taller de \$16 personas por 3 días.
Levantamiento de tareas por cargos (1 mes aproximadamente)	Consultor Externo	Unid.	16	187.50	3,000.00	
Comunicación a la Institución de Inicio de proceso	Gte TTHH	Unid.	16	75.00	1,200.00	Kit y capacitación en competencias introducción.
Revisión y entrega de metodología de Contratos de Gestión	Gte de TTHH y Consultor Externo	Unid.	16	162.50	2,600.00	
Elaboración de Contratos de Gestión	Analista de TTHH					Sin costo económico (horas invertidas)
Revisión de metodología de Perfiles de cargo (1 mes aproximadamente)	Consultor Externo y Gte de TTHH					Sin costo económico (horas invertidas)
Elaboración y entrega de Perfiles del Cargo (1 mes aproximadamente)	Línea de Supervisión y Consultor Externo	Unid.	16	252.84	4,045.50	
Capacitación en Introducción a la implementación de competencias a todo el Personal de la Unidad de Administradores de Negocios.	Gerencia Técnica, Gerencia TTHH y Consultor Externo	Unid.	16	62.50	1,000.00	
Breaks y almuerzos para cada capacitación	Departamento Administrativo	Unid.	83	11.50	954.50	Se presupuesta \$3.50 por cada break y \$8.00 por almuerzo
TOTAL PRESUPUESTO					15,000.00	

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez.

4.15. Presupuesto

Para el presente proyecto se tiene estimado el siguiente presupuesto, el mismo que se detalla a continuación:

RECURSOS	
----------	--

RECURSOS HUMANOS	CANTIDAD
Director de Tesis	1
Autores	2

RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD	C/U	TOTAL
Resmas de Papel	12	\$ 10,00	\$ 120,00
Bolígrafos	15	\$ 0,35	\$ 5,25
Impresiones	2000	\$ 0,10	\$ 200,00
Compra de Materiales de Investigación	2	\$ 52,00	\$ 104,00
Servicios de Reproducción (copias)	950	\$ 0,03	\$ 28,50
Horas de investigación en Internet	180	\$ 0,70	\$ 126,00
Transporte	200	\$ 0,25	\$ 50,00
Derechos de Grado	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Otros Gastos	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Total Recursos Materiales			\$ 1.183,75

RECURSOS FINANCIEROS	CANTIDAD	C/U	TOTAL
Plan de Capacitación para el personal de la Unidad.			\$ 15.000,00
Total Recursos Financieros			\$ 15.000,00

TOTAL PRESUPUESTO	\$	16.183,75
--------------------------	-----------	------------------

4.16. Matriz de impacto

Tabla 14
Matriz de impacto

	<u>PRODUCTOS</u>	<u>LOGROS</u>	<u>EFFECTOS</u>
<u>ACADEMICO</u>	Proyectos y capacitaciones de los nuevos productos de la Empresa	Personal más capacitado en relación con los productos de la Empresa	Desarrollo de pregrados y postgrados sobre las áreas del conocimiento, creación de nuevos grupos, etc.
<u>TECNOLOGICO</u>	Sistema Operativo SISE	Propuestas de mejora con la producción de pólizas, así como las propuestas sobre innovación y desarrollo del mismo.	Agilidad en la emisión y facturación de pólizas, evitando los re procesos por problemas generados por el mismo.
<u>SOCIAL</u>	Productos generados por el nuevo conocimiento que se encuentran en el mercado	Consecución de los objetivos propuestos, que en coordinación con otras áreas generalmente se materializan en normas o políticas	Cumplimiento de objetivos, personal contento y estable, Cambios de indicadores sociales, económicos, de desarrollo humano, etc.

Elaborado por: Monserrath Aguirre, Andrés Ramírez.

Análisis:

Después de la presentación de nuestra matriz de impacto, podemos decir entonces que este modelo ayudará a la empresa en primer lugar a bajar la rotación en el personal, ya que esto ha ocasionado pago de liquidaciones altos en personal que se va desvinculando de la compañía, e inconformidad y desmotivación en el personal activo. Con este proyecto se permite tener mayor retención de personal mediante planes de capacitación, crecimiento en la compañía, etc. Con el tiempo este valor será la inversión que la compañía ha hecho para tener personal comprometido y que aporte al mejoramiento continuo de los procesos y así llegar al cumplimiento de metas.

Es importante indicar que este modelo directamente no ayuda a tener ahorro económico, pero sí ayuda a tener un excelente ambiente laboral para cada colaborador, así la empresa se vuelve más competitiva y llamativa en las ofertas laborales, con un perfil de competencias del cargo se puede realizar una correcta selección y con el tiempo poder llegar a tener sueldos competitivos y correctos según cada perfil existente.

CONCLUSIONES

- Se ha diseñado un modelo de evaluación del desempeño por competencias para cada cargo de la Unidad de Administradores de Negocios, el mismo que ayudará a medir el grado en el que cada colaborador cumple con sus actividades en los tiempos establecidos, para de esta manera mejorar los niveles de eficiencia y productividad.
- Se determinan puntos de mejora en la Unidad de Administradores de Negocios, tales como son la capacitación a los colaboradores que forman parte de la Unidad de Administradores de Negocios, lo que les permitirá integrar todas las competencias requeridas.
- Con este modelo se incrementará la eficacia de la Unidad de Administradores de Negocios mediante los planes de capacitación que ayuden a mejorar el conocimiento y rendimientos individuales.
- Se podrá realizar planes de carrera atractivos para los colaboradores, los mismos que ayudaran a fidelizar a los colaboradores de la Unidad de Administradores de Negocios
- La evaluación se manejará como una herramienta que proporcionará los mecanismos y sobre todo un ambiente necesario que propicien la motivación y la productividad en la Unidad de Administradores de Negocios.
- Esta evaluación ayudará a dar mejor retroalimentación a los colaboradores de la Unidad de Administradores de Negocios, y así mejorar los procesos y poder identificar y modificar sus procedimientos existentes.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Equivida establecer para todos los cargos existentes el modelo de gestión por competencias ya que eso permitirá medir la carga laboral y tiempos en el que cada colaborador cumple con sus actividades, esto permitirá mejorar los niveles de eficiencia y productividad.
- Los colaboradores de la Unidad de Administradores de Negocios de la empresa Equivida no tienen definidas las cuentas que maneja cada uno, lo que ha generado desconocimiento al momento de realizar las gestiones respectivas. Por lo que se recomienda definir y establecer las cuentas a cada uno, de esa forma cada colaborador podrá capacitarse más en detalle de cada cliente.
- Se sugiere a la compañía realizar cambios en su sistema SISE, para que permita mejorar los tiempos de entrega de las pólizas a los clientes.
- Se recomienda a la Jefatura de la Unidad de Administradores de Negocios establecer los cronogramas de emisión y facturación de las diferentes cuentas que maneja la compañía, para de esta forma no saturar al sistema y así cumplir con los tiempos establecidos.
- Por otro lado se recomienda mejorar los subsistemas ya existentes como el de compensación con herramientas que ayuden a motivar y mejorar la productividad del personal en diferentes áreas.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias: El Diccionario*. Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Evaluación de desempeño por competencias*. Argentina: Bejomil.
- Alles, M. (s.f.). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*.
- Ander - Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen.
- Betterbeyourself. (2007).
- Casas. (2008).
- Chiavenato. (1993). En C. Idalberto. Cit.
- Claire Selltiz, M. y. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- Dgplades. (2010).
- Gomez Rondón, F. (1995).
- Grande, L. S.-V. (2004). *Gestión por Competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Espana: Esic.
- Gutierrez Rojas, H. A. (2009). *Estrategias de muestreo Diseño de Encuestas y estimación de parámetros*. Consejo.
- Harper, & Lynch. (1992).
- Henao. (2004).
- Majía, G. . (2000).
- Maldonado, M. A. (2002). *Las Competencias*. Una opción de vida. Ecoe.
- Mandon, N. e. (1999).
- Mandon, N. e. (1999).

Romero. (2007).

Sabino. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen - Humanistas.

Scheaffer, R., Mendenhall III, W., & Ott, L. (s.f.). *Elementos de muestreo*. España: Rogar.

Slideshare. (s.f.). Recuperado el 15 de Enero de 2013, de <http://www.slideshare.net/>

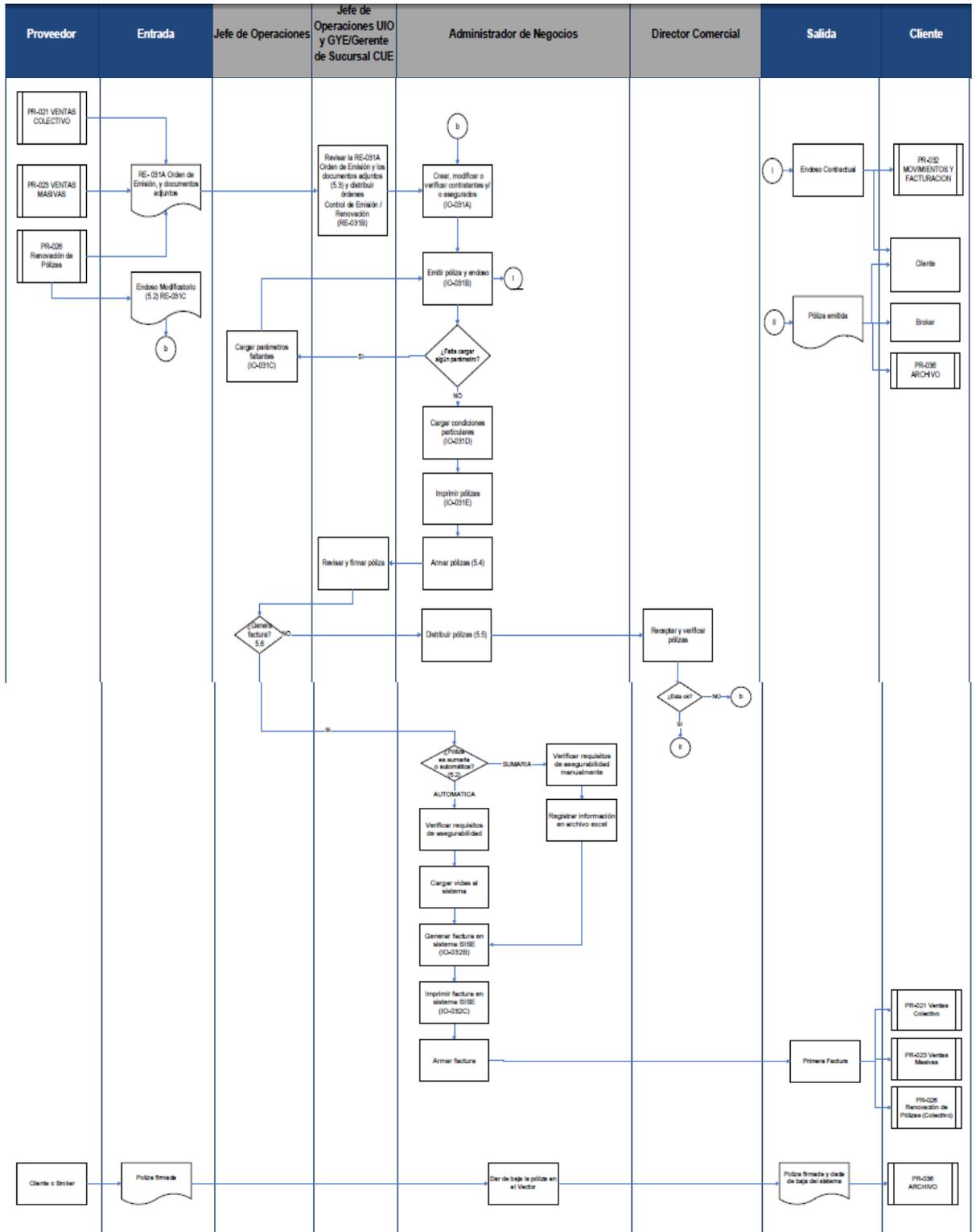
Spencer, L. M. (1998). *Competencias en el mundo, modelo para una formación superior*. EEUU: John Wiley & Sons.

Vivas, M. (2008). *Diagramación*.

ANEXOS

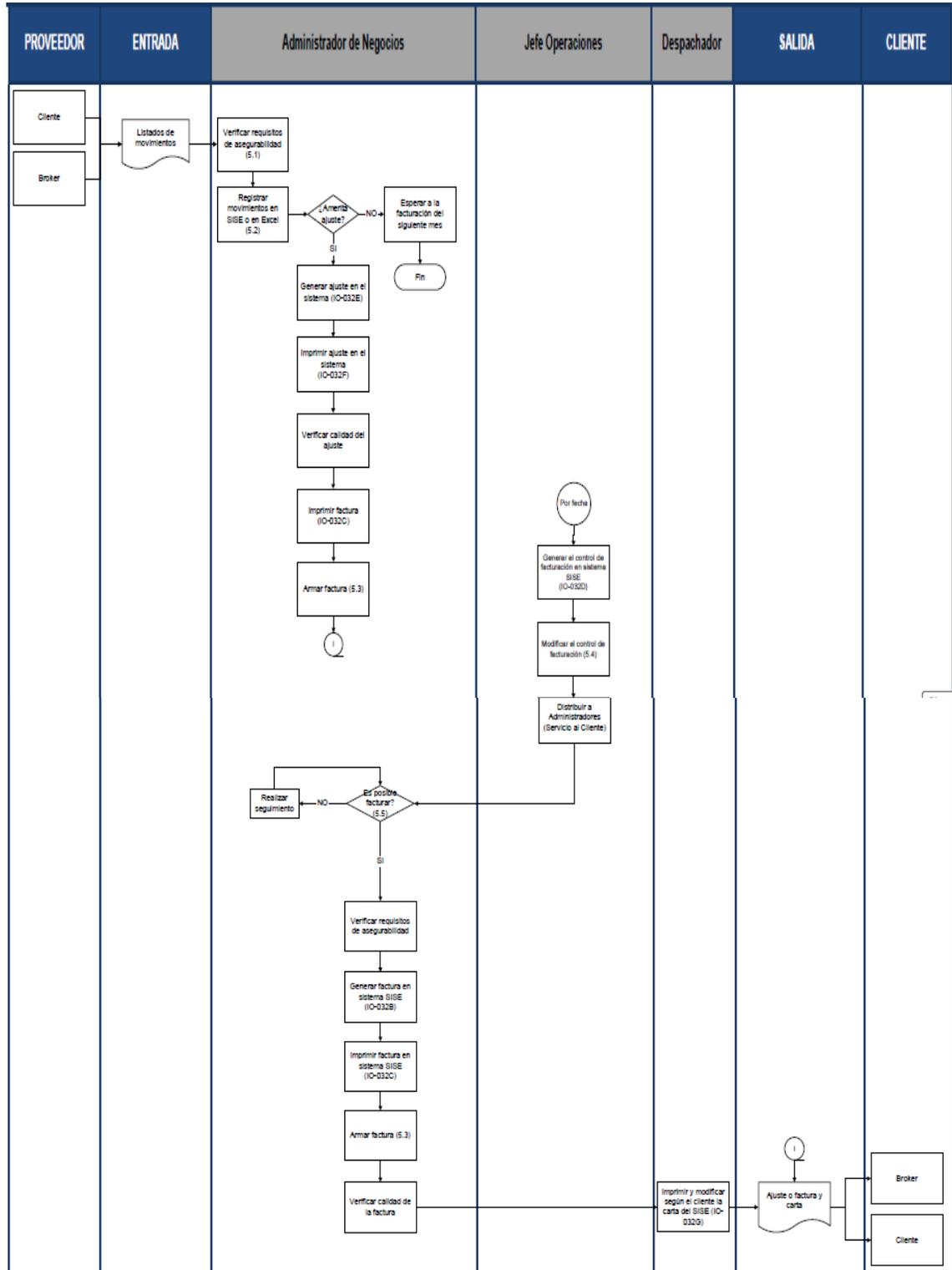
Anexo 1

Flujograma del proceso de emisión



Anexo 2

Flujograma del proceso de facturación y movimientos



Anexo 3

Encuesta a clientes internos



EQUIVIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

GERENCIA TÉCNICA

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad recolectar información necesaria para conocer la situación actual en la que se encuentra la Unidad de Administradores de Negocios de la Empresa Equivida S.A.

Instrucciones:

- Lea con atención cada una de las preguntas de la encuesta.
- En cada pregunta, seleccione una sola respuesta.
- Requerimos conocer la opinión de cada área y puesto de trabajo. Por lo que es indispensable que usted indique el nombre del puesto que ocupa y el departamento al cual pertenece.
- Por favor solicitamos que se respondan todas las preguntas, llenando con un “X” el casillero de la respuesta que usted considere, se adapten a su situación particular.

¡AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL PROCESO!

DEPARTAMENTO / UNIDAD:	
CARGO:	GÉNERO: 1 Masculino..... 2 Femenino.....
INSTRUCCIÓN: Primaria..... Secundaria..... Superior.....	

1. ¿Conoce usted el proceso interno de la Unidad de Administradores de Negocios para la emisión y facturación de Pólizas?

Si No

2. Dentro de su carga laboral, ¿existe algún proceso enlazado al proceso de la Unidad de Administradores de Negocios?

Sí No

3. El resultado final (emisión y/o facturación de pólizas) lo calificaría como:

Excelente Regular

Muy Buena Mala

Buena

4. La calidad de la emisión y/o facturación de pólizas que recibe mensualmente de parte de la Unidad de Administradores de Negocios es:

Excelente Regular

Muy Buena Mala

Buena

5. ¿Considera usted que los tiempos de entrega son adecuados tanto para la facturación así como para endosos y emisiones de cada una de las pólizas?

Si No

6. En caso de inconvenientes con la información emitida por parte de la Unidad de Administradores de Negocios, ¿sabe a quién dirigirse?, ¿sabe quién es el ejecutivo de cada cuenta?

Si No

7. La atención que recibe de nuestro personal de la Unidad de Administradores de Negocios es:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>		

8. La comunicación que mantiene con nuestro personal de la Unidad de Administradores de Negocios es:

Muy frecuente	<input type="checkbox"/>	Casi Nada	<input type="checkbox"/>
Frecuente	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>
Poco Frecuente	<input type="checkbox"/>		

9. El tiempo de respuesta a sus inquietudes de parte de nuestro personal de la Unidad de Administradores de Negocios es:

Rápido y correcto	<input type="checkbox"/>	Rápido y errado	<input type="checkbox"/>
Tardado y correcto	<input type="checkbox"/>	Tardado y errado	<input type="checkbox"/>
Medianamente rápido y correcto	<input type="checkbox"/>		

10. ¿Qué puntuación le puede dar al nivel de satisfacción que siente su área con respecto a la Unidad de Administradores de Negocios?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>		

11. ¿Qué recomendación de mejora puede darle a la Unidad de Administradores de Negocios?

Anexo 4

Formato de perfil de cargo



PERFIL DEL CARGO

Gerencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre	<input type="text"/>	Ciudad <input type="text" value="Quito"/>
Area	<input type="text"/>	
Cargo	<input type="text"/>	

NOMENCLATURA					
Nivel		Prioridad			
Está relacionado con el grado de Profundidad del Conocimiento y la escala de medición es la siguiente:		Está relacionado con la importancia que tiene el conocimiento para el desarrollo de las actividades y la escala de medición es la siguiente:			
Equivalencia Escala de Valores	Nivel	Equivalencia Escala de Valores	Nivel		
	5		Dominio del Conocimiento	5	Alta importancia
	4		Muy buen conocimiento	4	Importante
	3		Buen conocimiento	3	Importancia Media
	2		Conocimiento basico	2	Importancia básica
1	Conocimiento regular	1	Importancia regular		

PERFIL DURO		
CONOCIMIENTOS GENERALES	NIVEL	PRIORIDAD
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PERFIL DE COMPETENCIAS COMPORTA MENTALES		
COMPORTAMIENTOS	NIVEL	CLAVES E IMPORTANTES
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

EXPOSICIÓN A RIESGOS EN EL TRABAJO	
MECÁNICO	<input type="text"/>
FÍSICO	<input type="text"/>
ERGONÓMICO	<input type="text"/>
PSICOSOCIAL	<input type="text"/>
BIOLOGICO	<input type="text"/>