aa 10403

TESI
RF9
C38

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

PROPOSICON DE UN MODELO PARA LA DETERMINACION DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DE UN CARGO GERENCIAL. ESTUDIO DE UN CASO.

Realizado por:

MARIBEL CASINELLI.

MAYERLING ROMERO.

Profesor guía:

LIC. CARLOS OTAÑO.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Dieciocho — (18) puntos.

Nombre: CARLOS OTAÑO Firma

Nombre: José J. URQUIJO GARCIA Firma

Nombre: OSWALDO RUIZ Firma

Caracas, 10 de Noviembre de 1994

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

INDICE GENERAL

PAGINA

INTRODUCCION 01

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 04

JUSTIFICACION 09

OBJETIVOS 11

MARCO REFERENCIAL

1. EL SEGURO EN VENEZUELA 13
   - 1.1. DESARROLLO DEL SEGURO PRIVADO EN VENEZUELA 14
   - 1.2. CREACION DE LAS EMPRESAS ASESURADORAS EN VENEZUELA 14
   - 1.3. INTERVENCION DEL ESTADO 16
   - 1.4. SEGUROS NUEVO MUNDO S.A. 19
     - 1.4.1. MISION, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS 21

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SEGUROS NUEVO MUNDO S.A. 25
   - 2.1. VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCION 26

3. UNIDAD DE CAPACITACION DE SEGUROS NUEVO MUNDO S.A. 28
   - 3.1. ADIESTRAMIENTO 28
   - 3.2. INDUCCION 32
   - 3.3. ENTRENAMIENTO 36
   - 3.4. PROGRAMA DE ORIENTACION A LOS EMPLEADOS (POE) 40

Universidad Católica Andrés Bello BIBLIOTECA Caracas

MARCO TEORICO

1. ASPECTOS GENERALES DEL ADIESTRAMIENTO 44
   1.1. DEFINICION DE ADIESTRAMIENTO 47
   1.2. OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO 49
   1.3. VENTAJAS DEL ADIESTRAMIENTO 52
   1.4. DETECCION DE NECESIDADES DE ADIESTAMIENTO 55
      1.4.1. TIPOS DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO 58

2. PERFILES DE COMPETENCIAS 60
   2.1. COMPETENCIAS 63
   2.2. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACION DE PERFILES DE COMPETENCIAS 69

3. PERFIL DE ADIESTRAMIENTO 70

MARCO METODOLOGICO

1. DISEÑO DE INVESTIGACION 73
2. UNIDAD DE ANALISIS 74
3. POBLACION DE ESTUDIO 74
4. MUESTRA 77
5. FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACION 80

FASES DE LA INVESTIGACION

1. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS INHERENTES AL CARGO DE GERENTE DE SUCURSAL/OFICINA 81
2. ELABORACION DEL MARCO DE REFERENCIA 89
3. REDACCION DE COMPETENCIAS 91
4. DISEÑO DEL INSTRUMENTO PAR LA EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS 97
5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS 99

6. ELABORACION DEL PERFIL DE COMPETENCIAS 110

CONCLUSIONES 131
RECOMENDACIONES 135
BIBLIOGRAFIA 137
ANEXOS 142

INTRODUCCION

El presente Trabajo de Grado tiene como objetivo cumplir con el último requisito exigido por la Escuela de Ciencias Sociales para optar por el Título de Licenciadas en Relaciones Industriales.

Los aspectos que se presentan en este estudio forman parte de una *investigación que se llevó a cabo en la Empresa Seguros Nuevo Mundo S.A.*, la cual consistió en la Proposición y Aplicación de un Modelo para la determinación de Perfiles de Competencia, en base a los cuales se elaboraron posteriormente los Perfiles de Adiestramiento correspondientes. Para este fin se tomó como unidad de estudio el cargo de Gerente de Sucursal u Oficina de la Empresa antes mencionada.

Una vez determinado el tema de estudio se procedió al planteamiento del problema y a la exposición de las razones que justifican la necesidad del mismo, tanto para la organización como para investigaciones futuras que se realicen dentro de la misma Empresa o en otras del mismo ramo asegurador. Asimismo, se definieron los objetivos Generales y Específicos a lograr a través de la investigación. Posteriormente se elaboró el Marco Referencial el cual incluye información general sobre la empresa objeto de estudio (Seguros Nuevo Mundo S.A.).

Mediante la revisión bibliográfica se pudo obtener información extensa y detallada sobre el tema de investigación, lo cual permitió estructurar el Marco Teórico de forma que proporcionara al lector una visión general sobre los aspectos tratados a lo largo del estudio.

Concluida la fase teórica se pasó a la definición de la metodología a utilizar para recolectar la información necesaria y a la presentación detallada de las fases de la investigación. Obtenida esta información se procedió al análisis de los resultados y posteriormente, a la exposición de las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

La finalidad del presente estudio, además de responder a una necesidad manifestada por la Empresa Seguros Nuevo Mundo, S.A., es proponer una metodología para la determinación de Perfiles de Competencias que pueda ser utilizada posteriormente en diferentes niveles de la misma Empresa o incluso en otras empresas de características similares a ésta. Además, el Perfil de Competencias, una vez obtenido puede ser de gran utilidad en otras áreas de la Administración de Recursos Humanos como lo son el Reclutamiento y Selección, desarrollo de Planes de Carrera, Adiestramiento, elaboración de Escalas de Sueldos y Salarios, clarificación de los roles, etcétera.

Igualmente, el dejar sentados los Perfiles de Adiestramiento en función de los Perfiles de Competencia obtenidos, facilitará investigaciones

futuras orientadas a la Detección de Necesidades Individuales de Adiestramiento.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La sociedad actual está en constante cambio. La innovación tecnológica, información y globalización son realidades contemporáneas que plantean a las empresas nuevos desafíos y exigencias que tendrán que asumir y satisfacer para permanecer y desarrollarse en sus mercados.

En momentos en que la competencia comienza a establecer con Organizaciones poseedoras de las más revolucionarias y cambiantes tecnologías de producción, servicios y organización, la diferencia vendrá dada por la capacidad de gerentes y trabajadores para incorporar estos cambios en sus procesos productivos, adaptarlos y mejorarlos, según las necesidades de su empresa.

La clave estará en el talento, la capacidad y la disposición de las personas hacia la excelencia en el trabajo. En definitiva; el negocio más competitivo será aquel que cuente con el personal mejor capacitado para desarrollar y desplegar sus recursos tecnológicos.

Una vez comprendidas y aceptadas estas premisas que hacen del Recurso Humano el factor vital de productividad y promotor del cambio, hay que idear estrategias que permitan integrar sistemas, tecnologías, políticas y personas funcionalmente encaminadas al logro de la excelencia. Para ello, es necesario que el Recurso Humano cuente con una capacitación integral que le permita transformarse en gestores de sus propios procesos,

con la capacidad para controlarlos y mejorarlos; esto se logra a través del Adiestramiento.

Para que el Adiestramiento sea efectivo y se logren los objetivos planteados, es importante que éste se base en necesidades reales del personal y de la organización en general. Estas necesidades se pueden evidenciar estudiando a fondo los procesos que se llevan a cabo en forma general dentro de la organización y, en forma individual, dentro de cada puesto de trabajo, entendiendo como proceso:

> "*...la transformación de **entradas o insumos** (gente, bienes materiales, servicios, métodos, equipos y ambientes) en salidas (productos o servicios). Transformación que implica la adición o creación de valor ya sea en tiempo, lugar o forma (que el producto esté disponible cuando se necesita, donde se necesita y como se necesita).*" (1)

> "*Es una combinación particular de métodos, maquinarias, materiales, personas, ambientes y medidas que interactúan entre si para la obtención de resultados en forma de bienes y/o servicios.*" (2)

Asimismo, es conveniente conocer las características individuales de los ocupantes de los distintos cargos, así como las características que

(1) Hacia la Calidad Total. Guía Individual. Unimundo S.A. Caracas. 1991-1992.
(2) Manual D.N.A. por Proceso. Unidad de Adiestramiento. Gerencia de Recursos Humanos. Maraven. Caracas. 1991-1992. p. 5.

demanda cada cargo de su ocupante, con el objeto de lograr el óptimo desempeño de los procesos inherentes a dichos cargos.

Surge entonces, el Perfil de Competencias como una herramienta sumamente valiosa para determinar las necesidades de adiestramiento que pueda presentar el ocupante de un determinado cargo; entendiendo por Perfil de Competencias:

> "*El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que requiere un individuo para desempeñarse óptimamente y agregar valor en los diferentes procesos de trabajo en los que participa.*" (3)

Una vez obtenido el Perfil de Competencias para un determinado cargo, se puede elaborar el Perfil de Adiestramiento para el ocupante del mismo, mediante la comparación del Perfil de Competencias (que representa el nivel óptimo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que debe poseer el individuo) con el Perfil Real de la persona en cuestión, que se puede entender como las características individuales que posee la persona al momento de realizarse la comparación.

El Perfil de Competencias proporciona al supervisor un listado de competencias que demanda un determinado cargo; en función de este Perfil el supervisor puede evaluar las características del trabajador a fin de

---

(3) CORGA, C.A. (Comunicación Organizacional): "Taller: Detección de Necesidades de Adiestramiento por Procesos de Trabajo. Caracas. 1992.

determinar las Necesidades de Adiestramiento del mismo, acción esta que permitirá la elaboración del Perfil de Adiestramiento.

De aquí se deriva la importancia del Perfil de Competencias, ya que sirve como punto de partida para la elaboración de un programa efectivo de adiestramiento basado en necesidades reales del individuo y que además puede emplearse a cualquier nivel de la organización.

Considerando la importancia de los Perfiles de Competencias, se dedicará el presente estudio a la proposición de un modelo para la determinación de los mismos, mediante la combinación de diversos elementos obtenidos a través de la investigación bibliográfica, así como de las experiencias y necesidades de la Empresa que se utilizará como objeto de esta investigación.

Para este fin se ha seleccionado la empresa Seguros Nuevo Mundo, S.A., hasta los momentos, la asignación de los Gerentes de las Diferentes Sucursales y Oficinas de esta organización en el interior del país, se ha venido haciendo en base a la experiencia y el Perfil Profesional de los mismos, y su Adiestramiento no ha sido determinado de acuerdo a las necesidades reales (Perfil de Competencias del cargo versus desempeño del Gerente) sino basándose solamente en lo que la Empresa considera que son los requerimientos del cargo.

La Empresa, dado el reto que representa la competitividad de otras empresas aseguradoras del mercado, ha concientizado la importancia de mejorar la calidad de los servicios que prestan sus diferentes Sucursales y Oficinas y el rol fundamental del Gerente en este proceso de mejoramiento. Es por esto, que ha decidido atacar el problema de la calidad de los servicios desde la función gerencial de dichas Sucursales y Oficinas.

En este sentido, la Empresa se ha planteado la necesidad de hacer un estudio de las competencias del cargo de Gerente de Sucursal u Oficina; para este fin, es preciso el análisis de los procesos generales que tipifican el cargo gerencial. De esta forma será posible identificar las competencias requeridas por dichos procesos en términos de atributos profesionales y humanos que el cargo de Gerente demanda de sus ocupantes.

El modelo a proponer permitirá determinar el Perfil de Competencias de los Gerentes de Sucursales y Oficinas de la Empresa Seguros Nuevo Mundo, S.A.. El Perfil de Competencias facilitará la elaboración del Perfil de Adiestramiento del cargo. La comparación entre lo que el Gerente debe cumplir (debe ser) con lo que el Gerente logra arrojará ciertas diferencias que representan el Adiestramiento que el mismo deberá recibir.

JUSTIFICACION

Conscientes de la importancia del Adiestramiento en la función de Administración de Recursos Humanos y de los Perfiles de Competencias *como herramienta para lograr un adiestramiento orientado efectivamente* hacia las necesidades reales del personal, se ha considerado importante dedicar el presente estudio a la proposición de un modelo para la determinación de dichos Perfiles.

Los Perfiles de Competencias obtenidos en este modelo permitirán *determinar las Necesidades de Adiestramiento de manera más sistemática* en función de los requerimientos del cargo; además pueden servir como herramientas en los procesos de Selección, Administración de Sueldos y Salarios, Desarrollo de Personal y Adiestramiento entre otros.

Se persigue también con este estudio establecer una metodología stándarizada que podrá ser aplicada en investigaciones futuras en empresas de servicios que presenten características similares a las de la empresa objeto del estudio.

Por su parte, la empresa Seguros Nuevo Mundo, S.A., tiene planteado como objetivo el mejoramiento de la gestión llevada a cabo por los Gerentes de sus diferentes Sucursales y Oficinas con el fin de lograr la optimización de sus servicios. Para ello es preciso conocer los procesos generales que conforman la actividad de los mencionados Gerentes; de esta

forma será posible determinar las competencias requeridas por los mismos para desempañarse eficientemente en su puesto.

Se espera que los resultados obtenidos en esta investigación constituyan un aporte al campo de las Relaciones Industriales, y ofrezcan a la empresa Seguros Nuevo Mundo, S.A., la oportunidad de contar con una metodología para la determinación de Perfiles de Competencias, que seguramente será de gran utilidad para definir Necesidades de Adiestramiento en los procesos claves del cargo de Gerente de Sucursal u Oficina, y de cara al futuro, para mejorar sustancialmente la información de su Recurso Humano como factor determinante de éxito y competitividad.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo para la determinación de Perfiles de Competencias tomando en cuenta los procesos que integran el cargo de Gerente de Sucursal u Oficina de la empresa Seguros Nuevo Mundo, S.A., y elaborar el Perfil de Adiestramiento para dicho cargo en base a las competencias obtenidas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar los procesos inherentes al cargo.

2. Determinar el Perfil de Competencias requerido por estos procesos.

3. Elaborar el Perfil de Adiestramiento para el cargo considerado tomando en cuenta las competencias que resulten de la determinación del Perfil de Competencias.

MARCO REFERENCIAL

1. EL SEGURO EN VENEZUELA

El año 1886 marca el inicio del Seguro en el país, pero su desarrollo fue lento hasta iniciarse la segunda mitad del siglo. Entre 1900 y 1935, cuando toman forma de Institución reglamentada legalmente, los seguros son objeto de tráfico por parte de agentes de empresas extranjeras, que llegan de visita al país, pero tropiezan con un medio rutinario, de actividades económicas reducidas.

Entre 1936 y 1950 surgen las primeras empresas nacionales y se establecen en firmes las extranjeras; entre 1951 y 1961 al producirse un crecimiento explosivo de las actividades industriales, comerciales y agropecuarias, reforzarse la demografía con la llegada de grandes núcleos inmigratorios europeos, es cuando el negocio de los seguros se expande, multiplica e intensifica, a extremos tales que en los medios conexos con él comienza a tomarse muy seriamente que se produzca un peligroso fenómeno de saturación. Los seguros, que habíanse limitado a los tipos "de vida" y contra incendios, se diversifican y abarcan otros ramos que van desde la protección contra robos, asonadas, terrorismos, inundaciones, hasta el de responsabilidad civil de vehículos, y comprende obras de arte, joyas y todo cuanto tiene valor intrínseco y que sus propietarios quieran precaverse contra riesgos o posibilidades infortunadas.

1.1. Desarrollo del Seguro Privado en Venezuela

El Seguro Privado ha sido aparejado al progreso del país, considerando que nos incorporamos realmente al ejercicio del comercio de seguros en 1935, en este año operaban en el país cinco compañías de seguros de las cuales tres eran nacionales y dos extranjeras; para el ejercicio de 1961 operaban en el país cuarentitrés compañías de seguros de las cuales veintiséis eran nacionales.

1.2. Creación de las Empresas Aseguradoras en Venezuela

En el año de 1893 se fundó en Caracas la Compañía "La Venezolana", esta Compañía desapareció al fusionarse con la "Compañía Anónima Nacional de Seguros La Previsora" fundada en 1914. La Compañía de Seguros Marítimos (Maracaibo) desapareció originando otra Compañía que se llamó "Seguros Marítimos del Zulia" (actualmente "C.A. Seguros La Paz"). En el año 1925 se fundó la Compañía de Seguros "La Fénix". Hasta entonces los únicos ramos explotados eran los de seguros marítimos, exclusivamente cabotaje, ya que los barcos de Bandera Venezolana solamente navegaban nuestras costas y las mercancías venían aseguradas del exterior bajo Pólizas de Seguros emitidas en los puertos de origen. Se explotaba muy reducidamente el ramo de incendio, pues los almacenes importadores tomaban sus pólizas en las plazas del extranjero. En la misma forma se explotaba limitadamente el ramo de vida y no es hasta 1930 que comenzaron

a establecerse en el país Compañías Extranjeras siendo la primera la "Pan American Life Ins Co" dedicada al Seguro de Vida y la "Sun Insurance Office Ltd." primera Compañía inglesa que se estableció en Venezuela. En 1931 se fundó la Compañía de "Seguros Avila" y en 1932 "La Prudencia" que duró hasta el año de 1935 en que fue liquidada.

El auge alcanzado por el país al incrementarse la explotación petrolera dio un fuerte impulso al Seguro, por lo que para el año de 1940 habían diez compañías operando en el país, de las cuales cuatro eran nacionales y diez años más tarde habían veintiocho compañías, de ellas diez eran nacionales y dieciocho extranjeras. Para 1958 Venezuela contaba con un total de cincuentinueve compañías de Seguros, treinticuatro nacionales y veinticinco extranjeras.

Aquellas tres iniciales coberturas de esos años han sido superadas por los más variados ramos del seguro, todas las modalidades de pólizas son emitidas brindándole protección y contribuyendo así a aumentar la actividad comercial, distribuyendo el peso de los riesgos y dada su diversidad en: Vida, Incendio, Transporte, Casco, Responsabilidad Civil de Automóviles, Fianza, Responsabilidad Civil General, Robo, Casco de Naves, Accidentes Personales, Accidentes de Trabajo, Hospitalización, Cirugía y Maternidad, entre otros.

1.3. Intervención del Estado

El Seguro por sus características, Modus Operandi y Proyecciones Internacionales es función inherente a la Empresa Privada, diferenciándose del Seguro Social Obligatorio en que éste se extiende como aplicable a aquellas Instituciones de Seguros o Cuasi-Seguros organizadas por el Estado con la finalidad de dar protección a los trabajadores, garantizándoles un mínimo de seguridad bajo la función tutelar del Estado que viene obligado a proteger el bienestar general de los ciudadanos.

En un principio el Seguro se desarrolló en Venezuela sin intervención alguna en sus funciones por parte del Estado y la única referencia de índole legal era la del Código de Comercio. En 1935 se promulga la primera Ley sobre Inspección y Vigilancia de las Empresas de Seguros creándose la Fiscalía de Empresas de Seguros, la cual fue adscrita a la Dirección Industrial y Comercio y posteriormente a la de Comercio y Patentes del Ministerio de Fomento, organismo que era más acorde con la necesidad de tecnificación del Seguro dado el auge alcanzado por el mismo para entonces.

El 15 de julio de 1938, se promulgó la Ley sobre Inspección y Vigilancia de las Empresas de Seguro con el objeto de prestar una mejor colaboración técnica al comercio del Seguro, y establecer el control, Vigilancia y fiscalización necesario para garantizar la función aseguradora, tanto en lo que se refiere a capitales invertidos como a los asegurados.

Al crearse la Fiscalía de Empresas de Seguro en el Ministerio de fomento, se requiere la inscripción en su Registro de todas las empresas nacionales, así como los Agentes o las Sucursales de empresas extranjeras.

En 1936, se inscriben tres compañías nacionales, y dos agencias de empresas extranjeras.

En 1946, las compañías nacionales ya eran veinticinco y las extranjeras veintitrés. Sin embargo de las empresas nacionales, ocho al menos tenían capitales mayoritariamente extranjero y sólo en el resto el capital y el control eran auténticamente nacionales.

Los graves problemas económicos por los que atravesó el país, ocasionados por el cambio de gobierno que se produjo en el año de 1958, hicieron que muchas empresas nacionales se declararan en quiebra con una liquidación amistosa. Algunos extranjeros decidieron cerrar sus oficinas en Venezuela y retirarse del mercado directo.

Para el año de 1965, habían suscritas cuarenta empresas nacionales y veintiséis extranjeras. El 25 de julio de ese mismo año se promulga la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguro, que obliga a las empresas extranjeras a constituirse en el país y exige que al menos el 51% del capital pertenezca a personas naturales o jurídicas venezolanas. Para el 31 de diciembre de 1966, están en vigor la Ley de 1965, operaban treintitrés empresas nacionales, es decir, constituidas en el país y diecisiete sucursales o agencias de empresas

extranjeras. Estas estaban en proceso de liquidación ya que según las disposiciones de las mismas sus actividades deberían cesar a menos que se constituyan en Venezuela como empresa nacional. Muchas de ellas ya lo habían hecho y solamente estaban liquidando su cartera traspasándola a la nueva empresa.

Durante los años siguientes, la industria aseguradora venezolana entra en proceso de consolidación, sobre todo en función de la inversión nacional para comprar gran parte del capital extranjero, según lo requería la modificación de la Ley promulgada en 1965 en referencia a que el capital extranjero no podía exceder del 20%. La legislación de Seguros en el país está actualmente en proceso de modificaciones, dentro de este marco se puede señalar los siguientes aspectos:

1. Autonomía Financiera de la Superintendencia de Seguros el cual es el organismo encargado de la supervisión de la actividad aseguradora.

2. Aumento de capital para las operaciones de las Empresas de Seguros, según el nuevo proyecto debe ser de Bs. 400.000.000,00 mientras que el actual capital mínimo esta establecido en 8.000.000.00.

3. Aumento de las garantías que según la Ley actual es de Bs. 800.000,00, en el proyecto se exigirá el 10% del capital mínimo, es decir, Bs. 40.000.000,00.

4. El proyecto establece que las Empresas de Seguros dispondrán de un plazo mínimo de treinta días hábiles para pagar siniestros cubiertos, contadas a partir de la fecha en que se haya terminado el ajuste.

5. Apertura al capital extranjero en un 100%.

1.4. Seguros Nuevo Mundo, S.A.

Fue fundada el 11 de junio de 1956 mediante la asociación de un grupo de Empresarios Venezolanos y la Compañía Internacional Assicurazioni Generali S.P.A., centenaria empresa de seguros establecida en Italia.

En 1975 se modifica la Ley de Seguros promulgada en 1965, dicha modificación se realizó en lo referente al capital que habían de poseer las empresas extranjeras se estableció el 20%, fijando un plazo de dos años para cumplir con esta disposición.

En el año 1977 el grupo de Empresas Mendoza se constituye en el accionista mayoritario de Seguros Nuevo Mundo. A partir de ese momento la Empresa se empeña en colocarse en las primeras empresas aseguradoras dedicándose a penetrar todas las esferas socioeconómicas del país, con el fin de liderizar en todos los ramos de seguros, en todos los sectores, y en todo el territorio nacional.

En 1980 se reunieron los que hasta ese entonces habían sido las políticas de seguros convencionales, se actualizaron, se agregaron nuevas coberturas y se elaboraron nuevas tarifas.

En 1981 se crea y desarrolla la Gerencia de Automóviles, con la finalidad de reducir los altos costos del ramo y de ofrecer al mercado un grupo de pólizas de automóviles que brindan una efectiva protección ante las eventualidades a cubrir.

En 1982 Seguros Nuevo Mundo revoluciona una vez más al mundo de los seguros al lanzar al mercado su póliza de protección integral de hospitalización, cirugía y maternidad con el nombre de BienStar, creando un sistema que le permite al asegurado el acceso directo a las clínicas, sin necesidad de pagar el depósito previo al ingresar a la misma, ni efectuar mayores desembolsos al egresar de ellas, ya que Seguros Nuevo Mundo, paga directamente a las clínicas y médicos adscritos a este programa.

En el año de 1984 se crea un nuevo producto que impactó al mercado asegurador "La Hogareña", una póliza combinada de residencia que protege a la pérdida del contenido y los daños a los bienes del hogar por robo, asalto, atraco, incendio, explosión, daños malicioso y responsabilidad frente a terceros.

Además de los productos mencionados Seguros Nuevo Mundo, trabaja los ramos de Vida y Accidentes Personales en sus modalidades individual y colectivo, para satisfacer las necesidades del mercado.

A raíz de la intervención del Banco La Guaira en el año 1994 la Empresa pasa a ser administrada por el Fondo de Garantía de Depósito y Protección Bancaria (FOGADE) como parte de los activos que el mencionado Banco cedió como respaldo por las deudas contraídas con el Estado Venezolano. Sin embargo, la Empresa continúa normalmente sus operaciones dentro del sector asegurador.

1.4.1. Misión, Objetivos y Estrategias.

MISION: Seguros Nuevo Mundo S.A. es una Empresa comprometida a brindar un sólido respaldo, ofreciendo un servicio oportuno y de calidad.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS: Los objetivos de la Empresa, así como las estrategias a seguir para dar cumplimiento a los mismos, están determinados por áreas de siguiente manera:

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1. Area Técnica:	
Disminuir la siniestralidad	• Establecer y difundir las normas de suscripción claras y definidas

Aumentar la Persistencia	• Revisión en el tiempo adecuado de las pre-renovaciones. • Respuesta oportuna
Mejorar el Servicio	• Creación del Departamento de Conservación de Cartera. • Mejorar la infraestructura y equipos para el pronto pago. • Actualizar tarifas y coberturas.
2. Area de Producción:	
Reclutamiento de Productos	• Entrenamiento apropiado a los Coordinadores • Utilizar centros de influencia • Dirigirlo hacia sectores específicos • Difundir los beneficios ofrecidos a los productores
Incrementar las Ventas en los ramos de Personas	• Entrenamiento a nuestra fuerza de ventas. • Incentivos. • Creación de nuevos productos.
Aumentar la Persistencia	• Suministro de listados de pre-renovación. • Seguimiento a las renovaciones por producción.

3. Area de Recursos Humanos:

Disminuir la rotación de personal	• Reforzar y difundir nuestras políticas de Reclutamiento y Selección. • Realizar cursos de supervisión de personal, así como de relaciones interpersonales a los niveles que competan • Realizar manual descriptivo de cargos. • Implementar y difundir el sistema de evaluación, así como la política salarial. • Mantener y desarrollar programas de Inducción y Capacitación. • Realizar actividades que integren al individuo a la Empresa. • Realizar un programa de Desarrollo de Carrera. • Mantener y evaluar continuamente nuestros beneficios
Difundir la Misión de la Empresa.	• Comunicar la Misión a todo nivel mediante charlas, avisos, talleres (que tenga sentido y validez para todos los niveles)

4. Area de Gerencia y Competitividad:

Gerenciar a través de Equipos de trabajo integrados con criterio, disciplina, autoridad, poder e influencia para atender las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.

- Conocer la información de mercado analizarla y actuar.
- Evaluar y continuar con la Descentralización.
- Efectuar Talleres de Integración, Liderazgo y Toma de Decisiones.
- Crear un sistema constante de medición, de evaluación flexible y control.

5. Area de Calidad de los Servicios:

Educar al personal a prestar un servicio oportuno y de calidad con el objeto de mejorar la productividad con el compromiso de todos.

- Identificar y revisar los procesos, para eliminar los desperdicios.
- Inducción en base a la Misión.
- Capacitación contínua.
- Analizar la creación de unidades apropiadas para manejar el servicio al cliente.

6. Area de Sistemas:

Sistematización total de la gestión e información de la Empresa con el compromiso de todos.

- Evaluar y adquirir los sistemas y herramientas de decisión.
- Identificar y revisar los procesos, para eliminar desperdicios.

7. Area Financiera:

Obtener utilidad.

- Mejorar el manejo de inversiones y tesorería.
- Crear conciencia de racionalización del gasto.

Manejar el flujo de Caja

2. Estructura Organizativa de Seguros Nuevo Mundo S.A.

En función de los objetivos organizacionales Seguros Nuevo Mundo cuenta con una estructura organizativa dinámica y flexible, lo que permite una adaptación constante ante la demanda de servicios por parte de los asegurados.

Encabezan el organigrama la Junta Directiva y Presidencia de la Empresa, quienes representan los más altos niveles de dirección, en referencia a la toma de decisiones, definición de estrategias y metas a mediano/largo plazo así como suministro de lineamientos generales, para el resto de las unidades de la organización.

Para la operación de las actividades de la compañía, ésta cuenta con la vicepresidencia Ejecutiva la cual es responsable de ejecutar las estrategias

dictadas por los dos niveles superiores. Controla y dirige las pautas utilizadas por la vicepresidencia y Gerencia que le reportan para el alcance de los objetivos trazados. A esta unidad le reportan:

1. Vice Presidencia de Producción
2. Vice Presidencia Técnica
3. Vice Presidencia de Personas
4. Vice Presidencia de Reaseguro
5. Vice Presidencia de Administración
6. Vice Presidencia de Tesorería
7. Vice Presidencia de Informática
8. Vice Presidencia de Servicios
9. Gerencia de Finanzas
10. Gerencia Legal.

A nivel staff lo conforman:

11. Gerencia de Recursos Humanos
12. Gerencia de Auditoria (Anexo 1)

2.1. Vice Presidencia de Producción

Responsable de planificar y orientar las acciones hacia la promoción de pólizas y de servicios al mercado mediante la figura de los intermediarios de seguros.

Los intermediarios de seguros que utiliza la Empresa son los Productores Exclusivos, Corredores y Sociedades de Corretaje.

A la Vice Presidencia de Producción le reporta:

1. Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas: Planifica, desarrolla e implanta programas proporcionales de pólizas y servicios en función de los estudios de mercado. Se encarga de coordinar los eventos que se realizan en la Empresa, así como las relaciones con organismos públicos o privados.

2. Gerencia de Producción Caracas: Planifica, dirige y controla las acciones de ventas y técnicos con los diferentes tipos de intermediarios que producen en la cartera de la Sede de Seguros Nuevo Mundo.

3. Gerencia de Producción Sucursales y Oficinas: Realiza las acciones mencionadas en la Gerencia de Producción Caracas, se diferencia de ésta ya que su radio de acción se dirige a las Sucursales y Oficinas distribuidas a nivel nacional. Además supervisa las actividades administrativas, técnicas y de producción que se realizan en las Sucursales y Oficinas, es por ello que éstas le reportan a esa unidad.

3. UNIDAD DE CAPACITACION DE SEGUROS NUEVO MUNDO, S.A.

La unidad organizativa de la Empresa encargada de la capacitación de los empleados de la Sub-Gerencia de Capacitación, la cual reporta a la Gerencia de Calidad.

La Sub-Gerencia de Capacitación tiene definidos sus procesos de acuerdo al objetivo que se pretenda alcanzar en cuatro áreas:

1. Adiestramiento
2. Inducción
3. Entrenamiento
4. Programa de Orientación.

3.1. Adiestramiento

La actividad de Adiestramiento se inicia con el objetivo de atender la demanda de solicitudes de cursos y controlar los pagos que por este concepto emita la Empresa. Gradualmente se van agregando elementos que permiten hacer de la actividad un área sistematizada, bajo las siguientes premisas:

1. Promover el desarrollo integral del personal y por ende, el crecimiento institucional.

2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

3. Actualmente, los controles administrativos permiten determinar no sólo la cantidad de recursos monetarios que invierte la Empresa sino que la tendencia va hacia la medición del impacto que tiene sobre los resultados que se obtienen en la gestión de la organización.

Objetivo

Suplir carencias del empleado en conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para realizar efectivamente las competencias exigidas por el puesto.

Estructura

La actividad de Adiestramiento consta de cuatro fases:

1. Detección de Necesidades de Capacitación: El proceso se realiza una sola vez al año, mediante el Catálogo de Cursos a través de la Línea Supervisora quien se encarga de enviar las planillas a la Unidad de Capacitación, con previa fecha establecida.

2. Planificación y Estimación del Presupuesto: Es elaborada en función de la información arrojada en el paso anterior. En esta fase se

analizan las necesidades detectadas y su frecuencia a fin de determinar el volumen de actividades a ser ejecutadas durante el año siguiente.

Dichos insumos son distribuidos por programas, igualmente se prevén actividades que pueden ser diseñadas y dictadas en la Empresa mediante la figura del Entrenamiento.

La distribución de las actividades por Programas queda establecida como se detalla a continuación:

- Plan de Formación Profesional Sometidos a Procesos de Deducciones del INCE; Cursos In Company (Instructor independiente o Empresas Didácticas): Cursos Empresas Abiertas (individual, menos o igual a cinco participantes).

- Cronogramas de Entrenamiento de acuerdo a las necesidades planteadas, factibilidad del diseño y facilitación interna.

- Cursos surgidos: Atiende necesidades muy específicas las cuales pueden ocurrir en cualquier momento de la ejecución de la planificación (pueden estar sujetos a procesos deductivos).

La estimación del presupuesto se efectuó en relación a la cantidad de actividades a ejecutarse durante el año. Se analizan las siguientes variables de costo:

- Hora Instructor, de acuerdo al nivel.
- Empresa didáctica de acuerdo a lo que se pueda negociar
- Hospedaje
- Alimentación
- Traslado
- Viáticos
- Alquiler de locales y/o equipos, en caso de requerirse.

Dicho análisis toma en cuenta el comportamiento de las variables durante el año que le precede, así como los indicadores de inflación y de gestión de la Empresa.

Asimismo, se inicia el proceso de revisión y evaluación de Instructores y Empresas Didácticas que eventualmente prestarán sus servicios en la fase de ejecución. La aprobación de los mismos se concreta luego de aprobado el presupuesto general de Capacitación.

3. Ejecución de Actividades: Una vez determinada la frecuencia de cursos, costos involucrados y medios para efectuar las actividades, se procede a la realización de la planificación.

4. Control Administrativo del Presupuesto: Permite aprobar si las erogaciones de dinero que realiza la Empresa por concepto de capacitación corresponde al presupuesto aprobado y en caso de requerirlo, se analizan los costos para su posterior ajuste.

Adicionalmente se efectúan controles para la distribución de la inversión por Sede y Sucursales, cantidades de participantes, por niveles, horas hombre de cursos. Todo ello proporciona pautas para verificar el cumplimiento de los planes previstos y su inversión.

3.2. Inducción

Seguros Nuevo Mundo es una Empresa en constante expansión que requiere de un personal debidamente capacitado. En tal sentido, la Coordinación de Capacitación tiene como objetivo proporcionar conocimientos a los Ejecutivos y Empleados que ingresan a la Empresa para asegurar un mejor desenvolvimiento en las responsabilidades que ejercerán en sus cargos.

Para alcanzar este objetivo se hizo necesario centrar la atención en la capacitación que exige el perfil del Personal de las Sucursales y Oficinas de la Empresa, exigencia que originó el diseño de un plan de inducción, basado en programas estructurados con la información de los diferentes procesos de cada área.

Estos programas de Inducción tienen como finalidad primordial sentar las bases para el desarrollo y fortalecimiento del personal en su puesto de trabajo.

Objetivo

Proporcionar a los pasantes la información necesaria en referencias a las políticas, normas y procedimientos de las áreas que le permitan la ejecución de las responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo.

Estructura

Los Programas de Inducción están diseñados para cada una de las áreas técnicas y administrativas de la Compañía. Su contenido está elaborado atendiendo a los procesos inherentes en cada área y van desde lo más simple hasta lo más complejo.

Su estructura atiende a lo siguiente:

- Objetivo General
- Objetivo Específico
- Contenido: Suscripción - Reclamos
- Actividades
- Evaluación

Basándose en esta estructura la Coordinación planifica conjuntamente con los facilitadores estrategias para el suministro de la información. Estas le permiten al pasante obtener con más claridad y precisión el objetivo de su Programa. Las mismas son:

- Entrevistas con los especialistas del área
- Ejercicios
- Atención a terceros, a clientes nuevos, etc.
- Suscripción de pólizas
- Resolución de casos.

Distribución del Tiempo

El tiempo está distribuido según la experiencia y los conocimientos que posea el pasante. A menor conocimiento, mayor tiempo y a mayor conocimiento, menor tiempo.

Plan de Evaluación

Todo proceso de capacitación requiere ser evaluado para saber el logro de los objetivos propuestos. La evaluación como componente formal de un Programa de Capacitación, supone una revisión de objetivos propuestos y va más alla de la aplicación de un instrumento y asignación de calificación.

En este caso las evaluaciones no sólo pretenden aplicar calificación sino medir la identificación del pasante con las políticas y procedimientos de la Empresa, necesarios para la ejecución de las funciones en el puesto asignado.

Los resultados obtenidos de estas evaluaciones son discutidos con el pasante a fin de corregir las deficiencias y reforzar sus fortalezas.

Las evaluaciones se producen en tres instancias:

a. Evaluación Formativa: se aplica durante el desarrollo del Programa a través de las estrategias que sugiere el facilitador (atención a terceros, clientes, resolución de casos, etc.).

b. Evaluación Sumativa: se aplica con la finalidad de asignar calificación y poder comparar los Objetivos del Programa de los Resultados del Aprendizaje y para ello se recurre a un instrumento que nos permite observar y medir la conducta del pasante de forma más objetiva.

c. Evaluación de Reacción: se aplica con la finalidad de medir el proceso general del Programa, los instructores, la metodología utilizada por ellos y por la Coordinación.

AREA	TIPO DE EVALUACION	OBSERVACION
Automóvil	Teórica - Práctica	Prela Legal
Legal	Teórica - Práctica	
Bienestar	Práctica	
Patrimoniales	Práctica	
Vida y A.P.	Teórica - Práctica	
Administración	Práctica	

La duración estimada para cada una de las evaluaciones es de dos horas, el pasante recibe el siguiente material:

- Tarifas del área
- Condicionados
- Políticas del área
- Calculadora
- Lista de precio del ramo
- Hojas para liquidar siniestros

Una vez terminada la evaluación se corrige en el área técnica y se discute con el pasante.

3.3. Entrenamiento

El área de Entrenamiento fue creada con la finalidad de atender las necesidades de las diferentes áreas de la Empresa en cuanto a la implantación de nuevos procesos y/o productos. En tal sentido, la Coordinación de Capacitación diseñada, asesora y controla lo referente a la Planificación, Ejecución y Seguimiento a los Programas solicitados así como también la Logística y Presupuesto asignado.

Objetivo

Brindar al participante los conocimientos requeridos por la transformación en los procesos de trabajo por cambios tecnológicos, inclusión y/o modificación de políticas, normas, procedimientos y productos a fin de que su rendimiento laboral se adopte a las nuevas exigencias de la Empresa.

Fases

1. Recolección de Información: consiste en un trabajo conjunto entre la Coordinación y el área solicitante, donde se recaban todos los datos necesarios para diseñar el Programa. La metodología utilizada es la entrevista con cada uno de los especialistas del contenido (personas que manejan la materia y el proceso), y la revisión del material escrito.

2. Organización de la Información: la información recolectada es analizada y organizada atendiendo a la secuencia y grado de importancia. Esta organización, permite definir Objetivos, Estructura del Programa, Determinar los Contenidos, las Estrategias y el Plan de Trabajo (Sedes de Capacitación, cantidad de participantes, horario, facilitadores y fecha de ejecución).

En esta fase intervienen tanto la Coordinación como las áreas teniendo el mayor peso la Coordinación, ya que es ella quien desarrolla el Plan de Trabajo.

3. Verificación: en esta fase la estructura dada al Programa por la Coordinación es validada por el área y los facilitadores atendiendo a:

- Correspondencia entre objetivos, contenidos y estrategias metodológicas.
- Adaptación al material de acuerdo a los cargos
- Factibilidad de la logística propuesta
- Disponibilidad de los facilitadores en las fechas y sedes establecidas
- Estructura del plan de trabajo

4. Ejecución: consiste en el desarrollo de todas las acciones necesarias para darle operatividad al Programa, cuidando los detalles para garantizar el éxito del mismo.

Estas acciones forman parte del plan de trabajo establecido. Durante esta fase la Coordinación interviene en el proceso como observador y canalizador de las pautas establecidas.

5. Evaluación: esta etapa se cubre a través de:

- Evaluación de Reacción: a través de ella se recopila la impresión de los participantes en relación a la ejecución del Programa, mediante un instrumento diseñado. Los resultados obtenidos son tabulados y analizados por la Coordinación a fin de presentar el área solicitante el feedback.

- Evaluación del Programa: se realiza la Coordinación apoyándose en observaciones y anotaciones elaboradas durante el desarrollo de la actividad. Sus resultados son transmitidos a los facilitadores y al área solicitante, a fin de considerar las debilidades y fortalezas del evento.

La evolución suministra insumos e indicadores para las fases anteriores que deben ser tomados en cuenta para el momento de planificar y programar otro evento.

Controles Administrativos

Permiten comprobar si la erogación de dinero por concepto de Entrenamiento se ajusta al presupuesto asignado para el área a principios del año. Para ello se elaboran reportes una vez que culmina la actividad, donde se refleja la inversión realizada en los siguientes rubros:

- Hotel
- Viáticos
- Número de Participantes

- Comidas
- Traslados

3.4. Programa de Orientación a los Empleados (POE)

Considerando que la primera impresión de un empleado a cerca de la Empresa las crean las circunstancias bajo las cuales se inserta en ella, y que esta tiene gran influencia sobre el grado de lealtad y cooperación que muestra el mismo en la ejecución de sus funciones. Seguros Nuevo Mundo unificó la información a suministrar al personal de nuevo ingreso en el Programa de Orientación a los Empleados (POE), el cual permitirá a través del desarrollo de una serie actividades, lograr los objetivos que se detallan a continuación.

Objetivo

Identificar al nuevo empleado con la Organización y su puesto de trabajo a fin de que su desempeño laboral se adopte al ritmo de la compañía en el menor tiempo posible.

Objetivos Específicos

1. Suministrar información general sobre Seguros Nuevo Mundo para facilitar su adaptación a la organización.

2. Proporcionar información acerca de las condiciones generales de trabajo y los beneficios que otorga la Empresa.

3. Informar acerca de las políticas de actuación dentro de Seguros Nuevo Mundo en base a los conceptos de Calidad y Relaciones de Trabajo.

Estructura

La actividad del Programa tiene una duración de cuatro horas y se dicta dos veces al mes, de acuerdo a un cupo mínimo de diez participantes y un máximo de veinticinco, los mismos son invitados mediante una carta, la cual es entregada durante la charla sobre pólizas que dicta la Gerencia de Recursos Humanos.

Esquema de Trabajo

1. Participantes:	Mínimo: Diez Máximo: Veinticinco
2. Requisitos de Entrada:	Personal fijo nuevo ingreso Asistencia Obligatoria
3. Duración de Ejecución:	Cuatro horas
4. Facilitadores:	Gerencia de Calidad • Analista de Capacitación Gerencia de Recursos Humanos • Analista de Nómina • Analista de Remuneración y Bienestar Social.

Evaluación

El proceso de ejecución del POE, es verificado mediante una Evaluación de Reacción, la cual es realizada por el participante una vez finalizada la sesión; y en lo que se mide la opinión sobre las actividades desarrolladas en el Programa, Facilitadores, Ambiente y Material de Apoyo. De igual manera se le pide que expresen requisitos y sugerencias que puedan ayudar al mejoramiento del mismo.

La evolución es analizada y tomada en cuenta para mejorar el Programa. Otro aspecto es la actualización de información atendiendo a cambios en los Beneficios socioeconómicos. Ambos elementos (Evaluación de Reacción y Actualización de Información) permiten el mejoramiento constante.

MARCO TEORICO

1. ASPECTOS GENERALES DEL ADIESTRAMIENTO.

El signo de nuestra época es, sin duda, el de la labor aunada, el del trabajo multiplicado gracias a los esfuerzos coordinados de muchos individuos. La producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas, mientras más industrializadas sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones y, en la medida en que estas crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

Las organizaciones poseen un elemento en común, todas están integradas por personas. Las personas nacen, crecen, son educadas, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones, las cuales constituyen para ella un medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales con un mínimo de costo, tiempo, de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados sólo a través del esfuerzo individual. Son "las personas las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones, por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado" (1).

El sentido lógico de la necesidad del personal para una organización empresarial, así como la importancia referida del impacto de las organizaciones en el logro de las aspiraciones humanas, justifica la importancia de la creación de unidades específicas abocadas al manejo de los

(1) WERTHER, William y DAVIS, Keith: "Administración de Personal y Recursos Humanos". Edit. Mc Graw Hill, Tercera Edición. México. 1991. p.6.

Recursos Humanos. Es por esta razón, sumada al crecimiento de las organizaciones y la complejidad que han ido adquiriendo las tareas organizacionales, que surge la Administración de Recursos Humanos como una especialidad que consiste en el adecuado aprovisionamiento, aplicación, mantenimiento y desarrollo de las personas en la organización. Se puede utilizar el concepto de Sistemas para enfocar de una manera más amplia la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Este concepto es útil en el sentido de visualizar no sólo los factores internos y externos como un todo integrado, sino también el lugar y las funciones de los subsistemas que los componen.

El enfoque sistémico en Administración de Recursos Humanos puede desdoblarse en tres niveles de análisis, descendiendo a categorías de sistemas más limitados:

1. Al nivel social (macrosistemas) permite una visualización de la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y de la trama de interacciones entre las mismas. El nivel social puede ser visto como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional e individual.

2. Al nivel de comportamiento organizacional (sistema) permite que se visualice la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con

las partes destacadas del ambiente. El nivel organizacional puede ser visto como categoría ambiental del comportamiento individual.

3. Al nivel del comportamiento individual (microsistema) permite una síntesis feliz de varios conceptos sobre el comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y una mejor comprensión de la naturaleza humana. (2)

Se puede entonces concebir a la organización como un sistema abierto en relación dinámica con su ambiente que recibe varios insumos, los transformas de diversas formas y exporta los productos. Estos insumos los recibe en formas de materiales, energía e información. El sistema no es solamente abierto en relación con su medio ambiente sino también en relación consigo mismo o internamente, lo que hace que las interacciones entre componentes lo afecten como un todo.

Como sistema abierto la organización se ve afectada por los cambios que se sucedan en su ambiente y debe adaptarse a ellos cambiando la estructura y los procesos de sus componentes internos (incluyendo aquí la Administración de Recursos Humanos).

La eficiencia de cualquier organización dependerá de su capacidad para adaptarse a estos cambios. Aquí el adiestramiento juega un papel fundamental; los empleados nuevos necesitan algún adiestramiento antes de

---

(2) CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" Edit. Mc Graw Hill. México 1988, p.2

encargarse del trabajo, mientras que los veteranos requieren nueva instrucción para mantenerse a tono con las nuevas exigencias, traslados, promociones y adquisición de conocimiento que fortalezcan su capacidad para el trabajo.

Los buenos gerentes reconocen que el adiestramiento es un proceso contínuo y no una actividad de una sola vez, la presencia constante de nuevos problemas, procedimientos, equipos, conocimientos y creación de empleos generan constantemente la necesidad de capacitar a los trabajadores.

"*Reconocer la importancia del adiestramiento es reconocer el valor del hombre en los procesos productivos*"(3).

1.1. Definición de Adiestramiento.

El adiestramiento en términos generales, ha sido entendido como la forma que las empresas tienen para enseñar o educar al trabajador.

En términos específicos pueden considerarse como:

"*Adiestramiento es toda acción intencionada, orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre, que persigue proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades*

(3) OTAÑO, Carlos. Compilador "La Importancia del Adiestramiento". Universidad Católica Andrés Bello. Caracas 1992. p.1

intelectuales, destrezas manuales y actitudes, directamente relacionadas con su participación en las actividades productivas" (4)

- "*Entrenamiento es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos*" (5).

El adiestramiento es una actividad contínua y sistemática, que tiene como fin obtener del personal un crecimiento de su eficiencia, tanto en su trabajo actual como en su trabajo futuro, a través de la instrucción y la práctica, tratando de lograr el perfeccionamiento de hábitos apropiados, en lo concerniente al pensamiento, la acción, las habilidades, los conocimientos y las actitudes.

La misión del adiestramiento en la actualidad, ha de orientarse entonces hacia:

- Preparar a cada persona para que participe proactiva y responsablemente en el Mejoramiento Continuo de sistemas y procesos de trabajo y organizacionales, y para que haga uso racional y creativo de recursos y tecnologías.

---

(4) OTAÑO, Carlos. Compilador. Idem. p.3

- Capacitar al trabajador (desde el punto de vista técnico, profesional y personal) para que responda óptimamente a las necesidades y planes estratégicos de la Alta Gerencia y,

- Garantizar a la organización un personal dispuesto a innovar y avanzar tan rápido o más que el mundo competitivo que lo rodea. (6)

1.2. Objetivos del Adiestramiento.

El adiestramiento en líneas generales persigue un cambio de conducta observable en cuatro niveles a saber:

1. Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de adiestramiento es el contenido: repartir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual, o de posibles ocupaciones futuras.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: generalmente cambios de actitudes más favorables entre los trabajadores. La mayoría de las organizaciones se enfrenta con la necesidad de renovación constante en una época de intenso cambio e innovación.

---

(6) CORGA, C.A. Comunicación Organizacional. "Taller: Deteccion de Necesidades de Adiestramiento por Procesos de Trabajo (DNA x P)". Unidad 2, Caracas 1992. p. 33

4. Desarrollo de nivel conceptual: desarrollar un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización que formen gerentes que puedan pensar en términos globales o amplios. (7)

El Adiestramiento, encaminado a la superación constante de los Recursos Humanos que contribuyen activamente en la producción de bienes y servicios persigue entre otros los siguientes objetivos:

a.- Desde el punto de vista del individuo:

- Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo.

- Facilitar el ajuste personal de sus trabajadores a sus actividades y ambiente laboral, tanto en situaciones corrientes de trabajo, como cuando se presentan innovaciones técnico - científicas.

- Permitir una mayor movilidad de la mano de obra (ascensos, transferencias).

- Proporcionar a los trabajadores un sentimiento de seguridad ante las contingencias de la demanda ocupacional.

(7) CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit. p 460-461.

- Satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente a su auto desarrollo y formación.[8]

b.- Desde el punto de vista de la Empresa:

- Reducción de los costos laborales por medio de la reducción de tiempo requerido para realizar las operaciones incluidas en la producción y el tiempo requerido para conseguir que el empleado inexperimentado llegue a un nivel aceptable de eficiencia.

- Reducción de los costos de materiales y suministros por medio de la disminución de bajas, ausencias, accidentes, agravios y quejas.

- Reducción de los costos de eficiencia para el servicio de los clientes por el mejoramiento del flujo de los productos desde la industria al consumidor.

- Reducción de los costos generales de administración por medio de la creación de un clima psicológico que oriente las actividades de cada empleado hacia la consecución de los objetivos de la organización.[9]

---

(8) OTAÑO, Carlos. Compilador: Op cit. p. 34

(9) MC. GEHEE, W y TRAYER, P. "Training. Adiestramiento y Formacion Profesional". 1962. p. 30

1.3. Ventajas del Adiestramiento

a. Para la organización:

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas del personal.
- Mejora el conocimiento que poseen los ocupantes acerca de sus cargos a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen de la Empresa ante sus clientes internos y externos.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza en los trabajadores.
- Mejora la relación jefes subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

- Ayuda a mantener bajo los costos en muchas áreas.

- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

- Se promueve la comunicación a toda la organización.

- Reduce la tensión y permite el manejo en áreas de conflicto.

b. Para el individuo en la organización:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones

- Forja líderes y mejoras las aptitudes comunicativas.

- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.

- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

- Elimina los temores a la incompetencia o ignorancia individual.

c. En las relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos

- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.

- Hace viable las políticas de la organización

- Alimenta la cohesión de los grupos.

- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

- Convierte a la Empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.[10]

1.4. Detección de Necesidades de Adiestramiento.

Para que los programas de adiestramiento diseñados e impartidos en los centros de trabajo, proporcionen a los trabajadores los conocimientos y las destrezas manuales que les permitan comprender y desempeñar su trabajo más eficientemente, es indispensable que la elaboración de éstos se sustente en los resultados de la determinación de las necesidades de adiestramiento del personal.

La diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado significa una necesidad de adiestramiento. El objetivo principal de Adiestramiento es eliminar (o por lo menos reducir) esa diferencia.[11]

El propósito de la determinación de necesidades de adiestramiento es conocer con exactitud, tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras que le permitan alcanzar un desarrollo apropiado dentro y fuera de la Empresa, para ello la Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNA) proporciona datos tan indispensables como: a quién se quiere adiestrar, a qué se le va a adiestrar, para cuándo se requiere que

---

(10) WERTHER, W y DAVIS, K.: Op. Cit. p.149
(11) CHIAVENATO, Idalberto: Op. Cit. p.468.

esté adiestrado, y además, qué necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas.

La determinación de necesidades de adiestramiento puede ser llevada a cabo en diferentes niveles de generalización:

- Nivel organizacional: no sólo involucra un estudio de la Empresa como un todo (sus objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos), sino también el ambiente socioeconómico y tecnológico en el que la organización está localizada. Este análisis ayuda a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía de entrenamiento para toda la Empresa.

Este nivel es particularmente importante ya que se refiere al desarrollo gerencial y las necesidades de adiestramiento para los sistemas organizacionales, problemas, diagnósticos, objetivos y programas de mejoramiento de desempeño.

Las necesidades a nivel organizacional son aquellas típicamente relacionadas con la cultura organizacional. Aquellas organizaciones que han desarrollado una serie de valores compartidos que constituyen su cultura específica tienden a usar el adiestramiento para fortalecer este sistema de valores particularmente en los nuevos empleados, gerencia media y personal y miembros de staff.

- Nivel Grupal: mientras algunas necesidades son individuales y únicas existen otras que son comunes. Los miembros de la organización no trabajan como individuos aislados, lo hacen en grupos o equipos y de ellos se derivan necesidades que no pueden ser identificadas tratando con cada individuo por separado.

En las organizaciones se presentan necesidades grupales en aquellas situaciones que involucren relaciones e interacción entre gerentes y sus trabajadores, entre los mismos gerentes y entre los mismos trabajadores. También surgen necesidades comunes cuando se desarrollan proyectos que requieren la participación de los miembros de diferentes unidades de la organización (mercadeo, ventas, producción, etc.).

- Nivel Individual: cada miembro de la organización tiene necesidades únicas derivadas de la combinación del perfil de su cargo, su educación, cultura, experiencia y personalidad.

El énfasis en las necesidades individuales hace posible el desarrollo de programas de adiestramiento a la medida de dichas necesidades, lo que permite orientar hacia resultados que son visibles y entendibles para cada individuo y por los cuales se pueden sentir responsables.(12)

- Nivel del Cargo: cada cargo requiere para su desempeño eficaz ciertos tipos de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y

(12) KUBR, M. y PROKOPENKO, J: "Diagnosing Management Training and Development Needs". Development Series Nº 27. International Labour Office. Geneva, 1989. p 31

características personales; del análisis del cargo se derivan entonces ciertas necesidades de adiestramiento de los individuos que los ocupan.

Dentro del nivel del cargo se puede hacer además el análisis de las operaciones que componen ese cargo para determinar necesidades de adiestramiento. "El análisis de operaciones o análisis ocupacional, es un proceso que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes y permite controlar las habilidades, conocimientos y cualidades personales, o responsabilidades exigidas para que el individuo desempeñe eficientemente sus funciones".(13)

1.4.1. Tipos de Necesidades de Adiestramiento

1. Necesidades Encubiertas: este tipo de necesidades se presenta como causa directa o indirecta de problemas (de producción, administrativos, de actitudes de los trabajadores); por esta razón para determinarlas es necesaria una investigación muy minuciosa.

Esta investigación en muchos casos descubre no sólo las necesidades de adiestramiento del personal, sino las situaciones que impiden el buen funcionamiento de la Empresa.

2. Necesidades Manifiestas: este tipo de necesidades se presentan en los siguientes casos:

(13) CHIAVENATO, Idalberto: Op. cit. p 478

- Cuando en la Empresa se tienen trabajadores de nuevo ingreso.
- Cuando los trabajadores son ascendidos o transferidos.
- Cuando se sustituyen o modifican maquinarias, herramientas y/o el método de trabajo.[14]

3. Necesidades Presentes o a Corto Plazo: estas necesidades pueden ser establecidas comparando el desempeño real actual con un standard que debe ser alcanzado inmediatamente o en un período relativamente corto de tiempo. Esto suele ocurrir en casos de cambios en el ambiente o en la organización misma que demandan adiestramiento inmediato de modo que los miembros de la organización desarrollen nuevas competencias paralelamente y de acuerdo con estos cambios.

4. Necesidades Futuras o a Largo Plazo: están relacionadas con proyecciones futuras y objetivos a largo plazo. La idea subyacente de este tipo de necesidades es que los individuos no sólo deben ser eficientes a corto plazo sino que deben ser preparados para enfrentar nuevas situaciones que puedan presentarse en el futuro. Al mismo tiempo la educación de futuras generaciones no debe ser orientada sólo al estado actual de las cosas sino que debe anticiparse a los futuros desarrollos y requerimientos.

---

(14) OTAÑO, Carlos. Compilador: "Procedimientos para determinar Necesidades de Adiestramiento y obtener los antecedentes". Universidad Catolica Andres Bello. Caracas, 1992. pp. 18-32

5. Necesidades Cualitativas: reflejan el contenido de ciertos trabajos y competencias y de los cambios que son requeridos en los mismos. Ellas definen el problema principal y/o el área en que se presenta (liderazgo, motivación, mantenimiento) y el conocimiento y habilidad adicional que debe ser desarrollado o los cambios actitudinales o comportamentales que deben ser alcanzados; en otras palabras, permiten identificar los cambios cualitativos que deben ser alcanzados a través del adiestramiento.

6. Necesidades Cuantitativas: estas no existen independientemente de las necesidades cualitativas, son más bien el reflejo numérico de las primeras. Se presentan en forma de indicadores cuantitativos como: el número de personas a ser adiestradas, el tiempo que se debe dedicar al adiestramiento, el volumen de las actividades del adiestramiento y los recursos materiales, humanos y financieros que son requeridos.(15)

2. PERFILES DE COMPETENCIAS

Una competencia es la descripción (en términos de conducta observable) de la capacidad desarrollada que debe poseer el participante de un proceso de trabajo para transformar los insumos en productos o servicios, aportándoles valor agregado.

(15) KUBR, M y PROKOPENKO, J: Op. cit. pp. 32-33.

"El Perfil de Competencias es el conjunto interrelacionado de esas competencias y el análisis de sus componentes".(16)

Según Karen Overfield, *"el Perfil de Competencias es el listado de conocimientos de un puesto que cualquier ocupante debe saber para poder desempeñarse eficientemente"* (17)

De acuerdo a lo expuesto en una ponencia presentada por Maraven en el Seminario de Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos el Perfil de Competencias se define como:

"Listado de conocimientos prácticos y/o aplicados indispensables para desempeñar efectivamente los roles y responsabilidades dentro de los puestos de la organización, indicando de esta manera, lo que el empleado debe saber para desempeñar las actividades claves por los puestos y su mejoramiento continuo".(18)

Para Kubr el Perfil de Competencias (Modelo de Competencia) define una serie de características individuales requeridas para un desempeño efectivo o superior en un trabajo o clase de trabajo. Este Perfil

---

(16) INESTED, Tecnología Educativa y Adiestramiento: "Metodología D.N.A. por Procesos de Trabajo". Caracas 1992. p. 25

(17) OVERFIELD, Karen: "Program Development For the Real Work". Training And Development Journal. November 1989. p. 69.

(18) Ponencia presentada por Maraven, en el Seminario de Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos. ANRI. Caracas, junio 1991.

debe describir los variados tipos de competencias así como el nivel requerido de cada una de ellas. (19)

Un Perfil de Competencias es una variante de una Descripción de Cargo que describe las capacidades claves requeridas para desempeñar un trabajo. Este es particularmente útil para describir trabajos que requieren altos niveles de imaginación y creatividad, considerables niveles de juicio, aprendizaje, flexibilidad y tolerancia a la ambigüedad y que son difíciles de describir en forma convencional.

Los Perfiles de Competencias de las posiciones gerenciales se enfocan principalmente en el comportamiento gerencial y las destrezas comportamentales subyacentes, las destrezas interpersonales, habilidades gerenciales generales y elementos de cultura corporativa. Este Perfil puede ser elaborado para una organización particular, para una unidad o para posiciones individuales.

Muchas compañías utilizan estas descripciones en varias formas incluyendo la jerarquización de las competencias de acuerdo a su importancia para cargos particulares, el nivel requerido en cada competencia y el nivel adquirido por un individuo en dicha competencia.

Además, un Perfil de Competencias elaborado para una posición gerencial a un cierto nivel en una organización puede definir los

(19) KUBR, M. y PROKOPENKO, J: Op. cit. p. 24.

conocimientos técnicos y de negocios, así como las destrezas que cada gerente promovido a este nivel debe poseer. De esta forma los programas individuales de Adiestramiento y Desarrollo pueden ser formulados (basados en estas exigencias) para todas aquellas personas que estén siendo consideradas o preparadas para asumir estas posiciones.

2.1. Competencias

La Competencia de un Gerente es su habilidad para desempeñar cierto trabajo o rangos de trabajos y para alcanzar ciertos niveles de desempeño. Sin embargo, esta competencia total debe ser dividida en un número de elementos para arrojar más luz en su estructura y en su dinámica para lograr así establecer claramente aquellos elementos de la competencia que deben ser mejorados.

La forma más común de describir y estructurar la Competencia Gerencial es la siguiente:

a. Conocimientos: son los recursos de información básica (hechos, principios, generalizaciones y cuerpos de información organizados) de fuente propia o externa.

Las unidades de información con frecuencia se incluyen o se *relacionan con una colección mayor de información almacenada en la* memoria a largo alcance. La información puede ser útil al individuo en su

aprendizaje posterior, puede serle de utilidad práctica en la vida diaria y puede tener valor como vehículo de pensamiento.

b. Actitudes: son manifestaciones afectivas hacia las cosas, hechos y seres vivos. Las actitudes y los valores son categorías de resultados de aprendizaje conocidas también como "el dominio afectivo". Como disposiciones aprendidas, ellas modifican la conducta del individuo hacia clases de cosas, personas o eventos. En este sentido, ellas afectan las elecciones que él hace de sus propias acciones personales hacia esos objetos.

Las actitudes no pueden ser directamente observadas sino que deben deducirse de los modelos de conducta de una persona.

c. Habilidades: son capacidades intelectuales requeridas y comprenden descriminación, aplicación de conceptos y reglas así como solución de problemas. Son las capacidades que se requieren y que capacitan para manejar simbólicamente el ambiente. Fundamentalmente los símbolos que se usan son el lenguaje y las matemáticas.

d. Destrezas: son las capacidades motrices necesarias para operar equipos y manejar herramientas. La adquisición y perfección de las destrezas es también parte de lo que se aprende.[20]

---

(20) INESTED, Tecnología Educativa y Adiestramiento: "Taller: Elaboracion de Perfiles para Puestos de Trabajo. Un enfoque sistématico". Caracas, 1994. pp. 22-23.

Según Kubr las Competencias se componen de los siguientes elementos:

a. Conocimientos: se refiere a información retenida respecto a hechos, conceptos y relaciones. En líneas generales los conocimientos básicos que puede poseer un Gerente son:

- *Conocimientos del ambiente económico, de negocios y gerencial.*
- Conocimientos relacionados con el sector (productos y tecnología).
- Conocimientos acerca de la organización en particular.
- Conocimientos sobre conceptos, sistemas, principios y métodos gerenciales.
- Conocimientos sobre factores sociales, psicológicos, culturales y políticos.

La relevancia de estos conocimientos o de uno en particular dependerá obviamente del ambiente cambiante.

b. Rasgos y Actitudes: mientras que algunas características son claramente necesarias para algunos tipo de trabajos ha sido imposible crear

modelos universales de personalidad y probar que una persona que llene estos modelos tiene garantizado el éxito en una determinada posición gerencial. Sin embargo, en la práctica es a menudo muy útil considerar ciertos rasgos de personalidad, aptitudes, actitudes particularmente relevantes para un trabajo en cuestión.

Los rasgos de personalidad son las formas características en que las personas responden a los estímulos. Estos rasgos determinan cómo una persona reaccionará a cualquier grupo de eventos que permitan al rasgo expresarse. De esta forma los rasgos definen un patrón de pensamiento típico y las resultantes características de comportamiento de una persona en una variedad de personas.

Por otro lado, las actitudes consisten en sentimientos o posiciones en favor o en contra de ciertos temas. En el mundo organizacional las actitudes son las predisposiciones de los individuos hacia sus trabajos, otras personas y hacia el ambiente de trabajo y negocios. Las actitudes de los Gerentes se ven reflejadas en su comportamiento.

La pregunta básica acerca de las actitudes es si éstas pueden ser cambiadas o influenciadas por el adiestramiento. No existe una respuesta única a esta pregunta; la experiencia ha demostrado que las actitudes no cambian fácilmente pero pueden cambiar bajo ciertas circunstancias sobre la base de la experiencia propia y la retroalimentación de otras personas, si el individuo en cuestión posee la suficiente voluntad, talento e interés para

entender y modificar sus actitudes. Aún si las actitudes no pueden ser cambiadas, deben ser tomadas en cuenta al momento de describir los elementos de un trabajo en particular y elegir un gerente.

c. Destrezas: son las habilidades para hacer cosas, para aplicar efectivamente conocimientos, actitudes y aptitudes en situaciones de trabajo.

En forma general, las destrezas inherentes a los trabajos gerenciales incluyen: destrezas técnicas, destrezas gerenciales y organizacionales generales, destrezas analíticas y conceptuales, sociales y culturales, manejo de personal, destrezas de comunicación y liderazgo y destrezas políticas.

d. Experiencia: Definida por su naturaleza, nivel y longitud, se ha usado también como indicador de competencia debido a la extendida creencia de que la competencia aumenta con la longitud de la experiencia. Esta creencia no puede ser aceptada sin ser minuciosamente estudiada, ya que los resultados reales dependen mucho de las oportunidades de aprendizaje ofrecidas por un tipo particular de experiencia práctica y de habilidad y voluntad del gerente para aprender de esa experiencia.

En síntesis las Competencias Gerenciales se pueden dividir en dos grandes áreas:

1. Competencias Técnicas: incluye conocimientos, destrezas, actitudes y aptitudes referentes a los aspectos tecnológicos, económicos, financieros, estructural y de procedimiento de trabajo.

2. Competencias Comportamentales: incluye todos los aspectos relacionados por personas, que afectan las comunicaciones y el trato del gerente con gente dentro y fuera de la organización.(21)

Según CORGA, las competencias que deben poseer el Recurso Humano en general son de tres tipos:

a. Competencias Operativas del Proceso: son las que deben poseer los participantes del proceso para transformar los insumos (materia prima, información) en productos o servicios aportándoles valor.

b. Competencias de Mantenimiento, Autoinspección y Mejora: *son las que las personas deben desarrollar para actuar de manera autónoma* y contribuir en la mejora contínua de los procesos de trabajo.

c. Competencias Corporativas: referidas a áreas en las que la Empresa considera que su Recurso Humano debe capacitarse para lograr sus objetivos estratégicos.(22)

---

(21) KUBR, M. y PROKOPENCO, J. Op. cit. 22-23
(22) CORGA C.A. (Comunicacion Organizacional): Op. Cit. p. 69.

2.2. Procedimiento General para la elaboración de Perfiles de Competencias.

Para la obtención de Perfiles de Competencia es necesario seguir una serie de pasos, los cuales en su conjunto es lo que se denomina "Análisis Operacional o de Tareas".

Este análisis según Geary A. Rummler consta de los siguientes pasos:

1. Identificación de Tareas: las líneas de acceso de este primer paso son el personal, sus posiciones y las labores realizadas por éste. El producto son las tareas necesarias para ejecutar la labor, entendiéndose por tarea una acción o conjunto de acciones con propósito específico.

Aquí se exige como requisito enumerar en forma descriptiva las tareas que componen un puesto, manteniendo un orden jerárquico de las mismas.

2. Identificación del Desempeño de cada Tarea: el siguiente paso del análisis de operaciones, tras la determinación de tareas, es una descripción adecuada de cómo se debe desempeñar cada uno. Los pasos reales requeridos para realizar esas operaciones deben determinarse lo mismo que el orden del comportamiento requerido para ello.

3. Identificación de los Conocimientos necesarios para el Rendimiento de las Tareas: fundamentando el rendimiento de cada

actividad están los conocimientos que el empleado debe poseer o adquirir. Este paso indica que conocimientos se deben desarrollar si un empleado tiene que desempeñar una tarea determinada.(23)

3. PERFIL DE ADIESTRAMIENTO.

Una vez obtenido el Perfil de Competencia, que da referencia de los conocimientos que el desempeño del puesto implica, y que el individuo deberá tener, se puede determinar el Perfil de Adiestramiento, el cual es entendido como:

> "*Inventario de todas las acciones disponibles de adiestramiento para facilitar la adquisición y/o perfeccionamiento de las competencias requeridas para desempeñar las actividades involucradas en un proceso y mejoramiento de éste*"(24)

También se entiende por Perfil de Adiestramiento:

> "*un instrumento que da una orientación sobre las acciones de Adiestramiento a las cuales debe ser sometido un individuo para*

(23) RUMMLER, Geary: "Determining Needs" Training and Development Journal Hand Book. 1972. p. 236.

(24) Ponencia presentada por Maraven. Op. Cit. s.p.

cumplir eficientemente con las actividades inherentes al puesto".(25)

Los Perfiles de Adiestramiento son perfiles ocupacionales que orientan las acciones de Adiestramiento propias de cada puesto de trabajo, es por ello, que nos iniciamos en lo que son los Perfiles Ocupacionales, basándonos en los aportes de W. Máslankowski quien afirma que los Perfiles Ocupacionales consisten en una lista de actividades prácticas y conocimientos a medir y/o proporcionar en la ocupación.(26)

Los Perfiles de Adiestramiento permiten una orientación de la capacitación del trabajador en función de las necesidades reales de la Empresa, que toma en consideración las expectativas y aspiraciones del sujeto, a la vez que facilita el cumplimiento de las acciones de Adiestramiento, facilitando una formación homogénea y garantizando la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para su crecimiento en la organización.(27)

---

(25) OTAÑO, Carlos. Compilador:"Planificacion de Recursos Humanos". Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. 1992. p. 7

(26) MASLANKOSWSKI, Willi. "Perfiles Ocupacionales. Estudios y Monografias" Edit. Cinterfor. Montevideo. 1976. p.24.

(27) CONTRERAS, Jorge y ABREW, Jorge. "Ponencias X Jornadas Nacionales de Recursos Humanos" ANRI. 1989. pp. 189-190.

MARCO METODOLOGICO

1. DISEÑO DE INVESTIGACION

Para el logro de los objetivos planteados en el presente estudio, se hace necesario el afianzamiento de una estrategia metodológica de investigación que facilite el manejo adecuado de los datos sobre una base confiable. Es por ello que el diseño de investigación utilizado fue de tipo *Exploratorio-Descriptivo* por ser el que más se ajusta a las características del estudio; así como la obtención de la información y análisis de la data que se derive del proceso.

La fase Exploratoria tiene como propósito "*permitir al investigador familiarizarse e interiorizarse con parte de los conocimientos existentes dentro del campo o ámbito que es objeto de investigación*"(1) . Para este efecto se consideraron la revisión bibliográfica (de literatura y trabajos previamente realizados sobre el tema de investigación) y la obtención de datos e información sobre la investigación a través de especialistas o expertos en el área.

La fase Descriptiva se concretó en la selección del método más adecuado para la recolección de la información y su posterior análisis, así como la formulación de los objetivos de la investigación de tal manera que dieran respuesta al problema de investigación. Para este efecto se realizaron una serie de entrevistas con la Gerente de Calidad y la Sub-gerente de

---

(1) ANDER-EGG, Ezequiel. "Tecnicas de Investigacion Social" Editorial Humanita, Buenos Aires, 1983. p. 142

Capacitación de la Empresa Seguros Nuevo Mundo, S.A. a fin de delimitar y conocer el ámbito del estudio en base a las necesidades de la organización.

Todo esto contribuyó en la elaboración del Planteamiento del Problema, Objetivos, Marco Referencial, Marco Teórico y proposición de una metodología acorde a los fines de la investigación.

2. UNIDAD DE ANALISIS

Como unidad de análisis se tomaron los procesos inherentes al cargo de Gerente de Sucursal u Oficina de la Empresa Seguros Nuevo Mundo S.A., procesos a los que se aplicará el modelo propuesto para la determinación del Perfil de Competencias requerido por dicho cargo.

3. POBLACION DE ESTUDIO

La población o el universo de estudio "*constituye la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar...*" (2) . También puede definirse como "*...el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.*"(3)

---

(2) ANDER-EGG, Ezequiel. Op.cit. p.179
(3) ANDER-EGG, Ezequiel. Op.cit. p.179

El universo está conformado por todos los empleados de la Empresa Seguros Nuevo Mundo. La nómina de dicha Empresa para el mes de Septiembre de 1994 estuvo conformada por un total novecientos noventa y cuatro (994) empleados (599 en la sede de Caracas y 395 en las diferentes Sucursales/Oficinas), distribuidos en los siguientes tipos de nómina:

Nómina 01	:	Caracas	:	433
		California	:	23
		Suc/Ofc.	:	337
Nómina 03	:	Caracas	:	40
Cuentas Administrativas		Suc/Ofc.	:	39
Nómina 04	:	Caracas	:	11
Primaban (Financiamiento)				
Nómina 05	:	Caracas	:	66
Informática				
Nómina Aprendiz	:	Suc/Ofc.	:	19
Nómina Confidencial	:	Caracas	:	26

NOTA: La nómina 02 no se tomó en cuenta ya que esta constituida por el personal suplente y contratado, el cual no es personal fijo de la Empresa. Esta nómina se lleva para controlar dicho personal.

Dentro de este universo se seleccionó, para efectos del estudio, la nómina de Sucursales y Oficinas, específicamente a los ocupantes del cargo

de Gerente de estas Sucursales/Oficinas. La Empresa cuenta con un total de treinta y dos (32) emplazamientos en el interior del país de los cuales diecisiete (17) son Sucursales, diez (10) Oficinas y cinco (5) Puntos de Ventas. Para efectos del presente estudio no se tomaron en cuenta los Puntos de Ventas ya que no incluye el cargo de Gerente.

La ubicación de las Sucursales, Oficinas y Puntos de Ventas es la siguiente:

SUCURSALES	OFICINAS	PUNTOS DE VENTA
Acarigua	Calabozo	Bejuma
Barinas	Carora	Cagua
Barquisimeto	Ciudad Bolívar	Coro
Catia La Mar	Ciudad Ojeda	Cúa
Cumaná	El Tigre	Higuerote
Guarenas	El Vigía	
Maracaibo	La Victoria	
Maracay	Puerto Cabello	
Maturín	San Carlos	
Mérida	San Felipe	
Porlamar		
Puerto La Cruz		
Puerto Ordaz		
Punto Fijo		
San Cristóbal		
Valencia		
Valera		

En total se consideraron para el presente estudio veintisiete (27) cargos gerenciales, ya que existe un total de veintisiete (27) Sucursales y Oficinas de la Empresa en el país. Sin embargo, para el momento de la aplicación del instrumento existían dos cargos vacantes, el de la Sucursal de Valera y el de la Oficina de San Felipe. Asimismo, dos Gerentes (el de la Oficina de Carora y el de la Oficina El Vigía) se encontraban de vacaciones. Es por esto que el total de cargos estudiados se redujo de veintisiete (27) a veintitrés (23) cargos gerenciales.

4. MUESTRA

Para efectos de este estudio se consideraron todos los ocupantes del cargo de Gerente de Sucursal u Oficina. Empero, no cabe considerar a este grupo como una muestra sino como un pequeño universo constituido por un total de empleados, ya que se trabajó con todos los cargos de Gerente de Sucursal/Oficina con los que cuenta la Empresa.

Sin embargo, previo a la elaboración del instrumento y como elemento indispensable para dicha elaboración, se tomó una muestra constituida por cinco (5) Gerentes de Sucursal u Oficina con el fin de obtener de ellos (a través de un cuestionario constituido por seis (6) preguntas abiertas) las competencias fundamentales inherentes al cargo.

La muestra seleccionada para este fin es *no aleatoria o empírica*, la cual "*...no se basa en una teoría matemática - estadística sino que depende del juicio del investigador...*"(4) . Dentro de esta tipología se seleccionó la modalidad de *muestra intencionada*, la cual "*...supone o exige un cierto conocimiento del universo y cuya técnica consiste en que el investigador escoge intencionalmente y no al azar algunas categorías que él considera típicas o representativas del fenómeno estudiado*"(5) .

Siguiendo esta modalidad, la muestra escogida en forma intencional está conformada por los Gerentes de las siguientes Sucursales y Oficinas de la Empresa:

- La Victoria
- Puerto Cabello
- Puerto Ordaz
- San Cristóbal
- Valencia

NOTA: Estos Gerentes si se tomaron en cuenta al momento de la recolección de la información.

Igualmente, se seleccionó otra muestra dentro del universo del cargo Gerencial constituida por seis (6) Gerentes (seleccionados al azar del total de

(4) ANDER-EGG, Ezequiel. Op.cit. p.185
(5) ANDER-EGG, Ezequiel. Op.cit. p.186

Gerentes de Sucursal/Oficina con que cuenta la Empresa), a la cual se aplicó una prueba piloto del instrumento con la finalidad de determinar si el mismo permitía obtener la información deseada.

Los Gerentes seleccionados para tal fin fueron los encargados de las siguientes Sucursales/Oficinas:

- Maracay (Sucursal)
- La Victoria (Oficina)
- Puerto Cabello (Oficina)
- Puerto Ordaz (Sucursal)
- San Cristóbal (Sucursal)
- Valencia (Sucursal)

Estos Gerentes no fueron tomados en cuenta al momento de la aplicación del instrumento definitivo para evitar que se desvirtuara la información, lo que redujo el grupo de diecisiete (17) Gerentes a ser considerados. De estos diecisiete (17), dos (2) no devolvieron el instrumento de recolección de información a tiempo para el análisis de los resultados. Es por esto que el número neto de Gerentes considerados para este estudio fue de quince (15).

5. FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Una vez identificada la población de estudio, se procedió a realizar la recolección de la información necesaria para lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Se hizo uso en esta fase de:

a. Recopilación Documental: que incluye textos sobre la materia, publicaciones internas de la Empresa y material impreso de talleres realizados sobre Detección de Necesidades de Adiestramiento y Elaboración de Perfiles para Cargos de Trabajo.

b. Entrevistas: realizadas a expertos en materia de Adiestramiento y Organización y Métodos dentro y fuera de la Empresa, así como a algunos ocupantes del cargo de Gerente de Sucursal u Oficina.

c. Revisión de estudios previos: se revisaron Trabajos de Grado ya realizados e investigados de otras fuentes relacionadas con el tema de investigación.

d. Reuniones de trabajo: con el supervisor encargado para validar la información obtenida de los ocupantes del cargo en estudio.

FASES DE LA INVESTIGACION

Con el objeto de responder en forma directa y confiable a la interrogante planteada en el problema de investigación, se decidió fragmentar el estudio en varias fases como se explicará a continuación.

1. Identificación de los Procesos inherentes al cargo de Gerente de Sucursal u Oficina

Se tomó para esta fase la Sucursal de la Empresa ubicada en Maracay. Este selección se realizó intencionalmente (con la asesoría de expertos en el área de Organización y Métodos) por considerarse Maracay una de las Sucursales más representativas de la actividad general del cargo de Gerente.

La información se obtuvo a través de entrevistas abiertas con el Gerente de dicha Sucursal, en las que se le solicitó exponer todos los procesos que conforman su cargo en términos de funciones y tareas. Esta información fue luego ordenada en base a la frecuencia con la que el Gerente realiza las diversas actividades (diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral, anual y eventualmente).

Posteriormente, utilizando los datos obtenidos, se redactaron las actividades inherentes al cargo de Gerente en términos de procesos identificando los Insumos y Productos de cada uno de ellos como se presenta a continuación:

PROCESOS

PUESTOS DE TRABAJO: GERENTE DE PRODUCCION DE SUCURSALES/OFICINAS

	INSUMOS			PRODUCTOS			
Nº	¿Qué necesito?	¿De dónde viene?	¿Quién me lo entrega?	¿Qué produzco?	¿A dónde va?	¿A quién lo entrego?	Observaciones
1	Correspondencia diaria	- Diferentes Unidades de la sede. - Otras sucursales u oficinas	- Secretaria	Organización de la información recibida para posterior seguimiento.	Departamentos involucrados	Jefes de Departamentos	En caso de ausencia del Gerente esta actividad es realizada por el administrador
2	Reporte diario cobranzas por ramo (de contado o financiadas)	Departamento de Administración de la sucursal / oficina.	Jefe del Departamento de Administración	Análisis comparativo de las cifras para verificar cumplimiento de metas.	Departamentos involucrados	Jefes de Departamentos	
3	Agenda de trabajo pendiente o atención al publico	Diferentes fuentes	- Intermediarios - Clientes (asegurados) - Jefes de Departamentos	Proporcionar respuestas y/o solución a diferentes planteamientos	- Intermediarios - Clientes - Jefes de departamentos	- Intermediarios - Clientes - Jefes de Departamentos	
4	Planteamientos diversos sobre problemas	Jefes de departamento	Jefes de Departamentos	Análisis de situaciones y propuestas dé alternativas de solución	Diferentes departamentos	Jefes de Departamentos	Permite evaluar el desempeño de los jefes de departamento.

PROCESOS

PUESTOS DE TRABAJO: GERENTE DE PRODUCCION DE SUCURSALES/OFICINAS

	INSUMOS			PRODUCTOS			
Nº	¿Qué necesito?	¿De dónde viene?	¿Quién me lo entrega?	¿Qué produzco?	¿A dónde va?	¿A quién lo entrego?	Observaciones
5	Consultas para peticiones que están fuera de lo especificado en las políticas	- Intermediarios - Clientes (Asegurados) - Jefes de departamentos	- Intermediarios - Jefes de Departamento - Clientes (asegurados)	Contacto verbal o por escrito con vicepresidencia y gerencias de la sede para tramite de peticiones (si son viables)	Diferentes departamentos	- Intermediarios - Jefes de departamentos - Clientes (asegurados)	En caso de ausencia del Gerente esta actividad es realizada por el administrador
6	Autorizar pago de siniestros	- Póliza - Expediente de siniestro	Jefes de Departamento técnico	Verificación de recaudos completos y aprobación de pago.	Departamento de Administración	Jefe del Departamentos	
7	Reconsiderar pago de siniestro	- Póliza - Expediente de siniestros.	Jefe de Departamento técnico	Análisis del expediente para discusión de criterios utilizados en la liquidación del siniestro con los Jefes de Departamento	- Departamento que corresponda - Departamento de Administración	- Jefe del Departamento que corresponda - Jefe del departamento de administración	
8	Autorizar comisiones a los intermediarios	Departamento de administración	Jefe del Departamento	Revisión del listado y cheques para firmar	Departamento de Administración	Jefe del Departamento	

PROCESOS

PUESTOS DE TRABAJO: GERENTE DE PRODUCCION DE SUCURSALES/OFICINAS

	INSUMOS			PRODUCTOS			
Nº	¿Qué necesito?	¿De dónde viene?	¿Quién me lo entrega?	¿Qué produzco?	¿A dónde va?	¿A quién lo entrego?	Observaciones
9	Entrevistar candidatos a productores exclusivos	Departamento de Producción	Jefe del Departamento	- Verificar si se están cumpliendo criterios y procesos de selección. - Aprobar o rechazar el candidato	Departamento de Producción	Jefe del Departamento	
10	Captar corredores y sociedades de corretaje	Políticas sobre reclutamiento de intermediarios	Vicepresidencia de producción	- Reclutar nuevos intermediarios Realizar reporte exigido por la vicepresidencia de producción.	- Departamento de producción - Vicepresidencia de producción	- Jefe del Departamento de Producción. - Vicepresidencia de Producción	
11	Captar productores exclusivos en fuentes de reclutamiento	Fuentes de reclutamiento			Departamento de producción	Jefe del Departamento de Producción	Fuentes de reclutamiento: Universidades, tecnológicos, industrias y comercios donde utilicen fuerza de ventas.

PROCESOS

PUESTOS DE TRABAJO: GERENTE DE PRODUCCION DE SUCURSALES/OFICINAS

	INSUMOS			PRODUCTOS			
Nº	¿Qué necesito?	¿De dónde viene?	¿Quién me lo entrega?	¿Qué produzco?	¿A dónde va?	¿A quién lo entrego?	Observaciones
12	Autorizar pagos de caja chica	Departamento de Administración	Jefe del departamento	Revisar los montos de facturas y autorizar el pago	Departamento de Administración	Jefe del Departamento	Mecanismo de control
13	Revisar proceso de asignación de auditorias a productores	Departamento de producción	Jefe del Departamento y supervisor	Conformar y controlar que las auditorias sean distribuidas equitativamente	Departamento de producción	Jefe del Departamento y supervisor	
14	Conocer visitas de intermediarios en el área de producción a clientes	Departamento de producción	Jefe del Departamento y supervisor	Verificar las razones por las cuales se realizan las visitas a clientes	Departamento de producción	Jefe del Departamento	
15	Revisar cartera de intermediarios.	Departamento de Producción	Jefe del Departamento	Analizar la cartera del intermediario para verificar crecimiento, siniestralidad y persistencia	Departamento de producción	Jefe del Departamento	
16	Revisar cumplimiento de metas por ramos	- Listado estadístico de cifras por ramos. - Metas de la Suc.	Jefes de Departamentos	Analizar y verificar el cumplimiento de metas	Diferentes Departamentos	Jefes de Departamentos	

PROCESOS

PUESTOS DE TRABAJO: GERENTE DE PRODUCCION DE SUCURSALES/OFICINAS

	INSUMOS			PRODUCTOS			
Nº	¿Qué necesito?	¿De dónde viene?	¿Quién me lo entrega?	¿Qué produzco?	¿A dónde va?	¿A quién lo entrego?	Observaciones
17	Visitar a los proveedores			Controlar y verificar el servicio que prestan los proveedores a los clientes	Diferentes departamentos	Jefes de Departamentos	Proveedores de servicio: - Talleres concertados. - Clínicas - Bancos (En función de pagos de comisiones y pagos a los asegurados)
18	Analizar procesos de trabajo	Diferentes Departamentos	Jefes de Departamento y analistas	Evaluar efectividad de los procesos y fijar metas para el mejoramiento de los mismos.	Diferentes departamentos	Jefes de Departamento analistas	
19	Informar al personal sobre gestión de la Sucursal			Orientar y aclarar dudas al personal sobre problemas que afecten a la Sucursal		Todo el personal administrativo de la Sucursal	

PROCESOS

PUESTOS DE TRABAJO: GERENTE DE PRODUCCION DE SUCURSALES/OFICINAS

	INSUMOS			PRODUCTOS			
Nº	¿Qué necesito?	¿De dónde viene?	¿Quién me lo entrega?	¿Qué produzco?	¿A dónde va?	¿A quién lo entrego?	Observaciones
20	Revisar los aumentos de sueldo del personal	Propuesta de sueldos (mínimos y máximos) de la nomina de la Sucursal.	Gerencia de Recursos Humanos	Analizar y discutir con los jefes de departamentos los aumentos de sueldos	Gerencia de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos o Jefe de Remuneración	No existe evaluación de desempeño, lo que existe son evaluaciones subjetivas que se ejecutan al momento de determinar el monto del aumento salarial.
21	Elaborar presupuesto de primas e intermediarios	Vicepresidencia de producción	Vicepresidencia de producción. Gerente de Sucursal	Analizar estadísticas suministradas y realizar proyecciones de crecimiento de primas e intermediarios	Vicepresidencia de producción.	Vicepresidencia de producción. Gerente de Sucursal Oficina	- Listado sobre primas cobradas - En que momento notifican si se aprueba presupuesto

PROCESOS

PUESTOS DE TRABAJO: GERENTE DE PRODUCCION DE SUCURSALES/OFICINAS

	INSUMOS			PRODUCTOS			
Nº	¿Qué necesito?	¿De dónde viene?	¿Quién me lo entrega?	¿Qué produzco?	¿A dónde va?	¿A quién lo entrego?	Observaciones
22	Elaborar cotizaciones de casos especiales	Departamento de Producción	Jefe del Departamento	Elaborar cotizaciones de acuerdo a los parámetros especiales aprobados por la sede.	Departamento de producción	Jefe del Departamento	
23	Establecer controles e implantarlos	- Situaciones irregulares o desviaciones en algún proceso de los diferentes departamentos		Analizar irregularidades y establecer controles para solventarlos	Departamentos involucrados	Jefes de Departamentos	
24	Entrevistar al personal que ingresara a la Sucursal	Diferentes departamentos (excepción de producción)	Jefes de Departamento	Avalar decisión de contratación de empleados	Diferentes departamentos	Jefes de Departamentos	

2. Elaboración del Marco Referencial

El Marco de Referencia está constituido por toda la información que permite caracterizar una organización en un momento dado en la historia. En este caso se pretende, con esta información, ubicar el cargo estudiado a su entorno organizacional y su entorno de relaciones con otras áreas.

Para la elaboración de este Marco se precisó cubrir los siguientes requerimientos:

- Analizar la visión, misión y metas de la Organización.
- Ubicar en el Organigrama, la Unidad a la cual pertenece el cargo.
- Analizar la misión, metas y exumos de la Unidad donde se encuentra el cargo.
- Especificar el flujo de autoridad e información que influye al cargo según el Organigrama. (Anexo 2)

Esto se logra a través de la elaboración de un cuestionario conformado por preguntas abiertas enfocadas al entorno del cargo en estudio, al estilo y procesos del ocupante. Las preguntas deben estar orientadas a obtener cómo contribuye el cargo en cuestión al logro de las metas y objetivos de la Empresa utilizando un lenguaje sencillo. La forma de

obtener está información puede ser a través de entrevistas o cuestionarios (para el presente estudio se hizo uso de un cuestionario).

Las preguntas elaboradas para este fin fueron las siguientes:

1. Mencione: ¿Cuáles son las Personas y Areas internas con las que se relaciona un Gerente de Sucursal/Oficina?.

2. Mencione: ¿Cuáles son las funciones que considera Usted que realiza el Gerente de una Sucursal/Oficina?.

3. Mencione: ¿Cuáles son las Personas y Entidades externas con las que se relaciona un Gerente de Sucursal/Oficina?.

4. ¿Cuáles son las características que debe poseer un Gerente de Sucursal/Oficina?.

5. ¿Cuáles son las habilidades que debe poseer el Gerente para mantener actualizado el cargo?.

6. ¿Cuáles considera Usted son las actividades más resaltantes para el logro de las metas de su cargo?.

Estas preguntas fueron enviadas a los Gerentes de cinco (5) Sucursales/Oficinas elegidos intencionalmente para obtener de ellos la información que luego se transformó en competencias, diferenciando

funciones y tareas. Las Sucursales/Oficinas seleccionadas para este fin fueron:

- La Victoria
- Puerto Cabello
- Puerto Ordaz
- San Cristóbal
- Valencia

Una vez realizados estos pasos se ubicó el cargo en su entorno organizacional, su relación con otras áreas, sus insumos, exumos, se hizo posible ir detectando las competencias inherentes al cargo.

3. Redacción de Competencias

Recolectada la información con las preguntas antes mencionadas, se procedió a la redacción de las competencias distribuyéndolas en los términos de Funciones y Tareas y agrupándolas de acuerdo a su contenido en cuatro (4) categorías (Ocupacional, Comportamental y Administrativo), como se presenta a continuación:

a. Ocupacional: Es la descripción de las funciones y tareas de un cargo en términos de competencias para cumplir con los

requerimientos del usuario, con las exigencias propias del área y con las interrelaciones con otros cargos de trabajo.

FUNCIONES	TAREAS / COMPETENCIAS
1. Analizar	• Comparar cifras para validar el cumplimiento de metas. • Plantear soluciones técnicas asociadas con la calidad y prestación del servicio • Revisar y estudiar expedientes. • Seguimiento y modificación de los procesos de trabajo de sus supervisados. • Elaborar cotizaciones especiales • Identificar problemas de producción, técnicos y administrativos • Revisar las estadísticas de producción y gastos administrativos. • Definir prioridades cuando hayan cambios en la programación y condiciones de la Sucursal/oficina.
2. Asesorar	• Orientar al cliente en la adquisición del producto. • Orientar a los intermediarios en las estrategias de ventas a seguir • Prestar asesoría técnica y administrativa de acuerdo a sus conocimientos • Orientar al personal en la realización de labores diarias.

FUNCIONES	TAREAS / COMPETENCIAS
3. Evaluar	• Evaluar el rendimiento de los empleados • Evaluar la efectividad de los procesos a través de la revisión de los mismos • Revisar el cumplimiento de metas • Evaluar la aplicación de técnicas que garanticen el uso racional de los recursos humanos, técnicos, materiales y de tiempo, para reducir costos • Evaluar los riesgos para minimizar la siniestralidad • Realizar seguimiento de los resultados técnicos, administrativos y de producción para evaluar la rentabilidad de la cartera

b. Comportamental: Es la descripción de funciones y competencias en términos de conducta observable requeridos para garantizar fluidez en los procesos comunicacionales, interpersonales y grupales, el logro de metas y el reforzamiento de valores de la organización.

FUNCIONES	TAREAS / COMPETENCIAS
1. Negociar	• Establecer estrategias de producción a corto y mediano plazo • Aplicar distintos tipos de negociación considerando las características de los clientes y negocios

FUNCIONES	TAREAS / COMPETENCIAS
2. Entrevistar	• Captar corredores y sociedades de corretaje. • Seleccionar al personal que ingresa a la Empresa • Reclutar los productores exclusivos
3. Comunicar	• Informar al personal objetivos, normas y políticas de la compañía • Divulgar y ejemplificar la misión de la Empresa • Explicar los cambios y nuevos retos • Transmitir información • Detectar y manejar quejas, reclamos y opiniones de los empleados, asegurados y clientes. • Mantener buenas relaciones interpersonales. • Practicar todo aquello que predica a fin de inspirar credibilidad y confianza • Preocuparse por el bienestar de sus empleados, identificándose con sus problemas y necesidades • Dar instrucciones claras y precisas para la ejecución del trabajo • Demostrar fluidez del habla

c. Prospectivo: Es la descripción de acciones que, de acuerdo a una visión de desarrollo futuro del cargo, permitan mantener la vigencia personal, profesional y organizacional de quien desempeña dicho cargo.

FUNCIONES	TAREAS / COMPETENCIAS
1. Actualizar	• Solicitar información y apoyo para ampliar y reforzar sus conocimientos en su área de trabajo • Estudiar nuevos lineamientos y productos de la organización • Tener capacidad de comprender y adaptarse a los cambios de la compañía • Intercambiar conocimientos con otras entidades en materia técnica y de producción

d. Administrativo: Son las habilidades requeridas para la supervisión del personal que el cargo tiene bajo su responsabilidad (si el cargo lo tuviere).

FUNCIONES	TAREAS / COMPETENCIAS
1. Coordinar	• Controlar la cobranza diaria • Verificar la aplicación de la política de pagos de siniestros • Revisar los listados y cheques para firmar

FUNCIONES	TAREAS / COMPETENCIAS
1. Coordinar	• Verificar la aplicación de la política de emisión de pólizas. • Controlar los estados financieros de la Sucursal/oficina. • Dirigir las operaciones de su área de trabajo • Controlar los recursos administrativos y humanos de la sucursal/oficina. • Vigilar la cantidad y calidad de la producción y del servicio de sucursal/oficina • Velar porque los supervisores distribuyan el trabajo a sus supervisados
2. Supervisar	• Detectar debilidades de rendimiento del personal y conflictos interpersonales • Tomar acciones correctivas de forma inmediata • Promover la participación de los empleados a través del trabajo en equipo • Involucrar al personal en los objetivos, planes, decisiones, metas, cambios propuestos mediante reuniones de trabajo • Motivar al personal y despertar el interés a través de reuniones de trabajo y charlas • Modelar el uso racional de los recursos • Crear conciencia de costo

Estas competencias, una vez redactadas, fueron validadas por el Supervisor (en este caso el Gerente de Producción de Sucursales/Oficinas), por los ocupantes del cargo en la Empresa y por los clientes de dicho cargo.

4. Diseño del Instrumento para la Evaluación de las Competencias

Tomando como punto de partida las competencias ya redactadas, se procedió a elaborar un instrumento de recolección de información con la finalidad que los Gerentes evaluaran dichas competencias en base a diversas variables.

La aplicación de este instrumento permitió determinar el Perfil de Competencias definitivo del cargo, ya que sus resultados representan la apreciación de los Gerentes en cuanto a la relevancia de las diferentes competencias presentadas en el mismo.

Para obtener una información los más confiable y objetiva posible, el instrumento fue diseñado bajo las siguientes especificaciones: datos generales, información-instrucciones y cuestionario, duración estimada e instrucciones para el llenado, procurando que éstas fueran lo suficientemente claras para evitar dudas.

Las Variables que se emplearon para la evaluación de cada competencia fueron: Necesidad, Importancia, Frecuencia y Dificultad. Cada

una de ellas recibió una escala propia con distintas posibilidades de respuesta de la siguiente forma:

a. Necesidad: Condición requerida para un desempeño óptimo y exitoso. (Escala: SI - NO)

b. Importancia: Relevancia de la competencia con respecto a los objetivos de la función y de la Gerencia. (Escala: MUCHA - ESCASA)

c. Frecuencia: Cantidad de veces que debería ejecutarse la competencia en el período de tiempo estipulado. (Escala: SIEMPRE - OCASIONALMENTE - NUNCA)

d. Dificultad: Grado de complejidad en la aplicación de una competencia en cuanto a sus pasos componentes a nivel de capacitación requerido. (Escala: MUCHA - ESCASA)

Una vez elaborado el instrumento en base a estas especificaciones, se procedió a enviarlo a los diferentes Gerentes de las Sucursales y Oficinas escogidas para la aplicación de la prueba piloto.

De los resultados obtenidos se pudo concluir que existían ciertas diferencias en la elaboración del instrumento, ya que las variables Importancia y Dificultad representaban una escala muy limitada (se consideraban únicamente alternativas extremas como MUCHA - ESCASA). Esto tuvo como consecuencia que, al momento de vaciar los resultados en

una matriz, las respuestas se inclinaron hacia una sola categoría de la escala (Anexo 3). Por otro lado, los mismos Gerentes que conformaban esta muestra manifestaron la necesidad de incluir un punto intermedio en la escala porque se sentían muy limitados en las opciones al momento de responder.

Por estas razones se decidió introducir una tercera categoría en la escala de las variables Importancia y Dificultad de modo que las mismas quedaron conformadas de la siguiente forma:

- Importancia: MUCHA - MEDIANA - ESCASA
- Dificultad: MUCHA - MEDIANA - ESCASA (Anexo 4)

Hecha esta modificación, se procedió a enviar el instrumento definitivo a las diecisiete (17) Sucursales y Oficinas elegibles para la aplicación del mismo (Recordar que para el momento del estudio existían dos (2) Sucursales/Oficinas vacantes, dos (2) Gerentes de vacaciones y además seis (6) fueron escogidos para la aplicación de la prueba piloto, por lo que restaron sólo diecisiete de ellas).

5. Análisis de los Resultados

Una vez obtenidos los instrumentos contestados por los Gerentes (se recibieron sólo quince (15) de los diecisiete (17) instrumentos enviados), se procedió a vaciar la información en una Matriz de Resultados (Anexo 5) con

la finalidad de visualizar la tendencia de las respuestas. Se hizo necesario en este momento incorporar en dicha matriz una columna denominada NO CONTESTA al presentarse esta situación no prevista anteriormente.

Esta información fue luego utilizada para la elaboración de los Cuadros de Frecuencia/Porcentaje, en los que se ordenaron las diferentes categorías (Ocupacional, Comportamental, Prospectiva y Administrativa) especificando para cada una de ellas las Competencias que las componen e indicando para cada competencia la función a la que pertenece.

En este caso se alteró el orden de las variables con respecto al que presentaban en el instrumento de recolección de información. Se reordenaron tomando como criterio el comportamiento de las frecuencias dentro de cada variable, dándole mayor peso a aquellas variables en las frecuencias que estaban más dispersas. De esta forma se facilitó la labor de discriminación y jerarquización de las competencias en base a su frecuencia en la siguiente fase de la investigación:

Siguiendo este criterio, las variables fueron ordenadas como se presenta a continuación:

- Dificultad: Presenta una mayor dispersión de frecuencias en su escala.

- Frecuencia: Presenta una mediana dispersión de frecuencias en su escala.

- Importancia: Presenta una escasa dispersión de frecuencias en su escala.

- Necesidad: Presenta una escasa dispersión de frecuencias en su escala.

En estos cuadros se vació la información en términos de frecuencias indicando sus respectivos porcentajes. Para este efecto se consideró la frecuencia quince (15) como el cien por ciento (100%) de los eventos, ya que en total fueron quince (15) los Gerentes considerados en la aplicación del instrumento final.

Para calcular el porcentaje de cada una de las frecuencias obtenidas, se utilizó una Regla de Tres donde los elementos contemplados fueron:

Si 15 ---------- Representa el 100%
La frecuencia considerada ---------- ¿Cuánto representa?

A manera de ejemplo:

15 ---------- 100
4 ---------- X

$$X = \frac{4 * 100}{15} \quad 26{,}66\%$$

Realizada esta operación con todas las frecuencias, los cuadros quedaron constituidos de la siguiente manera:

Cuadros Frecuencia/Porcentaje de las competencias agrupadas por categorias y funciones Ocupacionales

Competencias		Dificultad				Frecuencia				Importancia				Necesidad		
		MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC	SI	NO	NC
Comparar cifras para validar el cumplimiento de metas (ANALIZAR)	Fr	1	4	10		13	2			14	1			15		
	%	6,66	26,66	66,66		86,66	13,33			93,33	6,66			100		
Plantear soluciones técnicas asociadas con la calidad y prestación del servicio (ANALIZAR)	Fr	1	4	10		13	2			14	1			15		
	%	6,66	26,66	66,66		86,66	13,33			93,33	6,66			100		
Revisar y estudiar expedientes (ANALIZAR)	Fr	4	8	30		12	3			15				15		
	%	26,66	53,33	20		80	20			100				100		
Elaborar cotizaciones especiales (ANALIZAR)	Fr	1	4	10		13	2			14	1			15		
	%	6,66	26,66	66,66		86,66	13,33			93,33	6,66			100		
Hacer seguimiento y modificación de los procesos de trabajo de sus superiores (ANALIZAR)	Fr	1	4	10		13	2			14	1			15		
	%	6,66	26,66	66,66		86,66	13,33			93,33	6,66			100		
Identificar problemas de producción, técnicos y Administrativos (ANALIZAR)	Fr	2	7	6		11	4			13	2			15		
	%	13,33	46,66	40		73,33	26,66			86,66	13,33			100		
Revisar las estadísticas de producción y gastos administrativos (ANALIZAR)	Fr	2	6	7		15				15				15		
	%	13,33	40	46,66		100				100				100		
Definir prioridades cuando hayan cambios en la programación y condiciones de la sucursal/oficina (ANALIZAR)	Fr	3	6	6		5	10			15				15		
	%	20	40	40		33,33	66,66			100				100		
Orientar al cliente en la adquisición del producto (ASESORAR)	Fr	1	4	10		9	5	1		12	2	1		12	3	
	%	6,66	26,66	66,66		60	33,33	6,66		80	13,33	6,66		80	20	
Orientar a los intermediarios en las estrategias de ventas a seguir (ASESORAR)	Fr	3	8	4		9	6			13	2			15		
	%	20	53,33	26,66		60	40			86,66	13,33			100		
Prestar asesoría técnica y administrativa de acuerdo a sus conocimientos (ASESORAR)	Fr		6	9		12	3			13	1	1		15		
	%		40	60		80	20			86,66	6,66	6,66		100		

Cuadros Frecuencia/Porcentaje de las competencias agrupadas por categorias y funciones Ocupacionales

Competencias		Dificultad				Frecuencia				Importancia				Necesidad		
		MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC	SI	NO	NC
Orientar al personal en la realización de las labores diarias (ASESORAR)	Fr	1	4	9	1	7	7		1	9	4	1	1	13	2	
	%	6,66	26,66	60	6,66	46,66	46,66		6,66	60	26,66	6,66	6,66	86,66	13,33	
Evaluar el rendimiento de los empleados (EVALUAR)	Fr		6	9		10	5			13	1		1	15		
	%		40	60		66,66	33,33			86,66	6,66		6,66	100		
Evaluar la efectividad de los procesos a través de la revisión de los mismos (EVALUAR)	Fr	2	5	7	1	9	6			14		1		15		
	%	13,33	33,33	46,66	6,66	60	40			93,33		6,66		100		
Revisar el cumplimiento de metas (EVALUAR)	Fr	1	2	12		14	1			14		1		15		
	%	6,66	13,33	80		93,33	6,66			93,33		6,66		100		
Evaluar la aplicación de técnicas que garanticen el uso racional de los Recursos Humanos, técnicos, materiales y de tiempo para reducir costos (EVALUAR)	Fr	4	5	6		13	2			15				15		
	%	26,66	33,33	40		86,66	13,33			100				100		
Evaluar los riesgos para minimizar la siniestralidad (EVALUAR)	Fr	4	4	6	1	11	3		1	13	1		1	15		
	%	26,66	26,66	40	6,66	73,33	20		6,66	86,66	6,66		6,66	100		
Realizar el seguimiento de los resultados técnicos, administrativos y de producción para evaluar la rentabilidad de la cartera (EVALUAR)	Fr	1	9	4	1	9	6			15				15		
	%	6,66	60	26,66	6,66	60	40			100				100		

Cuadros Frecuencia/Porcentaje de las competencias agrupadas por categorias y funciones Comportamentales

Competencias		Dificultad				Frecuencia				Importancia				Necesidad		
		MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC	SI	NO	NC
Establecer estrategias de producción a corto y mediano plazo (NEGOCIAR)	Fr	4	6	5		12	3			15				15		
	%	26,66	40	33,33		80	20			100				100		
Aplicar distintos estilos de negociación considerando las características de los clientes y negocios (NEGOCIAR)	Fr	2	8	5		12	3			12	3			15		
	%	13,33	53,33	33,33		80	20			80	20			100		
Captar corredores y sociedades de corretaje (ENTREVISTAR)	Fr	5	6	4		11	4			9	5	1		14	1	
	%	33,33	40	26,66		73,33	26,66			60	33,33	6,66		93,33	6,66	
Seleccionar al personal que ingresa a la Empresa (ENTREVISTAR)	Fr	4	5	6		11	4			14	1			15		
	%	26,66	33,33	40		73,33	26,66			93,33	6,66			100		
Reclutar productores exclusivos (ENTREVISTAR)	Fr	6	5	3	1	14	1			14		1		14	1	
	%	40	33,33	20	6,66	93,33	6,66			93,33		6,66		93,33	6,66	
Informar al personal objetivos, normas y políticas de la compañía (COMUNICAR)	Fr		2	13		13	2			14	1			15		
	%		13,33	86,66		86,66	13,33			93,33	6,66			100		
Divulgar y ejemplificar la misión de la Empresa (COMUNICAR)	Fr		1	14		14	1			13	2			15		
	%		6,66	93,33		93,33	6,66			86,66	13,33			100		
Explicar los cambios y nuevos retos (COMUNICAR)	Fr		3	12		14	1			15				15		
	%		20	80		93,33	6,66			100				100		
Transmitir información (COMUNICAR)	Fr		1	14		14	1			13	2			15		
	%		6,66	93,33		93,33	6,66			86,66	13,33			100		
Detectar y manejar quejas, reclamos y opiniones de los empleados, asegurados y clientes (COMUNICAR)	Fr	3	4	8		13	2			14	1			15		
	%	20	26,66	83,33		86,66	13,33			93,33	6,66			100		
Mantener buenas relaciones interpersonales (COMUNICAR)	Fr	2	2	11		15				15				15		
	%	13,33	13,33	73,33		100				100				100		

Cuadros Frecuencia/Porcentaje de las competencias agrupadas por categorias y funciones Comportamentales

Competencias		Dificultad				Frecuencia				Importancia				Necesidad		
		MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC	SI	NO	NC
Practicar todo aquello que predica a fin de inspirar credibilidad y confianza (Comunicar)	Fr	1	3	11		15				15				15		
	%	6,66	20	73,33		100				100				100		
Preocuparse por el bienestar de sus empleados identificándose con sus problemas y necesidades (Comunicar)	Fr		4	11		14	1			13	2			15		
	%		26,66	73,33		93,33	6,66			86,66	13,33			100		
Dar instrucciones claras y precisas para la ejecución del trabajo (comunicar)	Fr		2	11		14	1			13	2			15		
	%		26,66	73,33		93,33	6,66			86,66	13,33			100		
Demostrar fluidez del habla (comunicar)	Fr		3	11	1	14			1	13	1		1	14		1
	%		20	73,33		93,33			6,66	86,66	6,66		6,66	93,33		6,66
	Fr															
	%															
	Fr															
	%															
	Fr															
	%															
	Fr															
	%															
	Fr															
	%															
	Fr															
	%															
	Fr															
	%															

Cuadros Frecuencia/Porcentaje de las competencias agrupadas por categorias y funciones
Prospectivas

Competencias		Dificultad				Frecuencia				Importancia				Necesidad		
		MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC	SI	NO	NC
Solicitar información y apoyo para ampliar y reforzar sus conocimientos en su área de trabajo (Actualizar)	Fr	3	7	5		10	5			14	1			15		
	%	20	46,66	33,33		66,66	33,33			93,33	6,66			100		
Estudiar nuevos lineamientos y productos de la organización (Actualizar)	Fr	2	5	7	1	11	1			13	1		1	14		1
	%	13,33	33,33	46,66	6,66	73,33	6,66			86,66	6,66		6,66	93,3		6,66
Tener capacidad de comprender y adaptarse a los cambios de la compañía (Actualizar)	Fr	1	6	8		14	1			15				15		
	%	6,66	40	53,33		93,33	6,66			100				100		
Intercambiar conocimientos con otras entidades en materia técnica y de producción (Actualizar)	Fr	1	8	6		9	5	1		12	2	1		14	1	
	%	6,66	53,33	40		60	33,33	6,66		80	13,33	6,66		93,33	6,66	
Controlar los estados financieros de la Sucursal/ Oficina (Conocimiento)	Fr	3	7	5		12	3			13	2			14	1	
	%	20	46,66	33,33		80	20			86,66	13,33			93,33	6,66	
Dirigir las operaciones de su área de trabajo (Conocimiento)	Fr		8	7		12	3			14	1			15		
	%		53,33	46,66		80	20			93,33	6,66			100		
Conocer las técnicas administrativas y técnicas de la Sucursal/Oficina (Conocimiento)	Fr	1	6	8		15				15				15		
	%	6,66	40	53,33		100				100				100		
Vigilar la calidad y cantidad de la producción y servicio de la sucursal/oficina (Conocimiento)	Fr	3	7	5		15				15				15		
	%	20	46,66	33,33		100				100				100		
Velar por que los supervisores distribuyan el trabajo (Conocimiento)	Fr		5	9	1	10	4		1	12	2		1	14		1
	%		33,33	60	6,66	66,66	26,66		6,66	80	13,33		6,66	93,33		6,66
Dirigir actividades de resolución de conflictos (Conocimiento)	Fr	1	5	9		8	4			13	2	1		15		
	%	6,66	33,33	60		53,33	26,66			86,66	13,33	6,66		100		
Tomar expresamente conocimiento de hechos importantes (Conocimiento)	Fr	1	3	9		11	4			14	1			15		
	%	6,66	20	60		73,33	26,66			93,33	6,66			100		

Cuadros Frecuencia/Porcentaje de las competencias agrupadas por categorias y funciones Administrativas

Competencias		Dificultad				Frecuencia				Importancia				Necesidad		
		MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC	SI	NO	NC
Controlar la cobranza diaria (coordinar)	Fr		3	11	1	14	1			14	1			15		
	%		20	73,33	6,66	93,33	6,66			93,33	6,66			100		
Verificar la aplicación de la política de pago de siniestros (coordinar)	Fr	4	5	6		13	2			14	1			15		
	%	26,66	33,33	40		86,66	13,33			93,33	6,66			100		
Revisar los listados y cheques para firmar (coordinar)	Fr	3	1	11		14	1			15				15		
	%	20	6,66	73,33		93,33	6,66			100				100		
Verificar la aplicación de la política de emisión de pólizas (coordinar)	Fr	2	7	6		13	2			13	2			15		
	%	13,33	46,66	40		86,66	13,33			86,66	13,33			100		
Controlar los estados financieros de la Sucursal/ Oficina (Coordinar)	Fr	3	7	5		12	3			12	3			14	1	
	%	20	46,66	33,33		80	20			80	20			93,33	6,66	
Dirigir las operaciones de su área de trabajo (coordinar)	Fr		8	7		12	3			14	1			15		
	%		53,33	46,66		80	20			93,33	6,66			100		
Controlar los recursos administrativos y humanos de la Sucursal /Oficina (coordinar)	Fr	1	6	8		15				15				15		
	%	6,66	40	53,33		100				100				100		
Vigilar la cantidad y calidad de la producción y servicio de la sucursal/oficina (coordinar)	Fr	3	7	5		15				15				15		
	%	20	46,66	33,33		100				100				100		
Velar por que los supervisores distribuyan el trabajo a sus supervisados (coordinar)	Fr		5	9	1	10	4		1	12	2		1	14		1
	%		33,33	60	6,66	66,66	26,66		6,66	80	13,33		6,66	93,33		6,66
Detectar debilidades de rendimiento personal y conflictos interpersonales (Supervisar)	Fr	1	5	9		9	6			12	2	1		15		
	%	6,66	33,33	60		60	40			80	13,33	6,66		100		
Tomar acciones correctivas de forma inmediata (supervisar)	Fr	1	5	9		14	1			14		1		15		
	%	6,66	33,33	60		93,33	6,66			93,33		6,66		100		

Cuadros Frecuencia/Porcentaje de las competencias agrupadas por categorias y funciones Administrativas

Competencias		Dificultad				Frecuencia				Importancia				Necesidad		
		MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC	SI	NO	NC
Crear conciencia de costos	Fr		5	10		14	1			15				15		
(SUPERVISAR)	%		33,33	66,66		93,33	6,66			100				100		
Promover la participacion de los empleados a través	Fr	1	4	10		12	3			13	2			15		
del trabajo en equipo (SUPERVISAR)	%	6,66	26,66	66,66		80	20			86,66	13,33			100		
Modelar el uso racional de los recursos	Fr		5	10		13	2			13	2			15		
(SUPERVISAR)	%		33,33	66,66		86,66	13,33			86,66	13,33			100		
Involucrar al personal en los objetivos, planes,	Fr	3	5	7		12	3			15				15		
decisiones, metas y cambios propuestos a través de reuniones de trabajo (SUPERVISAR)	%	20	33,33	46,66		80	20			100				100		
Motivar al personal y despertar el interés a través	Fr	1	3	11		11	4			13	2			15		
del trabajo en equipo. (SUPERVISAR)	%	6,66	20	73,33		73,33	26,66			86,66	13,33			100		
	Fr															
	%															
	Fr															
	%															
	Fr															
	%															
	Fr															
	%															
	Fr															
	%															
	Fr															
	%															

Del análisis de estos cuadros se pudo concluir lo siguiente:

- En cuanto a la variable Dificultad, esta presentó el mayor nivel de variabilidad entre sus dimensiones, aunque se puede observar cierta tendencia hacia el extremo inferior (ESCASA). Si se compara el comportamiento de esta variable con el de la variable Frecuencia se observa que en la mayoría de los casos la dificultad escasa se corresponde con una alta frecuencia: de esto se puede deducir que la experticia adquirida por la aplicación frecuente de una competencia hace su ejecución menos dificultosa para el Gerente.

- La variable Frecuencia presentó un comportamiento tendiente hacia el extremo superior (SIEMPRE), lo que significa que las competencias redactadas representan adecuadamente lo que es la actividad diaria del Gerente de Sucursal/Oficina.

- Las variables Necesidad e Importancia presentaron una marcada tendencia hacia los extremos superiores; SI en el caso de la variable Necesidad y MUCHA en el de la variable Importancia. Con esto se pudo confirmar que las competencias redactadas eran realmente representativas de lo que son los requerimientos del cargo de Gerente de Sucursal/Oficina, lo que a su vez, sirvió como un sistema adicional de validación del trabajo realizado hasta los momentos.

6. Elaboración del Perfil de Competencias

Los cuadros de Frecuencia/Porcentaje sirvieron como base para la elaboración del Perfil de Competencias definitivo. Para ello se hizo necesario *seleccionar una de las variables consideradas con la finalidad de jerarquizar* en base a ella las competencias redactadas de acuerdo a su mayor o menor peso en el desempeño óptimo de los Gerentes de Sucursal/Oficina.

Considerando que lo que se busca es el mejor desempeño de los Gerentes, es de gran importancia que tengan el mayor dominio posible de las competencias que demanda su cargo. Es por esta razón que se decidió seleccionar la variable dificultad como base para la jerarquización de las mismas. Aquellas competencias que los Gerentes encontraron más difíciles *fueron consideradas como las que tenían mayor peso ya que son* precisamente éstas las que deben ser atacadas más rápidamente con adiestramiento, en el caso de los actuales Gerentes. Igualmente, es en estas competencias en las que se debe hacer mayor hincapié al momento de adiestrar futuros Gerentes de la Empresa.

Tomando como punto de partida este criterio, se procedió a seleccionar en primer lugar aquellas competencias que tenían la mayor frecuencia en la dimensión MUCHA de la variable Dificultad. En caso de coincidencia de frecuencias en esta dimensión se pasó a considerar la dimensión siguiente (MEDIANA), dándole prioridad la competencia que tuviese mayor frecuencia en ésta.

Si en esta segunda dimensión persistía la coincidencia, entonces se pasaba a considerar la tercera dimensión (ESCASA), dando prioridad a aquella competencia que tuviese mayor peso en ésta. La misma metodología se siguió aplicando en sentido horizontal (hacia las variables Frecuencia, Importancia y Necesidad) cuando las coincidencias se mantenían una vez agotadas las dimensiones de la variable Dificultad.

Luego de haberse agotado las competencias que los Gerentes consideraron implicaban mucha dificultad, se procedió a considerar aquellas de mediana dificultad siguiendo con éstas la misma metodología que se utilizó con las primeras, es decir, partiendo de aquellas que presentaban la mayor frecuencia en esta dimensión y superando las coincidencias mediante la comparación (en sentido horizontal) del comportamiento de las frecuencias en las variables restantes.

Se presentó el caso de dos competencias en las que la coincidencia de frecuencia era completa (en todas las dimensiones de todas las variables). Estas competencias fueron:

- Divulgar y ejemplificar la misión de la Empresa.
- Transmitir información.

Se procedió entonces a seleccionar (a juicio del investigador) la competencia de mayor peso considerando su contenido, asignándole a ésta una jerarquía mayor.

Es importante aclarar que para efectos de la jerarquización de las competencias, no se tomaron en cuenta las columnas No Contesta ya que su peso con respecto a las demás dimensiones era poco significativo.

Como resultado de este proceso de discriminación, se obtuvo un Perfil de Competencias General en el que se consideraron todas y cada una de las competencias asignándoles una posición jerárquica (de mayor a menor de acuerdo al resultado de la aplicación de la metodología expuesta anteriormente) como se presenta a continuación:

PERFIL DE COMPETENCIAS GENERAL

1. Reclutar productores exclusivos

2. Captar corredores y sociedades de corretaje

3. Plantear soluciones técnicas asociadas con la calidad y prestación del servicio

4. Establecer estrategias de producción a corto y mediano plazo

5. Evaluar la aplicación de técnicas que garanticen el uso racional de los recursos humanos, técnicos, materiales y de tiempo para reducir costos
6. Verificar la aplicación de la política de pago de siniestros
7. Seleccionar al personal que ingresa a la Empresa
8. Evaluar los riesgos para minimizar la siniestralidad
9. Orientar a los intermediarios en las estrategias de ventas a seguir
10. Vigilar la cantidad/calidad de la producción de la Sucursal/Oficina
11. Controlar los estados financieros de la Sucursal/Oficina
12. Solicitar información y apoyo para emplear y reforzar sus conocimientos en su área de trabajo
13. Definir prioridades cuando hayan cambios en la programación y condiciones de la Sucursal/Oficina
14. Involucrar al personal en los objetivos, planes, decisiones, metas y cambios propuestos a través de reuniones de trabajo

15. Detectar y manejar quejas, reclamos y opiniones de los empleados, asegurados y clientes

16. Revisar los listados y cheques para firmar

17. Aplicar distintos estilos de negociación considerando las características de los clientes y negocios

18. Verificar la aplicación de la política de emisión de pólizas

19. Identificar problemas de producción, técnicos y administrativos

20. Elaborar cotizaciones especiales

21. Revisar las estadísticas de producción y gastos administrativos

22. Estudiar nuevos lineamientos y productos de la organización

23. Evaluar la efectividad de los procesos a través de la revisión de los mismos

24. Mantener buenas relaciones interpersonales

25. Realizar el seguimiento de los resultados técnicos, administrativos y de producción para evaluar la rentabilidad de cada cartera

26. Intercambiar conocimientos con otras entidades en materia técnica y de producción

27. Controlar los recursos administrativos y humanos de la Sucursal/Oficina

28. Tener capacidad de comprender y adaptarse a los cambios de la compañía

29. Tomar acciones correctivas de forma inmediata

30. Detectar debilidades de rendimiento personal y conflictos interpersonales

31. Hacer seguimiento y modificación de los procesos de trabajo de sus supervisores

32. Comparar cifras para validar el cumplimiento de metas

33. Promover la participación de los empleados a través del trabajo en equipo

34. Orientar al cliente en la adquisición del producto

35. Orientar al personal en la realización de las labores diarias

36. Practicar todo aquello que predica a fin de inspirar credibilidad y confianza

37. Motivar al personal y despertar el interés a través del trabajo en equipo

38. Revisar el cumplimiento de metas

39. Dirigir las operaciones de su área de trabajo

40. Prestar asesoría técnica y administrativa de acuerdo a sus conocimientos

41. Evaluar el rendimiento de los empleados

42. Crear conciencia de costos

43. Moderar el uso racional de los recursos

44. Velar por que los supervisores distribuyan el trabajo a sus supervisados

45. Dar instrucciones claras y precisas para la ejecución del trabajo

46. Revisar y estudiar expedientes

47. Explicar los cambios y nuevos retos

48. Preocuparse por el bienestar de sus empleados identificándose con sus problemas y necesidades

49. Controlar la cobranza diaria

50. Demostrar fluidez del habla

51. Informar al personal objetivos, normas y políticas de la compañía

52. Divulgar y ejemplificar la misión de la Empresa

53. Transmitir información

Sin embargo, se consideró importante y necesario ordenar la información del Perfil de Competencias General de forma más clara, con la finalidad de hacer un manejo más sencillo. Es por esto que se procedió a descomponer este Perfil General en cuatro perfiles correspondientes a cada una de las cuatro categorías con las que se trabajó a lo largo de la investigación, quedando expresado como:

- Perfil Ocupacional
- Perfil Comportamental
- Perfil Prospectivo
- Perfil Administrativo

A su vez, cada uno de estos perfiles fue descompuesto en sus funciones y presentado esquemáticamente siguiendo el patrón que se detalla a continuación:

a. Se definió en forma clara y sencilla cada función.

b. Se elaboró un cuadro conformado por una columna denominada "Número" en la que se mencionó la posición que le correspondió a cada competencia dentro del instrumento de recolección de información; una segunda columna denominada "Competencias" en la que se redactaron las competencias que componen cada función y una tercera columna denominada "Posición en el Perfil General (Posición P.G)" en la que se indica la posición que le corresponde a cada competencia dentro del Perfil *de Competencias General (esto para dar una idea de su jerarquía con* respecto a las cincuenta y tres (53) competencias que componen dicho Perfil General).

c. Por último, y con la finalidad de dar cumplimiento cabal al objetivo del presente estudio, se agregó a cada uno de los cuadros una columna denominada "Eventos de Capacitación". Se llamó a esta columna Eventos de Capacitación para efectos del manejo de los resultados del estudio en la Empresa, ya que en la misma la actividad general de Adiestramiento se conoce como Capacitación y está dividida en tres eventos: Inducción, Entrenamiento y Adiestramiento. En dicha columna se dejaron indicadas las actividades de capacitación necesarias para lograr en los

ocupantes del cargo el nivel de dominio de las competencias requerido para alcanzar un desempeño óptimo. Al establecer los Eventos de Capacitación para cada función y sus respectivas competencias, se está realizando el Perfil de Capacitación General (Perfil de Adiestramiento) para el cargo de Gerente de Sucursal/Oficina.

Estos eventos de capacitación se seleccionaron de acuerdo al contenido de las competencias que conformaban cada función, ya que dicho contenido constituye un factor determinante en la escogencia de la capacitación a aplicar para lograr el adecuado dominio de las mismas. Para la presentación de estos eventos se tomó como referencia el esquema que sigue la Empresa en cuanto a Capacitación se refiere, que como se mencionó anteriormente está compuesta por tres eventos:

- Inducción al Cargo: es la primera actividad de capacitación en la que participa el individuo al ingresar a la Empresa. Tiene como objetivo proporcionar la información necesaria en referencia a las políticas, normas y procedimientos de las áreas que le permitan al individuo la ejecución de las responsabilidades inherentes a su cargo de trabajo.

Está orientada hacia tres aspectos: Técnico

Administrativo

De Producción

- Entrenamiento: está conformado por aquellas actividades destinadas a brindar al individuo los conocimientos requeridos por la transformación de los procesos de trabajo, la introducción de cambios tecnológicos, inclusión y/o modificación de políticas, normas, procedimientos y productos, a fin de que su rendimiento laboral se adapte a las nuevas exigencias de la Empresa. Viene a representar una actividad de Complementación y/o Actualización de conocimientos.

- Adiestramiento: está representado por todos aquellos cursos originados por necesidades que pueden ser desarrollados con recursos de la propia Empresa o contratados a empresas externas. Están dirigidos al mejoramiento profesional.

PERFIL DEFINITIVO DEL CARGO DE GERENTE DE SUCURSAL/OFICINA

1. **Perfil Ocupacional:**

a. **Analizar:** Consiste en la revisión de datos, cifras, procesos de trabajo e identificación de problemas técnicos, administrativos y de producción, con la finalidad de establecer prioridades en el cumplimiento de las metas y en el mejoramiento de la prestación del servicio.

N°	COMPETENCIAS	POSICION P.G.	EVENTOS DE CAPACITACION
16	Plantear soluciones técnicas asociadas con la calidad y prestación del servicio	3	• **Inducción al Puesto de Trabajo** - **Técnica:** - Patrimoniales - Personas (vida, accidentes personales) - Automóviles - Fianzas - H.C.M - **Administrativa:** - Administración - Financiamiento - *Recursos Humanos* - **Producción:** - Manejo y análisis de listados comparativos de producción. • **Entrenamiento:** - Actualización por modificación o inclusión de procesos y productos. • **Adiestramiento:** - Curso de especialización en el área técnica (patrimoniales y *personas*. - Curso de Análisis de Estados Financieros.
22	Definir prioridades cuando hayan cambios en la programación y condiciones de la Sucursal/ Oficina.	13	
20	Identificar problemas de producción, técnicos y administrativos.	19	
18	Elaborar cotizaciones especiales.	20	
21	Revisar las estadísticas de producción y gastos administrativos.	21	
19	Hacer seguimiento y modificación de los procesos de trabajo de sus supervisados.	31	
15	Comparar cifras para validar el cumplimiento de metas.	32	
17	Revisar y estudiar expedientes.	46	

PERFIL DEFINITIVO DEL CARGO DE GERENTE DE SUCURSAL/OFICINA

b. **Asesorar:** Es el proceso de orientación a los clientes internos y externos en materia técnica, de productos y de metas.

N°	COMPETENCIAS	POSICION P.G.	EVENTOS DE CAPACITACION
24	Orientar a los intermediarios en las estrategias de ventas a seguir.	9	• **Inducción al Puesto de Trabajo** - **Técnica:** - Administrativo - **Producción:** - Conocer el plan de incentivo por categorías de intermediarios • **Entrenamiento:** - Actualización en: Modificación de productos, procesos administrativos y técnicos. • **Adiestramiento:** - Cursos de ventas (estrategias, técnicas y promoción).
23	Orientar al cliente en la adquisición del producto.	34	
26	Orientar al personal en la realización de las labores diarias.	35	
25	Prestar asesoría técnica y administrativa de acuerdo a sus conocimientos.	40	

c. **Evaluar:** Consiste en la revisión de procesos técnicos, administrativos y de producción con la finalidad de detectar fallas y aciertos que puedan influir en la rentabilidad de la cartera de la Sucursal/Oficina tomando como referencia los parámetros establecidos por la Empresa.

N°	COMPETENCIAS	POSICION P.G.	EVENTOS DE CAPACITACION
30	Evaluar la aplicación de técnicas que garanticen el uso racional de los recursos humanos, técnicos, materiales y de tiempo para reducir costos.	5	• **Inducción al Puesto de Trabajo** - **Técnica:** - Patrimoniales - Personales (vida, accidentes personales) - Automóviles - Fianzas - H.C.M. - **Administrativa:** - Administración - Financiamiento - Recursos Humanos - **Producción:**- Manejo y análisis de listados comparativos de producción. • **Entrenamiento:** - Taller de evaluación de rendimiento de empleados. • **Adiestramiento:**- Cursos: Análisis de Riesgos. - Cursos de Análisis de Cartera. - Cursos de Análisis de Costos.
31	Evaluar los riesgos para minimizar la siniestralidad.	8	
28	Evaluar la efectividad de los procesos a través de la revisión de los mismos.	23	
32	Realizar el seguimiento de los resultados técnicos, administrativos y de producción para evaluar la rentabilidad de la cartera.	25	
29	Revisar el cumplimiento de metas.	38	
27	Evaluar el rendimiento de los empleados.	41	

PERFIL DEFINITIVO DEL CARGO DE GERENTE DE SUCURSAL/OFICINA

1. **Perfil Comportamental:**

a. **Negociar:** Es el proceso de establecer posiciones con el objetivo de llegar a acuerdos favorables para la Empresa, con intermediarios y clientes en el área de producción.

N°	COMPETENCIAS	POSICION P.G.	EVENTOS DE CAPACITACION
1	Establecer estrategias de producción a corto y a mediano plazo.	4	• **Adiestramiento:** - Cursos de Negociación - Cursos de evaluación de estrategias
2	Aplicar distintos estilos de negociación considerando las características de los clientes y negocios.	17	

PERFIL DEFINITIVO DEL CARGO DE GERENTE DE SUCURSAL/OFICINA

b. **Entrevistar:** Consiste en las actividades dirigidas a la capacitación de intermediarios y de personal para la Sucursal/Oficina.

N°	COMPETENCIAS	POSICION P.G.	EVENTOS DE CAPACITACION
5	Reclutar productores exclusivos.	1	• **Entrenamiento:** - Taller de entrevista efectiva en el área de producción. • **Adiestramiento:** - Curso de entrevista efectiva - Curso de presentaciones efectivas
3	Captar corredores y sociedades de corretaje.	2	
4	Seleccionar al personal que ingresa a la Empresa.	7	

PERFIL DEFINITIVO DEL CARGO DE GERENTE DE SUCURSAL/OFICINA

c. **Comunicar:** Proceso de transmisión de información clara y precisa sobre normas, políticas y procedimientos a empleados, intermediarios, asegurados y clientes. Incluye el manejo de las relaciones interpersonales que debe mantener el Gerente de Sucursal/ Oficina.

Nº	COMPETENCIAS	POSICION P.G.	EVENTOS DE CAPACITACION
37	Detectar y manejar quejas, reclamos y opiniones de los empleados, asegurados y clientes.	15	• **Adiestramiento:** - Curso de técnica del manejo de quejas y reclamos. - Curso de comunicaciones interpersonales. - Curso de elocuencia.
38	Mantener buenas relaciones interpersonales.	24	
39	Planificar todo aquello que predica a fin de inspirar credibilidad y confianza.	36	
41	Dar instrucciones claras y precisar para la ejecución del trabajo.	45	
35	Explicar los cambios y nuevos retos.	47	
40	Preocuparse por el bienestar de los empleados identificándose con sus problemas y necesidades.	48	
42	Mostrar fluidez del habla.	50	
33	Informar al personal objetivos, normas y políticas de la compañía.	51	
34	Divulgar y ejemplificar la misión de la Empresa.	52	
36	Transmitir información	53	

PERFIL DEFINITIVO DEL CARGO DE GERENTE DE SUCURSAL/OFICINA

3. **Perfil Prospectivo:**

a. **Actualizar:** Es el proceso de enriquecimiento del puesto de trabajo mediante la integración de nuevos conocimientos y la asimilación y adaptación a los cambios que se produzcan en la Empresa.

N°	COMPETENCIAS	POSICION P.G.	EVENTOS DE CAPACITACION
50	Solicitar información y apoyo para ampliar y reforzar sus conocimientos en su área de trabajo.	3	• **Entrenamiento:** - Actualización por modificación o inclusión de procesos • **Adiestramiento:** - Curso de actualización gerencial
51	Estudiar los nuevos lineamientos y productos de la organización.	13	
53	Intercambiar conocimientos con otras entidades en materia técnica y de producción.	19	
52	Tener capacidad de comprender y adaptarse a los cambios de la compañía.	20	

PERFIL DEFINITIVO DEL CARGO DE GERENTE DE SUCURSAL/OFICINA

4. **Perfil Administrativo:**

a. **Coordinar:** Consiste en la verificación de los controles establecidos a nivel técnico, administrativo y de producción a fin de asegurar la cantidad y calidad de la producción y servicio de la Sucursal/Oficina.

N°	COMPETENCIAS	POSICION P.G.	EVENTOS DE CAPACITACION
7	Verificar la aplicación de la política de pago de siniestros.	6	• **Inducción al Puesto de Trabajo** - **Técnica:** - Patrimoniales - Personales (vida, accidentes personales) - Automóviles - Fianzas - H. C. M. - **Administrativa:** - Administración - Financiamiento - Recursos Humanos • **Entrenamiento:** - Taller de análisis de siniestros. • **Adiestramiento:** - Cursos de Análisis de estados financieros - Cursos de Liderazgo
13	Vigilar la cantidad/calidad de la producción y servicio de la Sucursal/Oficina.	10	
10	Controlar los estados financieros de la Sucursal/Oficina.	11	
8	Revisar los listados y cheques para firmar.	16	
9	Verificar la aplicación de la política de emisión de pólizas.	18	
12	Controlar los recursos administrativos y humanos de la Sucursal/Oficina.	27	
11	Dirigir las operaciones de su área de trabajo.	39	
14	Velar por que los supervisores distribuyan el trabajo a sus supervisados.	44	
6	Controlar la cobranza diaria.	49	

PERFIL DEFINITIVO DEL CARGO DE GERENTE DE SUCURSAL/OFICINA

b. **Supervisar:** Es el proceso de velar por el adecuado desempeño de los empleados haciendo uso para ello de técnicas que estimulen la motivación, la disciplina, la participación y la integración del personal.

N°	COMPETENCIAS	POSICION P.G.	EVENTOS DE CAPACITACION
48	Involucrar al personal en los objetivos, planes, decisiones, metas y cambios propuestos a través de reuniones de trabajo.	14	• **Entrenamiento:** - Actualización por modificación o inclusión de procesos y productos • **Adiestramiento:** - Cursos de Supervisión media - avanzada - Cursos de motivación a los empleados - Cursos de manejo de conflictos - Curso de trabajo en equipo
44	Tomar acciones correctivas de forma inmediata.	29	
43	Detectar debilidades de rendimiento personal y conflictos interpersonales.	30	
46	Promover la participación de los empleados a través del trabajo en equipo.	33	
49	Motivar al personal y despertar el interés a través del trabajo en equipo.	37	
45	Crear conciencia de costos.	42	
47	Moderar el uso racional de los recursos.	43	

CONCLUSIONES

La búsqueda de la mejora en la calidad de los servicios es una preocupación presente en todas las empresas del entorno nacional. En momentos en que la competencia por el dominio de un mercado reducido se hace más intensa, es de vital importancia para aquellas empresas que deseen mantener su posición en éste, el mejorar constantemente la calidad de sus servicios, ya que de ello dependerá su subsistencia y supremacía.

Es necesario para lograr este objetivo, contar con un Recurso Humano lo suficientemente capacitado para llevar a cabo las actividades que tendrán como resultado final la presentación de un servicio de calidad. Este Recurso Humano debe conocer a cabalidad las actividades que le son asignadas y debe contar con las capacidades necesarias para ejecutar adecuadamente dichas actividades.

Sin embargo, rara vez un individuo cuenta a priori con todas las capacidades que de él demanda su cargo, por lo que se hace vital determinar dónde se encuentran las deficiencias y atacarlas con un adecuado Adiestramiento que, para ser efectivo, debe estar basado en las necesidades reales tanto del individuo como del cargo que éste ocupa. Es aquí donde surgen los Perfiles de Competencias como una herramienta fundamental en la elaboración de un Programa de Adiestramiento efectivo.

El análisis de los resultados del presente estudio permite arribar a la conclusión de que la determinación de un Perfil de Competencias resulta sumamente útil al momento de tomar decisiones en materia de

Adiestramiento, ya que permite obtener una visión clara, esquematizada y jerarquizada de lo que son los requerimientos del cargo (en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes)dejando sentados de esta manera los puntos claves sobre los que debe concentrarse la empresa al momento de planificar sus actividades de Adiestramiento individuales y colectivas.

El efecto positivo de un Perfil de Competencias consiste en que permite la elaboración del Perfil de Adiestramiento, el cual, al basarse en los requerimientos ciertos del cargo, será más preciso al momento de seleccionar los eventos de Adiestramiento necesarios para solventar las deficiencias que se presenten. Igualmente una vez obtenido el Perfil de Competencia se puede iniciar un proceso de Evaluación de Desempeño que siente las bases para el desarrollo de un proceso de Detección de Necesidades individuales de Adiestramiento.

Es importante destacar que la utilidad de los Perfiles de Competencias no se limita al área de Adiestramiento sino que pueden ser considerados en otras áreas de Adiestramiento de Recursos Humanos como son el Reclutamiento y la Selección (ya que orientan al reclutador respecto a las capacidades fundamentales con las que debe contar un individuo para ser elegibles para un determinado cargo); el Desarrollo de Planes de Carrera (se puede ir desarrollando en un individuo las competencias que requiere para ocupar en un futuro cargos superiores al que ocupa actualmente); la Elaboración de Escalas de Sueldos y Salarios (el dominio de ciertas

competencias puede añadir valor a un determinado cargo en términos de remuneración); la Clarificación de Roles (establecidas las competencias inherentes a cada cargo se puede delimitar más claramente el rol de dicho cargo en el contexto organizacional evitando solapes), etc.

Desde el punto de vista profesional, el presente estudio sirvió para dar aplicación práctica a una serie de conocimientos teóricos adquiridos a lo largo del desarrollo de la carrera. Asimismo, partiendo de una teoría se logró llegar a resultados concretos superando todas las limitaciones que se presentaron al momento del levantamiento de la información, debido a la ausencia de un cargo teórico constituido sobre la materia. Igualmente, representó una experiencia enriquecedora la realización del presente estudio por haber sido el primero en su género que se llevó a cabo en la Empresa objeto de estudio.

Finalmente, se logró el cumplimiento del objetivo del estudio ya que se logró la determinación de los Perfiles de Competencias. A la vez se dejó sentada una metodología para la elaboración de dichos perfiles que puede ser utilizada en el futuro dentro de la misma Empresa o dentro de otras del mismo ramo que presenten características similares a las de la Empresa objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de maximizar los beneficios de los resultados obtenidos mediante el presente estudio, se recomienda:

- Iniciar un proceso de Evaluación de Desempeño tomando como punto de partida el Perfil de Competencia obtenido, para luego llevar a cabo un proceso de Detección de Necesidades Individuales de Adiestramiento entre los Gerentes de las Sucursales y Oficinas de la Empresa. El Adiestramiento requerido podrá orientarse de acuerdo al Perfil de Capacitación (Perfil de Adiestramiento) presentado en este estudio. De esta forma se iniciará una acción positiva tendiente al mejoramiento del desempeño de dichos Gerentes, mejoramiento tal que tendrá como resultado la prestación del servicio de calidad esperado por la Empresa y sus clientes.

- Tomando como patrón la metodología empleada para la determinación de los Perfiles de Competencia de los Gerentes de Sucursales y Oficinas, es recomendable continuar la labor de determinación de estos perfiles para otros cargos clave dentro de la estructura de la organización (a nivel de Gerencias y Jefaturas principalmente) de modo que la Empresa pueda contar con un Recurso Humano mejor capacitado para la realización de las funciones inherentes a sus respectivos cargos.

BIBLIOGRAFIA

ANDER-EGG, **Ezequiel.** Técnicas de Investigación Social. Editorial Humanitas. Edición XIX. Buenos Aires, 1983.

CONTRERAS, **Jorge y** ABREU, **Jorge.** Ponencias: X Jornada Nacional de Recursos Humanos. ANRI. Caracas, 1989.

CORGA, C.A. (Comunicación Organizacional). Taller: Detección de Necesidades de Adiestramiento por Procesos de Trabajo (DNAxP). Caracas, 1992.

CHIAVENATO, **Idalberto.** Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México, 1988.

DE LA CAMPA, **Olga.** Léxico de Seguros. Editado por Pérez-Mena Salanova, Corretaje de Seguros. Tercera Edición. Caracas, 1991.

FLIPPO, **Edwin.** Principios de Administración de Personal. Editorial Mc Graw-Hill. México 1984.

HACIA LA CALIDAD TOTAL. Guía Individual. Unimundo S.A. (Publicación de la Empresa Seguros Nuevo Mundo). Caracas, 1992.

INESTED (TECNOLOGIA EDUCATIVA Y ADIESTRAMIENTO). Taller: Elaboración de Perfiles para Puestos de Trabajo. Un enfoque sistemático. Caracas, 1994.

INESTED (TECNOLOGIA EDUCATIVA Y ADIESTRAMIENTO). Metodología DNA por Procesos y de Trabajo. Caracas, 1992.

KUBR, **Milan** y PROKOPENKO, **Joseph.** Diagnosting management training and development needs. Concepts and Technigues. Management Development Series N° 27. International Labour Office. Geneva. 1989.

LA LEGISLACION DE SEGUROS EN VENEZUELA. Seminario de la Cámara Aseguradora: La Institución Aseguradora en Venezuela, Presente y Futuro. Agosto, 1994.

MANUAL CONCEPTOS BASICOS DE SEGUROS. Seguros Nuevo Mundo. 1993.

MANUAL DNA POR PROCESOS. Unidad de Adiestramiento. Gerencia de Recursos Humanos. Maraven. Caracas, 1991.

MASLANNKOWSKI, **William.** Perfiles Ocupacionales. Estudios y Monografías. Editorial Cinterfor. Número 22. Montevideo, 1976.

MC GEHEE, W y THAYER, P. Training, Adiestramiento y Formación Profesional. 1962.

OTAÑO, **Carlos.** (Compilador). La importancia del Adiestramiento. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas, 1992.

OTAÑO, **Carlos.** (Compilador). Procedimientos para determinar Necesidades de Adiestramiento y obtener los antecedentes. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas, 1992.

OVERFIELD, **Karen.** Program Development for the real work. Training and Development Journal. November, 1989.

PONENCIA PRESENTADA POR MARAVEN. Seminario de Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos. ANRI. Caracas, 1991.

RUMMLER, **Geary**. Determining Needs. Training and Development Journal. Hand Book. 1972.

TRUJILLO GONZALEZ, **Carlos B.** Historia del Seguro en Venezuela (1886-1986). Revista Internacional de Seguros. Tomo XXV, Año 13. Edición Número 100. Junio, 1986.

WERTHER, **William** y DAVIS, **Keith**. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. Tercera Edición. México, 1981.

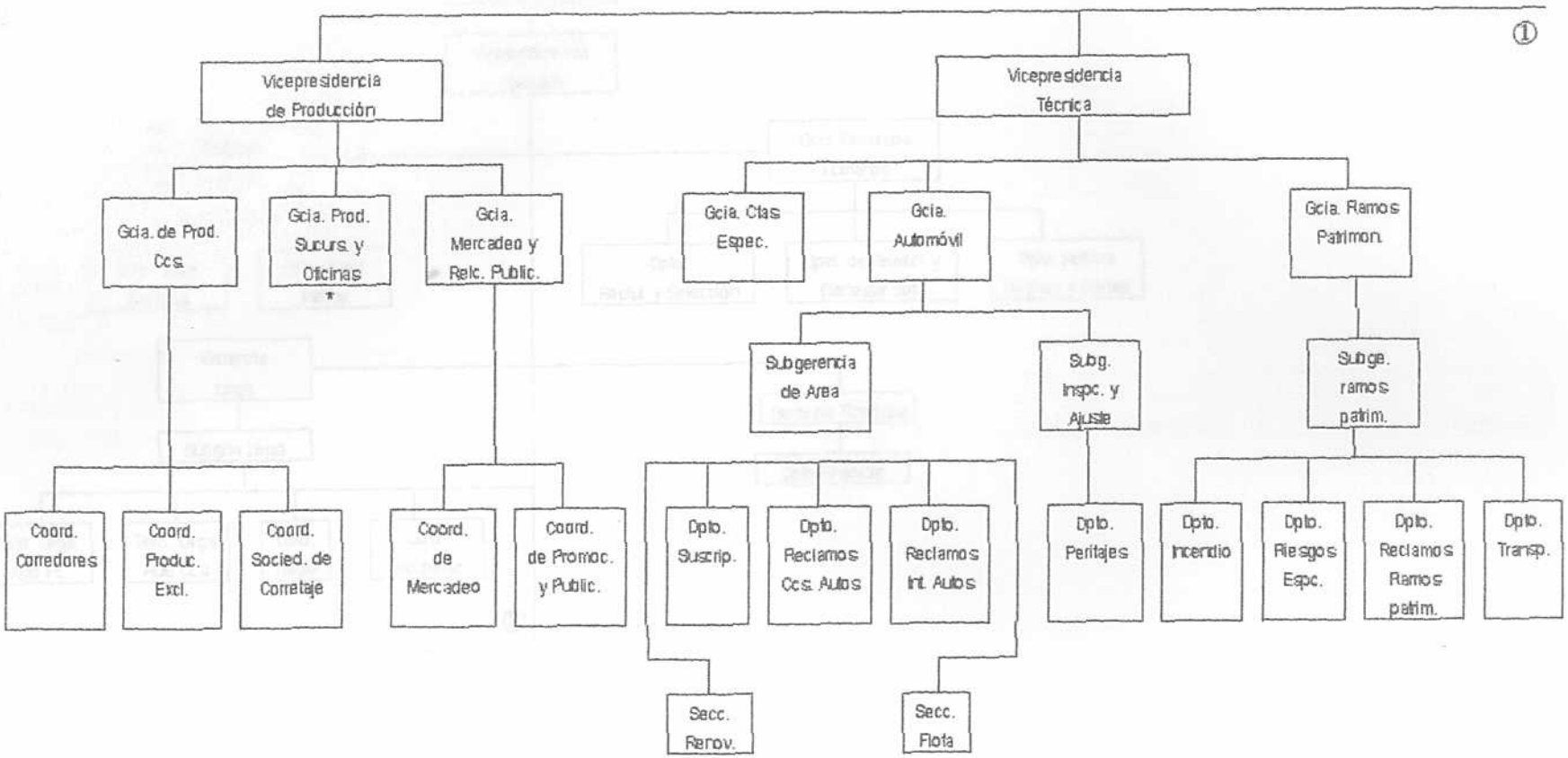
FE DE ERRATAS

Al momento de transcribir el presente Trabajo de Grado, se omitió la numeración del punto Fases de la Investigacion, al cual le correspondia el No. 6, dentro del contenido del Marco Metodológico

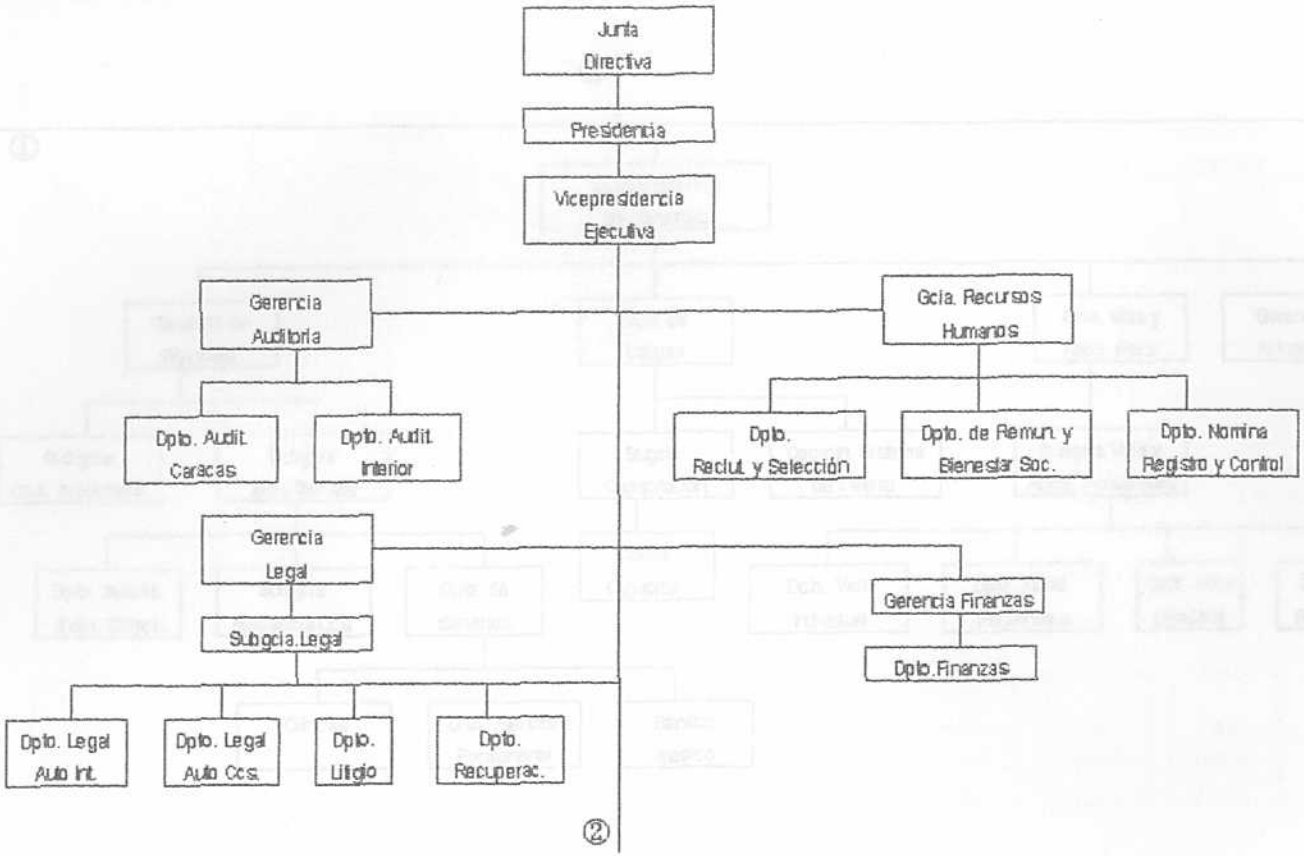
ANEXOS

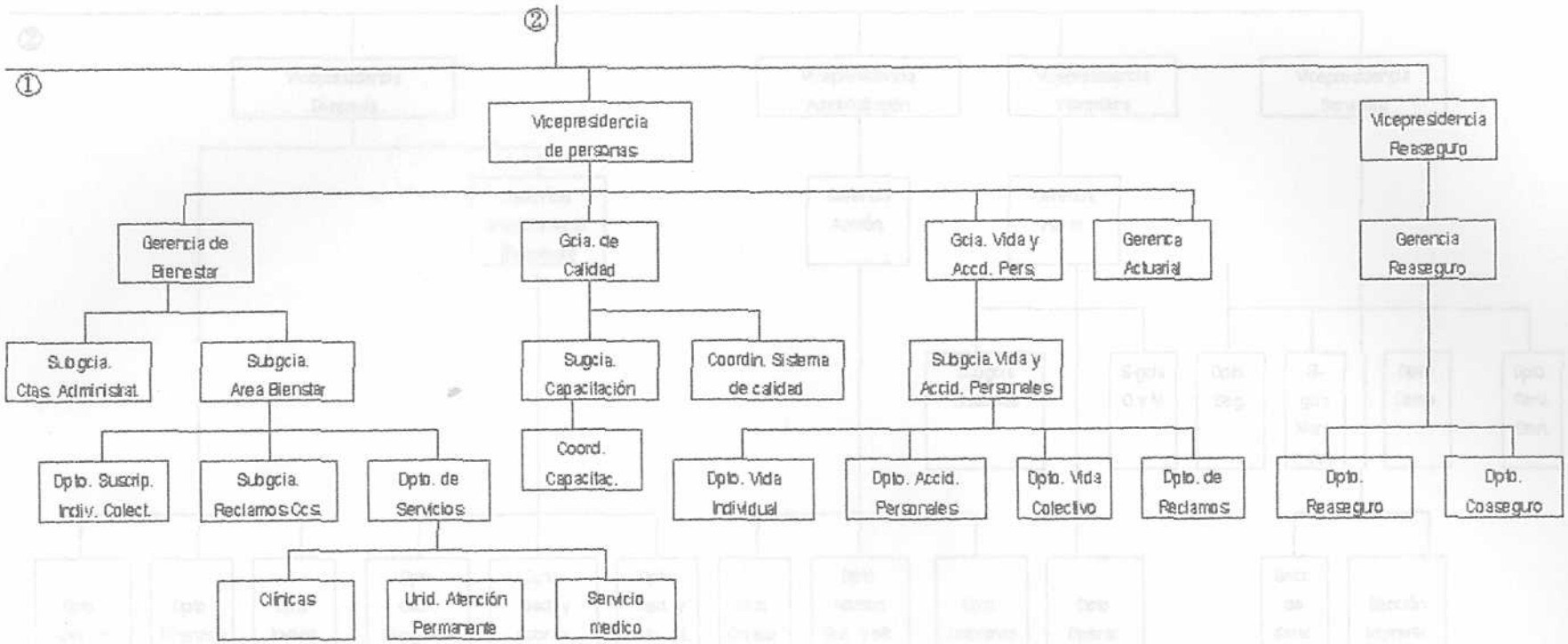
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

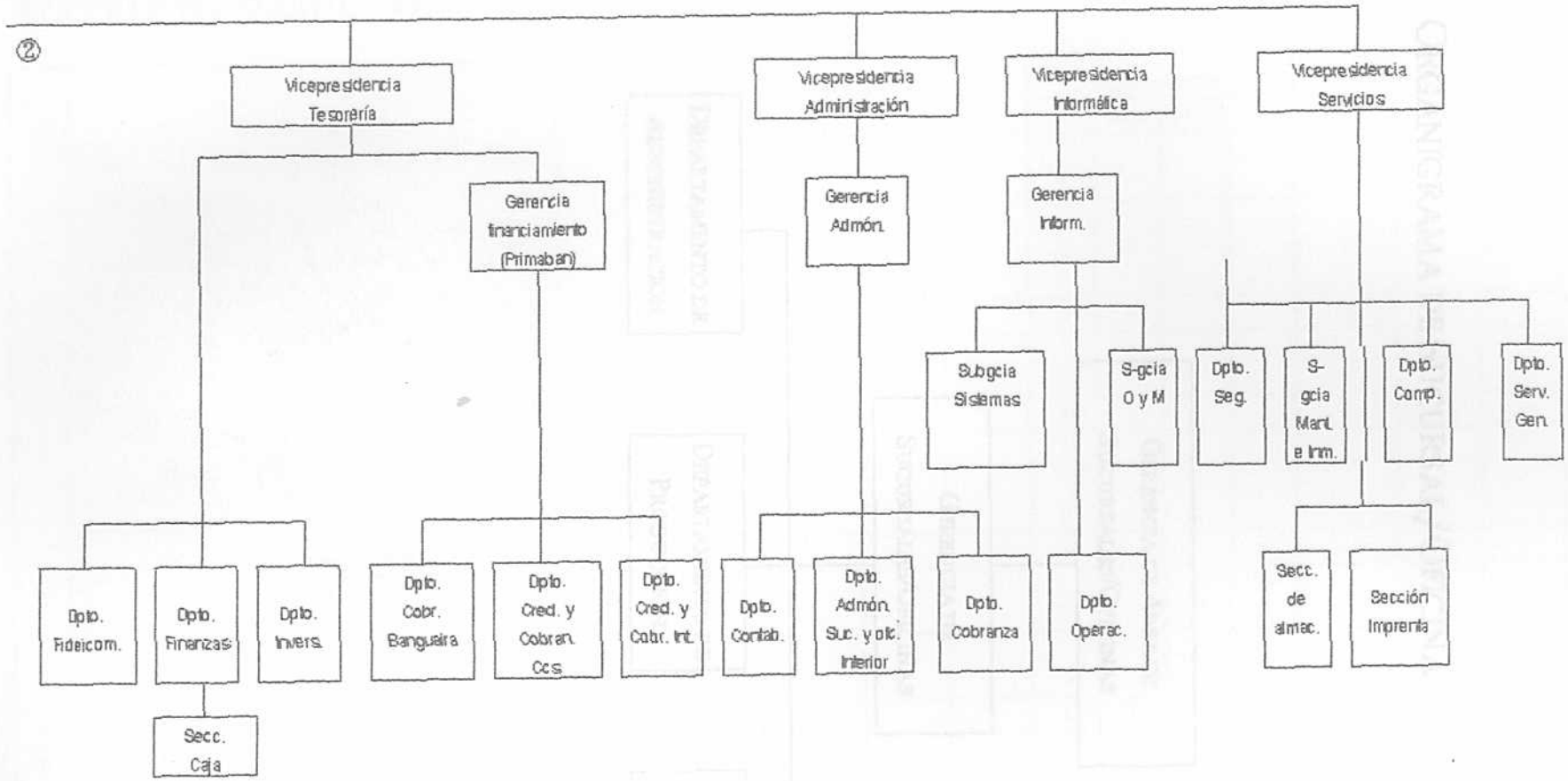
(ANEXO 1)



* Ver anexo 2


Junta Directiva
Presidencia
Vicepresidencia Ejecutiva
Gerencia Auditoria
Gcia. Recursos Humanos
Dpto. Audit. Caracas
Dpto. Audit. Interior
Dpto. Reclut. y Selección
Dpto. de Remun. y Bienestar Soc.
Dpto. Nomina Registro y Control
Gerencia Legal
Gerencia Finanzas
Subgcia.Legal
Dpto.Finanzas
Dpto. Legal Auto Int.
Dpto. Legal Auto Ccs.
Dpto. Litigio
Dpto. Recuperac.
②


②
①
Vicepresidencia de personas
Vicepresidencia Reaseguro
Gerencia de Bienestar
Gcia. de Calidad
Gcia. Vida y Accd. Pers.
Gerencia Actuarial
Gerencia Reaseguro
Subgcia. Ctas. Administrat.
Subgcia. Area Bienstar
Sugcia. Capacitación
Coordin. Sistema de calidad
Subgcia. Vida y Accid. Personales
Coord. Capacitac.
Dpto. Suscrip. Indiv. Colect.
Subgcia. Reclamos Ccs.
Dpto. de Servicios
Dpto. Vida Individual
Dpto. Accid. Personales
Dpto. Vida Colectivo
Dpto. de Reclamos
Dpto. Reaseguro
Dpto. Coaseguro
Clínicas
Unid. Atención Permanente
Servicio medico


②
Vicepresidencia Tesorería
Vicepresidencia Administración
Vicepresidencia Informática
Vicepresidencia Servicios
Gerencia financiamiento (Primaban)
Gerencia Admón.
Gerencia Inform.
Subgcia Sistemas
S-gcia O y M
Dpto. Seg.
S-gcia Mant. e Inm.
Dpto. Comp.
Dpto. Serv. Gen.
Dpto. Fideicom.
Dpto. Finanzas
Dpto. Invers.
Dpto. Cobr. Banguaira
Dpto. Cred. y Cobran. Ccs.
Dpto. Cred. y Cobr. Int.
Dpto. Contab.
Dpto. Admón. Suc. y ofic. Interior
Dpto. Cobranza
Dpto. Operac.
Secc. de almac.
Sección Imprenta
Secc. Caja

ORGANIGRAMA DE SUCURSAL/OFICINA

(ANEXO 2)

MATRIZ DE RESULTADOS (PRUEBA PILOTO) (ANEXO 3)

Nº	COMPETENCIAS	NECESIDAD			IMPORTANCIA			FRECUENCIA				DIFICULTAD		
		SI	NO	NC	MU	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ES	NC
1	Establecer estrategias de producción a corto y mediano plazo	5			5			5				3	2	
2	Aplicar distintos estilos de negociación considerando las características de los clientes y negocios	5			4	1		4	1			4	1	
3	Captar corredores y sociedades de corretaje	5			5			4	1			1	4	
4	Seleccionar al personal que ingresa a la empresa	5			5			2	3			2	3	
5	Reclutar productores exclusivos	5			5			3	2			3	2	
6	Controlar la cobranza diaria	5			5			5					5	
7	Verificar la aplicación de la política de pago de siniestros	5			5			3	2			2	3	
8	Revisar los listados y cheques para firmar	5			5			5					5	
9	Verificar la aplicación de la política de emisión de pólizas	5			5			3	2			2	3	
10	Controlar los estados financieros de la Sucursal/Oficina	5			5			5				3	2	
11	Dirigir las operaciones de su área de trabajo	5			5			4	1			1	4	
12	Controlar los recursos administrativos y humanos de la Sucursal /Oficina	5			5			5				2	3	
13	Vigilar la cantidad y calidad de la producción y servicio de la sucursal/oficina	5			5			5				3	2	
14	Velar por que los supervisores distribuyan el trabajo a sus supervisados	5			5			5				2	3	

Nº	Competencias	Necesidad			Importancia			Frecuencia				Dificultad		
		SI	NO	NC	MU	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ES	NC
15	Comparar cifras para validar el cumplimiento de metas	5			5			5				1	4	
16	Plantear soluciones técnicas asociadas con la calidad y prestación del servicio	5			5			4	1			3	2	
17	Revisar y estudiar expedientes	5			5				5				5	
18	Elaborar cotizaciones especiales	5			5			3	2			2	3	
19	Hacer seguimientos y modificación de los procesos de trabajo de sus supervisados	5			5			2	3			1	4	
20	Identificar problemas de producción, Técnicos y Administrativos	5			5			3	2			3	2	
21	Revisar las estadísticas de producción y gastos administrativos	5			5			4	1			1	4	
22	Definir prioridades cuando hayan cambios en la programación y condiciones de la sucursal/oficina	5			5			2	3			4	1	
23	Orientar al cliente en la adquisición del producto	5			5			3	2			2	3	
24	Orientar a los intermediarios en las estrategias de ventas a seguir	4	1		4	1		3	2			4	1	
25	Prestar asesoría técnica y administrativa de acuerdo a sus conocimientos	5			5			5				1	4	
26	Orientar al personal en la realización de las labores diarias	5			5			3	2				5	
27	Evaluar el rendimiento de los empleados	5			5			5				2	3	
28	Evaluar la efectividad de los procesos a través de la revisión de los mismos	5			5			3	2			3	2	

Nº	Competencias	Necesidad			Importancia			Frecuencia				Dificultad		
		SI	NO	NC	MU	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ES	NC
29	Revisar el cumplimiento de metas	5			5			4	1				5	
30	Evaluar la aplicación de técnicas que garanticen el uso racional de los Recursos Humanos, técnicos, materiales y de tiempo para reducir costos	5			5			4	1			4	1	
31	Evaluar los riesgos para minimizar la siniestralidad	5			5			5				4	1	
32	Realizar el seguimiento de los resultados técnicos, administrativos y de producción para evaluar la rentabilidad de la cartera	5			5			5				3	2	
33	Informar al personal objetivos, normas y políticas de la Compañía	5			5			5					5	
34	Divulgar y ejemplificar la misión de la Empresa	5			5			5					5	
35	Explicar los cambios y nuevos retos	5			5			3	2				5	
36	Transmitir información	5			5			5					4	1
37	Detectar y manejar quejas, reclamos y opiniones de los empleados, asegurados y clientes	5			5			4	1			2	3	
38	Mantener buenas relaciones interpersonales	5			5			5					4	1
39	Practicar todo aquello que predica a fin de inspirar credibilidad y confianza	5			5			5				1	4	
40	Preocuparse por el bienestar de sus empleados identificándose con sus problemas y necesidades	5			5			5				2	3	

Nº	Competencias	Necesidad			Importancia			Frecuencia				Dificultad		
		SI	NO	NC	MU	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ES	NC
41	Dar instrucciones claras y precisas para la ejecución del trabajo	5			5			5					4	1
42	Demostrar fluidez del habla	5			5			4	1				4	1
43	Detectar debilidades de rendimiento personal y conflictos interpersonales	5			5			2	3			1	4	
44	Tomar acciones correctivas de forma inmediata	5			5			5				2	3	
45	Crear conciencia de costos	5			5			5				2	2	1
46	Promover la participación de los empleados a través del trabajo en equipo	5			5			4	1			4	1	
47	Modelar el uso racional de los recursos	5			5			5				2	2	1
48	Involucrar al personal en los objetivos, planes, decisiones, metas y cambios propuestos a través de reuniones de trabajo	5			5			4	1			3	2	
49	Motivar al personal y despertar el interés a través del trabajo en equipo.	5			5			5				2	3	
50	Solicitar información y apoyo para ampliar y reforzar sus conocimientos en su área de trabajo	5			5			4	1			3	2	
51	Estudiar nuevos lineamientos y productos de la Organización	5			5			3	2			1	4	
52	Tener capacidad de comprender y adaptarse a los cambios de la Compañía	5			5			5				1	3	1
53	Intercambiar conocimientos con otras entidades en materia técnica y de producción	5			5			4	1				5	

(ANEXO 4)

SEGUROS NUEVO MUNDO
GERENCIA DE CALIDAD
SUB GERENCIA DE CAPACITACION

El presente instrumento tiene como propósito fundamental validar las conductas y características propias del cargo: GERENTE DE SUCURSALES Y OFICINAS. A tal efecto le agradecemos se sirva evaluar con la mayor objetividad posible cada una de las competencias indicadas a los fines de obtener información veraz que nos permita el diseño del perfil del cargo arriba señalado.

El perfil del cargo nos facilitará el rediseño de los programas de capacitación.

Agradeciendo la colaboración prestada en la realización de este importante trabajo.

INSTRUCCIONES:

A continuación le suministramos los parámetros de medición aplicados a las diversas variables manejadas en el instrumento de cotejo.

Indicar mediante una (X); la valoración que Ud. considere más adecuada en las <u>competencias</u> (*) indicadas tomando en cuenta, el significado de las siguientes variables.

Necesidad: Condición requerida para el óptimo desempeño en el trabajo.

1. Si
2. No

Importancia: Indicar la importancia de las competencias según el valor que posee para la óptima ejecución.

1. Mucha importancia
2. Mediana importancia
3. Escasa importancia

Frecuencia: Indique cuán frecuente debería realizarse la competencia para lograr un desempeño óptimo acorde con el puesto.

1. Siempre
2. Ocasionalmente
3. Nunca

Dificultad: Indica el grado de complejidad para el logro de las competencias.

1. Mucha
2. Mediana
3. Escasa

(*) <u>Competencias:</u> Las competencias estan integradas por habilidades, actitudes, conocimientos y destrezas desarrolladas por la persona que ocupa el puesto de trabajo.

Nº	Competencias	Necesidad			Importancia				Frecuencia				Dificultad			
		SI	NO	NC	MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC
1	Establecer estrategias de producción a corto y mediano plazo															
2	Aplicar distintos estilos de negociación considerando las características de los clientes y negocios															
3	Captar corredores y sociedades de corretaje															
4	Seleccionar al personal que ingresa a la empresa															
5	Reclutar productores exclusivos															
6	Controlar la cobranza diaria															
7	Verificar la aplicación de la política de pago de siniestros															
8	Revisar los listados y cheques para firmar															
9	Verificar la aplicación de la política de emisión de pólizas															
10	Controlar los estados financieros de la Sucursal/Oficina															
11	Dirigir las operaciones de su área de trabajo															
12	Controlar los recursos administrativos y humanos de la Sucursal /Oficina															
13	Vigilar la cantidad y calidad de la producción y servicio de la sucursal/oficina															
14	Velar por que los supervisores distribuyan el trabajo a sus supervisados															
15	Comparar cifras para validar el cumplimiento de metas															

Nº	Competencias	Necesidad			Importancia				Frecuencia				Dificultad			
		SI	NO	NC	MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC
16	Plantear soluciones técnicas asociadas con la calidad y prestación del servicio															
17	Revisar y estudiar expedientes															
18	Elaborar cotizaciones especiales															
19	Hacer seguimientos y modificación de los procesos de trabajo de sus supervisados															
20	Identificar problemas de producción, Técnicos y Administrativos															
21	Revisar las estadísticas de producción y gastos administrativos															
22	Definir prioridades cuando hayan cambios en la programación y condiciones de la sucursal/oficina															
23	Orientar al cliente en la adquisición del producto															
24	Orientar a los intermediarios en las estrategias de ventas a seguir															
25	Prestar asesoría técnica y administrativa de acuerdo a sus conocimientos															
26	Orientar al personal en la realización de las labores diarias															
27	Evaluar el rendimiento de los empleados															
28	Evaluar la efectividad de los procesos a través de la revisión de los mismos															
29	Revisar el cumplimiento de metas															

Nº	Competencias	Necesidad			Importancia				Frecuencia				Dificultad			
		SI	NO	NC	MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC
30	Evaluar la aplicación de técnicas que garanticen el uso racional de los Recursos Humanos, técnicos, materiales y de tiempo para reducir costos															
31	Evaluar los riesgos para minimizar la siniestralidad															
32	Realizar el seguimiento de los resultados técnicos, administrativos y de producción para evaluar la rentabilidad de la cartera															
33	Informar al personal objetivos, normas y políticas de la Compañía															
34	Divulgar y ejemplificar la misión de la Empresa															
35	Explicar los cambios y nuevos retos															
36	Transmitir información															
37	Detectar y manejar quejas, reclamos y opiniones de los empleados, asegurados y clientes															
38	Mantener buenas relaciones interpersonales															
39	Practicar todo aquello que predica a fin de inspirar credibilidad y confianza															
40	Preocuparse por el bienestar de sus empleados identificándose con sus problemas y necesidades															
41	Dar instrucciones claras y precisas para la ejecución del trabajo															

Nº	Competencias	Necesidad			Importancia				Frecuencia				Dificultad			
		SI	NO	NC	MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC
42	Demostrar fluidez del habla															
43	Detectar debilidades de rendimiento personal y conflictos interpersonales															
44	Tomar acciones correctivas de forma inmediata															
45	Crear conciencia de costos															
46	Promover la participación de los empleados a través del trabajo en equipo															
47	Modelar el uso racional de los recursos															
48	Involucrar al personal en los objetivos, planes, decisiones, metas y cambios propuestos a través de reuniones de trabajo															
49	Motivar al personal y despertar el interés a través del trabajo en equipo.															
50	Solicitar información y apoyo para ampliar y reforzar sus conocimientos en su área de trabajo															
51	Estudiar nuevos lineamientos y productos de la Organización															
52	Tener capacidad de comprender y adaptarse a los cambios de la Compañía															
53	Intercambiar conocimientos con otras entidades en materia técnica y de producción															

Matriz de Resultados Finales

(Anexo 5)

Comp.	Necesidad			Importancia				Frecuencia				Dificultad			
	SI	NO	NC	MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC
1	15			15				12	3			4	6	5	
2	15			12	3			12	3			2	8	5	
3	14	1		9	5	1		11	4			5	6	4	
4	15			14	1			11	4			4	5	6	
5	14	1		14			1	14	1			6	5	3	1
6	15			14	1			14	1				3	11	1
7	15			14	1			13	2			4	5	6	
8	15			15				14	1			3	1	11	
9	15			13	2			13	2			2	7	6	
10	14	1		12	3			12	3			3	7	5	
11	15			14	1			12	3				8	7	
12	15			15				15				1	6	8	
13	15			15				15				3	7	5	
14	14		1	12	2		1	10	4		1		5	9	1
15	15			14	1			13	2			1	4	10	
16	15			15				12	3			4	8	3	
17	15			10	5			5	10				4	10	1
18	14	1		9	5		1	3	11		1	2	7	5	1
19	15			13	2			7	8			1	5	9	
20	15			13	2			11	4			2	7	6	
21	15			15				15				2	6	7	
22	15			15				5	10			3	6	6	
23	12	3		12	2	1		9	5	1		1	4	10	
24	15			13	2			9	6			3	8	4	
25	15			13	1	1		12	3				6	9	
26	13	2		9	4	1	1	7	7		1	1	4	9	1
27	15			13	1		1	10	5				6	9	
28	15			14		1		9	6			2	5	7	1
29	15			14		1		14	1			1	2	12	
30	15			15				13	2			4	5	6	
31	15			13	1		1	11	3		1	4	4	6	1
32	15			15				9	6			1	9	4	1
33	15			14	1			13	2				2	13	
34	15			15				14	1				1	14	
35	15			15				14	1				3	12	
36	15			13	2			14	1				1	14	
37	15			14	1			13	2			3	4	8	

N°	Necesidad			Importancia				Frecuencia				Dificultad			
	SI	NO	NC	MU	ME	ES	NC	SIE	OCA	NUN	NC	MU	ME	ES	NC
38	15			15				15				2	2	11	
39	15			15				15				1	3	11	
40	15			14		1		14	1				3	12	
41	15			13	2			14	1				4	11	
42	14		1	13	1		1	14			1		3	11	1
43	15			12	2	1		9	6			1	5	9	
44	15			14		1		14	1			1	5	9	
45	15			15				14	1				5	10	
46	15			13	2			12	3			1	4	10	
47	15			13	2			13	2				5	10	
48	15			15				12	3			3	5	7	
49	15			13	2			11	4			1	3	11	
50	15			14	1			10	5			3	7	5	
51	14		1	13	1		1	11	3		1	2	5	7	1
52	15			15				14	1			1	6	8	
53	14	1		12	2	1		9	5	1		1	8	6	