

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMAS DE ESTUDIO DE POSGRADO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS
PARA LA EMPRESA GRUPO CALIVÁ S.A.

Trabajo final de investigación aplicada sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Psicología del Trabajo y las Organizaciones para optar al grado y título de Maestría de Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones

MARÍA SOLEDAD TORRES VARELA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2024

DEDICATORIA

A mi mamá, por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Todas las cosas buenas, vienen de la gratitud.

Primero a Dios, por su eterno amor y darme la capacidad y salud necesarias para llevar a cabo este proceso educativo.

A mi familia mamá, papá, mi hermana, a mi Mara, a Bruno y Chloe, por su apoyo.

A mi jefe, don Joaquín, por darme la oportunidad de demostrar el potencial que tengo como profesional.

A mi director de tesis, por alentarme a seguir adelante y su paciencia en el proceso.

TABLA DE CONTENIDO

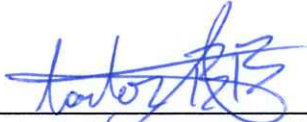
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
TABLA DE CONTENIDO	iii
TRIBUNAL EXAMINADOR	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
I. INTRODUCCIÓN	1
INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	1
MARCO DE REFERENCIA	4
<i>a. Descripción de la situación problema</i>	4
<i>b. Análisis y contextualización del problema</i>	4
<i>c. Antecedentes de la intervención</i>	5
<i>d. Contextualización del objeto de intervención</i>	6
II. MARCO CONCEPTUAL	9
Organización	9
Administración	9
Estructura Organizacional	10
Procesos Administrativos	10
Administración de Recursos Humanos	11
<i>Objetivos de la Administración de Recursos Humanos</i>	11
<i>Importancia de la Administración de Recursos Humanos</i>	12
<i>Procesos de la Administración de Recursos Humanos</i>	13
<i>Administración estratégica de Recursos Humanos</i>	17
<i>Talento Humano</i>	17
Psicología Laboral y de las Organizaciones	17
<i>Alcances de la psicología laboral</i>	18
Modelo de Gestión por Competencias	20
<i>Competencia Laboral</i>	20
<i>Modelos de competencias</i>	21
<i>Beneficios del modelo de competencias</i>	23
<i>Aplicación de la psicología laboral y competencias</i>	23
<i>Componentes del modelo</i>	24

<i>Pasos a seguir para establecer un modelo de evaluación por competencias</i>	25
<i>Modelo de Spencer y Spencer</i>	26
<i>Tipos de competencias laborales</i>	27
<i>Entrevista de incidentes críticos STAR</i>	28
<i>Manual descriptivo de puestos</i>	29
<i>Diccionario de competencias</i>	30
<i>Evaluación 270</i>	31
<i>Assessment Center</i>	32
III. METODOLOGÍA	33
Estrategia de general de investigación aplicada	33
Descripción de la población meta, beneficiarios directos e indirectos.....	33
Instrumentos y procedimientos de recolección de información	34
Estrategia, métodos y técnicas de análisis y evaluación de resultados	36
Consentimiento informado	38
Definición del sistema de supervisión	38
Cronograma	38
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN	40
PROPUESTA.....	42
Alcances	43
Limitaciones.....	43
Propuestas	43
<i>Propuesta 1: Definir un proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Grupo Calivá S.A, mediante la creación de un manual de puestos basado en un modelo de competencias.</i>	44
<i>Propuesta 2: Operacionalizar un sistema de evaluación del desempeño para los puestos de trabajo de Grupo Calivá S.A</i>	86
<i>Propuesta 3: Determinar un sistema de remuneración y desarrollo basado en competencias para los colaboradores de Grupo Calivá.</i>	126
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
Conclusiones	137
Recomendaciones.....	141
VI. REFERENCIAS	143
ANEXOS	146

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Psicología de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.



M.Sc Luis Garnier Zamora
**Representante de la Decanatura
Sistema de Estudios de Posgrado**



M.Sc. Carlos Bustamante Blanco
Profesor Guía



M.Sc. Danilo Montero Ramirez
Lector



M.B.A. Joaquín Calivá Corella
Lector



Mag. Andrés Solís Segura
**Representante de la directora
Programa de Posgrado en Psicología**



María Soledad Torres Varela
Candidata

RESUMEN

Grupo Calivá, es una empresa dedica al mercado de seguros en Costa Rica, quién cuenta con representación del intermediario de seguros exclusivo del Instituto Nacional de Seguros, desde hace más de 35 años, la cual cuenta con el sello de distinción que le acredita como una empresa PYME. Actualmente no cuenta con un modelo de gestión del talento humano, lo cual facilite los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y desarrollo del personal, por lo cual surge la necesidad de desarrollar todos los modelos correspondientes, que permitan a la organización una base de recursos humanos basados en las competencias.

Como métodos de investigación, se consideran la revisión documental, la observación, aplicación de entrevistas de incidentes críticos, talleres y aplicación de evaluaciones, el cual se aplicó a la totalidad de colaboradores de la organización. En relación con estos fue posible desarrollar, el Manual Descriptivo de Puestos de Grupo Calivá, con su respectivo diccionario de competencias, Modelo de Evaluación del Desempeño 270 grados, desarrollo del Plan de Carrera, entre otros insumos necesarios para la administración integral del recurso humano de la organización.

ABSTRACT

Grupo Calivá is a company dedicated to the insurance market in Costa Rica, which has been represented by the exclusive insurance intermediary of the National Insurance Institute, for more than 35 years, which has the seal of distinction that accredits it as a SME company. Currently it does not have a human talent management model, which facilitates the recruitment and selection processes, performance evaluation and personnel development, which is why the need arises to develop all the corresponding models, which allow the organization a base of human resources based on competencies.

As research methods, documentary review, observation, application of interviews of critical incidents, workshops and application of evaluations are considered, which was applied to all employees of the organization. In relation to these, it was possible to develop the Calivá Group's Job Descriptive Manual, with its respective dictionary of competencies, 270-degree Performance Evaluation Model, development of the Career Plan, among other inputs necessary for the comprehensive administration of the human resources of the organization.

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Competencias genéricas según Spencer Spencer 1993.....	27
Cuadro 2. Operacionalización de los objetivos específicos para un sistema de administración de gestión por competencias del talento humano para la empresa Grupo Calivá S.A.....	36
Cuadro 3. Cronograma de actividades y etapas presentado a inicios de la investigación.....	39
Cuadro 4. Método S.T.A.R. de entrevista de incidentes críticos aplicado en Grupo Calivá.....	41
Cuadro 5. Propuestas prácticas de la investigación para el proceso de administración de gestión de competencias del talento humano para Grupo Calivá.....	44
Cuadro 6. Diccionario de competencias Grupo Calivá	50
Cuadro 7. Manual Descriptivo de Puestos de Grupo Calivá.....	58
Cuadro 8. Indicadores de entrevista conductual para competencia de Análisis de Información.....	70
Cuadro 9. Indicadores de entrevista conductual para competencia de orientación al cliente.....	72
Cuadro 10. Indicadores de entrevista conductual para competencia de construcción de relaciones.....	74
Cuadro 11. Indicadores de entrevista conductual para competencia de construcción de trabajo en equipo.....	75
Cuadro 12. Indicadores de entrevista conductual para competencia de construcción de pensamiento analítico.....	76
Cuadro 13. Indicadores de entrevista conductual para competencia de capacidad de organización.....	77
Cuadro 14. Modelo de evaluación de competencias específicas mediante Assessment Center para el puesto de Especialista en Cobros de Grupo Calivá.....	78
Cuadro 15. Modelo de evaluación de competencias específicas mediante Assessment Center para el puesto de Ejecutivo de Servicio al cliente / Reclamos.....	80
Cuadro 16. Modelo de evaluación de competencias específicas mediante Assessment Center para el puesto de Asistente de Gerencia.....	82
Cuadro 17. Modelo de evaluación de competencias específicas mediante Assessment Center para el puesto de Gerente General.....	84
Cuadro 18. Modelo de sistema de evaluación de competencias basado en 270 grados de Grupo Calivá.....	87
Cuadro 19. Resultados de la evaluación por competencias transversales 270 grados del puesto de Gerente General.....	95
Cuadro 20. Resultados de la evaluación por competencias específicas 270 grados del puesto de Gerente General.....	96
Cuadro 21. Resultados de la evaluación por competencias transversales 270 grados del puesto de Asistente de Gerente General.....	98
Cuadro 22. Resultados de la evaluación por competencias específicas 270 grados del puesto de Asistente de Gerente General.....	99
Cuadro 23. Resultados de la evaluación por competencias transversales 270 grados del puesto de Ejecutivo de Cobranza.....	101
Cuadro 24. Resultados de la evaluación por competencias específicas 270 grados del puesto de Ejecutivo de Cobranza.....	103

Cuadro 25. Resultados de la evaluación por competencias transversales 270 grados del puesto de Ejecutivo de Servicio al Cliente / Reclamos.....	104
Cuadro 26. Resultados de la evaluación por competencias específicas 270 grados del puesto de Ejecutivo de Servicio al Cliente / Reclamos.....	106
Cuadro 27. Resultados obtenidos del sistema de evaluación de competencias transversales 270 grados de Grupo Calivá.....	108
Cuadro 28. Resultados obtenidos del sistema de evaluación de competencias específicas 270 grados de Grupo Calivá.....	109
Cuadro 29. Resultados obtenidos del sistema de evaluación de competencias colaborador 1.....	110
Cuadro 30. Resultados obtenidos del sistema de evaluación de competencias colaborador 2.....	114
Cuadro 31. Resultados obtenidos del sistema de evaluación de competencias colaborador 3.....	118
Cuadro 32. Resultados obtenidos del sistema de evaluación de competencias colaborador 4.....	122
Cuadro 33. Plan de compensación basado en competencias para Grupo Calivá.....	125
Cuadro 34. Modelo de sistema de remuneración económica y no económica propuesto para Grupo Calivá.....	126
Cuadro 35. Estructura organizacional para el plan de desarrollo de carrera de Grupo Calivá.....	129
Cuadro 36. Árbol de competencias para el plan de desarrollo de carrera de Grupo Calivá.....	129
Cuadro 37. Planes de desarrollo de carrera de Grupo Calivá.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Grupo Calivá S.A.....	8
Figura 2. Competencias genéricas detectadas por medio taller de competencias, en puestos de trabajo de Grupo Calivá.....	40
Figura 3. Competencias específicas detectadas por medio de entrevista de incidentes críticos S.T.A.R. en puesto de trabajo de Grupo Calivá.....	42
Figura 4. Percepción sobre las competencias transversales del puesto de gerente general	96
Figura 5. Percepción sobre las competencias específicas en el puesto de gerente general.....	97
Figura 6 Percepción sobre las competencias transversales en el puesto de asistente de gerencia.....	99
Figura 7 Percepción sobre las competencias específicas en el puesto de asistente de gerencia	100
Figura 8. Percepción sobre las competencias transversales en el puesto de especialista en cobranza	102
Figura 9. Percepción sobre las competencias específicas en el puesto de especialista en cobranza	104
Figura 10. Percepción sobre las competencias transversales en el puesto de ejecutivo de servicio al cliente.....	105
Figura 11. Percepción sobre las competencias específicas en el puesto de ejecutivo de servicio al cliente.....	107
Figura 12. Resultados evaluación 270 grados para colaborador 1.....	113
Figura 13. Resultados evaluación 270 grados para colaborador 2.....	117
Figura 14. Resultados evaluación 270 grados para colaborador 3.....	121
Figura 15. Resultados evaluación 270 grados para colaborador 4.....	124

I. INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La gestión del talento humano es, sin duda alguna, una de las principales áreas de acción, cuando de administración se habla. Desde años anteriores han surgido importantes estudios los cuales se centran en la importancia del talento humano, como una de las fuerzas más importantes a nivel de gestión del cambio y alcance de objetivos a nivel organizacional, Newstrom (2011) afirma que “el enfoque de recursos humanos es desarrollista. Se interesa por el crecimiento y desarrollo de la gente hacia niveles más altos de competencia, creatividad y satisfacción, porque la gente es el recurso central en toda organización y sociedad” (p. 12).

No obstante, aún existe mucho desconocimiento al respecto, esto desde empresas que optan por no contar con sistemas de gestión del recurso humano y mantienen prácticas obsoletas, hasta aquellas que cuentan sus propios sistemas, pero no saben gestionarlos de manera adecuada.

Dicha problemática a su vez puede verse acrecentada, dependiendo del tamaño de la organización, donde el conocimiento de la gestión del talento humano requiere de ajustes para una implementación adecuada. Cordero (2011) afirma que las empresas pequeñas y medianas presentan problemas durante la contratación, así como la administración de personal, como por ejemplo el acceso a personal talentoso, ausencia de contratos escritos, falta de estrategias claras para los colaboradores, así como la ausencia de prácticas y políticas laborales.

Independientemente del tamaño de las empresas, la gestión incorrecta o deficiente del recurso humano genera importantes problemas y pérdidas para las organizaciones, entre los principales problemas encontramos: “el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano”

(Robbins y Judge, 2013, p.10), esto sin considerar las enfermedades físicas y mentales que se han visto acrecentadas con la pandemia.

No obstante, muchas empresas reconocen el valor de una adecuada gestión y se preocupan por crear las mejores condiciones posibles para sus colaboradores, al no visualizar a las personas como números o planillas interminables, sino como personas con necesidades individuales y metas futuras que pueden ser trabajadas de manera conjunta con las organizaciones.

Es de esta forma que considerando lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de proponer un diseño de un sistema de administración de talento humano en la empresa Grupo Calivá S.A., esto con el objetivo final de crear un sistema de apoyo a la gestión administrativa principal, creando tanto las condiciones de reclutamiento, evaluación y retención de su personal, de manera que se refleje de manera positiva tanto para la alta administración como para los colaboradores involucrados.

De esta forma resulta primordial, dotar a la empresa con las herramientas necesarias para lograr con éxito este proceso. Se plantea de esta manera, una propuesta de sistema de administración de gestión del talento humano, contemplando todos los procesos y subprocesos relacionados, considerando que en los meses anteriores se ha logrado determinar que la empresa requiere de un apoyo integral en áreas de apoyo del recurso humano.

El estudio de este tema resulta fundamental a nivel social, porque permitirá a otras empresas, denominadas como pequeñas o medianas empresas, tomar como referencia dicha propuesta de gestión de personal, ya que como se conoce, muchos de los sistemas actuales de recursos humanos se encuentran contemplados para grandes organizaciones, en cuanto a cantidad de personal se trata y no contemplan las particularidades de estas empresas, que componen una parte importante del sector productivo. En cuanto al aspecto metodológico, la investigación sirve como precedente de estudio, y podrá ser utilizada como referente en investigaciones similares.

Otro aspecto que considerar de esta propuesta es la pertinencia para el área de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, porque plantea desde el aspecto laboral, herramientas y metodologías de acción, para la mejora de la gestión tanto del talento humano como las prácticas de administración para un sector de empresas del mercado costarricense.

Como estructura de la investigación, una vez desarrollada la introducción y justificación introductoria, se procederá a presentar el marco de referencia, identificando aspectos propios del problema a tratar, así como una revisión de los principales antecedentes sobre el tema. Posteriormente se procederá a establecer una serie de conceptos y constructos básicos relacionados al tema y fundamentales para la mejor comprensión del tema. Una vez desarrollado este apartado, se establecerán los objetivos de la investigación, tanto general como específicos.

En el siguiente apartado, se identifican las consideraciones éticas y legales, para salvaguardar el proceso investigativo. Seguido de la metodología a emplear, tomando en cuenta estrategias de intervención, delimitación de la población, instrumentos, entre otros aspectos propios de este apartado. En los aspectos finales se incluye un cronograma de las actividades a realizar en apoyo a la propuesta y los objetivos establecidos. Además, contiene la lista de referencias, así como también anexos que sirven de apoyo a la investigación.

MARCO DE REFERENCIA

a. Descripción de la situación problema

Ausencia de un sistema de administración de gestión del talento humano, en la empresa Grupo Calivá S.A., que permita la administración eficiente y adecuada del talento humano de la organización.

b. Análisis y contextualización del problema

La Caja Costarricense del Seguro Social, clasifica a las empresas según la cantidad de colaboradores es la denominación de su tamaño. Dicho esto, las microempresas están compuestas por 1 y 5 trabajadores, pequeñas entre 6 y 30 trabajadores y las medianas entre 31 y 100 trabajadores y las grandes son aquellas donde su planilla está compuesta por más de 100 trabajadores (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2012).

Según datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) del año 2017, las empresas denominadas como PYMES, representan el 97,5% del sector comercial del país, siendo así una de las principales fuentes de empleo y generación de recursos a nivel del país. Este a su vez es uno de los sectores con principales problemas debido a los trámites burocráticos, falta de oportunidades o trabas organizacionales.

Además, es importante aclarar que muchas de estas empresas se mantienen en la clandestinidad, por el desconocimiento de las gestiones de administración o por problemas de liquidez para el pago de cargas sociales.

Para el proceso investigativo en desarrollo se determina como población meta una microempresa, con un total de 5 colaboradores.

Como se informó anteriormente, muchas veces la gestión del talento humano, no se realiza de manera adecuada o se omite en este tipo de empresas, ya que los sistemas se encuentran concentrados en

atender las necesidades de grandes corporaciones, con planillas de más de 1000 empleados, dejando de lado al mayor sector productivo del país.

Debido a esto en ocasiones las microempresas, pequeñas o medianas, no cuentan con las herramientas necesarias para la gestión administrativa ni de personal de los colaboradores que las componen, por los que generan problemas para las mismas, inclusive generan pérdidas para el Estado, por la clandestinidad de las mismas o no cumplir con sus obligaciones.

c. Antecedentes de la intervención

Según lo expuesto en IV Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica (Villegas, 2019), entre los principales problemas que se presentan en las organizaciones a consecuencia de una mala planificación de los recursos humanos se encuentran:

- Empleados no motivados, por la falta de interés y atención por parte de la administración.
- Aumento en rotación de personal que implica a su vez costes económicos elevados.
- Mala gestión de recursos humanos, a consecuencia de un departamento incompetente y con mal funcionamiento.

Asimismo, se considera importante destacar en relación a esta intervención, que en muchas ocasiones las personas que conforman la organización no cuentan con preparación adecuada o conocimientos en los negocios que desempeñan, ya que en diversas ocasiones se hacen contrataciones de familiares, que puede impactar de manera negativa el negocio.

Por su parte la empresa experta en consultoría de procesos de negocios Deloitte (2007), en su publicación del quinto estudio global sobre las Tendencias de los Recursos Humanos, establece una serie de tendencias para eliminar dichos problemas y encaminarse a una modernización de la gestión del talento humano, que puede ser utilizada por cualquier organización. Entre estas importantes tendencias

se considerar tales como el rompimiento de estructuras jerárquicas que dan paso al trabajo en equipo, líderes con capacidad de negociación, residencia y pensamiento sistemático, capacitaciones a través de redes sociales, reclutamiento utilizando el “*employment branding*” para reforzar la imagen y percepción de una organización ante sus clientes, empleados y especialmente en sus potenciales candidatos, fidelización de empleados, evaluaciones centradas en el impacto de la contribución, uso de herramientas de inteligencia artificial, transformación de los puesto de trabajo así como las estrategias de diversidad e inclusión.

A nivel país, existen importantes avances en cuanto a la gestión del talento humano, por ejemplo, varias compañías del país se encuentran el listado *Great Place to Work*, cambios y ajustes en los puestos de trabajo para adecuarlos al personal en especial a la respuesta por la pandemia.

También cabe resaltar, que a nivel de PYMES el Ministerio de Economía, Industria y Comercio en conjunto con la Caja Costarricense del Seguro Social, se brinda una base ajustada, como beneficio aquellas empresas dentro de esa denominación, que quieran poner su negocio legal, lo cual genera ganancias tanto para el empleador, colaboradores como para el estado.

Para la empresa sujeto principal de esta investigación, la gestión del talento humano ha representado un reto, el cual se ha visto afectado principalmente en los últimos meses, debido a una alta rotación de personal, deficiencias en el proceso de reclutamiento de selección y fidelización de los colaboradores, razón por la cual se acrecienta la necesidad de una gestión y planificación adecuada del talento humano.

d. Contextualización del objeto de intervención

Para la presente investigación, se considera como área de análisis a la empresa Grupo Calivá S.A. en su totalidad así y todos los puestos que la integran. Se excluye de esta intervención, puestos de futura creación, para la creación de manuales y evaluaciones correspondientes.

A continuación, se procede a identificar aspectos puntuales de tipo organizativo y administrativo de la organización.

Nombre Grupo Calivá S.A.

Historia En 1989, el Sr. Joaquín Calivá Corella, inicia su carrera como Agente de Seguros exclusivo del Instituto Nacional de Seguros, ofreciendo opciones de aseguramiento para empresas y personas, en los años siguientes considerando su alto desempeño y alcance de metas obtiene diversos reconocimientos, por mantenimiento de la cartera y colocación de nuevos seguros, lo cual genera la necesidad del Sr. Calivá de extender su negocio, considerando la contratación de más personal de apoyo administrativo, así como de atención de sus clientes.

Durante el año 2020 la empresa logra certificarse como una PYME (Pequeña y Mediana Empresa), ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Actualmente la empresa se encuentra realizando importantes proyectos de expansión digital, enfocados principalmente en las ventas en línea tanto a nivel nacional como internacional y se plantea el crecimiento de la empresa, pasando a una corredora de seguros certificada con mayor cantidad de intermediarios de seguros y personal a cargo.

Misión La misión de la empresa es: Llevarle tranquilidad, protección y seguridad a nuestros clientes y sus patrimonios, de forma eficaz, evaluando sus requerimientos para proveer de soluciones integrales ajustadas a sus necesidades reales. Actualmente la empresa no tiene definidos su visión y valores estratégicos, no obstante, se plantea su creación durante la presente investigación.

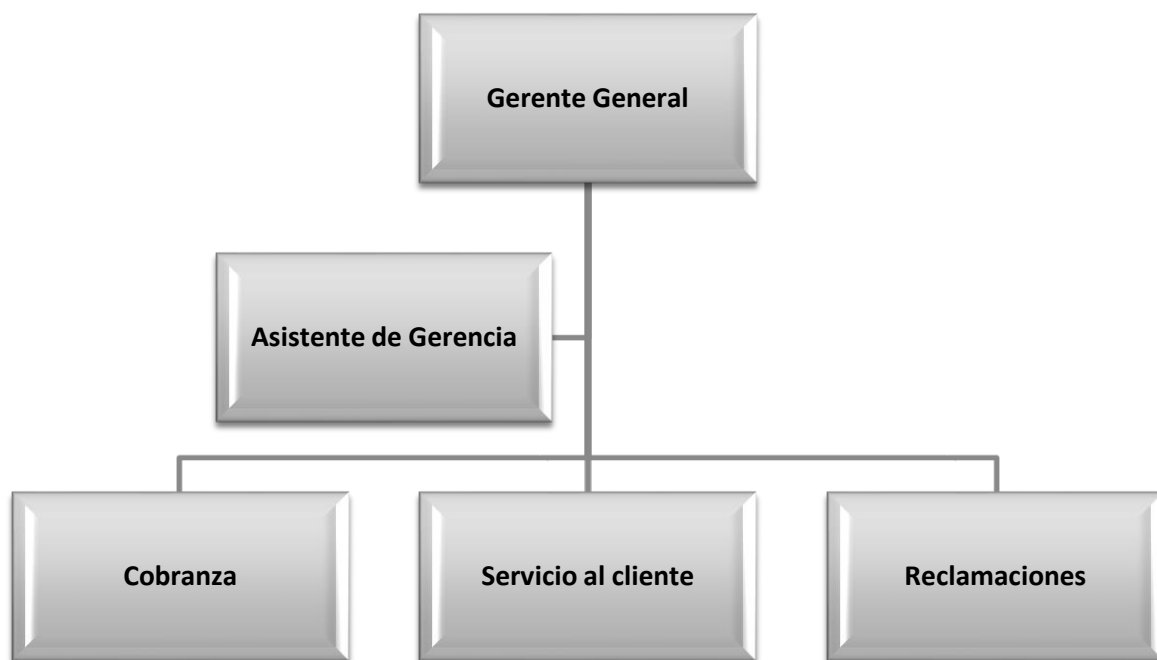
Visión: Ofrecer personalmente a nuestros clientes y amigos, soluciones individualizadas para enfrentar los diferentes riesgos familiares, laborales, comerciales y de la naturaleza.

Valores organizacionales: entre los valores de la organización se encuentran: 1. Enfoque en el cliente 2. Trabajo en equipo 3. Mejora continua 4. Excelencia 5. Responsabilidad

Organigrama El siguiente organigrama, comprende la estructura organizativa de la empresa Grupo Calivá en el 2021.

Figura 1

Organigrama Grupo Calivá S.A, 2023.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Es importante destacar que el organigrama anterior, considera únicamente a la empresa, Grupo Calivá representada por Joaquín Calivá, no obstante, debe considerarse que la empresa figura dentro de la organización del Instituto Nacional de Seguros, así como también cuenta con diversos procesos de contratación mediante outsourcing, tales como la contabilidad y tecnologías de la información.

II. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan los principales conceptos que guían la presente intervención.

Organización

Chiavenato (2011) describe una organización como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Una organización existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común” (p. 6).

De esta forma estamos ante un sistema complejo de procesos y relaciones, donde los individuos se unen para el alcance de un objetivo o meta, en consecución a actividades y funciones previamente determinadas. Este tipo de relaciones de grupos componen desde sus inicios de gran importancia para las sociedades, colaborando en el desarrollo humano.

Administración

Existen multitud de autores que hacen referencia al concepto de administración. Para Hitt, Black y Porter (2006) la administración es un proceso que busca “estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (p.8). De esta manera es posible determinar que la administración involucra diversas de conceptos, tales como estructura, recursos, objetivos y tareas, no obstante, se requiere de personas capacitadas para llevar a cabo los procesos correspondientes y los beneficios que estos tienen para la organización.

Estructura Organizacional

El profesor académico Henry Mintzberg, define el concepto de estructura organizacional, como “el conjunto de todas las formas en que se dice del trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas” (1995, p.26). Por lo tanto, al hablar de estructura organizacional, se está haciendo referencia a todo aquello que debe ser coordinado todas las partes de la organización, para la consecución de sus objetivos, definiendo a través de ésta las áreas y personas responsables.

Procesos Administrativos

Parafraseando a Henry Fayol, conocido como el padre de la administración moderna, los procesos administrativos son los siguientes (Tomas, 2011):

- Planear: se relaciona con la planificación a futuro de la organización mediante el establecimiento de metas, objetivos, indicadores y otros conceptos organizacionales relacionados.
- Organizar: comprende la organización de todos los recursos de la empresa, en la consecución de los planes y objetivos.
- Dirigir: así como una orquesta, el administrador debe conocer la empresa, para hacer que todo funcione de forma uniforme.
- Coordinar: se relaciona con la armonización de actividades y ajuste de desviaciones.
- Controlar: establecimiento de normas, procedimientos y demás parámetros para determinar que las cosas se están realizando y tienen como meta los alcances de la organización.

Todos estos procesos implican un grado importante de complejidad y por ende implican tener un conocimiento experto en la organización o bien contar con la asesoría correspondiente, para lograr una adecuada administración dentro de las organizaciones.

Administración de Recursos Humanos

Como el principal punto de la presente investigación se establece la administración del Recurso Humano o Talento Humano, como recientemente se ha determinado. Actualmente es posible afirmar que aquellas organizaciones que no tienen estrategias enfocadas en su talento humano están destinadas al fracaso. Las empresas con conocimientos en estas áreas saben que existe un valor agregado a las organizaciones al dedicar importantes esfuerzos en esta área, atrayendo personal de mayor potencial y generando grandes beneficios para la empresa.

Dressler (2011) conceptualiza el término Administración de Recursos Humanos como: “Las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función general; en específico si se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (p.2)

De esta forma, es posible afirmar que la administración del recurso humano se relaciona con el talento humano, desde su ingreso a la organización, su mantenimiento y acompañamiento, hasta su salida de la organización. Con el avance de nuevos conocimientos organizacionales surge también el concepto de Gestión del Talento Humano, el cual Chiavenato (2009), conceptualiza como “la gestión o administración adecuada del personal, implicando competencias, remuneraciones, entre otros aspectos claves”. En ambos conceptos, podemos definir que la consecución de la administración del recurso humano es la búsqueda de una adecuada gestión de los trabajadores dentro del plano organizacional, desde el reclutamiento, evaluación y demás procesos.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2009, p.11) señala los siguientes principales objetivos de la administración de recursos humanos:

- Colaborar al alcance de objetivos y misión de la organización, mediante el conocimiento de la organización, apoyando las metas y objetivos creando las condiciones y atendiendo las necesidades del personal, mediante una adecuada gestión del talento humano.
- Creación de organizaciones competitivas, mediante la creación y desarrollo de las habilidades y competencias de sus colaboradores, a través de programas y objetivos.
- Colaborar en la atracción de personal capacitado y motivación de los colaboradores actuales, esto mediante capacitaciones, políticas de retención y gestiones correspondientes.
- Enfocarse en la satisfacción de los colaboradores, es decir, mediante la creación de espacios de capacitación y análisis de necesidades de los mismos en cuanto al ámbito laboral.
- Fortalecer y desarrollar programas de calidad de vida en el trabajo, enfocado en el desarrollo de la cultura organizacional.
- Ser los administradores del cambio, en caso de requerirse el apoyo de la administración principal, guiando todo el proceso y trabajando en la disminución de riesgos.
- Creación de políticas organizacionales, especialmente en áreas como lo son la ética y comportamiento responsable socialmente, que apoyen la estructura de la empresa y las condiciones laborales de sus colaboradores.
- Trabajar de forma constante en conjunto con la administración principal para la creación de una mejor empresa y de un mejor equipo de trabajo.

Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Expertos en administración, resaltan que una gestión de recursos humanos adecuada implica y repercute positivamente en las organizaciones. Dressler (2011, p.3) identifica los siguientes beneficios en la gestión adecuada del personal:

- Los empleados pueden desempeñarse con mayor disposición.
- Contratar personas idóneas para el puesto.
- Reducir la rotación de personal.
- Encontrar colaboradores que den lo mejor de sí.
- Trabajar con prácticas seguras basados en los principios de salud ocupacional.
- Evitar demandas judiciales.

Como se puede destacar contar con una adecuada gestión de recursos humanos, implica grandes beneficios y reduce varios de los principales problemas organizacionales relacionados con el personal como lo son la desmotivación, ausentismo, niveles de rotación, renuncias, entre otros.

Procesos de la Administración de Recursos Humanos

De la misma forma que la administración general, cuenta con sus procesos establecidos, la administración del talento humano también implica una serie de procesos. Parafraseando a Chiavenato (2009) se establecen los siguientes procesos:

Atracción

Tiene como objetivo la búsqueda de personas que puedan formar parte de la organización. Los subprocesos incluyen:

- a) Investigación del mercado de oferentes: implica el análisis e investigación del mercado de recursos humanos que se encuentra a disposición de la empresa, de forma que ayuda a establecer una referencia de posibles colaboradores. Implica enfocarse en la necesidad de personal que la empresa requiere y crear la planificación necesaria para iniciar el proceso de reclutamiento.

- b) Reclutamiento de personas: se relaciona con el uso de técnicas de reclutamiento, considerando la organización y necesidades de la misma, dependiendo del tipo de organización puede implicar tanto el reclutamiento interno como el externo.
- c) Selección de personal: implica contar con las técnicas y criterios de selección, de acuerdo al puesto y necesidades existentes. Puede implicar técnicas de selección tales como: entrevistas, pruebas o exámenes.

Organización

Se relaciona con la capacidad de establecer la función y metas de los colaboradores en la organización y sus distintas implicaciones, incluye entre sus subprocesos:

- a) Planificación de los programas de inducción: para la integración de nuevos colaboradores en la organización, de forma que los mismos puedan conocer aspectos generales, funciones y objetivos esperados.
- b) Descripción y análisis de puestos: es uno de los procesos más complejos, ya que mediante éste se establecen los manuales de puestos, estableciendo los requisitos del puesto, tareas, responsabilidades y condiciones del trabajo. Implica un análisis profundo por parte de los especialistas en recursos humanos, y sirve de base para muchos de los otros procesos organizacionales.
- c) Evaluación del desempeño: comprende el desarrollo de sistemas para la evaluación de la calidad de los recursos humanos, así como la planificación correspondiente. Este subproceso implica un trabajo conjunto con la administración, en el establecimiento de metas y objetivos, creando a su vez un sistema de evaluación retador y que genere beneficios para todas las áreas implicadas.

Retención

Su objetivo es establecer los lineamientos y políticas de las organizaciones, para lograr que las personas que trabajan en la organización decidan mantenerse en la empresa. La retención implica los siguientes subprocesos que la conforman se encuentran:

- a) Administración de sueldos y salarios: incluye la administración de todo lo relacionado con políticas salariales, estableciendo actividades y salarios que estén acordes a las políticas gubernamentales y mercado de reclutamiento de la empresa.
- b) Planes de prestaciones sociales: su objetivo es el establecimiento de planes de prestaciones por ley, así como también otros beneficios que pueden significar una ventaja competitiva para la empresa.

También pueden considerarse otros que según el tipo de organización como:

- a) Seguridad y salud ocupacional: consiste en crear las condiciones en el ambiente laboral de manera que sean acordes con la legislación laboral costarricense, de acuerdo a temas de salud ocupacional y seguridad, de manera que a través del establecimiento de estos se logren minimizar los riesgos por accidentes o enfermedades en los sitios de trabajo.
- b) Relaciones laborales: las organizaciones deben contar con criterio y apoyo de tipo legal, normativas, procedimientos, que sirven a la organización para salvaguardar los recursos materiales como no materiales y demás elementos de la empresa. En algunas ocasiones son los encargados de lograr conciliaciones o resoluciones de conflictos en las empresas.

Cabe destacar en este apartado, que el proceso de retención a su vez involucra aquellas prácticas no monetarias de retención de personal, complementarias a la retribución económica, y que según expertos comprenden una fuente de motivación importante

Desarrollo

Este proceso se relaciona con aquellas actividades que se realizan y planifican para desarrollar y preparar a las personas en la empresa, incluye actividades como:

- a) Capacitación: buscar una preparación, renovación y creación de nuevas competencias en los colaboradores.
- b) Desarrollo de recursos humanos: establecimiento de programas que permitan a los colaboradores el desarrollo de capacidades y habilidades. Se incluyen programas de capacitaciones, interfaces en línea de capacitación, programas de becas, cursos en línea, convenios con universidades, así como otras más.
- c) Desarrollo organizacional: se enfoca en el mejoramiento de la salud y calidad de las condiciones laborales de la empresa, a través de la realización de actividades y programas que apoyen el desarrollo de los colaboradores y su socialización con la misma.

Evaluación

Verificar mediante un análisis planificado y consciente lo que están haciendo las personas en la organización y sus implicaciones para el logro de los objetivos organizacionales, entre sus subprocesos se encuentran: a. Bancos de datos: con información relevante para una óptima administración, ya sea para el proceso de reclutamiento, retención u otro. b. Sistemas de información: Medios de información para la toma de decisiones, con respecto al recurso humano con que se cuenta para realizar una adecuada toma de decisiones con respecto al recurso humano. c. Evaluación de los recursos humanos: Implica una evaluación y revisión de los procedimientos del departamento, así como su actualización, con el objetivo de contar con información actualizada para la toma de decisiones, así como para el personal.

Administración estratégica de Recursos Humanos

Tiene como objetivo realizar un plan estratégico que involucre al talento humano de la organización, su meta final es la potencialización del mismo a nivel empresarial, es decir obtener el mayor beneficio y valor posible a través de una serie de estrategias planificadas. Dressler (2011, p.15) indica que la administración estratégica es una actividad que “significa formular y ejecutar sistemas de RH, es decir políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas”. La administración se relaciona por lo tanto en todas las actividades de recursos humanos para ayudar al alcance de las metas y objetivos propuestos por la administración de la empresa.

Talento Humano

Existen muchos conceptos en la actualidad sobre lo que implica o se conceptualiza el talento humano. Chiavenato (2011, p. 37) hace referencia a este como el conjunto “integrado por talentos, estructura organizacional y cultura organizacional” (Chiavenato, 2011, p. 37). De forma que podemos afirmar que el talento humano de una organización involucra a todos los colaboradores y sus capacidades de forma que mediante una adecuada gestión se pueda crear un valor adicional en la empresa.

Psicología Laboral y de las Organizaciones

Según la UNIR (2020), la Psicología Laboral, la cual se conoce también más ampliamente como Psicología del Trabajo y las organizaciones “se encarga del estudio de los procesos psicológicos y conductuales de las personas en el contexto de una empresa”. Esto quiere decir que esta rama de la psicología se enfoca en estudiar el entorno laboral y como las personas se desarrollan en dicho ambiente.

Asimismo, resulta importante, según lo afirma Instituto Europeo de Psicología Positiva (2024), considerar que la psicología es una ciencia y por lo tanto la psicología laboral también lo es y parte de la evidencia científica, de se apoya en una amplia gama de métodos sociales de investigación científica que le ayudan a identificar las mejores prácticas corporativas. De esta forma esta rama de la psicología se basa en el conocimiento científico, así como sus métodos y aplicaciones.

También resulta de suma importancia, enfatizar que la psicología del trabajo y las organizaciones comprende un área multidisciplinaria, ya que puede integrar muchas ocupaciones y profesiones y es aplicable a todas las organizaciones, así que puede incluir también áreas administrativas de acción.

La psicología del trabajo tiene sus orientes según Arnold y Randall, “de por lo menos, dos raíces distintas dentro de la psicología aplicada. Una reside en un par de tradiciones que a menudo se conocen como” ajustar el hombre (sic) al trabajo” (AHT) y” ajustar el trabajo al hombre (sic)” (ATH). La tradición de AHT se manifiesta en la selección de personal, la capacitación y la orientación vocacional. Estos esfuerzos tienen en común un intento por hacer coincidir de manera eficiente el trabajo y la persona, concentrándose en la última. En cambio, la tradición de ATH se enfoca en el trabajo y sobre todo en el diseño de las tareas, el equipo y las condiciones laborales que se ajustan a las características físicas y psicológicas del individuo” (2012, p. 16).

Alcances de la psicología laboral

Mediante la psicología laboral, es posible que las organizaciones cuenten con varios ámbitos de acción, que son de gran importancia para las organizaciones, enunciados por Castro (2024) según se muestran a continuación:

- Evaluación, selección y orientación: consiste en evaluar y seleccionar a los candidatos concretos y futuros trabajadores para desempeñar un puesto de trabajo, esto mediante el diseño de

instrumentos, pruebas, cuestionarios y llevar a cabo las entrevistas individuales y dinámicas de grupo.

- Formación y desarrollo del personal y del talento: mediante la enseñanza, formación y acompañamiento en el desarrollo de los trabajadores y de los equipos de trabajo. También la psicología laboral, tiene como tarea el análisis y clasificación de los puestos de trabajo y sistemas retributivos.
- Prevención y evaluación de riesgos y salud ocupacional: mediante la creación de proyectos y acciones destinadas a la reducción de accidentes en el trabajo, ergonomía, minimizar el absentismo y mejora cualitativa de los recursos humanos y de las condiciones de trabajo.
- Mercadeo y comportamiento del consumidor: se trabaja mano a mano con los departamentos y equipos de Marketing con el objetivo de entender y adelantarse a las necesidades del consumidor y/o cliente, esto mediante sondeos, encuestas y comunicación externa.
- Campañas de comunicación interna y del clima laboral: ejecutan y llevan a la práctica tareas para mejorar el ambiente, la comunicación de manera que se crea un ambiente laboral orientada a la productividad y en beneficio de todas las partes involucradas.
- Programas de mejor para creación de una empresa saludable: Parece que en los últimos años cuidar el espacio físico de los trabajadores y esforzarse porque se sientan cómodos, a gusto y promover y proteger su salud y bienestar físico y emocional son prioridades establecidas en los objetivos de las empresas... y precisamente esto es lo que busca una empresa saludable.

Modelo de Gestión por Competencias

Competencia Laboral

Para McClelland (1975) la definición de competencia laboral va más allá de “desempeñar bien el trabajo depende más de las características propias de la persona -sus competencias- que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades”, es decir hace no solo referencia a los conocimientos que una persona posee, sino también implica un análisis importante en cuanto a su experiencia y características personales. Complementando este concepto podemos considerar el definido por Bunk (1994), el cual “propone que quien posee tal competencia es quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pudiendo resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, estando capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

Por su parte Spencer identifica, que una competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”.

Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño, entre sus características se encuentran:

1. **Motivos:** impulsan, dirigen y seleccionan la conducta a ciertas acciones o metas o pueden a su vez también funcionan como una conducta de alejamiento.
2. **Rasgos:** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. **Autoconcepto:** actitudes, valores o autoimagen de una persona.

4. Conocimiento: información que una persona tiene en áreas de contenido específico.
5. Destreza: la habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar.

Modelos de competencias

En cuanto a los modelos utilizados para determinar las competencias, destacan tres tipos, los cuales son:

1. Funcionalista: este tipo de modelo tiene como referente la escuela funcionalista de sociología, la cual busca desarrollar en la identificación de competencias, considerando todo de manera global, decir habilidades, aptitudes y condiciones del ambiente, buscando destacar las aquellas competencias más relevantes, de manera que se pueda cubrir las necesidades del mercado laboral. "Para este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente" (Mertens, 1996, como se citó en Becerra y Campos, 2012).

Considerando por lo tanto este modelo, las organizaciones analizan y consideran todo su entorno, así a su vez toman en cuenta al colaborador en su propio entorno, y con relación a este se procede a desarrollar el modelo, basándose a su vez en los resultados obtenidos por el colaborador principalmente, más que en los procesos que generan los resultados.
2. Conductista: se centra en los trabajadores que destacan por un desempeño superior o bien sobresaliente en sus funciones, de manera que en "en este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la

organización, ya que buscan el elemento central de la competencia". (Mertens, 1996, como se citó en Becerra y Campos, 2012).

De esta manera se identifican aquellas competencias y las conductas que generan un desempeño exitoso, para generar el modelo de competencias, generando a través de estas conductas, puntos de referencia a seguir en la organización. Sin embargo, es importante destacar que este enfoque "hace énfasis en que la persona será evaluada sobre el criterio de lo observable y medible de su comportamiento y conocimiento. De igual manera, deja presente que hay factores que no son fáciles de identificar en las personas tales como la autoestima, la personalidad y su intención, especialmente, cuando desean ser seleccionados para un cargo" (Díaz, 2020), por lo que resulta esencial, la observación de aquello tangible como intangible, en cuanto a competencias se habla.

3. Constructivista: tiene como punto principal del modelo, aquello que el colaborador es capaz de hacer, de manera que "este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan" (Becerra y Campos, 2012, p.17).

Es importante destacar, que en contraposición al modelo conductual, este tipo, considerando la totalidad de colaboradores, y no solo aquellos que tienen un desempeño sobresaliente, si no que se basa en objetivos y posibilidades, mediante cuestiones de aprendizaje.

De esta manera Becerra y Campos (2012, p.18), identifica de manera resumida, que los enfoques expuestos se centran en las competencias, según:

- Normas de competencia (Funcionalista) que se centra en los requerimientos de la ocupación.
- Mejor desempeño (Conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona.
- Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

Beneficios del modelo de competencias

Parafraseando a Díaz y Arancibia (2002), podemos identificar los siguientes beneficios para las organizaciones, con la utilización del modelo de competencias:

- Mediante un enfoque basado en competencias se favorece procesos de aprendizaje y formación continuos, esto mediante capacitación constante y enfocada a la competencia en específico.
- Los colaboradores pueden tener un mayor conocimiento de las tareas y resultados que la organización espera de ellos y así pueden contribuir de una mejor forma a las metas de la organización.
- La selección de personal se facilita pues se conocen las competencias necesarias para el puesto, más allá de simples conocimientos técnicos o estudios profesionales.
- Mediante el reconocimiento de las competencias a través de sus prácticas laborales, se aumenta su empleabilidad.
- Mejora la precisión al determinar el ajuste potencialidad de una persona para diversos trabajos.
- Los planes de desarrollo se pueden trabajar de una mejor forma, ya que se conocen las habilidades y características específicas necesarias en un puesto, así como el cierre de brechas.

Aplicación de la psicología laboral y competencias

Según explican Rodríguez y Posadas (2007), el tema de las competencias surge en Estados Unidos a finales de los sesenta y principios de los setenta, cuando David McClelland, un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, se percató de que los exámenes académicos no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, por lo que consideró necesario buscar otras variables predictoras de

éxito. Dichas variables fueron denominadas “competencias”, y desde entonces conforman un campo de estudio para diversas áreas, como la organizacional.

De esta forma la psicología se ocupa de explicar diversos fenómenos aglutinados en el término “competencia laboral” a través de diversos enfoques o aproximaciones psicológicas. Haciendo posible su aplicación en las organizaciones y adaptándolas de acuerdo a las necesidades únicas de cada organización.

Componentes del modelo

El modelo de competencias laborales, según Delgado (2009, p. 33) está integrado por los siguientes componentes:

- **Saber:** Es el conjunto de conocimientos teórico-empíricos que le permiten a la persona ejecutar un comportamiento eficaz, seguro y eficiente como una de las conductas operacionalizadas dentro de una competencia. Así, por ejemplo, para ser técnico electricista es necesario que la persona tenga los conocimientos que son exigidos para la realización del mantenimiento de un tablero de controles o para la distribución del tendido de redes domiciliarias.
- **Saber hacer:** Es la aptitud, habilidad, destreza o práctica que la persona demuestra en la solución de los problemas concretos que plantea el trabajo. Por ejemplo, no es suficiente que una persona tenga todos los conocimientos teóricos que exige la realización de un trabajo de mantenimiento de redes, es preciso que los aplique a cada situación particular y concreta.
- **Saber estar:** Es el comportamiento de adaptación y asimilación que muestra una persona en cuanto a las normas, reglas y cultura de la organización. Es el aporte de una persona a mantener y cultivar un clima y una cultura organizacional en donde la convivencia refleje valores tales como el respeto, confianza, cooperación, trabajo en equipo y unas relaciones interpersonales que favorezcan la integración y cohesión del grupo de trabajo.

- **Querer hacer:** Es el interés, disposición y la motivación que una persona debe tener para poder realizar un trabajo en forma competente desde el principio. Muchas veces al no contar con la motivación suficiente, los anteriores saberes no se expresan con plenitud, y en vez de aportar eficiencia y eficacia, lo que ocurre es que se incrementa el desperdicio por retrocesos en las actividades laborales.
- **Poder hacer:** Es la contribución de la organización en proporcionarle al empleado todos los medios y recursos necesarios de trabajo que le permiten realizar su labor en forma oportuna y con la calidad esperada por el cliente.

Pasos a seguir para establecer un modelo de evaluación por competencias

Alles (2005, p.89), identifica una serie de pasos para ejecutar un sistema de gestión de competencias, para los cuales establece:

1. Definir visión y misión.
2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
3. Puesta de competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
4. Validación de las competencias.
5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Asimismo, establece los criterios efectivos de competencias (Alles, 2005, p. 90):

1. Definir criterios de desempeño.
2. Identificar una muestra.
3. Recoger información.
4. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.

5. Validar el modelo de competencias.
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Modelo de Spencer y Spencer

Uno de los modelos con relación al modelo de competencias, es el realizado por Spencer y Spencer, el cual hace referencia a un modelo de iceberg, para explicar los factores que influyen en estas conductas, y permiten identificar la existencia o no de determinada competencia, entre las cuales identifican:

Variables visibles

- Habilidades: Lo que una persona sabe hacer bien.
- Conocimientos: Lo que una persona sabe de un área particular.

Variables no visibles

- Valores / roles sociales: la imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
- Autoimagen: La manera en que una persona se ve a sí misma.
- Rasgo: Un patrón de conducta habitual.
- Motivos: Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona.

Asimismo, para el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta el siguiente cuadro de competencias genéricas, expuesto por Spencer Spencer:

Cuadro 1**Competencias genéricas según Spencer Spencer, 1993.**

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Fuente: Spencer y Spencer (1993), citado en Mertens (1996).

Tipos de competencias laborales

Díaz (2006) identifica tres tipos de competencias, que permitirán a las organizaciones, establecer un modelo de gestión de competencias, las cuales son:

- **Competencias corporativas:** son conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización, las cuales deben ser identificables en todos los colaboradores de la organización sin importar su puesto, pues se relacionan a nivel organizacional con el éxito y productividad. Estas se relacionan con el plan estratégico de la organización, al considerar la misión, visión, objetivos.
- **Competencias técnicas:** son aquellos conocimientos, habilidades y/o destrezas específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada, por lo que no aplican en el caso del grupo anterior para todos los colaboradores de la organización, sino que son específicas del puesto y funciones.
- **Competencias actitudinales o de gestión:** son aquellos componentes actitudinales de un individuo y se relaciona con su capacidad para el logro de objetivos, metas y resultados de forma eficiente y eficaz.

Entrevista de incidentes críticos STAR

“La Entrevista de Incidentes Críticos o BEI (Behavioral Event Interview) es una técnica que tiene como objetivo conocer la conducta y competencias de un candidato basándose en situaciones experimentadas en tiempos pasados”. (Salazar, 2021).

Para tener una mejor planificación del proceso, asimismo se establece una entrevista siguiendo las siglas S.T.A.R., las cuales según Salazar (2021), comprenden los siguientes puntos:

- **Situación:** implica describir ampliamente y con detalle el qué, cuándo, dónde pasó, de manera que, a través del contexto, sea posible apreciar todos los detalles, tales como personas involucradas, elementos, recursos, entre otros. Entre mayor cantidad de detalles sean dados por la persona, será

mejor para el proceso, sin embargo, el entrevistador también puede incentivar el proceso, en caso de que observe que el entrevistado no brinda tantos detalles.

- Tarea: explicar con exactitud, cuál era su función o tarea, en dicha situación.
- Acciones: identificar todas las acciones llevadas a cabo para resolver dicha situación, el motivo de porqué se eligieron esas acciones.
- Resultado: comentar al entrevistador cuál fue el resultado obtenido, por las acciones tomadas, pueden incluirse detalles adicionales, como consecuencias en el proceso o aprendizajes personales.

Manual descriptivo de puestos

Chiavenato, conceptualiza la descripción del puesto como:

“un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas” (2007, p.226)

Asimismo, identifica que una vez definido el punto anterior se debe desarrollar el análisis del puesto, el cual busca estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige, para desempeñarse de manera adecuada, entre estos factores se identifican según Chiavenato (2007, p. 229):

- Requisitos intelectuales: escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida, aptitudes requeridas.

- Requisitos físicos: esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades, complexión física requerida.
- Responsabilidades adquiridas: supervisión del personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos, relaciones internas o externas, información confidencial.
- Condiciones de trabajo: ambiente de trabajo, riesgos del trabajo (accidentes de trabajo, enfermedades profesionales)

Diccionario de competencias

Alles (2017, p. 396) define el Diccionario de Competencias como un “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia”. Y define los siguientes componentes para el diccionario:

- Título: hace referencia al nombre de la competencia y comprende los comportamientos que deben mostrar los empleados que ocupan el puesto.
- Definición: proporciona una explicación genérica de la competencia que facilite su comprensión.
- Niveles: indican los comportamientos específicos que se asocian a la competencia definida y que permiten evidenciar si el empleado la posee y en qué grado.

A su vez Alles, identifica la siguiente subdivisión para los niveles:

- Alto: la competencia está altamente demostrada en la práctica y está desarrollada en un grado superior.

- Bueno: la competencia es empleada como recurso en un buen número de ocasiones, pero no está completamente desarrollada. Posee el potencial necesario para desarrollar la competencia hasta un nivel alto.

- Mínimo necesario: muestra el requerimiento estándar o mínimo imprescindible para tener un desempeño suficiente en el puesto de trabajo.

- Insatisfactorio: no presenta la competencia o la presenta en un nivel inferior al mínimamente requerido. Requiere capacitación para desarrollarla hasta el estándar necesario. Este nivel no tiene por qué significar la ausencia de la competencia, sino su desarrollo en un nivel mínimo.

No obstante, los niveles pueden variar de acuerdo a las necesidades de la organización.

Evaluación 270

La evaluación del desempeño 270, comprende una de las formas de evaluación más completas e integrales, disponibles para la evaluación del personal.

La evaluación del desempeño 270 grados, es aquel tipo de evaluación en el que se recopila información sobre el quehacer del evaluado y el resto del equipo de trabajo, sin involucrar a los clientes como sucede en la evaluación de 360 grados.

Para Iturralde (2011) la evaluación de desempeño laboral de 270:

“Fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad”.

Para Padilla (2021) la evaluación del desempeño, la evaluación tiene como propósitos:

- Mejorar la productividad de los empleados.
- Aplicar retribuciones por desempeño.

- Buscar puntos de mejora en el desempeño profesional.
- Mejorar la motivación laboral y la cultura organizacional.
- Encontrar necesidades formativas y diseñar planes para cubrirlas.
- Apoyar la implementación de planes de carrera profesional, movilidad, etc.

Assessment Center

El Assessment Center, es una técnica que tiene como objetivo predecir el desempeño de un colaborador en un puesto, mediante un ejercicio de supuestos en una determinada situación o escenario.

Díaz, conceptualiza el Assessment Center como “una técnica de evaluación de competencias laborales, que tiene como fundamento la observación y registro de las conductas generadas por una persona a través de la aplicación de una serie de pruebas de tipo situacional que ponen a los participantes en situaciones similares a las del puesto o rol a ocupar”

Para poder obtener los resultados mediante esta técnica se debe observar la conducta, lo cual debe hacerse por parte de evaluadores expertos en la herramienta.

III. METODOLOGÍA

Estrategia de general de investigación aplicada

Como objetivo principal de la investigación, se establece proponer un sistema de administración de gestión del talento humano basado en competencias, para la empresa Grupo Calivá S.A. Como estrategia de intervención se propone la aplicación de las herramientas al 100% (gerencia, asistente de gerencia, cobranza, servicio al cliente y reclamos) de los puestos y personal de la organización. La información será recolectada principalmente a través de la observación, una entrevista semiestructura y también un análisis de incidentes críticos basados en el Método S.T.A.R. así como una serie de talleres en conjunto con la jefatura para definir aspectos importantes, tales como las competencias estratégicas. Para el análisis de la información recolectada se propone la creación de un manual descriptivo de puestos por competencias con su respectivo diccionario de competencias, un sistema de evaluación del desempeño, así como también la creación de un sistema de recompensas para la organización, siendo claramente validados en apoyo con expertos en el área, y como paso final el escrito del informe final de resultados para entregar a la jefatura correspondiente. A continuación, se procederá a desarrollar con mayor amplitud los aspectos mencionados anteriormente.

Descripción de la población meta, beneficiarios directos e indirectos

La población meta de la presente intervención son todos los colaboradores de la empresa Grupo Calivá S.A., en los puestos de gerencia, asistente de gerencia, cobranza, servicio al cliente y reclamos. Como beneficiarios directos, se identifican los puestos mencionados anteriormente, así como otras empresas PYMES costarricenses, que puedan verse beneficiadas con la intervención en desarrollo. De manera indirecta se propone como beneficiario el Estado y las organizaciones, enfocadas en el crecimiento de las PYMES.

Instrumentos y procedimientos de recolección de información

La empresa actualmente no cuenta con el desarrollo documental ni de referencia para la intervención del proyecto en cuestión, por lo que no se proponen instrumentos y procedimientos previos que nos permitan establecer las bases documentales correspondientes.

Considerando lo anterior, se debe iniciar con la base documental y de información desde cero, por lo que se propone dos etapas de recolección de la información:

1. **Recolección de insumos para diccionario de competencias organizacionales:** Se determina una entrevista con el gerente general de la organización, con el fin de establecer las competencias estratégicas imprescindibles para todos los puestos de la organización, esto mediante una presentación tipo taller, que permitirán establecer las competencias cruciales e indispensables que deben tener todos los colaboradores en la empresa.
2. **Recolección de insumos para el manual descriptivo de puestos basado en competencias, evaluación del desempeño por competencias, remuneración y desarrollo,** en esta etapa como principal método de recolección de información se propone la observación directa del colaborador en el puesto, con respecto a este método Chiavenato indica “su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos, el análisis se realiza con la observación dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones” (2011, p. 194), esto con el objetivo de determinar las principales funciones y generalidades de los puestos a evaluar de manera visual.

De manera complementaria y posterior se propone la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los colaboradores involucrados, mediante la cual “se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen y los porqués y los cuándoos” (Chiavenato, 2011, p.195), así como también la inclusión de una entrevista de incidentes críticos, considerando el método S.T.A.R., ambas como complemento con lo cual se permitirá corroborar la información obtenida durante el proceso de observación, así como reafirmar las principales

competencias asociadas a los puestos en análisis así como otros detalles que se considere importante validar a través del proceso de entrevista de manera que se puedan establecer los principales aspectos para la confección del manual descriptivo de puestos por competencias, el cual servirá de insumo para la realización de los subsiguientes procesos de evaluación del desempeño, remuneración y desarrollo de personal, también basadas en competencias.

Los contenidos de las entrevistas, así como la observación incluyen los siguientes tópicos: identificación del puesto, resumen del puesto, responsabilidades y obligaciones, autoridad del titular, estándares de desempeño, condiciones laborales, especificaciones del puesto (Dessler, 2009. p. 141), así como la identificación de las competencias laborales asociadas al puesto que pueden obtenerse también mediante la entrevista de incidentes críticos.

Las herramientas descritas serán aplicadas al 100% de los puestos de la organización (servicio al cliente, reclamos, cobranza, asistente de gerencia y gerencia).

Para la validación de los instrumentos mencionados, se solicitará a expertos en la materia de Psicología Organizacional y Laboral, la revisión de los mismos, además de otras personas con conocimientos en el área de interés como apoyo, entre los cuales se consideran el equipo asesor, así como personal que trabaja propiamente en áreas de gestión del talento humano.

De forma posterior a la recolección se procederá con el desarrollo de todos los documentos y procedimientos de gestión de recursos humanos, según se muestra en la Tabla 1 que presenta la operacionalización de los objetivos específicos.

Cuadro 2

Operacionalización de los objetivos específicos para un sistema de administración de gestión por competencias del talento humano para la empresa Grupo Calivá S.A, 2023.

Objetivo No. 1	Resultado / Indicador	Fuentes e instrumentos	Tiempo
Definir un proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Grupo Calivá S.A, mediante la creación de un manual de puestos basado en un modelo de competencias.	Proceso de reclutamiento y selección de personal	Observación, entrevista semiestructurada y entrevista de incidentes críticos	2 meses
	Diccionario de competencias Manual descriptivo de puestos por competencias		2 meses
Objetivo No. 2	Resultado / Indicador	Fuentes e instrumentos	Tiempo
Operacionalizar un sistema de evaluación del desempeño para los puestos de trabajo de Grupo Calivá S.A.	Sistema de evaluación del desempeño	Observación y entrevista Manual de Puestos	2 meses
Objetivo No. 3	Resultado / Indicador	Fuentes e instrumentos	Tiempo
Determinar un sistema de remuneración y desarrollo basado en competencias para los colaboradores de Grupo Calivá.	Remuneración	Observación y entrevista Manual de Puestos	2 meses
	Desarrollo de personal por competencias		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Seguidamente se procederá a confeccionar el informe final de la investigación, para entregar a la administración de la empresa.

Estrategia, métodos y técnicas de análisis y evaluación de resultados

La presente intervención, se plantea desde un esquema de tipo mixto, el cual “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio)” (Hernández et al. 2014, p.546). Asimismo, la intervención es de tipo descriptiva

pues “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al. 2014, p.92), es decir mediante el análisis e identificación de la información recolectada, para la creación de los productos (manual, evaluación y propuesta de remuneración).

También se propone la revisión posterior de los productos y resultados obtenidos por parte de expertos en Psicología Organizacional y Laboral, que puedan establecer sugerencias o aspectos de mejora, considerando las siguientes bases documentales de consulta:

1. Diccionario de competencias: una vez realizada la entrevista con el gerente general y análisis de los métodos de recolección, se identificarán las principales competencias de los puestos que componen la organización, estableciendo su conceptualización, indicadores y competencias correspondientes.
2. Análisis y descripción del puesto (manual descriptivo de puestos por competencias): compone el consolidado de la información recolectada tanto en las entrevistas semiestructuradas así como incidentes críticos así como también durante el proceso de observación, considerando: identificación del puesto, resumen del puesto, responsabilidades y obligaciones, autoridad del titular, estándares de desempeño, condiciones laborales, especificaciones del puesto, así como la identificación de las competencias laborales asociadas al puesto.
3. Diseño de los formatos de entrevista de selección: tomando en consideración lo indicado en el manual de puestos, se establece una entrevista personalizada para los puestos de trabajo en análisis.
4. Diseño de los formularios de evaluación del desempeño para cada puesto: considerando las competencias detectadas, así como indicadores propios del puesto, se procederá a la elaboración de los instrumentos de evaluación considerando un sistema de 360 grados.
5. Consolidación del modelo de gestión del talento humano por competencias: incluyendo el Diccionario de Competencias Organizacionales, Manual descriptivo de puestos por competencias,

formatos de entrevistas de selección por competencias para cada puesto y formato de evaluación del desempeño.

Consentimiento informado

A todos los/as participantes que colaboren en la investigación se les asegurará confidencialidad, anonimato y se les garantizará que la participación en el proyecto de investigación no pondrá en riesgo su integridad física, psicológica y/o moral. Además, tendrán la libertad de rehusarse a formar parte de la investigación o de retirarse antes de concluir el instrumento. Se contará para ello con el respectivo consentimiento informado que se presenta en el ANEXO 1.

Definición del sistema de supervisión

Se propone un seguimiento y revisión conjunta con el Posgrado de Psicología y el comité correspondiente asignado, con una periodicidad mensual o de acuerdo con lo que se determine por parte de la universidad, de forma presencial o virtual, de acuerdo a lo que las condiciones lo permitan. También se propone consultar a expertos o asesores en recursos humanos, en cuanto a las herramientas generadas en el proceso de desarrollo, así como el apoyo y revisión de los avances por parte de la jefatura de la organización.

Cronograma

Se propone el siguiente cronograma con un plazo de 4 meses, para cumplir con los objetivos establecidos, las actividades a desarrollar se indican a continuación:

Cuadro 3

Cronograma de actividades y etapas presentado a inicios de investigación

Mes/Actividad	1	2	3	4
Objetivo No. 1	Definir un proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Grupo Calivá S.A, mediante la creación de un manual de puestos basado en un modelo de competencias.			
Recolección de información	■			
Ejecución del proceso de observación	■			
Procesamiento de la información	■			
Aplicación de la entrevista	■			
Procesamiento de la información		■		
Desarrollo de manual de puestos		■		
Revisión de resultados con expertos		■		
Objetivo No. 2	Operacionalizar un sistema de evaluación del desempeño para los puestos de trabajo de Grupo Calivá S.A.			
Recolección de información			■	
Desarrollo del sistema de evaluación			■	
Revisión de resultados con expertos			■	
Objetivo No. 3	Determinar un sistema de remuneración y desarrollo basado en competencias para los colaboradores de Grupo Calivá.			
Recolección de información				■
Desarrollo del sistema de recompensa y desarrollo				■
Revisión de resultados con expertos				■

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN

El siguiente capítulo tiene como objetivo el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante el proceso de observación, taller de competencias, entrevista e incidentes críticos, aplicados a los puestos de Grupo Calivá S.A.

Para el establecimiento de las competencias genéricas o estratégicas de la organización, se realiza un taller con el gerente general de la empresa, para determinar cuáles son las competencias que deben tener todos los integrantes de la organización, en relación el taller se obtienen los siguientes resultados:

Figura 2

Competencias genéricas detectadas por medio taller de competencias, en puestos de trabajo de Grupo Calivá



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Con relación a las competencias específicas, Se procedió, por lo tanto, a aplicarla herramienta a la totalidad de puestos en la organización (gerencia, asistente de gerencia, especialista en cobranza,

ejecutivo de servicio al cliente y reclamos). Para dicho análisis, se utilizó una entrevista de incidentes críticos, a los usuarios expertos, para determinar mediante éste, las competencias específicas del puesto de trabajo, considerando como base el siguiente documento como base para la entrevista, basado en el método S.T.A.R.:

Cuadro 4

Método S.T.A.R. de entrevista de incidentes críticos aplicado en Grupo Calivá

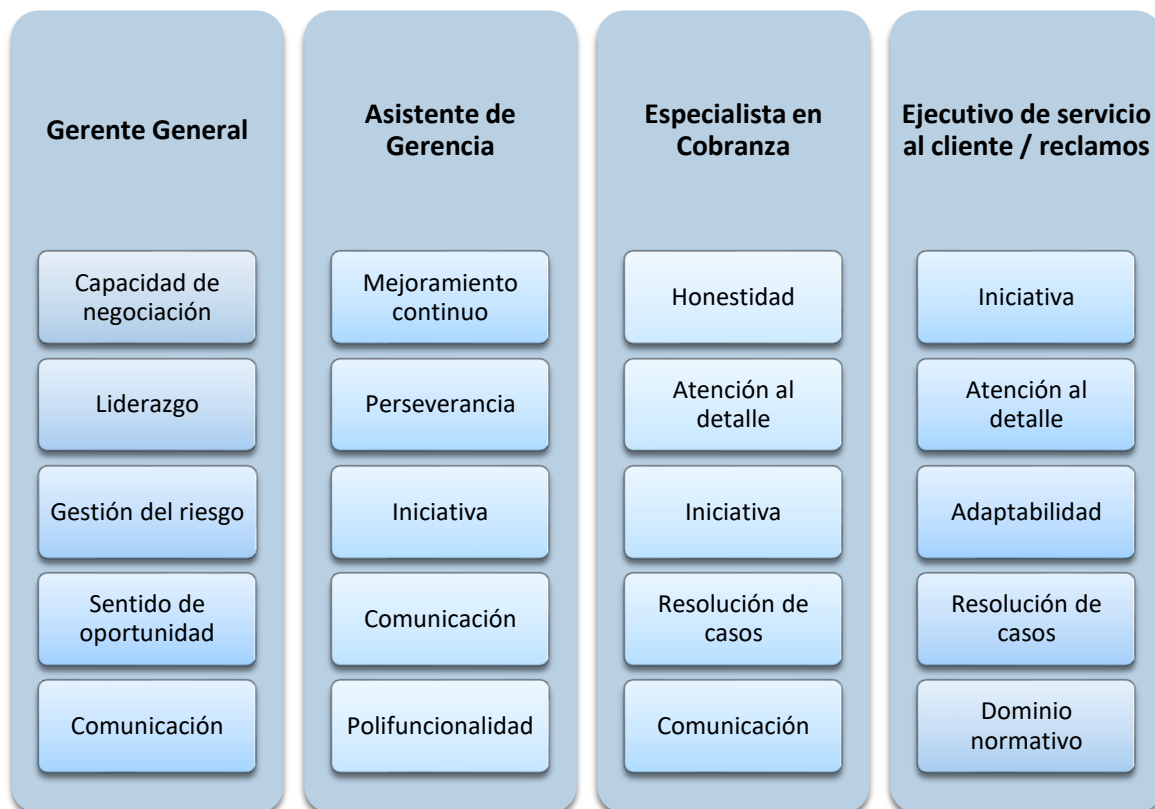
MÉTODO STAR	PREGUNTA	CASO 1	CASO 2
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?		
	¿Dónde?		
	¿Cómo?		
LA TAREA	¿Qué debía hacer?		
	¿Para qué?		
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?		
	¿Cuál fue su papel?		
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?		
	¿Cómo obtuvo los resultados?		
COMPETENCIAS DETECTADAS			

Fuente: Elaboración propia, según Salazar 2021.

De los cuales se obtiene la siguiente información relevante, como insumo para determinar las competencias específicas para cada puesto, según se muestra a continuación:

Figura 3

Competencias específicas detectadas por medio de entrevista de incidentes críticos S.T.A.R. en puesto de trabajo de Grupo Calivá



Fuente: Elaboración propia, 2023.

PROPUESTA

En consideración con la aplicación de las herramientas indicadas en el apartado anterior, se procederá a desarrollar el proceso de gestión basado en competencias.

Por lo tanto, este capítulo tiene como objetivo principal, el desarrollo del sistema de administración de gestión por competencias del talento humano, mediante la planificación de cada uno de sus procesos.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General:

Proponer un sistema de administración de gestión por competencias del talento humano para la empresa Grupo Calivá S.A.

Objetivos específicos

1. Definir un proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Grupo Calivá S.A, mediante la creación de un manual de puestos basado en un modelo de competencias.
2. Operacionalizar un sistema de evaluación del desempeño para los puestos de trabajo de Grupo Calivá S.A
3. Determinar un sistema de remuneración y desarrollo basado en competencias para los colaboradores de Grupo Calivá.

Alcances

Esta propuesta tiene como alcance al 100% de los puestos que componen la empresa Grupo Calivá, tales como: gerencia, asistente de gerencia, cobranza, servicio al cliente y reclamos.

Limitaciones

Para la presente investigación no se identifican limitaciones de recursos, información u otro tipo.

Propuestas

A continuación, se procederá a desarrollar las siguientes propuestas:

Cuadro 5

Propuestas prácticas de la investigación para el proceso de administración de gestión de competencias del talento humano para Grupo Calivá

Propuesta No. 1	Proceso de gestión del talento humano involucrado	Herramienta/ Resultado
Definir un proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Grupo Calivá S.A, mediante la creación de un manual de puestos basado en un modelo de competencias.	Proceso de reclutamiento y selección de personal	Diccionario de competencias Manual descriptivo de puestos por competencias
Propuesta No. 2	Proceso de gestión del talento humano involucrado	Herramienta/ Resultado
Operacionalizar un sistema de evaluación del desempeño para los puestos de trabajo de Grupo Calivá S.A.	Sistema de evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño 270
Propuesta No. 3	Proceso de gestión del talento humano involucrado	Herramienta/ Resultado
Determinar un sistema de remuneración y desarrollo basado en competencias para los colaboradores de Grupo Calivá.	Remuneración	Programa de plan de carrera
	Desarrollo de personal por competencias	Propuesta de remuneración

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Propuesta 1: Definir un proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Grupo Calivá S.A, mediante la creación de un manual de puestos basado en un modelo de competencias.

A continuación, se procede con el desarrollo de manual de puestos y diccionario de competencias, de la empresa, cada puesto de organización se desarrolla considerando los siguientes aspectos:

El diccionario de competencias por su parte desarrolla los siguientes aspectos:

1. Presentación
2. Definición de competencias
3. Describir qué es la gestión por competencias

4. Breve explicación del diccionario
5. Competencias Grupo Calivá
 - (a) Competencias transversales o genéricas Grupo Calivá
 - (b) Competencia específicas Grupo Calivá
 - (i) Nombre:
 - (ii) Definición
 - (iii) Comportamientos
 - (iv) Niveles de desarrollo

Para el Manual Descriptivo de puestos se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

1. Nombre del cargo
2. Estrato
3. Clase de puesto
4. Especialidad / Formación
5. Jefatura inmediata
6. Jefatura que antecede
7. Propósito del cargo
8. Actividades claves
9. Factores de clasificación asociados
 - Impacto de la gestión
 - Relaciones de trabajo
 - Entorno de trabajo
 - Condiciones ambientales

- Esfuerzo físico
 - Activos, equipo e insumos
- 10. Requerimientos específicos
 1. Formación
 2. Experiencia
 3. Capacidad mental y manual
 4. Conocimientos deseables
- 11. Competencias
 - Transversales
 - Específicas
- 12. Control de actualizaciones
 - Aspectos modificados
 - Persona responsable
 - Fecha
 - Documento de referencia
 - Número de versión

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GRUPO CALIVÁ

1. Presentación

El presente Diccionario de Competencias se realiza como apoyo al proceso de gestión del talento humano de la empresa Grupo Calivá, de manera que se definen el mismo las competencias necesarias para el desarrollo de los puestos que componen la organización, de manera que la organización sea capaz de gestionar de una forma más óptima al personal y su vez el personal cuente con las herramientas de

evaluación y desarrollo de manera que le permitan contar con las competencias necesarias tanto para su puesto, como para su plan de carrera dentro de la empresa.

La gestión de personal, en la actualidad requiere de un esfuerzo conjunto, de la organización y el personal, de manera que ambas partes puedan obtener beneficios y contar con la motivación y satisfacción necesarias, para el crecimiento organizacional. Contar con este manual permitirá a todas las partes involucradas desarrollar las competencias requeridas para optimizar su puesto de trabajo y desarrollar de manera personal al talento humano que lo compone.

2. ¿Qué es una competencia?

Las competencias laborales, son aquellas características y atributos, con el que cuenta el individuo u ocupante del puesto, que le permite desarrollar el puesto de manera efectiva y eficaz, de manera que el mismo cuenta con los conocimientos tanto a nivel educativo, técnico, de habilidades y experiencia, para el alcance los objetivos propios de su puesto, de manera autosuficiente y flexible.

3. Beneficios del modelo de competencias

Según Díaz y Arancibia (2002), se identifican los siguientes beneficios en la utilización del modelo de competencias:

- Favorece procesos de aprendizaje y formación continuos, mediante capacitación constante y enfocada a la competencia en específico.
- Mayor conocimiento de las tareas y resultados que la organización espera de los colaboradores.
- Selección de personal se facilita pues se conocen las competencias necesarias para el puesto, más allá de simples conocimientos técnicos o estudios profesionales.

- Mediante el reconocimiento de las competencias a través de sus prácticas laborales, se aumenta su empleabilidad.
- Mejora la precisión al determinar el ajuste potencialidad de una persona para diversos trabajos.
- Los planes de desarrollo se pueden trabajar de una mejor forma, ya que se conocen las habilidades y características específicas necesarias en un puesto, así como el cierre de brechas.

4. ¿Qué es la gestión por competencias?

El modelo de competencias laborales, según Delgado (2009, p. 33) está integrado por los siguientes componentes:

1. Saber: Es el conjunto de conocimientos teórico-empíricos que le permiten a la persona ejecutar un comportamiento eficaz, seguro y eficiente como una de las conductas operacionalizadas dentro de una competencia
2. Saber hacer: Es la aptitud, habilidad, destreza o práctica que la persona demuestra en la solución de los problemas concretos que plantea el trabajo.
3. Saber estar: Es el comportamiento de adaptación y asimilación que muestra una persona en cuanto a las normas, reglas y cultura de la organización.
4. Querer hacer: Es el interés, disposición y la motivación que una persona debe tener para poder realizar un trabajo en forma competente desde el principio.
5. Poder hacer: Es la contribución de la organización en proporcionarle al empleado todos los medios y recursos necesarios de trabajo que le permiten realizar su labor en forma oportuna y con la calidad esperada por el cliente.

5. Objetivo y uso del diccionario

El Diccionario de Competencias de Grupo Calivá, tiene como objetivo principal, identificar cada una de las competencias que componen la organización de manera integral y específica de cada uno de los puestos, de manera que sea posible medir los comportamientos y conductas de los colaboradores actuales o postulantes potenciales.

Tiene a su vez la función de unificar los procesos de la gestión de personal, desde el reclutamiento y selección, evaluación del personal, desarrollo de carrera y el sistema de compensación.

6. Breve explicación del diccionario

El presente diccionario se compone de 20 competencias, de las cuales 6 son genéricas, de manera que todos los puestos que componen la organización deben contar con estas, y 15 específicas, distribuidas entre los puestos desarrollados en el presente manual.

Cada competencia cuenta con su nombre, definición, nivel y comportamiento esperado, desarrollado bajo cuatro niveles de desarrollo, básico, intermedio, avanzado y destacado, los cuales se explican a continuación:

- Básico: competencia es nula o en proceso de desarrollo inicial.
- Intermedio: demuestra una gestión más consciente la competencia, en este nivel el ocupante ha desarrollado el comportamiento, sin embargo, debe identificar aspectos de mejora para potenciar la competencia.
- Avanzado: la competencia está presente y desarrollada, con capacidad de identificar mejoras.
- Destacado: nivel destacado implica el perfeccionamiento excepcional de la misma.

Diccionario de competencias de Grupo Calivá

Competencias transversales o genéricas

Son aquellas competencias que identifican la razón de ser de la organización contempladas dentro el plan estratégico, las mismas deben estar presentes en cada uno de los puestos de la organización.

Cuadro 6

Diccionario de competencias de Grupo Calivá

Competencias de desempeño y operativas

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	
Definición: Capacidad de síntesis y análisis de la información, para obtener el objetivo deseado	
Nivel básico	No brinda respuesta a los clientes, ni se interesa por dar una solución al cliente.
Nivel intermedio	Realiza el análisis de información, sin embargo, los datos recabados no son de utilidad para resolver la situación.
Nivel avanzado	El análisis de información que realiza permite lograr el objetivo deseado y dar respuesta oportuna al caso en cuestión.
Nivel destacado	Realiza un análisis de información de manera rápida y aporta elementos para crear una propuesta de valor y relevante, para resolver la situación del cliente.

Competencias de ayuda y servicio

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Definición: Interesa por ayudar, solucionar, satisfacer y exceder las necesidades de los clientes.	
Nivel básico	No muestra empatía por la situación del cliente y brinda respuesta de mala manera al cliente.
Nivel intermedio	Busca resolver la situación al cliente, sin brindar soluciones reales a las necesidades del cliente.

Nivel avanzado	Cumple con el protocolo de atención al cliente y brinda soluciones a las demandas que el cliente planteó.
Nivel destacado	Se muestra atento a las necesidades del cliente, anticipa sus demandas de manera que genera satisfacción al cliente.

Competencias de influencia

CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	
Definición: Habilidad del individuo para relacionarse de una manera positiva con colaboradores, jefaturas y clientes.	
Nivel básico	Reacciona de manera negativa en relación con la situación, sin buscar soluciones para resolver el problema o crear relaciones de trabajo mutuo.
Nivel intermedio	Demuestra una respuesta negativa ante la situación y busca un tercero para resolver la situación.
Nivel avanzado	Muestra un manejo adecuado de la situación, así como de emociones, logrando resolver la situación.
Nivel destacado	Se muestra en total control de la situación, sin alterarse y dando una solución pronta y satisfactoria a las partes involucradas.

Competencias directivas

TRABAJO EN EQUIPO	
Definición: Capacidad de integración para trabajar de manera conjunta con otros, en el logro de metas, proyectos u objetivos de la organización	
Nivel básico	No le gusta el trabajo en equipo o encuentra forma de crear cohesión con el grupo.
Nivel intermedio	Prefiere trabajar de forma individual, sin embargo, colabora con el resto del equipo si se le da la indicación, cumpliendo con lo solicitado sin aportar de manera activa al equipo.
Nivel avanzado	Muestra interés por trabajar en el equipo de trabajo y tiene una buena actitud ante sus compañeros
Nivel destacado	Se muestra totalmente anuente a trabajar en equipo, conoce los objetivos y trabaja de manera activa en la consecución de los mismos, con gran espíritu de colaboración.

Competencias cognitivas

PENSAMIENTO ANALÍTICO	
Definición: Habilidad mental para analizar, recabar y estudiar determinada situación de manera global.	
Nivel básico	No aplica un pensamiento analítico en la gestión, busca sin esfuerzo solucionar el caso.
Nivel intermedio	Realiza el análisis de información, sin sobrepasar las expectativas.
Nivel avanzado	Demuestra capacidad de pensamiento analítico, para solucionar la situación, dando respuesta satisfactoria a las partes involucradas.
Nivel destacado	Supera las expectativas en el análisis, búsqueda de información y estudio de la situación.

Competencia de eficacia personal

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN	
Definición: Habilidad de identificación de prioridades, metas, tareas, para el alcance de un determinado objetivo, considerando los plazos y los recursos necesarios.	
Nivel básico	No cuenta con capacidad de organización.
Nivel intermedio	Tiene carencias en la organización de su tiempo, recursos y tareas, para finalizar las metas propuestas.
Nivel avanzado	Afronta las tareas de manera satisfactoria, organizando las tareas, tiempos de entrega y recursos de manera apropiada.
Nivel destacado	Demostó gran capacidad de análisis, cuenta con las herramientas para ser autosuficiente en el manejo de sus asignaciones

2. Competencias específicas

Las siguientes competencias, son específicas de los diferentes puestos que componen la empresa Grupo Calivá.

GESTIÓN DEL RIESGO
Definición: Capacidad para identificar de manera proactiva los riesgos presentes o futuros, en las operaciones, procesos o gestiones asociadas al giro de negocio de la empresa.

Nivel básico	Requiere de ayuda para asumir riesgos y se muestra precavido en las decisiones a tomar, requiere de asesoría o colaboración de sus pares.
Nivel intermedio	Suele mostrarse atento ante los riesgos, pero realizando un análisis exhaustivo de las alternativas, lo cual puede generar atrasos en los tiempos de respuesta.
Nivel avanzado	Asume riesgos de manera proactiva confiando en su desempeño y conocimiento en el puesto de trabajo y giro del negocio.
Nivel destacado	Asume constantes riesgos, considerando los desafíos, planes de acción y objetivos de forma que sus acciones se convierten en acciones concretas de éxito para la organización.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

Definición: Habilidad de crear ideas, tácticas y gestiones de negociación, para crear propuestas de valor acertadas para el cliente y la organización.	
Nivel básico	Sus acciones de negociación son insuficientes, ya que no ofrece opciones ni propuestas de valor a los clientes.
Nivel intermedio	Cumple con lo requerido, identificando acciones de negociación basados en su conocimiento de los productos.
Nivel avanzado	Cuenta con la capacidad para finalizar el cierre de una negociación, identificando los beneficios del ambiente del negocio para las partes involucradas.
Nivel destacado	Sobrepasa las expectativas de la negociación, mediante la colocación de productos, estableciendo aspectos de mejora y propuestas de valor para el cliente.

SENTIDO DE OPORTUNIDAD

Definición: Habilidad para identificar posibles oportunidades, proyectos y nuevos negocios, en consideración con las condiciones del entorno y convertirlos en proyectos concretos y reales, a través de oportunidades de cambio y visión innovadora.	
Nivel básico	Se esfuerza en la identificación de oportunidades, proyectos o negocios, pero son oportunas por lo que los negocios no suelen finiquitarse y no ofrece opciones innovadoras.
Nivel intermedio	Demuestra que tiene capacidad para identificar oportunidades, cumpliendo con lo esperado.

Nivel avanzado	Responde de manera eficiente y rápida a las oportunidades que se presentan, cumpliendo con las expectativas del cliente y la organización.
Nivel destacado	Identifica de manera constante y precisa oportunidades de negocio, aportando ideas que sobrepasan las expectativas mediante visiones innovadoras y oportunidades de cambio, realizando los seguimientos correspondientes para poder concretar el negocio.

LIDERAZGO	
Definición: Capacidad para influir y dirigir en las personas o grupos para el alcance de los objetivos organizacionales, mediante el establecimiento de objetivos, metas y respectivos seguimientos, en un ambiente laboral respetuoso y productivo.	
Nivel básico	Muestra un liderazgo evasivo al momento de tomar decisiones, sin identificar acciones en las personas o grupos que permitan alcanzar los objetivos y metas de la empresa.
Nivel intermedio	Dirige y asume riesgos de su equipo, tomando acciones que le permiten ejercer un liderazgo dentro de lo establecido.
Nivel avanzado	Cuenta con la capacidad de influencia y dirección, para motivar a los miembros del equipo, de manera respetuosa y con enfoque en los objetivos establecidos.
Nivel destacado	Muestra una alta capacidad de influencia, dirección y confianza de personal, a través de la motivación y referente para sus compañeros en la empresa, considerando los cambios organizacionales y circunstancias del ambiente.

COMUNICACIÓN	
Definición: Habilidad del individuo para transmitir y recibir ideas de manera clara y precisa, tanto de forma verbal como escrita, considerando las emociones, necesidades y deseos de los individuos.	
Nivel básico	Se le dificulta la comunicación verbal con su equipo de trabajo y tiene dificultades en la redacción de la información escrita. No comparte ideas ni sugerencias que apoyen a la organización.
Nivel intermedio	Se comunica con sus compañeros y clientes de manera clara y comprensible, logrando transmitir la idea esperada.
Nivel avanzado	Su forma de comunicación verbal y escrita le permite recibir y transmitir las ideas de manera clara y precisa, considerando las necesidades, deseos y emociones de las personas que le rodean.
Nivel destacado	Utiliza una forma de comunicación clara, precisa y concisa en la organización, cumpliendo con los códigos de protocolo social y empresarial asociados al servicio de seguros, tanto en la comunicación escrita como verbal.

MEJORAMIENTO CONTINUO	
Definición: Evaluar, revisar, implementar procesos para dar una respuesta más eficiente y eficaz.	
Nivel básico	No cuenta con la capacidad de identificar acciones de mejora en su puesto de trabajo, organización y trato con clientes. Muestra constantes fallas y problemas para ajustarse al desempeño esperado.
Nivel intermedio	Cumple con los procesos y requerimientos establecidos, identificando en ocasiones acciones de mejora.
Nivel avanzado	Identifica, evalúa, revisa e implementa los procesos en su puesto de trabajo y organización para dar una respuesta eficiente y eficaz en el desarrollo de sus labores.
Nivel destacado	Implementa de manera constante acciones de mejora en los procesos asignados y visualiza puntos de mejora en la organización, que permiten brindar una mayor calidad en la atención de gestiones.

PERSEVERANCIA	
Definición: Comportamiento proactivo, tenaz y firme, en la consecución de objetivos, tareas y metas.	
Nivel básico	No cuenta con la perseverancia para finalizar procesos de cierre de oportunidades, tareas y asignaciones, sus esfuerzos son mínimos o nulos en el desarrollo de su puesto.
Nivel intermedio	Su comportamiento genera esfuerzo y perseverancia en el alcance de las tareas propuestas, cumpliendo con lo requerido.
Nivel avanzado	Muestra un nivel avanzado de perseverancia en sus acciones de manera que logra alcanzar de forma proactiva y firma los objetivos, tareas y metas propuestas.
Nivel destacado	Cuenta con un nivel de perseverancia superior en las asignaciones de su puesto de trabajo y para la organización, mediante una forma constante de trabajo que le permite alcanzar resultados.

INICIATIVA	
Definición: Habilidad y motivación para crear, proponer y desarrollar con éxito estrategias y tareas, para la realización de un determinado proyecto.	
Nivel básico	Carece o posee nula iniciativa en su puesto de trabajo, se le deben realizar constantes seguimientos sobre las tareas asignadas y la calidad esperada en las mismas.

Nivel intermedio	Cumple con la iniciativa requerida para el desempeño de su trabajo sin sobrepasar las disposiciones de calidad y objetivos propuestos.
Nivel avanzado	Demuestra una gran iniciativa para crear, proponer y desarrollar con éxito estrategias y tareas encomendadas.
Nivel destacado	Excede las expectativas para crear y desarrollar sus tareas de manera novedosa y eficiente, a través de la generación de iniciativas constantes en su puesto de trabajo.

POLIFUNCIONALIDAD

Definición: Capacidad para realizar acciones y tareas diversas con calidad, a través de la aplicación de diversos métodos y procedimientos en relación con cambios constantes.	
Nivel básico	No cuenta con la competencia, para realizar diversas acciones o tareas diversas que conforman la organización, utiliza las mismas formas de trabajo y métodos de manera continua sin cumplir con los resultados.
Nivel intermedio	Cumple con la realización de tareas y acciones de su puesto de trabajo, involucrándose en las necesidades de la organización, sin superar las expectativas.
Nivel avanzado	Se adapta a las necesidades de trabajo en cuanto a tareas y actividades de la organización, cumpliendo con calidad todas sus asignaciones a través de los métodos y procedimientos establecidos.
Nivel destacado	Capacidad para realizar en su puesto, un flujo de trabajo diverso y variado de manera polifuncional superando las expectativas de la organización, adaptándose a los métodos y procedimientos y creando condiciones de cambio en caso de ser necesarias.

HONESTIDAD

Definición: Comportamiento honesto con la organización e individual, en toda situación y tarea considerando la dificultad y consecuencias de la acción.	
Nivel básico	Muestra poca o nula honestidad en el desempeño de sus funciones, realizando las gestiones propias de su puesto de manera poco transparente y ocultando errores y problemas.
Nivel intermedio	Demuestra honestidad en los procesos asignados, siguiendo en ocasiones los requerimientos y procedimientos.
Nivel avanzado	Sus acciones en cada situación y tarea son honestas, considerando la dificultad y consecuencias de sus proceder en la organización.
Nivel destacado	Es sumamente honesto en su desempeño, acciones y tareas asignadas, sobrepasando los estándares de calidad asignados.

ATENCIÓN AL DETALLE	
Definición: Capacidad para analizar la información y datos de forma minuciosa y precisa, mediante la atención de detalles, orden y manejo de información.	
Nivel básico	Su esfuerzo por mantener la atención al detalle es básico o nulo, tiende a distraerse u omitir detalles importantes, que inciden en la calidad de sus tareas y asignaciones.
Nivel intermedio	Cumple con los requerimientos de análisis y detalles, sin superar las expectativas.
Nivel avanzado	Cumple con el análisis de la información de manera eficiente, prestando atención al detalle, considerando un orden y manejo de información.
Nivel destacado	Cuenta con un nivel sobresaliente de atención al detalle, trabajando de manera minuciosa y precisa, disminuyendo los errores en el manejo de datos.

DOMINIO NORMATIVO	
Definición: Conocimiento y aplicación de procedimientos, normas y políticas establecidas alrededor del giro de negocio de Grupo Calivá. Así como las establecidas en la organización.	
Nivel básico	Su conocimiento es básico en cuanto a la normativa asociada a su puesto de trabajo, no conoce con detalle las normas o se requiere de una revisión constante, cometiendo errores en su aplicación.
Nivel intermedio	Conoce la normativa vigente para sus funciones, de forma que puede realizar sus funciones.
Nivel avanzado	Conoce la normativa y procedimientos asociados a sus gestiones y funciones, cuenta con manejo eficiente y eficaz de la documentación, permitiéndole gestionar casos y problemáticas para solución, así como brindar una oportuna asesoría al cliente.
Nivel destacado	Tiene un amplio conocimiento de las normas y procedimientos de su puesto, aprovecha la capacitación constante para actualizar sus conocimientos e informar a su equipo de trabajo y clientes de la normativa asociada.

ADAPTABILIDAD	
Definición: Habilidad para realizar ajustes y cambios en los procesos asignados, para visualizar un todo o imagen amplia de la situación.	
Nivel básico	Carece de actitud o tiene resistencia a los cambios en su puesto de trabajo y de la organización.
Nivel intermedio	Puede ajustarse a los cambios de la organización cumpliendo las expectativas solicitadas.

Nivel avanzado	Cuenta con la habilidad para realizar ajustes y cambios en los procesos asignados y de acuerdo a las necesidades de la organización.
Nivel destacado	Se anticipa a los cambios de manera que puede ajustar sus procedimientos y tareas, capacita e influye en los procesos de cambio en búsqueda de oportunidades.

RESOLUCIÓN DE CASOS	
Definición: Capacidad para resolver problemas en los procesos y gestiones, y determinar las acciones de solución pertinentes de manera rápida y oportuna.	
Nivel básico	Sus acciones en la consecución de soluciones de casos suelen no ser efectivos o certeros, o puede requerir de la colaboración de otros colaboradores.
Nivel intermedio	Se involucra en la resolución de los casos asignados a su puesto, brindando apoyo en lo requerido.
Nivel avanzado	Responde de manera certera y oportuna a los casos y problemas de sus procesos y gestiones, aportando soluciones y uso de la información pertinentes.
Nivel destacado	Cuenta con capacidad para resolver problemas y casos complejos, mediante la utilización de herramientas y técnicas de comunicación adecuadas, aportando soluciones que añaden valor a la resolución propuesta.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Manual Descriptivo de Puestos por Competencias de Grupo Calivá

A continuación, se procede con el desarrollo del manual de puestos, para las diferentes ocupaciones que componen la organización:

Cuadro 7

Manual Descriptivo de Puestos de Grupo Calivá

GERENTE GENERAL	
Nombre del cargo	Gerente General
Estrato	Gerencial
Clase de puesto	Gerencial 1

Especialidad/ Formación	Administración de empresas
Jefatura inmediata	No indica
Jefatura que antecede	No indica
Propósito del cargo	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades en relación con los objetivos y metas estratégicas establecidas de Grupo Calivá.
Actividades clave	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar los objetivos generales y específicos anuales y a largo plazo de la empresa. 2. Responsable de organización del presupuesto anual de la organización. 3. Prospección de nuevos negocios y clientes, mediante propuestas de aseguramiento, presentaciones, reuniones y visitas. 4. Representante de la empresa ante el Instituto Nacional de Seguros y otras entidades públicas en el mercado de seguros. 5. Velar por la correcta gestión integral de riesgo y control interno, así como la fiscalización correspondiente. 6. Reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con los objetivos de la empresa. 7. Responsable de la evaluación anual del personal. 8. Determinar las necesidades de capacitación del personal y establecer cierre de brechas. 9. Atención de casos y reclamos varios. 	
Factores de Clasificación Asociados	
<p>Independencia: trabaja con total independencia.</p> <p>Supervisión ejercida: incluye supervisar al resto del personal gerencial y operativo.</p> <p>Modalidad de trabajo: presencial, con opción a la virtualidad.</p> <p>Impacto de la gestión: omisiones, errores o quejas que puedan cometerse podrían causar pérdidas de clientes, así como implicaciones de tipo administrativo, económico y legal, pueden también derivarse consecuencias graves de índole económico y legal, también la afectación de la imagen de la organización.</p> <p>Relaciones de trabajo: mantiene amplia comunicación con personas internas o externas.</p> <p>Entorno de trabajo:</p> <p>Condiciones ambientales: el trabajo se realiza tanto en la oficina que no presentan riesgos de accidentes o enfermedades, así como también requiere transportarse en su vehículo para la visita</p>	

a clientes.

Esfuerzo físico: el trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Activos, equipo e insumos: no se indican.

Requerimientos específicos

Formación: maestría universitaria mínimo requerido para ejercer la profesión y atender las actividades propias del puesto, en una carrera afín aprobada y/o reconocida por el Consejo de Educación Superior (CONESUP) o Consejo Nacional de Rectores (CONARE). Incorporado al Colegio Profesional respectivo a nivel de Licenciatura y estar al día con sus obligaciones. Deberá contar con licencia al día ante la Superintendencia General de Seguros (SUGESE) y ser intermediario de seguros reconocido por el Instituto Nacional de Seguros.

Experiencia: mínimo 5 años en puestos afines

Capacidad mental y manual: demanda un gran esfuerzo mental para atender y resolver conflictos y tomar decisiones que impactan en la empresa, lo cual requiere de gran iniciativa y juicio en las decisiones que se tomen.

Conocimientos deseables: inglés nivel avanzado, licencia de conducir B1, conocimiento en sistemas informáticos como Word, Excel. Conocimiento en leyes, reglamentos, normas y lineamientos aplicables al sector asegurador y al sector público costarricense.

Competencias del puesto

Transversales	<p>Análisis de información</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Construcción de relaciones</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Pensamiento analítico</p> <p>6) Capacidad de organización</p>
----------------------	--

Específicas	7) Gestión del riesgo 8) Capacidad de negociación 9) Sentido de oportunidad 10) Liderazgo 11) Comunicación
Control de actualizaciones	
Aspecto modificado	
Persona responsable	
Fecha	
Documento de referencia	
Número de versión	
ASISTENTE DE GERENCIA	
Nombre del cargo	Asistente de Gerencia
Estrato	Gerencial
Clase de puesto	Gerencial 2
Especialidad / Formación	Administración de empresas
Jefatura inmediata	Gerente General
Jefatura que antecede	No indica
Propósito del cargo	Realizar la planeación, coordinación, ejecución y control de las labores relacionadas con la consecución de planes, casos y ofertas de cotización de Grupo Calivá.
Actividades claves	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar casos, tareas y actividades a los colaboradores de los estratos operativos. 2. Aprobar ofertas de cotizaciones y propuestas de aseguramiento previo a enviarlas al cliente. 3. Aprobar pólizas digitadas en el sistema CRM. 4. Encargada de custodiar y actualizar archivos de tarjetas de clientes. 5. Asistir al gerente general en reuniones con clientes. 6. Realizar la presentación mensual de la planilla ante la Caja Costarricense del Seguro Social, con sus debidas actualizaciones, cálculos y ajustes correspondientes. 7. Realizar el reporte de la planilla de riesgos del trabajo a través del sistema de Riesgos del Trabajo Virtual del Instituto Nacional de Seguros. 8. Realizar la presentación de accidentes laborales a través del sistema Riesgos del Trabajo Virtual del Instituto Nacional de Seguros. 9. Remitir a la gerencia general el flujo de salarios y horas extras, así como ajustes por incapacidades o aumentos salariales. 10. Control de asistencias, inasistencias, tardías, entre otros del personal operativo 11. Atención de casos y reclamos varios.
Factores de clasificación asociados
<ul style="list-style-type: none"> • Independencia: trabaja con amplia independencia, presenta a su superior informes y documentos para su conocimiento y aprobación. • Supervisión ejercida: la ejecución del trabajo incluye coordinar y supervisar al personal operativo. • Modalidad de trabajo: presencial. • Impacto de la gestión: atención de casos, procesos y cotizaciones puede significar una exposición de riesgo alta para la organización y clientes, por la omisión o errores cometidos en los procesos. • Relaciones de trabajo: mantiene amplia comunicación con personas internas o externas. • Entorno de trabajo: Condiciones ambientales: el trabajo se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas que no presentan riesgos de accidentes o enfermedades. Esfuerzo físico: el trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico. • Activos, equipo e insumos: responsable por la custodia y entrega de materiales de oficina y equipos utilizados por otras personas, o según corresponda.
Requerimientos específicos

<p>Formación: bachillerato o licenciatura universitario mínimo requerido para ejercer la profesión y atender las actividades propias del puesto, en una carrera afín aprobada y/o reconocida por el CONESUP o CONARE. Incorporado al Colegio Profesional respectivo y estar al día con sus obligaciones.</p> <p>Experiencia: de 1 año a menos de 3 años en puestos afines</p> <p>Capacidad mental y manual: capacidad para la toma de decisiones donde las tareas son complejas y variadas, requiere una amplia, continua y notable aportación de ideas y de iniciativa personal.</p> <p>Conocimientos deseables: inglés nivel intermedio o superior, licencia de conducir B1, conocimiento en sistemas informáticos como Word, Excel, conocimiento en CRM, AS 400 y cotizaciones de seguros.</p>	
Competencias del puesto	
Transversales	<ol style="list-style-type: none"> 1) Análisis de información 2) Orientación al cliente 3) Construcción de relaciones 4) Trabajo en equipo 5) Pensamiento analítico 6) Capacidad de organización
Específicas	<ol style="list-style-type: none"> 7) Mejoramiento continuo 8) Perseverancia 9) Iniciativa 10) Comunicación 11) Polifuncionalidad
Control de actualizaciones	
Aspecto modificado	
Persona responsable	
Fecha	
Documento de referencia	
Número de versión	

ESPECIALISTA EN COBRANZA

Nombre del cargo	Especialista en cobranza
Estrato	Operativo
Clase de puesto	Operativo 1
Especialidad / Formación	No indica
Jefatura inmediata	Asistente de gerencia
Jefatura que antecede	Gerencia general
Propósito del cargo	Atención de los avisos de cobro y vencimientos varios de la empresa; así como labores de apoyo al área donde labora.
Actividades claves	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar avisos de vencimientos de pólizas a los clientes a través del sistema operativo SASEG. 2. Aplicar pagos mediante el sistema Cajero Virtual, así como la generación de comprobantes de pago respectivos, para comunicar al cliente de manera oportuna del pago recibido. 3. Actualizar recibos de pago y comprobantes de pago por convenio de las pólizas mediante el sistema SASEG. 4. Confirmar recepción de seguros de la empresa Logikargo. 5. Llevar el control de placas incluidas y excluidas de Logikargo, así como los cobros respectivos asociados a la gestión. 6. Carga de archivos de vencimientos en el sistema SASEG y el comparativo con la base de datos de la organización. 7. Seguimiento de deudas pendientes de los clientes (vencimientos, liquidaciones, cobros judiciales, entre otros). 8. Ingresar clientes nuevos y nuevas pólizas en SASEG, así como la actualización de las pólizas ante cualquier ajuste realizado a nivel de la aseguradora. 9. Tramité de reintegros y reembolsos inmediatos, por sobrantes o pagos adicionales realizados por los clientes. 10. Remitir reporte de vencimientos diario y recibos actualizados al asistente de gerencia. 11. Archivar voucher de tarjetas de crédito/débitos y recibos físicos de pago de forma diaria. 12. Revisión mensual del pago de comisiones. 11. Atención casos varios 	
Factores de clasificación asociados	

<ul style="list-style-type: none"> • Independencia: sujetos totalmente o parcialmente a instrucciones de la jefatura inmediata. • Supervisión ejercida: no le corresponde la supervisión de personal. • Modalidad de trabajo: presencial • Impacto de la gestión: alta exposición al riesgo por errores en aplicaciones de pago u omisión de avisos de cobro. Relaciones de trabajo: mantiene amplia comunicación con personas internas o externas. • Relaciones de trabajo: mantiene amplia comunicación con personas internas o externas. • Entorno de trabajo: Condiciones ambientales: el trabajo se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas que no presentan riesgos de accidentes o enfermedades. Esfuerzo físico: el trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico. • Activos, equipo e insumos: responsable por la custodia de voucher y documentación propia del puesto, así como el equipo de cómputo asignado. 	
Requerimientos específicos	
<p>Formación: técnico o grado universitario mínimo requerido para ejercer la profesión y atender las actividades propias del puesto, en una carrera afín aprobada y/o reconocida por el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria (CONESUP) o Consejo Nacional de Rectores (CONARE).</p> <p>Experiencia: de 6 meses a menos 1 año en puestos afines.</p> <p>Capacidad mental y manual: capacidad para la organización y orden en el control de vencimientos.</p> <p>Conocimientos deseables: inglés nivel intermedio o superior, conocimiento en sistemas informáticos como Word, Excel, conocimiento en SASEG, CRM, AS 400 y cotizadores de seguros.</p>	
Competencias del puesto	
Transversales	<ol style="list-style-type: none"> 1) Análisis de información 2) Orientación al cliente 3) Construcción de relaciones 4) Trabajo en equipo 5) Pensamiento analítico 6) Capacidad de organización
Específicas	<ol style="list-style-type: none"> 7) Honestidad 8) Comunicación 9) Atención al detalle 10) Iniciativa
Control de actualizaciones	
Aspecto modificado	

Persona responsable	
Fecha	
Documento de referencia	
Número de versión	

EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE	
Nombre del cargo	Ejecutivo de servicio al cliente
Estrato	Operativo
Clase de puesto	Operativo 2
Especialidad / Formación	No indica
Jefatura inmediata	Asistente de gerencia
Jefatura que antecede	Gerencia general
Propósito del cargo	Ejecución de labores auxiliares variadas en la atención del cliente.
Actividades claves	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de clientes por teléfono, correo electrónico o presencialmente. 2. Realizar cotizaciones y propuestas de seguros, para todas las líneas de seguro que se comercializan en la oficina. 3. Digitar pólizas de automóviles, riesgos del trabajo y otras líneas de seguros aprobadas por el Instituto Nacional de seguros a través del sistema CRM. 4. Notificar a los clientes sobre las nuevas emisiones / endosos de pólizas o cambios indicados por la aseguradora. 5. Confirmación de recepción de reportes de liquidaciones de los clientes que deben presentar sus reportes. 6. Ingresar clientes nuevos y pólizas en la cartera de clientes SASEG. 7. Remitir reporte semanal de pólizas digitadas en CRM al Instituto Nacional de Seguros, de acuerdo al acuerdo de confiabilidad establecido. 8. Archivar y custodiar los respaldos documentales de pólizas físicas en el archivo de la oficina. 9. Mantener el archivo documental actualizado. 10. Atención casos varios 	

Factores de clasificación

- Independencia: sujetos totalmente o parcialmente a instrucciones de la jefatura inmediata.
- Supervisión ejercida: no le corresponde la supervisión de personal.
- Modalidad de trabajo: presencial
- Impacto de la gestión: impacto moderado por errores en cotizaciones u omisión de información.
- Relaciones de trabajo: mantiene amplia comunicación con personas internas o externas.
- Entorno de trabajo:
Condiciones ambientales: el trabajo se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas que no presentan riesgos de accidentes o enfermedades.
Esfuerzo físico: el trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.
- Activos, equipo e insumos: responsable por la custodia documentación propia del puesto, así como el equipo de cómputo asignado.

Requerimientos específicos

Formación: técnico o grado universitario mínimo requerido para ejercer la profesión y atender las actividades propias del puesto, en una carrera afín aprobada y/o reconocida por el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria (CONESUP) o Consejo Nacional de Rectores (CONARE).

Experiencia: de 6 meses a menos 1 año en puestos afines.

Capacidad mental y manual: capacidad para el análisis de información y comunicativas.

Conocimientos deseables: inglés nivel intermedio o superior, conocimiento en sistemas informáticos como Word, Excel, conocimiento en CRM, AS 400 y cotizadores de seguros, conocimientos en condiciones generales y documentación de suscripciones de pólizas.

Competencias del puesto

Transversales	<ol style="list-style-type: none"> 1) Análisis de información 2) Orientación al cliente 3) Construcción de relaciones 4) Trabajo en equipo 5) Pensamiento analítico 6) Capacidad de organización 7) Comunicación
Específicas	<ol style="list-style-type: none"> 8) Dominio normativo 9) Atención al detalle 10) Adaptabilidad 11) Iniciativa

Control de actualizaciones	
Aspecto modificado	
Persona responsable	
Fecha	
Documento de referencia	
Número de versión	

ESPECIALISTA EN RECLAMOS	
Nombre del cargo	Especialista en Reclamos
Estrato	Operativo
Clase de puesto	Operativo 3
Especialidad / Formación	No indica
Jefatura inmediata	Asistente de gerencia
Jefatura que antecede	Gerencia general
Propósito del cargo	Ejecución de labores auxiliares variadas en la atención de reclamos.
Actividades claves	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de reclamos gastos médicos, accidentes vehículos y otras líneas de seguros. 2. Realizar cotizaciones y propuestas de seguros para seguros de gastos de salud. 3. Seguimiento de reclamos. 4. Remitir reporte de reclamos varios 5. Ingresar clientes nuevos / pólizas en SASEG 6. Mantener el archivo documental de reclamos actualizado. 7. Atención casos varios 	
Factores de clasificación asociados	

<ul style="list-style-type: none"> • Independencia: sujetos totalmente o parcialmente a instrucciones de la jefatura inmediata. • Supervisión ejercida: no le corresponde la supervisión de personal. • Modalidad de trabajo: presencial • Impacto de la gestión: impacto moderado por errores en omisiones de información en el puesto. • Relaciones de trabajo: mantiene amplia comunicación con personas internas o externas. • Entorno de trabajo: Condiciones ambientales: el trabajo se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas que no presentan riesgos de accidentes o enfermedades. Esfuerzo físico: el trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico. • Activos, equipo e insumos: responsable por la custodia documentación propia del puesto, así como el equipo de cómputo asignado. 	
Requerimientos específicos	
<p>Formación: técnico o grado universitario mínimo requerido para ejercer la profesión y atender las actividades propias del puesto, en una carrera afín aprobada y/o reconocida por el CONESUP o CONARE.</p> <p>Experiencia: de 1 año a 2 años en puestos afines.</p> <p>Capacidad mental y manual: capacidad para el análisis de información y comunicativas.</p> <p>Conocimientos deseables: inglés nivel intermedio o superior, conocimiento en sistemas informáticos como Word, Excel, conocimiento en CRM, AS 400 y cotizadores de seguros.</p>	
Competencias del puesto	
Transversales	<ol style="list-style-type: none"> 1) Análisis de información 2) Orientación al cliente 3) Construcción de relaciones 4) Trabajo en equipo 5) Pensamiento analítico 6) Capacidad de organización
Específicas	<ol style="list-style-type: none"> 7) Dominio normativo 8) Atención al detalle 9) Resolución de conflictos 12) Adaptabilidad
Control de actualizaciones	
Aspecto modificado	
Persona responsable	

Fecha	
Documento de referencia	
Número de versión	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Entrevista conductual por competencias para evaluación de competencias transversales

1. Análisis de información

En el trabajo en seguros, se requiere conocer mucha información sobre los diferentes productos, y en ocasiones se requiere que esta información llegue al cliente de manera pronta y efectiva.

Me podría comentar sobre una situación en la que tuvo que realizar un análisis o búsqueda de información, para solucionar una situación importante en la organización:

- 1) ¿Cuál era la situación? ¿Cuáles eran las partes involucradas? ¿Había alguna afectación de por medio en ese momento?
- 2) ¿Qué esperaban en la empresa donde usted laboraba? ¿Había un procedimiento involucrado? ¿Cómo actuó usted ante esta situación? ¿Qué acciones tomó para resolver?
- 3) ¿Cómo resolvió usted lo sucedido? ¿Qué métodos o herramientas utilizó?
- 4) ¿Cuál fue la respuesta del cliente a la información que le brindó? ¿Cuánto tardó en dar resolución? ¿Qué aprendió de esta situación que le sirviera para casos futuros?

Cuadro 8

Indicadores de entrevista conductual para competencia de Análisis de Información

Indicador	Puntaje
No logró dar respuesta al cliente, ni se interesó por solucionar la situación al cliente.	0
Realizó análisis de la información, sin ser de utilidad para resolver la situación.	1
Mediante el análisis de información realizada, logró obtener el objetivo deseado y dar respuesta al caso en acción.	2
Realizó un análisis de información de manera pronta y conlleva una propuesta relevante para resolver al cliente.	3

Fuente: Elaboración, propia 2023.

2. Orientación al cliente

En nuestra organización, el servicio al cliente comprende una ventaja competitiva con relación significativa frente a nuestros competidores.

Podría describirme un caso donde considera usted que brindo un servicio al cliente excepcional considerando su experiencia laboral:

- 1) ¿Podría explicarme con detalle cuál fue la situación? ¿Qué pasó? ¿En qué departamento sucedió? ¿Cuándo fue el incidente? ¿Qué personas estaban involucradas? ¿Cuál era el problema de no resolver al cliente? ¿El cliente se mostraba enfadado o cuál fue su reacción por la situación?
- 2) ¿Cómo logró resolver la situación al cliente? ¿Qué tareas realizó que le ayudaron a dar solución?
- 3) ¿Qué métodos le permitieron dar solución? ¿Qué herramienta o sistemas de información utilizó para dar respuesta? ¿Por qué considera que esas acciones eran las mejores para solucionar la situación?

- 4) ¿Cuál fue la respuesta del cliente a la solución brindada? ¿Por qué era importante resolver la situación al cliente? ¿Qué considera es importante valorar en esta situación que le permita a un futuro su respuesta a un cliente? ¿Cree que haría algo diferente?

Puede comentarme sobre una ocasión en la que tuvo que comunicar a un cliente una situación complicada o desfavorable para este:

- 1) ¿Podría explicarme cuál fue la situación? ¿Qué sucedió? ¿Cuándo fue el incidente? ¿Cuál era el problema para el cliente? ¿El cliente se mostraba enfadado o cuál fue su reacción por la situación?
- 2) ¿Cómo le comunicó al cliente sobre el problema? ¿Cuál era el procedimiento establecido en la empresa para esa situación?
- 3) ¿Cómo se preparó para darle una respuesta? ¿Qué herramienta o sistemas de información utilizó para dar respuesta? ¿Por qué considera que esas acciones eran las mejores para solucionar la situación? ¿Pudo encontrar una solución al cliente para mejorar su problema?
- 4) ¿Cuál fue la respuesta del cliente a la situación? ¿Consideró que le fue difícil mantener la calma en la situación? ¿Por qué era importante resolver la situación al cliente?

Cuadro 9

Indicadores de entrevista conductual para competencia de orientación al cliente

Indicador	Puntaje
No consideró la situación del cliente y dio respuesta de mala manera al cliente.	0
Trató de resolver la situación, sin ser de provecho para el cliente.	1
Cumplió con el protocolo y soluciona las demandas que el cliente planteó.	2
Se mostró atento, anticipó a las demandas del cliente de manera espontánea y solucionando la situación generando gran satisfacción al cliente.	3

Fuente: Elaboración propias, 2023.

3. Construcción de relaciones

En la empresa en ocasiones requerimos de relacionarnos de manera positiva con compañeros, jefaturas, colaboradores del INS y por supuesto los clientes.

Podría darme un ejemplo de una situación que considera que mantener buenas relaciones profesionales le permitió mejorar sus labores.

- 1) ¿Cuál fue la situación? ¿Cuáles eran las partes involucradas en esta situación? ¿Cómo sucedió? ¿Cuáles recursos o tareas se vieron afectadas por lo sucedido? ¿Cuál fue la actitud mostrada por la otra parte?
- 2) ¿Cómo actuó usted ante lo sucedido? ¿Qué acciones tomó? ¿Qué debía hacer usted?
- 3) ¿Cómo logró solucionar la situación? ¿Qué métodos utilizó para crear una relación de colaboración con la otra parte? ¿Por qué motivo utilizó ese método? ¿Cree ahora hubiese utilizado otros métodos de negociación?
- 4) ¿Consideró que la otra parte estaba satisfecha con lo acordado? ¿Qué significó en cuanto a resultados esto para la organización?

Puede describir una situación complicada de resolver que tuviese con un supervisor o jefatura

- 1) ¿Qué sucedió? ¿Por qué se presentó la situación? ¿Cuál fue la actitud mostrada por la otra parte?
- 2) ¿Cómo actuó usted ante lo sucedido? ¿Qué acciones tomó? ¿Le fue difícil mantener la calma durante lo sucedido?
- 3) ¿Cómo logró solucionar la situación? ¿Qué métodos utilizó para crear una relación de colaboración con la otra parte?

- 4) ¿Cuál fue el resultado de la situación? ¿Considera que esta situación permitió crear una mejor relación para usted y la parte involucrada?

Cuadro 10

Indicadores de entrevista conductual para competencia de construcción de relaciones

Indicador	Puntaje
Reaccionó de manera negativa en relación con la situación sin buscar soluciones.	0
Tuvo una respuesta negativa ante la situación y busco a un tercero para resolver la situación.	1
Manejo la situación y sus emociones y resolvió lo sucedido.	2
Se mostró en control de la situación, sin alterarse y solucionar de manera pronta y satisfactoriamente para las partes involucradas.	3

4. Trabajo en equipo

Algunas veces trabajar en equipo resulta fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales.

Hábleme de alguna ocasión en la cual su trabajo en equipo superó las expectativas.

- 1) ¿Cuál era la situación que se presentó? ¿Por qué el trabajo era necesario realizarlo de manera grupal? ¿Cuáles eran las partes involucradas?
- 2) ¿Cuál fue su papel o rol en el equipo? ¿Qué esperaba el equipo de usted?
- 3) ¿Qué acciones realizó usted? ¿Cuándo se presentaban obstáculos como lo resolvieron? ¿Cuál fue su método de trabajo?
- 4) ¿Cómo lograron resolver la situación como equipo? ¿Por qué considera que su papel fue fundamental para resolver? ¿Considera que usted trabaja mejor de manera individual o grupal? ¿Cuándo se presentaban obstáculos como lo resolvieron? ¿Cuál fue el resultado final?

Cuadro 11**Indicadores de entrevista conductual para competencia de construcción de trabajo en equipo**

Indicador	Puntaje
No le gusta el trabajo en equipo, no se coordina bien con el grupo de trabajo	0
Prefiere trabajar de forma individual, colabora con sus compañeros solamente si es por una orden, cumple con lo solicitado, pero no aporta de manera activa en el grupo.	1
Le agrada trabajar en equipo y tiene buena actitud para con sus compañeros.	2
Se muestra totalmente anuente a trabajar con sus compañeros en el alcance de objetivos, trabaja de manera activa y con actitud de colaboración.	3

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5. Pensamiento analítico

El puesto de trabajo para el cual usted aplica en ocasiones requiere de analizar, recabar y estudiar situaciones de manera global, analizando todos los aspectos que podrían afectar al cliente antes de dar una solución.

Puede describirme una situación en la cual considera ha considerado que tuvo que hacer uso del pensamiento analítico en su puesto, para dar una pronta solución tanto a un cliente como a una situación interna de la organización.

- 1) ¿Cuál fue la situación? ¿Qué ocasionó que se diera? ¿Cuáles eran las partes involucradas?
¿Había algún tipo de recurso involucrado?
- 2) ¿Cuál fue su análisis de la información? ¿Qué medidas tomó? ¿Qué esperaba la organización de usted en esa situación?

- 3) ¿Qué acciones tomó que le permitieron llegar al pensamiento analítico requerido para solucionar la situación? ¿Qué herramientas o sistemas de información utilizó? ¿Cómo se organizó? ¿Por qué utilizó eso?
- 4) ¿Considera usted que el análisis realizado fue de satisfacción para las partes involucradas? ¿Por qué? ¿Qué considera usted le permitió aprender esta situación para mejorar en su puesto de trabajo?

Cuadro 12

Indicadores de entrevista conductual para competencia de construcción de pensamiento analítico

Indicador	Puntaje
No aplicó un pensamiento analítico en la situación indicada, sin esfuerzo en solucionar el caso.	0
Realizó el análisis de la información sin sobrepasar las expectativas.	1
Demostró capacidad de pensamiento analítico para solucionar la situación, dando respuesta satisfactoria a la parte solicitante.	2
Superó las expectativas en el análisis, búsqueda de información y estudio de la situación.	3

Fuente: Elaboración propia, 2023.

6. Capacidad de organización

El trabajo en algunas ocasiones requiere que tengamos capacidad para organizarnos, para establecer tareas en la búsqueda de un determinado objetivo, considerando plazos y uso eficiente de los recursos.

Puede indicarme una situación en la cual le asignaron varias tareas de forma simultánea que requiero mostrar capacidad de organización en su puesto.

- 1) ¿Cuál fue la situación? ¿Cuáles eran las partes involucradas? ¿Qué recursos estaban involucrados? ¿Por qué era importante solucionar la situación? ¿Cuál considera era su nivel de estrés ante la situación?
- 2) ¿Cómo lo manejó? ¿Cómo logró organizarse? ¿Cómo determinó cuál tarea era más importante en comparación con las otras?
- 3) ¿Qué acciones realizó? ¿Qué métodos de organización utilizó? ¿Cómo resolvió la situación? ¿Por qué considera que esa era la forma correcta de resolver la situación?
- 4) ¿Logró alcanzar el objetivo propuesto? ¿Cuál fue la respuesta de su jefatura o supervisión al finalizar la asignación? ¿Cómo demostró capacidad de organización, en cuánto a tiempo, recursos, tareas? ¿Qué aspectos de mejora considera pudo haber realizado durante esta situación?

Cuadro 13

Indicadores de entrevista conductual para competencia de capacidad de organización

Indicador	Puntaje
No cuenta con capacidad de organización	0
Le costó organizar su tiempo, recursos y tareas para lograr el alcance de la meta propuesta.	1
Afrontó la tarea de manera satisfactoria, organizando las tareas, tiempos de entrega y recursos de manera apropiada.	2
Demostró gran capacidad de análisis, cuenta con las herramientas para ser autosuficiente en el manejo de sus asignaciones.	3

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Assessment Center para competencias específicas de Grupo Calivá

En el siguiente apartado se procede a desarrollar el Assessment Center, para la evaluación de las competencias específicas de los puestos que componen la organización.

Cuadro 14

Modelo de evaluación de competencias específicas mediante Assessment Center para el puesto de Especialista en Cobros de Grupo Calivá

ASSESSMENT CENTER: ESPECIALISTA EN COBROS		
COMPETENCIAS POR EVALUAR: Atención al detalle Resolución de casos Comunicación Honestidad		
ATENCIÓN AL DETALLE		
Capacidad para analizar la información y datos de forma minuciosa y precisa, mediante la atención de detalles, orden y manejo de información.		
Nivel básico	Su esfuerzo por mantener la atención al detalle es básico o nulo, tiende a distraerse u omitir detalles importantes, que inciden en la calidad de sus tareas y asignaciones.	5
Nivel intermedio	Cumple con los requerimientos de análisis y detalles, sin superar las expectativas.	10
Nivel avanzado	Cumple con el análisis de la información de manera eficiente, prestando atención al detalle, considerando un orden y manejo de información.	15
Nivel destacado	Cuenta con un nivel sobresaliente de atención al detalle, trabajando de manera minuciosa y precisa, disminuyendo los errores en el manejo de datos.	25
RESOLUCIÓN DE CASOS		
Capacidad para resolver problemas en los procesos y gestiones, y determinar las acciones de solución pertinentes de manera rápida y oportuna.		
Nivel básico	Sus acciones en la consecución de soluciones de casos suelen no ser efectivos o certeros, o puede requerir de la colaboración de otros colaboradores.	5
Nivel intermedio	Se involucra en la resolución de los casos asignados a su puesto, brindando apoyo en lo requerido.	10

Nivel avanzado	Responde de manera certera y oportuna a los casos y problemas de sus procesos y gestiones, aportando soluciones y uso de la información pertinentes.	15
Nivel destacado	Cuenta con capacidad para resolver problemas y casos complejos, mediante la utilización de herramientas y técnicas de comunicación adecuadas, aportando soluciones que añaden valor a la resolución propuesta.	25
COMUNICACIÓN		
Habilidad del individuo para transmitir y recibir ideas de manera clara y precisa, tanto de forma verbal como escrita, considerando las emociones, necesidades y deseos de los individuos.		
Nivel básico	Se le dificulta la comunicación verbal con su equipo de trabajo y tiene dificultades en la redacción de la información escrita. No comparte ideas ni sugerencias que apoyen a la organización.	5
Nivel intermedio	Se comunica con sus compañeros y clientes de manera clara y comprensible, logrando transmitir la idea esperada.	10
Nivel avanzado	Su forma de comunicación verbal y escrita le permite recibir y transmitir las ideas de manera clara y precisa, considerando las necesidades, deseos y emociones de las personas que le rodean.	15
Nivel destacado	Utiliza una forma de comunicación clara, precisa y concisa en la organización, cumpliendo con los códigos de protocolo social y empresarial asociados al servicio de seguros, tanto en la comunicación escrita como verbal.	25
HONESTIDAD		
Comportamiento honesto con la organización e individual, en toda situación y tarea considerando la dificultad y consecuencias de la acción.		
Nivel básico	Muestra poca o nula honestidad en el desempeño de sus funciones, realizando las gestiones propias de su puesto de manera poco transparente y ocultando errores y problemas.	5
Nivel intermedio	Demuestra honestidad en los procesos asignados, siguiendo en ocasiones los requerimientos y procedimientos.	10
Nivel avanzado	Sus acciones en cada situación y tarea son honestas, considerando la dificultad y consecuencias de sus proceder en la organización.	15
Nivel destacado	Es sumamente honesto en su desempeño, acciones y tareas asignadas, sobrepasando los estándares de calidad asignados.	25
Detalles de la actividad		
Evaluadores	Gerente General / Asistente de Gerencia	

Actividad a realizar	<p>Juego de rol: “Venta de productos imposibles”</p> <p>La empresa para la cual usted labora actualmente tiene tres nuevos productos, para su próximo lanzamiento en el mercado, se le ha asignado una reunión importante con un cliente potencial para iniciar la comercialización de los mismos.</p> <p>Las opciones de producto son: 1) Mini abanico para enfriar la comida caliente. 2) Pelador de bananas. 3) “Roca” mascota</p> <p>Considere que estos productos se encuentran aún en etapa de pruebas, por lo cual existen importantes fallos que deberá comunicar al cliente.</p> <p>Realice su propuesta al cliente, en una presentación de 5 diapositivas.</p> <p>Cuenta con 25 minutos para realizar su propuesta.</p>
Ejecución	<p>Materiales: Fotografías de los productos / Computadora</p> <p>Lugar: Oficina Grupo Calivá</p>
Retroalimentación	Vía correo se informará a los participantes los aspectos más destacados y puntos de mejora de cada postulante.

Cuadro 15

Modelo de evaluación de competencias específicas mediante Assessment Center para el puesto de Ejecutivo de Servicio al cliente / Reclamos

ASSESSMENT CENTER: EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE / RECLAMOS		
COMPETENCIAS POR EVALUAR:		
Adaptabilidad Resolución de casos Comunicación		
ADAPTABILIDAD		
Habilidad para realizar ajustes y cambios en los procesos asignados, para visualizar un todo o imagen amplia de la situación.		
Nivel básico	Carece de actitud o tiene resistencia a los cambios en su puesto de trabajo y de la organización.	5
Nivel intermedio	Puede ajustarse a los cambios de la organización cumpliendo las expectativas solicitadas.	10
Nivel avanzado	Cuenta con la habilidad para realizar ajustes y cambios en los procesos asignados y de acuerdo a las necesidades de la organización.	15
Nivel destacado	Se anticipa a los cambios de manera que puede ajustar sus procedimientos y tareas, capacita e influye en los procesos de cambio en búsqueda de oportunidades.	25

RESOLUCIÓN DE CASOS		
Capacidad para resolver problemas en los procesos y gestiones, y determinar las acciones de solución pertinentes de manera rápida y oportuna.		
Nivel básico	Sus acciones en la consecución de soluciones de casos suelen no ser efectivos o certeros, o puede requerir de la colaboración de otros colaboradores.	5
Nivel intermedio	Se involucra en la resolución de los casos asignados a su puesto, brindando apoyo en lo requerido.	10
Nivel avanzado	Responde de manera certera y oportuna a los casos y problemas de sus procesos y gestiones, aportando soluciones y uso de la información pertinentes.	15
Nivel destacado	Cuenta con capacidad para resolver problemas y casos complejos, mediante la utilización de herramientas y técnicas de comunicación adecuadas, aportando soluciones que añaden valor a la resolución propuesta.	25
COMUNICACIÓN		
Habilidad del individuo para transmitir y recibir ideas de manera clara y precisa, tanto de forma verbal como escrita, considerando las emociones, necesidades y deseos de los individuos.		
Nivel básico	Se le dificulta la comunicación verbal con su equipo de trabajo y tiene dificultades en la redacción de la información escrita. No comparte ideas ni sugerencias que apoyen a la organización.	5
Nivel intermedio	Se comunica con sus compañeros y clientes de manera clara y comprensible, logrando transmitir la idea esperada.	10
Nivel avanzado	Su forma de comunicación verbal y escrita le permite recibir y transmitir las ideas de manera clara y precisa, considerando las necesidades, deseos y emociones de las personas que le rodean.	15
Nivel destacado	Utiliza una forma de comunicación clara, precisa y concisa en la organización, cumpliendo con los códigos de protocolo social y empresarial asociados al servicio de seguros, tanto en la comunicación escrita como verbal.	25
Detalles de la actividad		
Evaluadores	Gerente General / Asistente de Gerencia	

Actividad a realizar	<p>Juego de rol: “Embajador de marca disgustado”</p> <p>Un cliente muy importante, quién también es un reconocido embajador de marca, por sus constantes recomendaciones en las diferentes redes sociales, se encuentra muy molesto por una situación que recientemente tuvo durante la experiencia de compra de un producto en su empresa, el cual no funcionó, mientras el cliente se encontraba fuera del país. El gerente general, le ha encargado el caso, para solucionar el inconveniente. El cliente visitará hoy la oficina, para conversar con usted sobre lo sucedido, analice qué opciones puede ofrecer al cliente y solucionar la situación. Adicionalmente a su visita programe, una llamada y correo electrónico de forma posterior para dar seguimiento al cliente. Cuenta con 25 minutos para realizar la propuesta de solución durante la visita del cliente, el correo y llamada correspondientes.</p>
Ejecución	Materiales: Computadora Lugar: Oficina Grupo Calivá
Retroalimentación	Vía correo se informará a los participantes los aspectos más destacados y puntos de mejora de cada postulante.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Cuadro 16

Modelo de evaluación de competencias específicas mediante Assessment Center para el puesto de Asistente de Gerencia

ASSESSMENT CENTER: ASISTENTE DE GERENCIA		
COMPETENCIAS POR EVALUAR:		
Mejoramiento continuo		
Comunicación		
Iniciativa		
MEJORAMIENTO CONTINUO		
Evaluar, revisar, implementar procesos para dar una respuesta más eficiente y eficaz.		
Nivel básico	No cuenta con la capacidad de identificar acciones de mejora en su puesto de trabajo, organización y trato con clientes. Muestra constantes fallas y problemas para ajustarse al desempeño esperado.	5
Nivel intermedio	Cumple con los procesos y requerimientos establecidos, identificando en ocasiones acciones de mejora.	10

Nivel avanzado	Identifica, evalúa, revisa e implementa los procesos en su puesto de trabajo y organización para dar una respuesta eficiente y eficaz en el desarrollo de sus labores.	20
Nivel destacado	Implementa de manera constante acciones de mejora en los procesos asignados y visualiza puntos de mejora en la organización, que permiten brindar una mayor calidad en la atención de gestiones.	30
COMUNICACIÓN		
Evaluar, revisar, implementar procesos para dar una respuesta más eficiente y eficaz.		
Nivel básico	Se le dificulta la comunicación verbal con su equipo de trabajo y tiene dificultades en la redacción de la información escrita. No comparte ideas ni sugerencias que apoyen a la organización.	5
Nivel intermedio	Se comunica con sus compañeros y clientes de manera clara y comprensible, logrando transmitir la idea esperada.	10
Nivel avanzado	Su forma de comunicación verbal y escrita le permite recibir y transmitir las ideas de manera clara y precisa, considerando las necesidades, deseos y emociones de las personas que le rodean.	20
Nivel destacado	Utiliza una forma de comunicación clara, precisa y concisa en la organización, cumpliendo con los códigos de protocolo social y empresarial asociados al servicio de seguros, tanto en la comunicación escrita como verbal.	30
INICIATIVA		
<i>Habilidad y motivación para crear, proponer y desarrollar con éxito estrategias y tareas, para la realización de un determinado proyecto</i>		
Nivel básico	Carece o posee nula iniciativa en su puesto de trabajo, se le deben realizar constantes seguimientos sobre las tareas asignadas y la calidad esperada en las mismas.	5
Nivel intermedio	Cumple con la iniciativa requerida para el desempeño de su trabajo sin sobrepasar las disposiciones de calidad y objetivos propuestos.	10
Nivel avanzado	Demuestra una gran iniciativa para crear, proponer y desarrollar con éxito estrategias y tareas encomendadas.	20
Nivel destacado	Excede las expectativas para crear y desarrollar sus tareas de manera novedosa y eficiente, a través de la generación de iniciativas constantes en su puesto de trabajo.	30
Detalles de la actividad		
Evalúadores	Gerente General	

Actividad a realizar	<p>1. Portafolio ejecutivo La organización para la cual inicia a trabajar, le brinda el siguiente portafolio ejecutivo, para su puesto de asistente de gerencia, con diversos pendientes, a los cuales deberá darles una solución, es importante que considere el orden de prioridad. Usted deberá revisar los documentos y plantear en la parte posterior de cada uno la forma cómo los resolvería. Cuenta con 60 minutos para resolver el caso.</p> <p>2. Juego de rol: “Embajador de marca disgustado” Un cliente muy importante, quién también es un reconocido embajador de marca, por sus constantes recomendaciones en las diferentes redes sociales, se encuentra muy molesto por una situación que recientemente tuvo durante la experiencia de compra de un producto en su empresa, el cual no funcionó, mientras el cliente se encontraba fuera del país. El gerente general, le ha encargado el caso, para solucionar el inconveniente. El cliente visitará hoy la oficina, para conversar con usted sobre lo sucedido, analice qué opciones puede ofrecer al cliente y solucionar la situación. Adicionalmente a su visita programe, una llamada y correo electrónico de forma posterior para dar seguimiento al cliente. Cuenta con 25 minutos para realizar la propuesta de solución durante la visita del cliente, el correo y llamada correspondientes.</p>
Ejecución	<p>Materiales: Computadora / Documentos de pendientes (15 pendientes) Lugar: Oficina Grupo Calivá</p>
Retroalimentación	<p>Vía correo se informará a los participantes los aspectos más destacados y puntos de mejora de cada postulante.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Cuadro 17

Modelo de evaluación de competencias específicas mediante Assessment Center para el puesto de Gerente General

ASSESSMENT CENTER: GERENTE GENERAL
<p>COMPETENCIAS POR EVALUAR: Capacidad de negociación Sentido de oportunidad Liderazgo</p>
CAPACIDAD DE NEGOCIACION
Habilidad de crear ideas, tácticas y gestiones de negociación, para crear propuestas de valor acertadas para el cliente y la organización.

Nivel básico	Sus acciones de negociación son insuficientes, ya que no ofrece opciones ni propuestas de valor a los clientes.	5
Nivel intermedio	Cumple con lo requerido, identificando acciones de negociación basados en su conocimiento de los productos.	10
Nivel avanzado	Cuenta con la capacidad para finalizar el cierre de una negociación, identificando los beneficios del ambiente del negocio para las partes involucradas.	20
Nivel destacado	Sobrepasa las expectativas de la negociación, mediante la colocación de productos, estableciendo aspectos de mejora y propuestas de valor para el cliente.	30
SENTIDO DE OPORTUNIDAD		
Habilidad para identificar posibles oportunidades, proyectos y nuevos negocios, en consideración con las condiciones del entorno y convertirlos en proyectos concretos y reales, a través de oportunidades de cambio y visión innovadora.		
Nivel básico	Se esfuerza en la identificación de oportunidades, proyectos o negocios, pero son oportunas por lo que los negocios no suelen finiquitarse y no ofrece opciones innovadoras.	5
Nivel intermedio	Demuestra que tiene capacidad para identificar oportunidades, cumpliendo con lo esperado.	10
Nivel avanzado	Avanzado: Responde de manera eficiente y rápida a las oportunidades que se presentan, cumpliendo con las expectativas del cliente y la organización.	20
Nivel destacado	Identifica de manera constante y precisa oportunidades de negocio, aportando ideas que sobrepasan las expectativas mediante visiones innovadoras y oportunidades de cambio, realizando los seguimientos correspondientes para poder concretar el negocio.	30
LIDERAZGO		
Capacidad para influir y dirigir en las personas o grupos para el alcance de los objetivos organizacionales, mediante el establecimiento de objetivos, metas y respectivos seguimientos, en un ambiente laboral respetuoso y productivo.		
Nivel básico	Muestra un liderazgo evasivo al momento de tomar decisiones, sin identificar acciones en las personas o grupos que permitan alcanzar los objetivos y metas de la empresa.	5
Nivel intermedio	Dirige y asume riesgos de su equipo, tomando acciones que le permiten ejercer un liderazgo dentro de lo establecido.	10

Nivel avanzado	Cuenta con la capacidad de influencia y dirección, para motivar a los miembros del equipo, de manera respetuosa y con enfoque en los objetivos establecidos.	20
Nivel destacado	Muestra una alta capacidad de influencia, dirección y confianza de personal, a través de la motivación y referente para sus compañeros en la empresa, considerando los cambios organizacionales y circunstancias del ambiente.	30
Detalles de la actividad		
Evaluadores	Gerente General	
Actividad a realizar	<p>1. Juego de rol: “Venta de productos imposibles” La empresa para la cual usted labora actualmente tiene tres nuevos productos, para su próximo lanzamiento en el mercado, se le ha asignado una reunión importante con un cliente potencial para iniciar la comercialización de los mismos. Las opciones de producto son: 1) Mini abanico para enfriar la comida caliente. 2) Pelador de bananas. 3) “Roca” mascota Considere que estos productos se encuentran aún en etapa de pruebas, por lo cual existen importantes fallos que deberá comunicar al cliente. Realice su propuesta al cliente, en una presentación de 5 diapositivas. Cuenta con 25 minutos para realizar su propuesta.</p> <p>2. Ejercicio de presentación De manera previa se le solicitará al candidato realizar una presentación de sí mismo, realizando un F.O.D.A. personal.</p>	
Ejecución	Materiales: Fotografías de los productos / Computadora Lugar: Oficina Grupo Calivá	
Retroalimentación	Vía correo se informará a los participantes los aspectos más destacados y puntos de mejora de cada postulante.	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Propuesta 2: Operacionalizar un sistema de evaluación del desempeño para los puestos de trabajo de Grupo Calivá S.A

A continuación, se procede a desarrollar el sistema de evaluación del desempeño, con cada una de las competencias, su definición y consulta observable, la cual será aplicada a nivel de la empresa:

Cuadro 18

Modelo de sistema de evaluación de competencias basado en 270 grados de Grupo Calivá

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	
Capacidad de síntesis y análisis de la información, para obtener el objetivo deseado	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de análisis de información demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	No brinda respuesta a los clientes, ni se interesa por dar una solución al cliente.
	No brinda respuesta a los clientes, ni se interesa por dar una solución al cliente.
	El análisis de información que realiza, permite lograr el objetivo deseado y dar respuesta oportuna al caso en cuestión.
	Realiza un análisis de información de manera rápida y aporta elementos para crear una propuesta de valor y relevante, para resolver la situación del cliente

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Interesa por ayudar, solucionar, satisfacer y exceder las necesidades de los clientes.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de análisis de orientación a la cliente demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	No muestra empatía por la situación del cliente y brinda respuesta de mala manera al cliente.
	Busca resolver la situación al cliente, sin brindar soluciones reales a las necesidades del cliente.
	Cumple con el protocolo de atención al cliente y brinda soluciones a las demandas que el cliente planteó.
	Se muestra atento a las necesidades del cliente, anticipa sus demandas de manera que genera satisfacción al cliente.

CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	
Habilidad del individuo para relacionarse de una manera positiva con colaboradores, jefaturas y clientes.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de construcción de relaciones demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	Reacciona de manera negativa en relación con la situación, sin buscar soluciones para resolver el problema o crear relaciones de trabajo mutuo.
	Demuestra una respuesta negativa ante la situación y busca un tercero para resolver la situación.

	Muestra un manejo adecuado de la situación, así como de emociones, logrando resolver la situación.
	Se muestra en total control de la situación, sin alterarse y dando una solución pronta y satisfactoria a las partes involucradas.

TRABAJO EN EQUIPO	
Capacidad de integración para trabajar de manera conjunta con otros, en el logro de metas, proyectos u objetivos de la organización.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de trabajo en equipo demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	No le gusta el trabajo en equipo o encuentra forma de crear cohesión con el grupo.
	Prefiere trabajar de forma individual, sin embargo, colabora con el resto del equipo si se le da la indicación, cumpliendo con lo solicitado sin aportar de manera activa al equipo.
	Muestra interés por trabajar en el equipo de trabajo y tiene una buena actitud ante sus compañeros
	Se muestra totalmente anuente a trabajar en equipo, conoce los objetivos y trabaja de manera actividad en la consecución de los mismo, con gran espíritu de colaboración.

PENSAMIENTO ANALÍTICO	
Habilidad mental para analizar, recabar y estudiar determinada situación de manera global.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de pensamiento analítico demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	No aplica un pensamiento analítico en la gestión, busca sin esfuerzo solucionar el caso.
	Realiza el análisis de información, sin sobrepasar las expectativas.
	Demuestra capacidad de pensamiento analítico, para solucionar la situación, dando respuesta satisfactoria a las partes involucradas.
	Supera las expectativas en el análisis, búsqueda de información y estudio de la situación.

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN	
Habilidad de identificación de prioridades, metas, tareas, para el alcance de un determinado objetivo, considerando los plazos y los recursos necesarios.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de capacidad de organización demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	No cuenta con capacidad de organización.

	Tiene carencias en la organización de su tiempo, recursos y tareas, para finalizar las metas propuestas.
	Afronta las tareas de manera satisfactoria, organizando las tareas, tiempos de entrega y recursos de manera apropiada.
	Demostó gran capacidad de análisis, cuenta con las herramientas para ser autosuficiente en el manejo de sus asignaciones.

GESTIÓN DEL RIESGO	
Capacidad para identificar de manera proactiva los riesgos presentes o futuros, en las operaciones, procesos o gestiones asociadas al giro de negocio de la empresa.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de gestión del riesgo demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	Requiere de ayuda para asumir riesgos y se muestra precavido en las decisiones a tomar, requiere de asesoría o colaboración de sus pares.
	Suele mostrarse atento ante los riesgos, pero realizando un análisis exhaustivo de las alternativas, lo cual puede generar atrasos en los tiempos de respuesta.
	Asume riesgos de manera proactiva confiando en su desempeño y conocimiento en el puesto de trabajo y giro del negocio.
	Asume constantes riesgos, considerando los desafíos, planes de acción y objetivos de forma que sus acciones se convierten en acciones concretas de éxito para la organización.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	
Habilidad de crear ideas, tácticas y gestiones de negociación, para crear propuestas de valor acertadas para el cliente y la organización.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de capacidad de negociación demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	Sus acciones de negociación son insuficientes, ya que no ofrece opciones ni propuestas de valor a los clientes.
	Cumple con lo requerido, identificando acciones de negociación basados en su conocimiento de los productos.
	Cuenta con la capacidad para finalizar el cierre de una negociación, identificando los beneficios del ambiente del negocio para las partes involucradas.
	Sobrepasa las expectativas de la negociación, mediante la colocación de productos, estableciendo aspectos de mejora y propuestas de valor para el cliente

SENTIDO DE OPORTUNIDAD

Habilidad para identificar posibles oportunidades, proyectos y nuevos negocios, en consideración con las condiciones del entorno y convertirlos en proyectos concretos y reales, a través de oportunidades de cambio y visión innovadora	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de sentido de oportunidad demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	Se esfuerza en la identificación de oportunidades, proyectos o negocios, pero son oportunas por lo que los negocios no suelen finiquitarse y no ofrece opciones innovadoras.
	Demuestra que tiene capacidad para identificar oportunidades, cumpliendo con lo esperado.
	Responde de manera eficiente y rápida a las oportuna.
	Identifica de manera constante y precisa oportunidades de negocio, aportando ideas que sobrepasan las expectativas mediante visiones innovadoras y oportunidades de cambio, realizando los seguimientos correspondientes para poder concretar el negocio.

LIDERAZGO	
Capacidad para influir y dirigir en las personas o grupos para el alcance de los objetivos organizacionales, mediante el establecimiento de objetivos, metas y respectivos seguimientos, en un ambiente laboral respetuoso y productivo.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de liderazgo demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	Muestra un liderazgo evasivo al momento de tomar decisiones, sin identificar acciones en las personas o grupos que permitan alcanzar los objetivos y metas de la empresa.
	Dirige y asume riesgos de su equipo, tomando acciones que le permiten ejercer un liderazgo dentro de lo establecido.
	Cuenta con la capacidad de influencia y dirección, para motivar a los miembros del equipo, de manera respetuosa y con enfoque en los objetivos establecidos.
	Muestra una alta capacidad de influencia, dirección y confianza de personal, a través de la motivación y referente para sus compañeros en la empresa, considerando los cambios organizacionales y circunstancias del ambiente.

COMUNICACIÓN	
Habilidad del individuo para transmitir y recibir ideas de manera clara y precisa, tanto de forma verbal como escrita, considerando las emociones, necesidades y deseos de los individuos.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de comunicación demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	

	Se le dificulta la comunicación verbal con su equipo de trabajo y tiene dificultades en la redacción de la información escrita. No comparte ideas ni sugerencias que apoyen a la organización.
	Se comunica con sus compañeros y clientes de manera clara y comprensible, logrando transmitir la idea esperada.
	Su forma de comunicación verbal y escrita le permite recibir y transmitir las ideas de manera clara y precisa, considerando las necesidades, deseos y emociones de las personas que le rodean.
	Utiliza una forma de comunicación clara, precisa y concisa en la organización, cumpliendo con los códigos de protocolo social y empresarial asociados al servicio de seguros, tanto en la comunicación escrita como verbal.

MEJORAMIENTO CONTINUO	
Evaluar, revisar, implementar procesos para dar una respuesta más eficiente y eficaz.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de mejoramiento continuo demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	No cuenta con la capacidad de identificar acciones de mejora en su puesto de trabajo, organización y trato con clientes. Muestra constantes fallas y problemas para ajustarse al desempeño esperado.
	Cumple con los procesos y requerimientos establecidos, identificando en ocasiones acciones de mejora.
	Identifica, evalúa, revisa e implementa los procesos en su puesto de trabajo y organización para dar una respuesta eficiente y eficaz en el desarrollo de sus labores.
	Implementa de manera constante acciones de mejora en los procesos asignados y visualiza puntos de mejora en la organización, que permiten brindar una mayor calidad en la atención de gestiones.

PERSEVERANCIA	
Comportamiento proactivo, tenaz y firme, en la consecución de objetivos, tareas y metas.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de perseverancia demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	No cuenta con la perseverancia para finalizar procesos de cierre de oportunidades, tareas y asignaciones, sus esfuerzos son mínimos o nulos en el desarrollo de su puesto.
	Su comportamiento genera esfuerzo y perseverancia en el alcance de las tareas propuestas, cumpliendo con lo requerido.
	Muestra un nivel avanzado de perseverancia en sus acciones de manera que logra alcanzar de forma proactiva y firma los objetivos, tareas y metas propuestas.

	Cuenta con un nivel de perseverancia superior en las asignaciones de su puesto de trabajo y para la organización, mediante una forma constante de trabajo que le permite alcanzar resultados.
--	---

INICIATIVA	
Habilidad y motivación para crear, proponer y desarrollar con éxito estrategias y tareas, para la realización de un determinado proyecto.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de iniciativa demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	Carece o posee nula iniciativa en su puesto de trabajo, se le deben realizar constantes seguimientos sobre las tareas asignadas y la calidad esperada en las mismas.
	Cumple con la iniciativa requerida para el desempeño de su trabajo sin sobrepasar las disposiciones de calidad y objetivos propuestos.
	Demuestra una gran iniciativa para crear, proponer y desarrollar con éxito estrategias y tareas encomendadas.
	Excede las expectativas para crear y desarrollar sus tareas de manera novedosa y eficiente, a través de la generación de iniciativas constantes en su puesto de trabajo.

POLIFUNCIONALIDAD	
Capacidad para realizar acciones y tareas diversas con calidad, a través de la aplicación de diversos métodos y procedimientos en relación a cambios constantes.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de polifuncionalidad demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	No cuenta con la competencia, para realizar diversas acciones o tareas diversas que conforman la organización, utiliza las mismas formas de trabajo y métodos de manera continua sin cumplir con los resultados.
	Cumple con la realización de tareas y acciones de su puesto de trabajo, involucrándose en las necesidades de la organización, sin superar las expectativas.
	Se adapta a las necesidades de trabajo en cuanto a tareas y actividades de la organización, cumpliendo con calidad todas sus asignaciones a través de los métodos y procedimientos establecidos.
	Capacidad para realizar en su puesto, un flujo de trabajo diverso y variado de manera polifuncional superando las expectativas de la organización, adaptándose a los métodos y procedimientos y creando condiciones de cambio en caso de ser necesarias.

ATENCIÓN AL DETALLE	
Capacidad para analizar la información y datos de forma minuciosa y precisa, mediante la atención de detalles, orden y manejo de información.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de atención al detalle demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	Su esfuerzo por mantener la atención al detalle, es básico o nulo, tiende a distraerse u omitir detalles importantes, que inciden en la calidad de sus tareas y asignaciones.
	Cumple con los requerimientos de análisis y detalles, sin superar las expectativas.
	Cumple con el análisis de la información de manera eficiente, prestando atención al detalle, considerando un orden y manejo de información.
	Cuenta con un nivel sobresaliente de atención al detalle, trabajando de manera minuciosa y precisa, disminuyendo los errores en el manejo de datos.

RESOLUCIÓN DE CASOS	
Capacidad para resolver problemas en los procesos y gestiones, y determinar las acciones de solución pertinentes de manera rápida y oportuna.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de resolución de casos demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	Sus acciones en la consecución de soluciones de casos, suelen no ser efectivos o certeros, o puede requerir de la colaboración de otros colaboradores.
	Se involucra en la resolución de los casos asignados a su puesto, brindando apoyo en lo requerido.
	Responde de manera certera y oportuna a los casos y problemas de sus procesos y gestiones, aportando soluciones y uso de la información pertinentes.
	Cuenta con capacidad para resolver problemas y casos complejos, mediante la utilización de herramientas y técnicas de comunicación adecuadas, aportando soluciones que añaden valor a la resolución propuesta.

DOMINIO NORMATIVO	
Conocimiento y aplicación de procedimientos, normas y políticas establecidas alrededor del giro de negocio de Grupo Calivá. Así como las establecidas en la organización.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de dominio normativo demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	Su conocimiento es básico en cuanto a la normativa asociada a su puesto de trabajo, no conoce con detalle las normas o se requiere de una revisión constante, cometiendo errores en su aplicación.
	Conoce la normativa vigente para sus funciones, de forma que puede realizar sus funciones.

	Conoce la normativa y procedimientos asociados a sus gestiones y funciones, cuenta con manejo eficiente y eficaz de la documentación, permitiéndole gestionar casos y problemáticas para solución, así como brindar una oportuna asesoría al cliente.
	Tiene un amplio conocimiento de las normas y procedimientos de su puesto, aprovecha la capacitación constante para actualizar sus conocimientos e informar a su equipo de trabajo y clientes de la normativa asociada.

ADAPTABILIDAD	
Habilidad para realizar ajustes y cambios en los procesos asignados, para visualizar un todo o imagen amplia de la situación.	
Seleccione cuál de las siguientes opciones se relaciona mejor con la competencia de adaptabilidad demostrada por su jefatura / supervisor / compañero	
	Carece de actitud o tiene resistencia a los cambios en su puesto de trabajo y de la organización.
	Puede ajustarse a los cambios de la organización cumpliendo las expectativas solicitadas.
	Cuenta con la habilidad para realizar ajustes y cambios en los procesos asignados y de acuerdo con las necesidades de la organización.
	Se anticipa a los cambios de manera que puede ajustar sus procedimientos y tareas, capacita e influye en los procesos de cambio en búsqueda de oportunidades.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Con respecto a este modelo, para la presente investigación y con el fin de medir la operacionalización efectiva del mismo, se aplica a la totalidad de los puestos de la organización, dando como resultado los resultados indicados a continuación:

Resultados de la evaluación por competencia 270 grados

Gerente General Grupo Calivá

En relación con el puesto de Gerente General, se obtienen los siguientes resultados:

Cuadro 19**Resultados de la evaluación por competencias transversales 270 grados del puesto de Gerente****General**

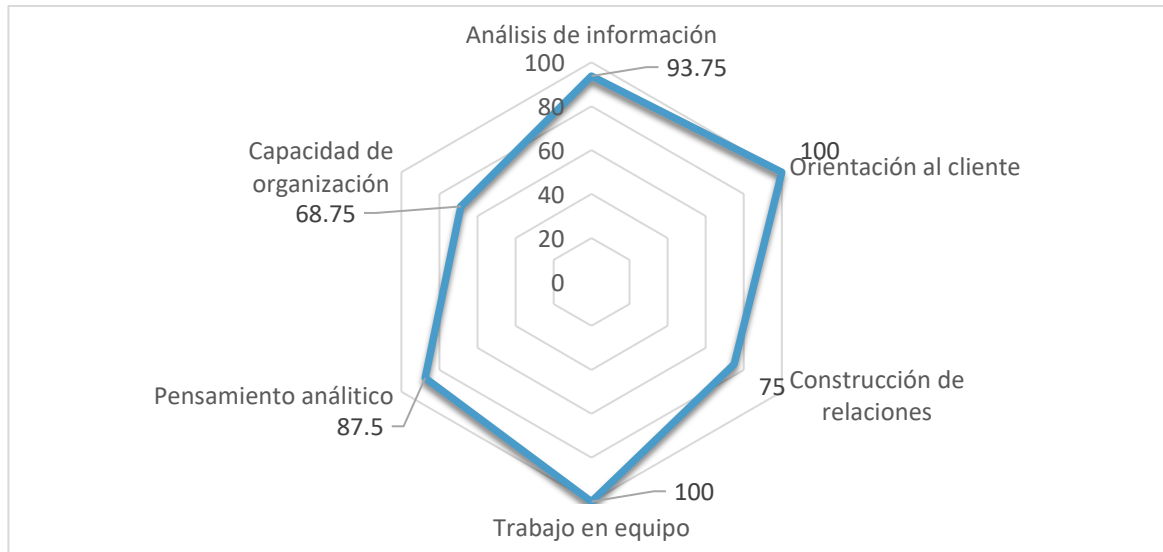
Competencias evaluadas	Puntaje obtenido
Análisis de información	93,75
Orientación al cliente	100
Construcción de relaciones	75
Trabajo en equipo	100
Pensamiento analítico	87,50
Capacidad de organización	68,75
Total promedio obtenido	87,50

Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 1 al 6 del cuestionario.

Según los resultados obtenidos de la evaluación es posible obtener que las competencias de análisis de información, orientación al cliente y trabajo en equipo, son aquellas con indicadores conductuales más avanzados o destacados. A su vez de identifican importantes indicadores de mejora en la construcción de relaciones y la capacidad de organización en el puesto evaluado.

Los cuales se destacan en el grafico a continuación:

Figura 4: Percepción sobre las competencias transversales del puesto de Gerente General



Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 1 al 6 del cuestionario.

En relación con las competencias específicas del puesto, se obtienen los siguientes resultados:

Cuadro 20

Resultados de la evaluación por competencias específicas 270 grados del puesto de Gerente

General

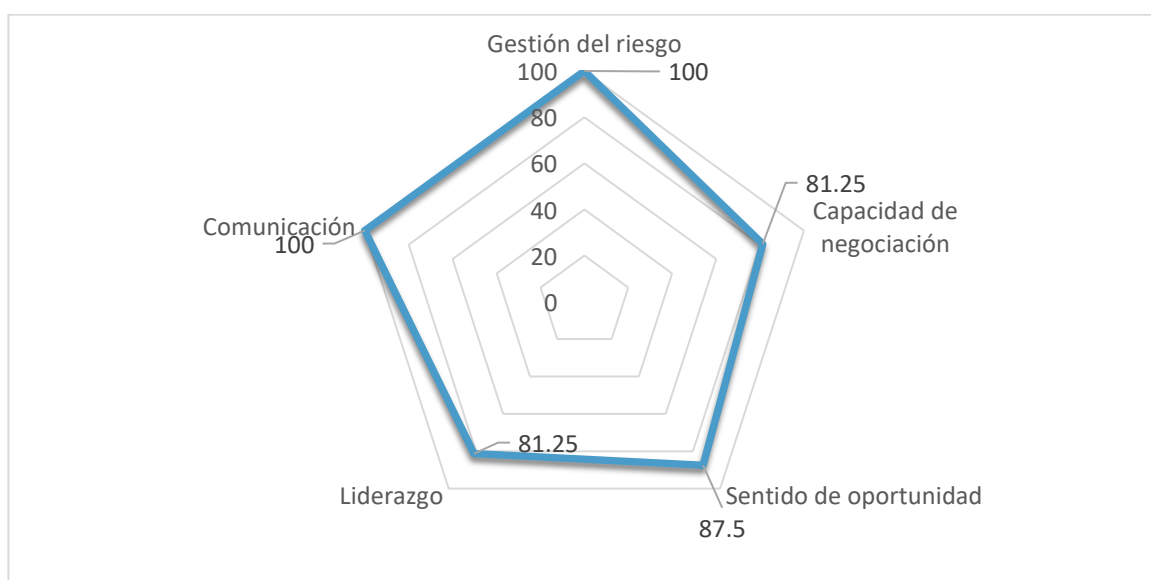
Competencias evaluadas	Puntaje obtenido
Gestión del riesgo	100
Capacidad de negociación	81,25
Sentido de oportunidad	87,50
Liderazgo	81,25
Comunicación	100
Total promedio obtenido	90

Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 6 al 11 del cuestionario.

Considerando el cuadro anterior, es posible destacar entre las competencias evaluadas, con mayor percepción de alcance la gestión de riesgo y la comunicación, con el puntaje máximo. De manera comparativa, se detecta que existen mejoras importantes en cuanto la capacidad de negociación, el sentido de oportunidad y el liderazgo, que perciben los integrantes de la organización.

Mediante la siguiente gráfica, se puede visualizar los resultados, explicados anteriormente:

Figura 5: Percepción sobre las competencias específicas del puesto de Gerente General



Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 6 al 11 del cuestionario.

Asistente de Gerencia Grupo Calivá

En relación con el puesto de Asistente de Gerencia, se obtuvieron los siguientes resultados durante el proceso de evaluación del desempeño:

Cuadro 21**Resultados de la evaluación por competencias transversales 270 grados del puesto de Asistente de Gerente General**

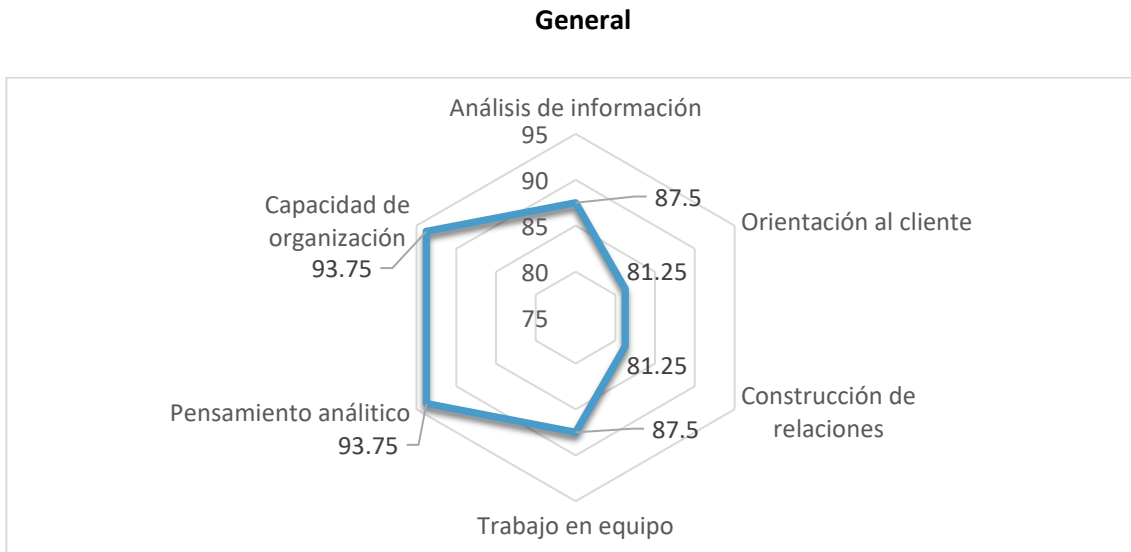
Competencias evaluadas	Puntaje obtenido
Análisis de información	87.50
Orientación al cliente	81.25
Construcción de relaciones	81.25
Trabajo en equipo	87.50
Pensamiento analítico	93.75
Capacidad de organización	93.75
Total promedio obtenido	87.50

Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 12 al 17 del cuestionario.

Con los resultados obtenidos, es posible, considerar que destacan como competencias más sólidas el pensamiento analítico y la capacidad de organización, pero resulta importante, trabajar las competencias de análisis de la información, orientación al cliente, construcción de relaciones y el trabajo en equipo.

A continuación, se procede a graficar los resultados de la evaluación:

Figura 6: Percepción sobre las competencias transversales del puesto de Asistente de Gerencia



Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 12 al 17 del cuestionario.

Seguidamente, se muestran los resultados de las competencias específicas, según la percepción de los evaluados:

Cuadro 22

Resultados de la evaluación por competencias específicas 270 grados del puesto de Asistente de Gerente General

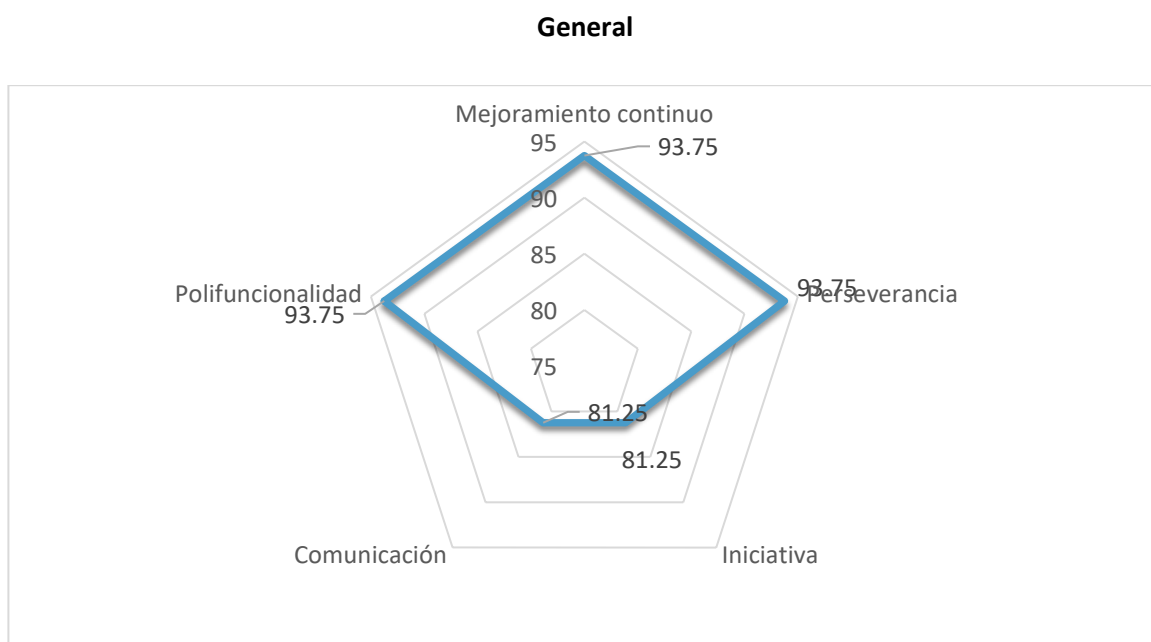
Competencias evaluadas	Puntaje obtenido
Mejoramiento continuo	93.75
Perseverancia	93.75
Iniciativa	81.25
Comunicación	81,25
Polifuncionalidad	93.75
Total promedio obtenido	88.75

Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 17 al 22 del cuestionario.

Con respecto a los resultados obtenidos, se identifican que las competencias de mejoramiento continuo, la perseverancia y la polifuncionalidad, son percibidas por los evaluados como las más sólidas, por el ocupante del puesto

A su vez, se identifica, que la iniciativa y comunicación, por parte del colaborador, pueden mejorar, y alcanzar un nivel avanzado o destacado. En la siguiente gráfica, se visualiza de manera visual lo indicado:

Figura 7: Percepción sobre las competencias específicas del puesto de Asistente de Gerente



Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 17 al 22 del cuestionario.

Ejecutivo de Cobranza Grupo Calivá

A continuación, se muestran los resultados de la evaluación, aplicada al puesto ejecutivo de cobranza:

Cuadro 23

Resultados de la evaluación por competencias transversales 270 grados del puesto de Ejecutivo de Cobranza

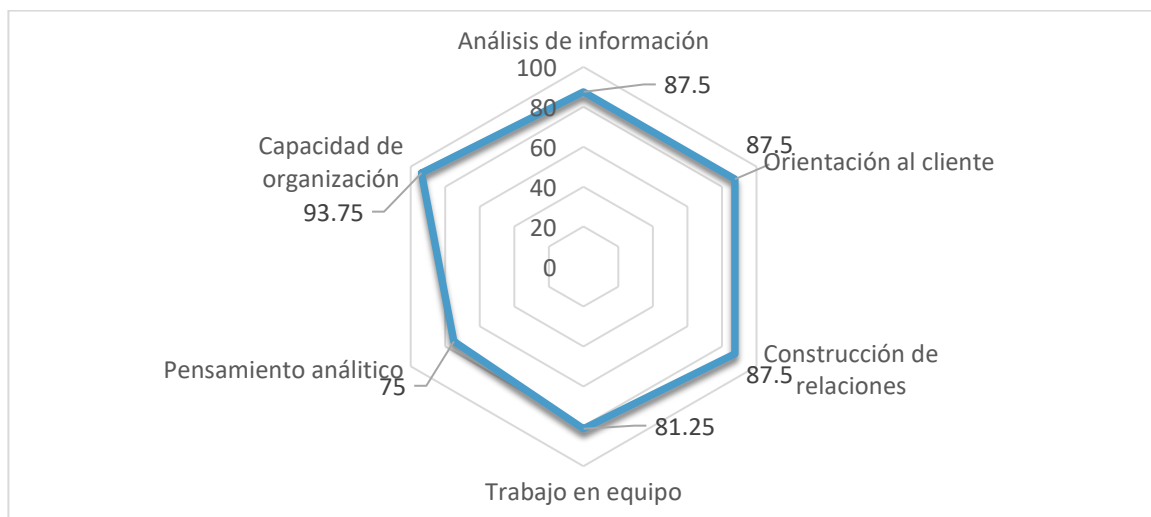
Competencias evaluadas	Puntaje obtenido
Análisis de información	87.50
Orientación al cliente	87.50
Construcción de relaciones	87.50
Trabajo en equipo	81.25
Pensamiento analítico	75
Capacidad de organización	93.75
Total promedio obtenido	85.42

Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 23 al 28 del cuestionario.

Como es posible apreciar, en la tabla y grafica incluidas en este apartado, según la percepción de los evaluadores, el puesto de cobranza destaca en la competencia de capacidad de organización. Y a su vez se identifican, mejoras en el resto de las competencias transversales, siendo el trabajo en equipo y el pensamiento analítico, las más prontas a desarrollar acciones de mejora.

Figura 8: Percepción sobre las competencias transversales del puesto de Especialista de

Cobranza



Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 23 al 28 del cuestionario.

En relación con las competencias específicas, que integran el puesto de cobros, se obtienen el siguiente análisis de la información recolectada:

Cuadro 24**Resultados de la evaluación por competencias específicas 270 grados del puesto de Ejecutivo de Cobranza**

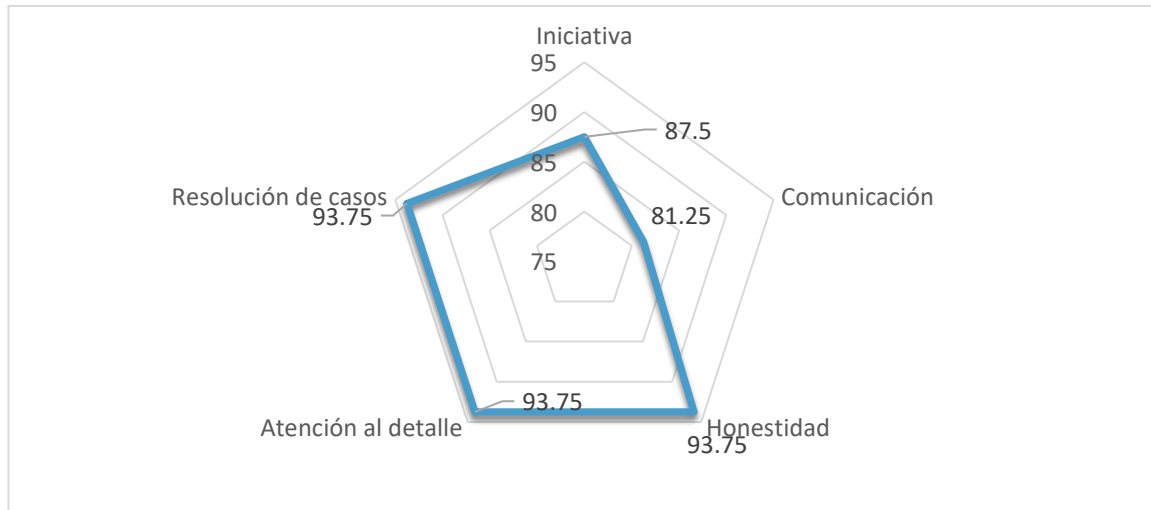
Competencias evaluadas	Puntaje obtenido
Iniciativa	87.50
Comunicación	81.25
Honestidad	93.75
Atención al detalle	93.75
Resolución de casos	93.75
Total promedio obtenido	90

Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 29 al 33 del cuestionario.

Con relación a los resultados obtenidos, se muestra a continuación la gráfica, donde se identifica que la comunicación e iniciativa, percibida, muestra niveles conductuales intermedios, pero pueden mejorar con el plan de acción correspondiente

A su vez, se destaca como avanzadas, las competencias de honestidad, atención al detalle y resolución de casos, por parte del ocupante del puesto.

Figura 9: Percepción sobre las competencias específicas del puesto de Especialista de Cobranza



Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 29 al 33 del cuestionario.

Ejecutiva de Servicio al Cliente / Reclamos Grupo Calivá

Según el cuestionario aplicado, para el puesto de servicio al cliente y reclamos, se obtienen los siguientes resultados:

Cuadro 25

Resultados de la evaluación por competencias transversales 270 grados del puesto de Ejecutivo de Servicio al Cliente / Reclamos

Competencias evaluadas	Puntaje obtenido
Análisis de información	93.75
Orientación al cliente	100
Construcción de relaciones	93.75
Trabajo en equipo	100
Pensamiento analítico	93.75

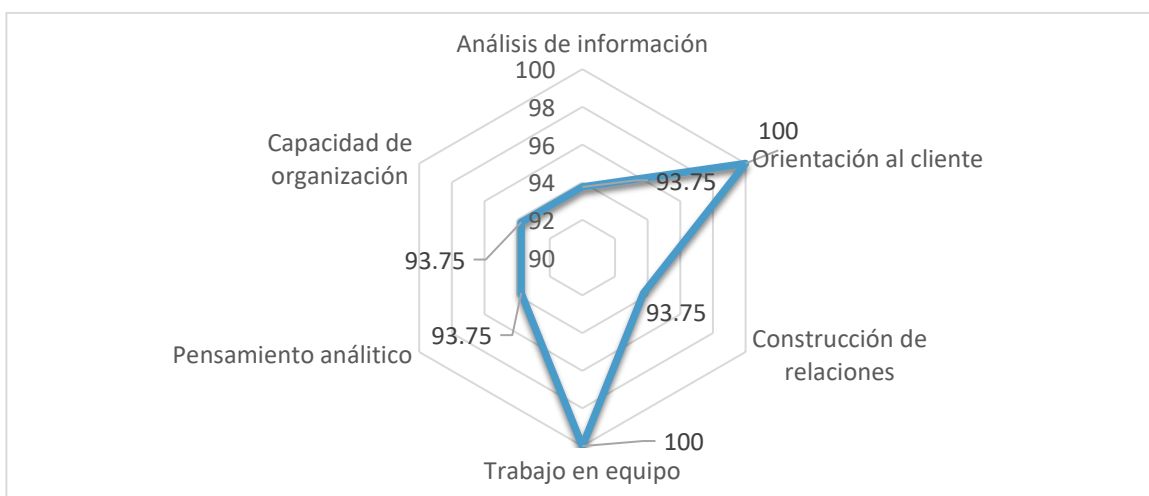
Capacidad de organización	93.75
Total promedio obtenido	95.83

Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 34 al 39 del cuestionario.

Según se detalla en la información obtenida, para el puesto de atención al cliente, los comportamientos observados, destacan dentro de las conductas esperadas, siendo todas las competencias percibidas, como avanzadas o destacadas.

En la siguiente gráfica se puede identificar, en relación a la media, que las competencias más destacables son las de trabajo en equipo y orientación al cliente, y pueden mejorarse a un nivel conductual mayor a construcción de relaciones, el pensamiento analítico y la capacidad de organización.

Figura 10: Percepción sobre las competencias transversales del puesto de Ejecutivo de Servicio al Cliente



Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 34 al 39 del cuestionario.

Para las competencias específicas, se obtienen el siguiente análisis:

Cuadro 26

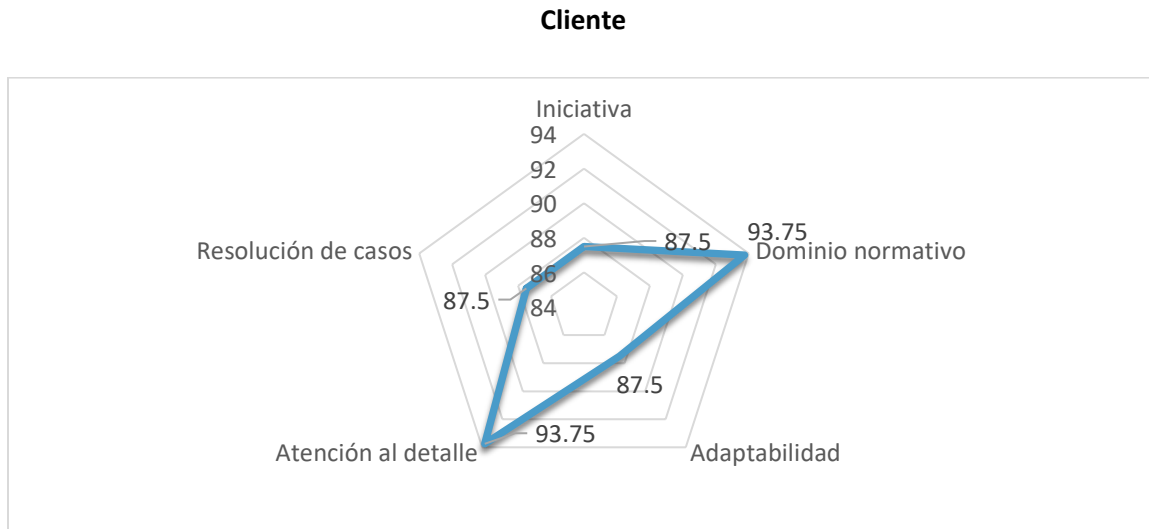
Resultados de la evaluación por competencias específicas 270 grados del puesto de Ejecutivo de Servicio al Cliente / Reclamos

Competencias evaluadas	Puntaje obtenido
Iniciativa	87.50
Dominio normativo	93.75
Adaptabilidad	87.50
Atención al detalle	93.75
Resolución de casos	87.50
Total promedio obtenido	90

Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 39 al 44 del cuestionario.

Los resultados de la evaluación aplicada identifican que el dominio normativo y la atención al detalle, por parte del colaborador, destacan de manera positiva, ambos con un puntaje de 93.75.

Por su parte, se detectan que la iniciativa, la adaptabilidad y la resolución de casos, mediante un plan de acción, pueden alcanzar niveles conductuales superiores. La gráfica a continuación permite visualizar lo expuesto en el análisis:

Figura 11: Percepción sobre las competencias específicas del puesto de Ejecutivo de Servicio al

Fuente: Elaboración propia a partir de pregunta 39 al 44 del cuestionario.

En relación con los resultados anteriores, de manera conjunta se procede a brindar un consolidado de las competencias transversales, según los resultados obtenidos:

Cuadro 27

Resultados obtenidos del sistema de evaluación de competencias transversales 270 grados de Grupo Calivá.

TRANSVERSALES							
	Análisis de información	Orientación al cliente	Construcción de relaciones	Trabajo en equipo	Pensamiento analítico	Capacidad de organización	TOTAL COLABORADOR
Colaborador 1	93.75	100	75	100	87.5	68.75	87.5
Colaborador 2	87.5	81.25	81.25	87.5	93.75	93.75	87.5
Colaborador 3	87.5	87.5	87.5	81.25	75	93.75	85.42
Colaborador 4	93.75	100	93.75	100	93.75	93.75	95.83
TOTAL	90.63	92.19	84.38	92.19	87.5	87.5	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Con respecto a las competencias genéricas, se brinda según los resultados obtenidos:

Cuadro 28

Resultados obtenidos del sistema de evaluación de competencias específicas 270 grados de Grupo Calivá.

Competencia / Puesto	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	TOTAL COMPETENCIA
Gestión del riesgo	100	X	X	X	100
Capacidad de negociación	81.25	X	X	X	81.25
Sentido de oportunidad	87.5	X	X	X	87.5
Liderazgo	81.25	X	X	X	81.25
Comunicación	100	X	X	X	100
Mejoramiento continuo	X	93.75	X	X	93.75
Perseverancia	X	93.75	X	X	93.75
Iniciativa	X	81.25	87.5	87.5	85.41
Comunicación	X	81.25	81.25	X	81.25
Polifuncionalidad	X	93.75	X	X	93.75
Honestidad	X	X	93.75	X	93.75
Atención al detalle	X	X	93.75	93.75	93.75
Resolución de casos	X	X	93.75	87.5	90.625
Dominio normativo	X	X	X	93.75	93.75
Adaptabilidad	X	X	X	87.5	87.5
TOTAL COLABORADOR	90	88.75	90	90	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En relación con los resultados obtenidos, se procede a brindar a cada colaborador la retroalimentación respectiva, con su debido plan de acción para las brechas competenciales identificadas:

Cuadro 29

Resultados obtenidos del sistema de evaluación de competencias colaborador 1

COLABORADOR				
PUESTO	Colaborador 1			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PROMEDIO	NIVEL CONDUCTAL ALCANZADO	CONDUCTA OBSERVADA
Análisis de información	Capacidad de síntesis y análisis de la información, para obtener el objetivo deseado	93.75	Avanzado	El análisis de información que realiza permite lograr el objetivo deseado y dar respuesta oportuna al caso en cuestión.
Orientación al cliente	Interesa por ayudar, solucionar, satisfacer y exceder las necesidades de los clientes.	100	Destacado	Se muestra atento a las necesidades del cliente, anticipa sus demandas de manera que genera satisfacción al cliente.
Construcción de relaciones	Habilidad del individuo para relacionarse de una manera positiva con colaboradores, jefaturas y clientes.	75	Básico	Reacciona de manera negativa en relación con la situación, sin buscar soluciones para resolver el problema o crear relaciones de trabajo mutuo.
Trabajo de equipo	Capacidad de integración para trabajar de manera conjunta con otros, en el logro de metas, proyectos u objetivos de la organización.	100	Destacado	Se muestra totalmente anuente a trabajar en equipo, conoce los objetivos y trabaja de manera activa en la consecución de estos, con gran espíritu de colaboración.
Pensamiento analítico	Habilidad mental para analizar, recabar y estudiar determinada situación de manera global.	87.5	Intermedio	Realiza el análisis de información, sin sobrepasar las expectativas.

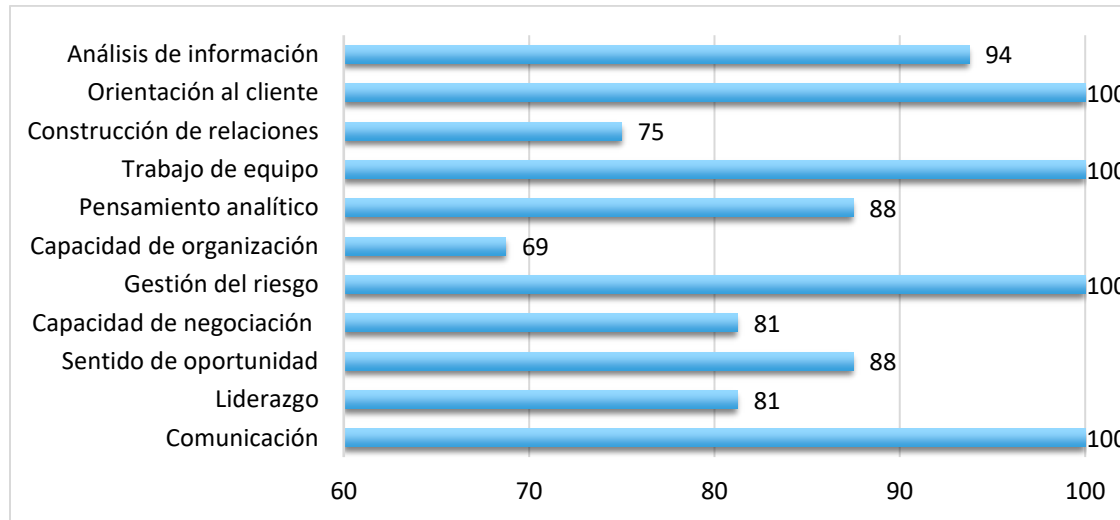
Capacidad de organización	Habilidad de identificación de prioridades, metas, tareas, para el alcance de un determinado objetivo, considerando los plazos y los recursos necesarios.	68.75	Básico	No cuenta con capacidad de organización.
Gestión del riesgo	Capacidad para identificar de manera proactiva los riesgos presentes o futuros, en las operaciones, procesos o gestiones asociadas al giro de negocio de la empresa.	100	Destacado	Asume constantes riesgos, considerando los desafíos, planes de acción y objetivos de forma que sus acciones se convierten en acciones concretas de éxito para la organización.
Capacidad de negociación	Habilidad de crear ideas, tácticas y gestiones de negociación, para crear propuestas de valor acertadas para el cliente y la organización.	81.25	Intermedio	Cumple con lo requerido, identificando acciones de negociación basados en su conocimiento de los productos.
Sentido de oportunidad	Habilidad para identificar posibles oportunidades, proyectos y nuevos negocios, en consideración con las condiciones del entorno y convertirlos en proyectos concretos y reales, a través de oportunidades de cambio y visión innovadora.	87.5	Intermedio	Demuestra que tiene capacidad para identificar oportunidades, cumpliendo con lo esperado.
Liderazgo	Capacidad para influir y dirigir en las personas o grupos para el alcance de los objetivos organizacionales, mediante el establecimiento de objetivos, metas y respectivos seguimientos, en un ambiente laboral respetuoso y productivo.	81.25	Intermedio	Dirige y asume riesgos de su equipo, tomando acciones que le permiten ejercer un liderazgo dentro de lo establecido.
Comunicación	Habilidad del individuo para transmitir y recibir ideas de manera clara y precisa, tanto de forma verbal como escrita, considerando las emociones, necesidades y deseos de los individuos.	100	Destacado	Utiliza una forma de comunicación clara, precisa y concisa en la organización, cumpliendo con los códigos de protocolo social y empresarial asociados al servicio de seguros, tanto en la comunicación escrita como verbal.
PROMEDIO GENERAL		88.64		

COMPETENCIAS DESTACADAS	Orientación al cliente Trabajo en equipo Gestión del riesgo Comunicación			
COMPETENCIAS DE MEJORA	COMPETENCIA	PROMEDIO	NIVEL CONDUCTUAL ALCANZADO	CONDUCTA OBSERVADA
	Construcción de relaciones	75	Básico	Reacciona de manera negativa en relación con la situación, sin buscar soluciones para resolver el problema o crear relaciones de trabajo mutuo.
	Capacidad de organización	68.75		No cuenta con capacidad de organización.
	Pensamiento analítico	87.5	Intermedio	Realiza el análisis de información, sin sobrepasar las expectativas.
PLAN DE ACCIÓN	COMPETENCIA	PROMEDIO ESTIMADO ESPERADO	NIVEL CONDUCTUAL DESEADO	PLAN DE ACCIÓN
	Construcción de relaciones	80	Intermedio	Lectura del libro "El líder que no tenía cargo", de Robin Sharma.
	Capacidad de organización			Uso del aplicativo Monday, para la gestión de tareas.
	Pensamiento analítico	90	Avanzado	Taller de ideas y casos creativos.
OBSERVACIONES				

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para el puesto evaluado, se identifica el siguiente consolidado de competencias evaluadas:

Figura 12: Resultados evaluación 270 grados para colaborador 1



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Cuadro 30

Resultados obtenidos del sistema de evaluación de competencias colaborador 2

COLABORADOR				
PUESTO				
Colaborador 2				
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PROMEDIO	NIVEL CONDUCTUAL ALCANZADO	CONDUCTA OBSERVADA
Análisis de información	Capacidad de síntesis y análisis de la información, para obtener el objetivo deseado	87.5	Intermedio	Realiza el análisis de información, sin embargo, los datos recabados no son de utilidad para resolver la situación.
Orientación al cliente	Interesa por ayudar, solucionar, satisfacer y exceder las necesidades de los clientes.	81.25	Intermedio	Busca resolver la situación al cliente, sin brindar soluciones reales a las necesidades del cliente.
Construcción de relaciones	Habilidad del individuo para relacionarse de una manera positiva con colaboradores, jefaturas y clientes.	81.25	Intermedio	Demuestra una respuesta negativa ante la situación y busca un tercero para resolver la situación.
Trabajo de equipo	Capacidad de integración para trabajar de manera conjunta con otros, en el logro de metas, proyectos u objetivos de la organización.	87.5	Intermedio	Prefiere trabajar de forma individual, sin embargo, colabora con el resto del equipo si se le da la indicación, cumpliendo con lo solicitado sin aportar de manera activa al equipo.
Pensamiento analítico	Habilidad mental para analizar, recabar y estudiar determinada situación de manera global.	93.75	Avanzado	Demuestra capacidad de pensamiento analítico, para solucionar la situación, dando respuesta satisfactoria a las partes involucradas.

Capacidad de organización	Habilidad de identificación de prioridades, metas, tareas, para el alcance de un determinado objetivo, considerando los plazos y los recursos necesarios.	93.75	Avanzado	Afronta las tareas de manera satisfactoria, organizando las tareas, tiempos de entrega y recursos de manera apropiada.
Mejoramiento continuo	Evaluar, revisar, implementar procesos para dar una respuesta más eficiente y eficaz.	93.75	Avanzado	Identifica, evalúa, revisa e implementa los procesos en su puesto de trabajo y organización para dar una respuesta eficiente y eficaz en el desarrollo de sus labores.
Perseverancia	Comportamiento proactivo, tenaz y firme, en la consecución de objetivos, tareas y metas.	93.75	Avanzado	Muestra un nivel avanzado de perseverancia en sus acciones de manera que logra alcanzar de forma proactiva y firma los objetivos, tareas y metas propuestas.
Iniciativa	Habilidad y motivación para crear, proponer y desarrollar con éxito estrategias y tareas, para la realización de un determinado proyecto.	81.25	Intermedio	Cumple con la iniciativa requerida para el desempeño de su trabajo sin sobrepasar las disposiciones de calidad y objetivos propuestos.
Comunicación	Habilidad del individuo para transmitir y recibir ideas de manera clara y precisa, tanto de forma verbal como escrita, considerando las emociones, necesidades y deseos de los individuos.	81.25	Intermedio	Se comunica con sus compañeros y clientes de manera clara y comprensible, logrando transmitir la idea esperada.
Polifuncionalidad	Capacidad para realizar acciones y tareas diversas con calidad, a través de la aplicación de diversos métodos y procedimientos en relación con cambios constantes.	93.75	Avanzado	Se adapta a las necesidades de trabajo en cuanto a tareas y actividades de la organización, cumpliendo con calidad todas sus asignaciones a través de los métodos y procedimientos establecidos.
Promedio General		88.07		

--	--	--	--	--

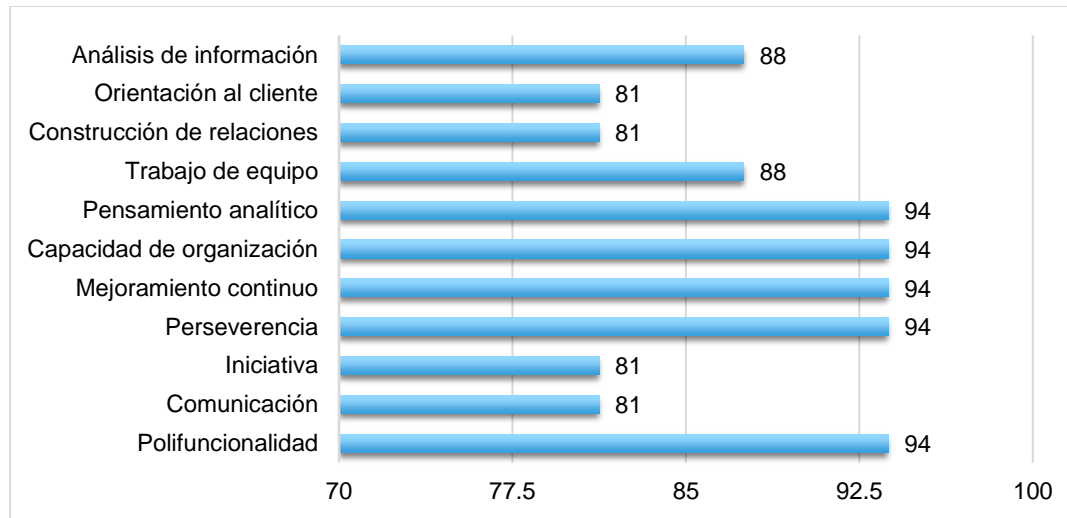
COMPETENCIAS DESTACADAS	Pensamiento analítico Capacidad de organización Mejoramiento continuo Perseverancia Polifuncionalidad			
COMPETENCIAS DE MEJORA	COMPETENCIA	PROMEDIO	NIVEL CONDUCTUAL ALCANZADO	CONDUCTA OBSERVADA
	Orientación al cliente	81,25	Intermedio	Busca resolver la situación al cliente, sin brindar soluciones reales a las necesidades del cliente.
	Construcción de relaciones			Demuestra una respuesta negativa ante la situación y busca un tercero para resolver la situación.
	Iniciativa			Cumple con la iniciativa requerida para el desempeño de su trabajo sin sobrepasar las disposiciones de calidad y objetivos propuestos.
	Comunicación			Se comunica con sus compañeros y clientes de manera clara y comprensible, logrando transmitir la idea esperada.
PLAN DE ACCIÓN	COMPETENCIA	PROMEDIO ESTIMADO ESPERADO	NIVEL CONDUCTUAL DESEADO	PLAN DE ACCIÓN
	Orientación al cliente	90	Avanzado	Lectura del libro "El líder que no tenía cargo", de Robin Sharma.
	Construcción de relaciones	90		Taller de ideas y casos creativos.
	Iniciativa	90		Lectura del libro "El líder que no tenía cargo", de Robin Sharma.
	Comunicación	90		

OBSERVACIONES	
----------------------	--

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para el puesto evaluado, se identifica el siguiente consolidado de competencias evaluadas:

Figura 13: Resultados evaluación 270 grados para colaborador 2



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Cuadro 31**Resultados obtenidos del sistema de evaluación de competencias colaborador 3**

Colaborador				
Puesto	Colaborador 3			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PROMEDIO	NIVEL CONDUCTUAL ALCANZADO	CONDUCTA OBSERVADA
Análisis de información	Capacidad de síntesis y análisis de la información, para obtener el objetivo deseado	87.5	Intermedio	Realiza el análisis de información, sin embargo, los datos recabados no son de utilidad para resolver la situación.
Orientación al cliente	Interesa por ayudar, solucionar, satisfacer y exceder las necesidades de los clientes.	87.5	Intermedio	Busca resolver la situación al cliente, sin brindar soluciones reales a las necesidades del cliente.
Construcción de relaciones	Habilidad del individuo para relacionarse de una manera positiva con colaboradores, jefaturas y clientes.	87.5	Intermedio	Demuestra una respuesta negativa ante la situación y busca un tercero para resolver la situación.
Trabajo de equipo	Capacidad de integración para trabajar de manera conjunta con otros, en el logro de metas, proyectos u objetivos de la organización.	81.25	Intermedio	Prefiere trabajar de forma individual, sin embargo, colabora con el resto del equipo si se le da la indicación, cumpliendo con lo solicitado sin aportar de manera activa al equipo.
Pensamiento analítico	Habilidad mental para analizar, recabar y estudiar determinada situación de manera global.	75	Básico	No aplica un pensamiento analítico en la gestión, busca sin esfuerzo solucionar el caso.
Capacidad de organización	Habilidad de identificación de prioridades, metas, tareas, para el alcance de un determinado objetivo, considerando los plazos y los recursos necesarios.	93.75	Avanzado	Afronta las tareas de manera satisfactoria, organizando las tareas, tiempos de entrega y recursos de manera apropiada.

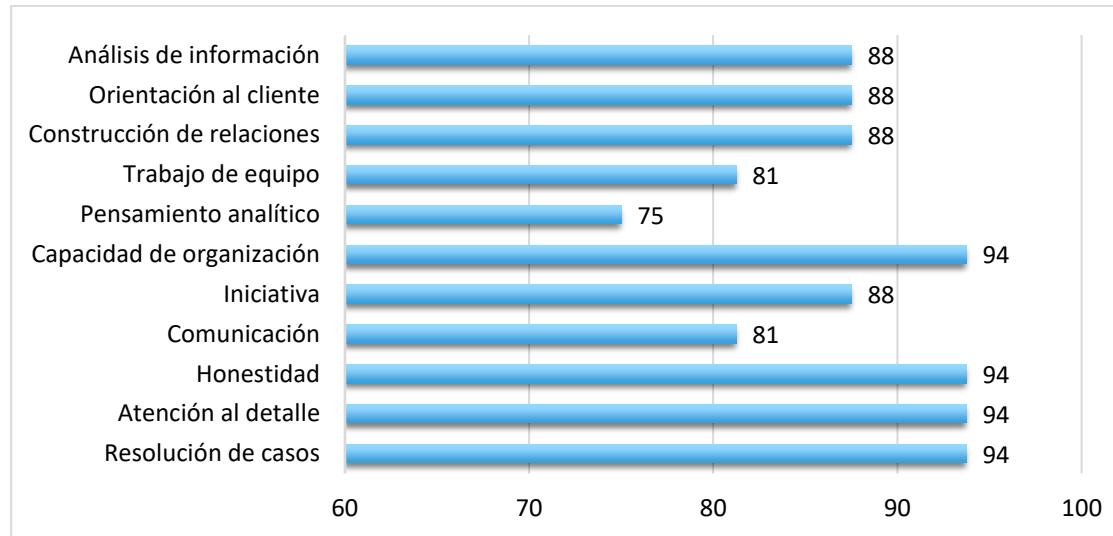
Iniciativa	Habilidad y motivación para crear, proponer y desarrollar con éxito estrategias y tareas, para la realización de un determinado proyecto.	87.5	Intermedio	Cumple con la iniciativa requerida para el desempeño de su trabajo sin sobrepasar las disposiciones de calidad y objetivos propuestos.
Comunicación	Habilidad del individuo para transmitir y recibir ideas de manera clara y precisa, tanto de forma verbal como escrita, considerando las emociones, necesidades y deseos de los individuos.	81.25	Intermedio	Se comunica con sus compañeros y clientes de manera clara y comprensible, logrando transmitir la idea esperada.
Honestidad	Comportamiento honesto con la organización e individual, en toda situación y tarea considerando la dificultad y consecuencias de la acción.	93.75	Avanzado	Sus acciones en cada situación y tarea son honestas, considerando la dificultad y consecuencias de sus proceder en la organización.
Atención al detalle	Capacidad para analizar la información y datos de forma minuciosa y precisa, mediante la atención de detalles, orden y manejo de información.	93.75	Avanzado	Cumple con el análisis de la información de manera eficiente, prestando atención al detalle, considerando un orden y manejo de información.
Resolución de casos	Capacidad para resolver problemas en los procesos y gestiones, y determinar las acciones de solución pertinentes de manera rápida y oportuna.	93.75	Avanzado	Responde de manera certera y oportuna a los casos y problemas de sus procesos y gestiones, aportando soluciones y uso de la información pertinentes.
Promedio General		87.5		
COMPETENCIAS DESTACADAS	Capacidad de organización Honestidad Atención al detalle Resolución de casos			
COMPETENCIAS DE MEJORA	COMPETENCIA	PROMEDIO	NIVEL CONDUCTUAL ALCANZADO	CONDUCTA OBSERVADA
	Pensamiento analítico	75	Básico	No aplica un pensamiento analítico en la gestión, busca sin esfuerzo solucionar el caso.
	Comunicación	81.25	Intermedio	Se comunica con sus compañeros y clientes de manera clara y comprensible, logrando transmitir la idea esperada.

	Trabajo en equipo	81.25	Intermedio	Prefiere trabajar de forma individual, sin embargo, colabora con el resto del equipo si se le da la indicación, cumpliendo con lo solicitado sin aportar de manera activa al equipo.
PLAN DE ACCIÓN	COMPETENCIA	PROMEDIO ESTIMADO ESPERADO	NIVEL CONDUCTUAL DESEADO	PLAN DE ACCIÓN
	Pensamiento analítico	90	Avanzado	Taller de ideas y casos creativos.
	Comunicación			Lectura del libro "El líder que no tenía cargo", de Robin Sharma.
	Trabajo en equipo			
OBSERVACIONES				

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para el puesto evaluado, se identifica el siguiente consolidado de competencias evaluadas:

Figura 14: Resultados evaluación 270 grados para colaborador 3



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Cuadro 32**Resultados obtenidos del sistema de evaluación de competencias colaborador 4**

Colaborador				
Puesto	Colaborador 4			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PROMEDIO	NIVEL CONDUCTUAL ALCANZADO	CONDUCTA OBSERVADA
Análisis de información	Capacidad de síntesis y análisis de la información, para obtener el objetivo deseado	93.75	Avanzado	El análisis de información que realiza permite lograr el objetivo deseado y dar respuesta oportuna al caso en cuestión.
Orientación al cliente	Interesa por ayudar, solucionar, satisfacer y exceder las necesidades de los clientes.	100	Destacado	Se muestra atento a las necesidades del cliente, anticipa sus demandas de manera que genera satisfacción al cliente.
Construcción de relaciones	Habilidad del individuo para relacionarse de una manera positiva con colaboradores, jefaturas y clientes.	93.75	Avanzado	Muestra un manejo adecuado de la situación, así como de emociones, logrando resolver la situación.
Trabajo de equipo	Capacidad de integración para trabajar de manera conjunta con otros, en el logro de metas, proyectos u objetivos de la organización.	100	Destacado	Se muestra totalmente anuente a trabajar en equipo, conoce los objetivos y trabaja de manera activa en la consecución de los mismos, con gran espíritu de colaboración.
Pensamiento analítico	Habilidad mental para analizar, recabar y estudiar determinada situación de manera global.	93.75	Avanzado	Demuestra capacidad de pensamiento analítico, para solucionar la situación, dando respuesta satisfactoria a las partes involucradas.
Capacidad de organización	Habilidad de identificación de prioridades, metas, tareas, para el alcance de un determinado objetivo, considerando los plazos y los recursos necesarios.	93.75	Avanzado	Afronta las tareas de manera satisfactoria, organizando las tareas, tiempos de entrega y recursos de manera apropiada.

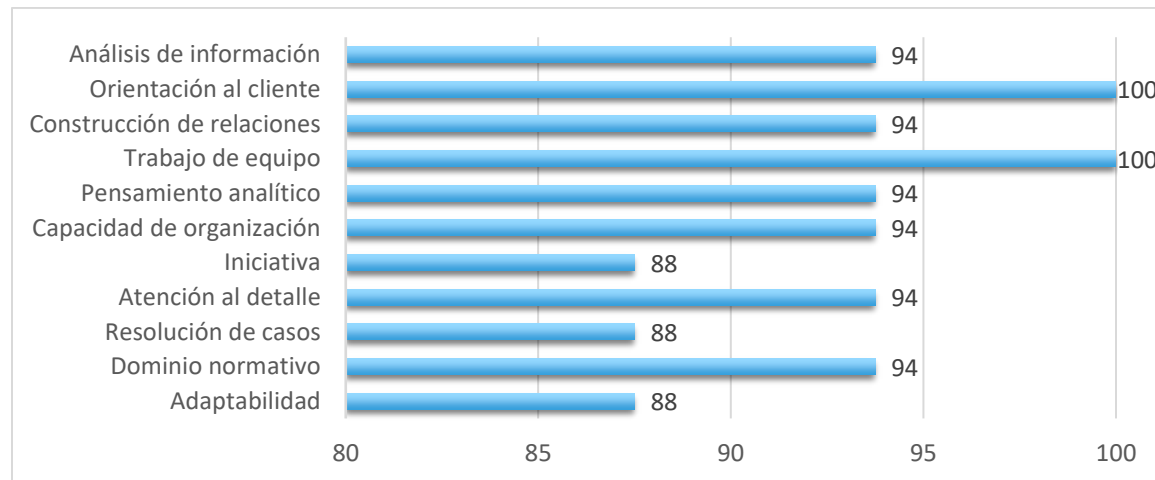
Iniciativa	Habilidad y motivación para crear, proponer y desarrollar con éxito estrategias y tareas, para la realización de un determinado proyecto.	87.5	Intermedio	Cumple con la iniciativa requerida para el desempeño de su trabajo sin sobrepasar las disposiciones de calidad y objetivos propuestos.
Atención al detalle	Capacidad para analizar la información y datos de forma minuciosa y precisa, mediante la atención de detalles, orden y manejo de información.	93.75	Avanzado	Cumple con el análisis de la información de manera eficiente, prestando atención al detalle, considerando un orden y manejo de información.
Resolución de casos	Capacidad para resolver problemas en los procesos y gestiones, y determinar las acciones de solución pertinentes de manera rápida y oportuna.	87.5	Intermedio	Se involucra en la resolución de los casos asignados a su puesto, brindando apoyo en lo requerido.
Dominio normativo	Conocimiento y aplicación de procedimientos, normas y políticas establecidas alrededor del giro de negocio de Grupo Calivá. Así como las establecidas en la organización.	93.75	Avanzado	Conoce la normativa y procedimientos asociados a sus gestiones y funciones, cuenta con manejo eficiente y eficaz de la documentación, permitiéndole gestionar casos y problemáticas para solución, así como brindar una oportuna asesoría al cliente.
Adaptabilidad	Habilidad para realizar ajustes y cambios en los procesos asignados, para visualizar un todo o imagen amplia de la situación.	87.5	Intermedio	Puede ajustarse a los cambios de la organización cumpliendo las expectativas solicitadas.
Promedio General		93.18	DESEMPEÑO SOBRESALIENTE	
COMPETENCIAS DESTACADAS	Orientación al cliente Trabajo en equipo			
COMPETENCIAS DE MEJORA	COMPETENCIA	PROMEDIO	NIVEL CONDUCTUAL ALCANZADO	CONDUCTA OBSERVADA
	Iniciativa	87.5	Intermedio	Cumple con la iniciativa requerida para el desempeño de su trabajo sin sobrepasar las disposiciones de calidad y objetivos propuestos.
	Resolución de casos	87.5	Intermedio	Se involucra en la resolución de los casos asignados a su puesto, brindando apoyo en lo requerido.

	Adaptabilidad	87.5	Intermedio	Puede ajustarse a los cambios de la organización cumpliendo las expectativas solicitadas.
PLAN DE ACCIÓN	COMPETENCIA	PROMEDIO ESTIMADO ESPERADO	NIVEL CONDUCTUAL DESEADO	PLAN DE ACCIÓN
	Iniciativa	90	Avanzado	Taller de ideas y casos creativos.
	Resolución de casos			
	Adaptabilidad			
OBSERVACIONES				

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para el puesto evaluado, se identifica el siguiente consolidado de competencias evaluadas:

Figura 15: Resultados evaluación 270 grados para colaborador 4



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Plan de compensación basado en desempeño

En relación con los resultados obtenidos anteriormente por parte de los colaboradores, se plantea un modelo de compensación, tipo bonificación, considerando los siguientes indicadores:

Cuadro 33

Plan de compensación basado en competencias para Grupo Calivá

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO	MONTO DEL BONO ANUAL
MENOR DE 84%	Sin bonificación
ENTRE 85% Y 89%	Salario mensual –
ENTRE 90% Y 94%	porcentaje de calificación obtenida
MAYOR A 95%	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Es importante considerar que para esta bonificación sea efectiva, el colaborador deberá contar con las siguientes condiciones:

- Contar con un año de trabajo continuo en la organización.
- Obtener el puntaje requerido.

- La empresa deberá haber alcanzado el plan de negocios, propuesto para el año en evaluación por parte del Instituto Nacional de Seguros.

Propuesta 3: Determinar un sistema de remuneración y desarrollo basado en competencias para los colaboradores de Grupo Calivá.

A continuación, se muestra el sistema de remuneración propuesta para la empresa, considerando los tipos de remuneración económica y no económica.

Cuadro 34

Modelo de sistema de remuneración económica y no económica propuesto para Grupo Calivá

Tipo de remuneración	Detalle	Remuneración económica	Remuneración no económica
Compensación fija	Establecida en el contrato laboral inicial, la cual se reconoce de forma mensual y conlleva el rebajo de cargas sociales.	X	
Bono variable por desempeño basado en competencias	Colaboradores que obtengan una nota mayor a 90%, durante el proceso de evaluación de personal, serán reconocidos con una bonificación monetaria adicional a su salario, en relación con el plan financiero anual de la organización.	X	
Vacaciones	Derecho establecido por ley de disfrute de 12 días anuales.	X	
Aguinaldo	Reconocimiento anual, proporcional a los meses laborados durante el año en curso.		

Seguro social	Cobertura por atención médica y enfermedad, en las clínicas de la Caja Costarricense y Seguridad Social.	X	
Seguro de riesgos del trabajo	Cobertura por atención médica y enfermedad, en los Centros Médicos del Instituto Nacional de Seguros.	X	
Reconocimiento de horas extras	Reconocimiento de pago monetario o tiempo libre, de acuerdo con las horas adicionales laboradas de acuerdo a su jornada laboral.	X	X
Flexibilidad en el horario	Establecimiento de un horario basado en objetivos, con una cantidad establecida de horas a cumplir de manera semanal.		X
Reconocimiento por antigüedad	Reconocimiento económico por cumplimiento de un año en la organización y sucesivamente. Se reconoce únicamente un porcentaje durante el pago fijo de ese mes.	X	
Días de permiso sin goce de salario	En consideración a licencias especiales, por enfermedad de un hijo o familiar o situación ajena que amerite la ausencia del colaborador.		X
Teletrabajo	Beneficio de trabajar de manera remota, durante algunos días de la jornada semanal o en caso de condiciones especiales, por enfermedad de un hijo o familiar que habita en la misma vivienda.		X
Planes de formación (becas de estudio)	Reconocimiento del porcentaje de materias o matrícula para culminación de estudios. Los estudios por realizar deben ser en áreas de administración o afines, o el puesto desempeñado o plan de desarrollo personal.	X	
Reconocimiento monetario por nacimiento de hijos o matrimonio	Para los colaboradores que contraigan matrimonio, o por nacimiento o adopción de un bebé, se otorgará un subsidio económico de parte de la organización.	X	
Convenio para descuentos de gastos médicos y dentales	Alianza o paquete de gastos con centros médicos para el reconocimiento de un porcentaje de consultas o tratamientos de tipo ambulatorio.	X	
Día libre por celebraciones especiales	Reconocimiento de días libres por celebraciones especiales, como cumpleaños, graduación o evento especial importante del colaborador.		X

Espacios de distracción	En el área de descanso o comedor, incluir sala de televisión o cafetería incluida, con bebidas y snack.		X
Capacitaciones relacionadas con el ámbito laboral	Capacitación de personal, en áreas de interés de la organización, basados en las competencias requeridas o temas específicos tales como seguros, servicio al cliente, manejo de paquetes informáticos, entre otros.	X	
Capacitaciones no relacionadas con el ámbito laboral	Capacitación de personal en áreas no relacionadas con su puesto, tales como salud financiera, salud mental, entre otros.		X
Fiesta anual	Celebración anual para colaborador y familia, pago por la organización.		X
Voluntariado	Reconocimiento de horas dentro de la jornada laboral, para desarrollar un voluntariado con impacto social.		X
Reconocimientos	Reconocimiento al desempeño extraordinario de colaboradores, ya sea escrito o verbal, o con un beneficio como tarjeta de regalo o similar.	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Plan de desarrollo de personal basado en competencias

Para el plan de desarrollo de personal, basado en competencias de la empresa Grupo Calivá, se considera la siguiente estructura organizacional:

Cuadro 35

Estructura organizacional para el plan de desarrollo de carrera de Grupo Calivá

Estrato	Clase	Puesto
Gerencial	1	Gerente General
	2	Asistente de Gerencia
Operativo	1	Especialista en cobranza
	2	Ejecutivo de servicio al cliente
	3	Especialista en reclamos

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Asimismo, se procede a confeccionar el siguiente árbol de competencias, donde se indican tanto las competencias específicas como requerimientos específicos, considerando la jerarquía correspondiente:

Cuadro 36

Árbol de competencias para el plan de desarrollo de carrera de Grupo Calivá

GERENTE GENERAL							
Competencias específicas del puesto					Requerimientos específicos		
Gestión del riesgo	Capacidad de negociación	Sentido de oportunidad	Comunicación	Liderazgo	Maestría en actividades propias del puesto reconocida por CONESUP o CONARE	Intermediario de seguros reconocido por el INS.	5 años

ASISTENTE DE GERENCIA						
Competencias específicas del puesto					Requerimientos específicos	
Mejoramiento continuo	Perseverancia	Polifuncionalidad	Comunicación	Iniciativa	Bachillerato o licenciatura en actividades propias del puesto reconocida por CONESUP o CONARA	1 a 3 años
EJECUTIVO DE COBRANZA						
Competencias específicas del puesto					Requerimientos específicos	
Honestidad	Comunicación	Atención al detalle	Iniciativa		Técnico o grado universitario mínimo en actividades propias del puesto reconocida por CONESUP o CONARE	6 meses a 1 año
EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE						
Competencias específicas del puesto					Requerimientos específicos	
Dominio normativo	Atención al detalle	Adaptabilidad	Iniciativa		Técnico o grado universitario mínimo en actividades propias del puesto reconocida por CONESUP o CONARE	6 mes a 1 año
EJECUTIVO DE RECLAMACIONES						
Competencias específicas del puesto					Requerimientos específicos	
Dominio normativo	Atención al detalle	Adaptabilidad	Resolución de conflictos		Técnico o grado universitario mínimo en actividades propias del puesto reconocida por CONESUP o CONARE	De 1 a 2 años

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Seguidamente, se incluye el modelo de plan de carrera para cada puesto y desarrollo profesional basado en competencias:

Cuadro 37**Planes de desarrollo de carrera de Grupo Calivá**

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL						
Colaborador (a)						
Puesto actual	Asistente de Gerencia					
Nivel	Gerencial 2					
Desarrollo de carrera	Gerente General					
Nivel	Gerencial 1					
Competencia	Nivel	Indicador	Actividades	Inicio	Final	Estado
Gestión del riesgo	Avanzado	Asume riesgos de manera proactiva confiando en su desempeño y conocimiento.	1. Desarrollo del programa especialista / master de administración de los riesgos online (UCR / ADEN / otros).	01/24	12/25	Programado
Capacidad de negociación		Cuenta con la capacidad para finalizar el cierre de una negociación, identificando los beneficios del ambiente del negocio para las partes.	1. Leer libro "El poder de su potencial: Cómo romper sus limitaciones", de John C. Maxwell.	03/24	12/24	
Sentido de oportunidad		Responde de manera eficiente y rápida a las oportunidades que se presentan, cumpliendo con las expectativas del cliente y la organización.	2. Curso de Universidad Michigan: Negociación exitosa: Estrategias y habilidades esenciales	01/25	12/25	

Liderazgo		Cuenta con la capacidad de influencia y dirección, para motivar a los miembros del equipo, de manera respetuosa y con enfoque en los objetivos establecidos.	1. Leer libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” de Stephen R. Covey. 2. Crear F.O.D.A. personal y empresarial del equipo de trabajo 3. Crear un sistema de retroalimentación 4. Utilizar sistemas de control de actividades, para delegar funciones, tales como Monday	01/25	12/25	
Comunicación		Su forma de comunicación verbal y escrita le permite recibir y transmitir las ideas de manera clara y precisa, considerando las necesidades, deseos y emociones de las personas que le rodean.	1. Leer libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” de Stephen R. Covey.	01/25	12/25	
Requerimientos específicos		Requisito	Actividades	Inicio	Final	Estado
Académicos		Maestría en actividades propias del puesto reconocida por CONESUP o CONARE	Desarrollo del programa especialista / master de administración de los riesgos online (UCR / ADEN / otros).	01/2024	12/25	Programado
Específicos del puesto		Intermediario de seguros reconocido por el INS.	Acreditarse como agente de seguros	01/2025	12/26	

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL						
Colaborador (a)						
Puesto actual	Ejecutivo de cobranza					
Nivel	Operativo 1					
Desarrollo de carrera	Asistente de Gerencia					
Nivel	Gerencial 2					
Competencia	Nivel de competencia	Indicador	Actividades	Inicio	Final	Estado
Perseverancia	Avanzado	Muestra un nivel avanzado de perseverancia en sus acciones de manera que logra alcanzar de forma proactiva y firma los objetivos, tareas y metas propuestas.	Técnico superior en productividad y calidad, Universidad Técnica Nacional o Tecnológico de Costa Rica.	01/24	12/25	Programado
Mejoramiento continuo		Identifica, evalúa, revisa e implementa los procesos en su puesto de trabajo y organización para dar una respuesta eficiente y eficaz en el desarrollo de sus labores.				
Polifuncionalidad		Se adapta a las necesidades de trabajo en cuanto a tareas y actividades de la organización, cumpliendo con calidad todas sus asignaciones a través de los métodos y procedimientos establecidos.				

Comunicación		Su forma de comunicación verbal y escrita le permite recibir y transmitir las ideas de manera clara y precisa, considerando las necesidades, deseos y emociones de las personas que le rodean.	1. Leer libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” de Stephen R. Covey.	01/2025	01/2026	
Iniciativa		Demuestra una gran iniciativa para crear, proponer y desarrollar con éxito estrategias y tareas encomendadas.				
Requerimientos específicos	Requisito		Actividades	Inicio	Final	Estado
Académicos	Bachillerato o licenciatura universitario-reconocida por el CONESUP o CONARE.		Plan carrera universitaria en ciencias de la administración o afines.	01/24	12/27	Programado
Específicos del puesto	Incorporado al Colegio Profesional respectivo.		Taller de incorporación	01/28	12/29	

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL						
Colaborador (a)						
Puesto actual	Ejecutivo de servicio al cliente					
Nivel	Operativo 2					
Desarrollo de carrera	Ejecutivo de cobranza					
Nivel	Operativo 1					
Competencia	Nivel de competencia	Indicador	Actividades	Inicio	Final	Estado

Honestidad	Avanzado	Sus acciones en cada situación y tarea son honestas, considerando la dificultad y consecuencias de sus proceder en la organización.	Taller de Ética y Valores, de Grupo Motiva Consultoría y Capacitación Empresarial.	01/24	12/25	Programado
Atención al detalle		Cumple con el análisis de la información de manera eficiente, prestando atención al detalle, considerando un orden y manejo de información.	1. Leer libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” de Stephen R. Covey.	01/25	12/26	
Comunicación		Su forma de comunicación verbal y escrita le permite recibir y transmitir las ideas de manera clara y precisa, considerando las necesidades, deseos y emociones de las personas que le rodean.				
Iniciativa		Demuestra una gran iniciativa para crear, proponer y desarrollar con éxito estrategias y tareas encomendadas.				
Requerimientos específicos	Requisito		Actividades	Inicio	Final	Estado
Académicos	Técnico o grado universitario propias del puesto, en una carrera afín aprobada y/o reconocida por el CONESUP o CONARE.		Plan carrera universitaria en ciencias de la administración o afines / Técnico en Seguros del INS.	01/24	12/25	Programado
Específicos del puesto	No se indican		N/A	N/A	N/A	N/A

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL	
Colaborador (a)	
Puesto actual	Ejecutivo de reclamaciones

Nivel	Operativo 3					
Desarrollo de carrera	Ejecutivo de servicio al cliente					
Nivel	Operativo 2					
Competencia	Nivel de competencia	Indicador	Actividades	Inicio	Final	Estado
Iniciativa	Avanzado	Demuestra una gran iniciativa para crear, proponer y desarrollar con éxito estrategias y tareas encomendadas.	1. Leer libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” de Stephen R. Covey.	01/24	12/25	Programado
Requerimientos específicos	Requisito		Actividades	Inicio	Final	Estado
Académicos	Técnico o grado universitario propias del puesto, en una carrera afín aprobada y/o reconocida por el CONESUP o CONARE.		Plan carrera universitaria en ciencias de la administración o afines / Técnico en Seguros del INS.	01/24	12/25	Programado
Específicos del puesto	No se indican		N/A	N/A	N/A	N/A

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El siguiente apartado tiene como objetivo el establecimiento de conclusiones y recomendaciones, con relación a los resultados obtenidos.

Conclusiones

1. La empresa Grupo Calivá, no cuenta con un modelo de administración de recursos humanos establecido, por lo cual se propone el establecimiento de un modelo por competencias, el cual permitirá a la administración, mantener todos los procesos propios como el reclutamiento y selección, evaluación de personal, desarrollo de personal y remuneración, bajo un mismo esquema.
2. Se considera para este proyecto investigativo la totalidad de puestos de la organización (Gerente General, Asistente de Gerencia, Especialista en Cobros, Ejecutivo de Servicio al Cliente, Ejecutivo de Reclamos).
3. Se confecciona un Manual de Puestos con su respectivo Diccionario de Competencias, para las competencias transversales o genéricas, se realiza un taller con el gerente general, donde se definen las competencias, que cada uno de los colaboradores debe desarrollar para ser parte de la organización y se comparten entre sí. En el caso de las competencias específicas, se realizó inicialmente una entrevista de incidentes críticos, a los usuarios expertos del puesto, basado en el método S.T.AR. (Situación, Tarea, Acción, Resultado), las cuales a su vez fueron revisadas por el Gerente General.

4. En total se establecen 6 competencias genéricas (análisis de información, orientación al cliente, construcción de relaciones, trabajo en equipo, pensamiento analítico y capacidad de organización. Con respecto a las competencias específicas, se establecen un total de 14 competencias (gestión del riesgo, capacidad de negociación, sentido de oportunidad, liderazgo, comunicación, mejoramiento continuo, perseverancia, iniciativa, polifuncionalidad, honestidad, atención al detalle, dominio normativo, adaptabilidad, resolución de casos), las cuales se encuentran en los diferentes puestos que conforman la organización.
5. Para cada competencia, se desarrollan 4 tipos de anclajes o comportamientos esperados, nivelados de básico, intermedio, avanzado o destacado.
6. El manual descriptivo de puestos, identifica los detalles generales de cada puesto, tales como nombre, clase, jefaturas, propósito del puesto, actividades claves, factores de clasificaciones asociados, requerimientos específicos, competencias del puesto y un apartado de control de actualizaciones.
7. Como parte del modelo propuesto, con respecto al reclutamiento y selección de personal, se establece una entrevista conductual por competencias, basada en el modelo S.T.A.R., esto para la evaluación de competencias transversales, donde se desarrolla un caso basado en experiencias anteriores o conocimientos previos del entrevistado, y determina con relación a un indicador el puntaje obtenido para cada pregunta.
8. Para las competencias genéricas, se desarrolla un modelo basado en Assessment Center, donde se establecen para cada puesto las competencias a evaluar y se asigna un puntaje de acuerdo con el nivel alcanzado, de acuerdo al Manual Descriptivo de Puestos y Diccionario de Competencias, desarrollado inicialmente. Este apartado contempla los detalles de cada actividad, desde los evaluadores, actividades a realizar por parte del postulante, materiales requeridos y explicación de la retroalimentación.

9. Se operacionaliza el sistema de evaluación del desempeño, considerando un modelo de 270 grados, donde cada puesto es evaluado por la jefatura, colaboradores y el propio evaluador. Como proceso de esta investigación aplicada, se pone en práctica el modelo propuesto, enviando a cada colaborador la evaluación para ser completada.
10. Con la evaluación aplicada, se logra determinar que las competencias transversales, fueron detectadas principalmente en un nivel con puntajes promedios entre los colaboradores, con un nivel intermedio. Destaca un colaborador con un nivel destacado en cuanto este análisis.
11. Se determina que las competencias genéricas con mayor capacidad de mejora, a nivel organizacional son la construcción de relaciones, pensamiento analítico y capacidad de organización. A su vez las competencias como análisis de información orientación al cliente y trabajo en equipo, obtuvieron promedios avanzados durante el proceso evaluativo.
12. En relación con las evaluaciones genéricas, de la totalidad de colaboradores evaluados, al menos 3 de los puestos se encuentran en promedio en un nivel avanzado de desarrollo de competencias, solo uno de los puestos se determinó como intermedio en cuanto a competencias propias de su puesto.
13. Destacan entre las competencias genéricas, la gestión del riesgo, mejoramiento continuo, perseverancia, polifuncionalidad, honestidad, atención la detalle y detalle normativo, todas evaluadas como avanzadas o destacadas.
14. De las competencias genéricas, con evaluaciones dentro de los niveles básicos o intermedios, destacan, la capacidad de negociación, sentido de oportunidad, liderazgo, iniciativa, comunicación y adaptabilidad.

15. Para cada puesto evaluado se desarrolla una retroalimentación, donde se identifica las competencias propias de cada puesto, el premio obtenido, nivel conducta alcanzado con su respectiva conducta observada. A su vez se establece un promedio general de evaluación, se destacan las competencias con mayor puntaje y se establecen las competencias de mejora detectadas, estableciendo un respectivo plan de acción y observaciones. Asimismo, se incluye una gráfica para cada puesto, donde es posible visualizar todas las competencias evaluadas y su nivel de alcance.

16. En relación, con el modelo de remuneración basado en competencias, se establece un listado de métodos de remuneración, con su detalle específico y consideración de si la misma es de tipo económica o no para la administración, como implementación al proceso de remuneración actual, en las cuales destaca la bonificación basada en la evaluación del desempeño.

17. Para el plan de desarrollo basado en competencias, se establece la estructura organización, así como el árbol de competencias de cada uno de los puestos, considerando las competencias y los requerimientos específicos del puesto. Asimismo, se realiza el desarrollo de cada plan por puesto, considerando las competencias, actividades a desarrollar para alcanzar a contar con la competencia requerida, el inicio y finalización de la propuesta, de manera que el colaborador pueda desarrollar las competencias, y requerimientos tanto académicos como específicos del puesto.

Recomendaciones

1. Con respecto a los manuales, formularios y demás documentos de apoyo realizados, se recomienda la revisión anual de los mismos, para determinar las actualizaciones pertinentes, considerando inclusive la valoración de la información incluida en el Manual de Puestos y Diccionario de Puestos, ya que piden surgir nuevas competencias, tareas o demás que deban ser consideradas dentro de los procesos.
2. Es fundamental, realizar un taller anual con los colaboradores, para que puedan tener pleno conocimiento de lo que es el sistema de evaluación por competencias, así como se brinde acceso a la información de los manuales y diccionario desarrollados, de manera que comprendan las bases sobre las cuales se desarrolla su puesto.
3. Se propone realizar la evaluación de personal, de manera semestral, para medir avances con relación al primer periodo de evaluación, así como el establecimiento de planes de mejora. Considerando también el establecimiento de una bonificación cuando el colaborador alcance una nota mayor a 90, durante el proceso evaluativo.
4. A nivel de administración, se sugiere no solo revisar la evaluación más reciente, en cambio, realizar un seguimiento y comparativo en relación con varios periodos, que permitan medir el comportamiento de las competencias establecidas.
5. Considerando la evaluación aplicada, para este proyecto investigativo, es posible establecer que las competencias específicas, que detectan con mayor capacidad de mejora, se encuentran dentro de una línea de acción, basada en el cambio, capacidad de adaptación e iniciativa, por lo que a nivel organizacional se debe evaluar qué acciones pueden servir de apoyo a estas competencias.
6. Trabajar de manera continua con los colaboradores, los aspectos que incluyan su participación, en cuanto a retroalimentación, como los planes de acción a desarrollar a nivel de la evaluación de personal y planes de desarrollado de carrera basados en competencia, de manera que sea posible detectar avances y mejoras.

7. Considerar la implementación de nuevas formas de remuneración a nivel de la empresa, destacando las de tipo no monetario, como la flexibilidad laboral, permisos sin goce salarial, teletrabajo, espacios de distracción, voluntariado y reconocimientos.

VI. REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360*. Editorial Granica.
- Alles, M. (2017). *Elija al mejor: La entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias*. Editorial Granica.
- Arnold, J. y Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral*. Pearson Educación. Quinta Edición México.
- Becerra, M. y Campos, F. (2012). *El Enfoque por Competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos Humanos*. Universidad de Chile.
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCamp%20os.pdf>
- Bunk GP. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista CEDEFOP* 1994;
- Cámara de Costa Rica. (2007). *Costa Rica: Número de empresas (PYMES)*. http://camara-comercio.com/camara2/wp-content/uploads/2015/11/17_docestadisticasempresas.pdf
- Chiavenato, I., (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I., (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Deloitte (2017). *Las 10 tendencias en la gestión de los Recursos Humanos*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/human-capital/Deloitte-es-tendencias-gestion-RRHH-2017.pdf>
- Dessler, G., (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Delgado, V. (7 de agosto del 2009). *El Modelo de Competencias Laborales: Base para la Gestión del Talento Humano en las organizaciones*. Educosta Editorial Universitaria de La Costa.

- Díaz, E. (2020) "Enfoque teórico de modelos de competencias para la formación de directivos". Revista *Ámbito Investigativo*.
- Díaz, M., (2006). *Assessment Center paso a paso*. Psicom Editores.
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1093&context=ai>
- Campuzano, R. y Posadas. A. (2007). *Competencias laborales: Algunas propuestas*. Enseñanzas e Investigación en Psicología. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212107.pdf>
- Castro, S. (5 de febrero, 2024). *Psicología laboral: La base del éxito organizaciones*. Instituto Europeo de Psicología Positiva. Recuperado de: <https://www.iepp.es/psicologia-laboral/>
- Cordero, C (30 de noviembre del 2011). *Diez problemas en el manejo de personal en las PYMES y cinco formas para evitarlos*. El Financiero: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/diez-problemas-en-el-manejo-de-personal-en-las-pymes-y-cinco-formas-para-evitarlos/MS4AW6RPYJB6LK3B4KA6VONPIL/story/>
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Hitt, M., Black, S. y Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson Education.
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus L.T.D.A. de la Ciudad de Ambato en el año 2010 [Trabajo de graduación para optar por el grado de ingeniería en contabilidad y auditoría, Universidad Técnica de Ambato]*. Repositorio Universidad Técnica de Ambato <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>.
- Mertens, L., (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo: CINTERFORD.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2017). *Aumento la cantidad de microempresas en el país*. *Comunicados Ministerio de Economía, Industria y Comercio*.

<https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/940/aumento-la-cantidad-de-microempresas-en-el-pais.php>

Padilla, R., (Agosto 2021). Evaluación 360 grados. Gestión de personas y Administración Pública.

<https://pedropadillarui.es/evaluacion-del-desempeno-360/>

Mintzberg, H., (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel.

Newstrom, J., (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.

Tomas. U. (10 de octubre). *Teoría Clásica De La Administración- Henry Fayol* . El

Psicoasesor.<http://elpsicoasesor.com/teoria-clasica-de-la-administracion-henry-fayol/>

Salazar, G., (Setiembre de 2021). Método STAR. Grace Salazar Empleabilidad y Desarrollo Profesional

Universidad en Internet (18 de febrero, 2020). Psicología Laboral: qué es y cómo afecta el entorno

laboral?. Universidad en Internet. Recuperado de:

<https://www.unir.net/salud/revista/psicologia-laboral/>

Villegas, K., (Junio de 2019). *Consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos*. IV

Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica.

Robbins, S. y Judge. T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Formulario de consentimiento



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

POSGRADO EN PSICOLOGÍA

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES

CONSENTIMIENTO INFORMADO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA
EMPRESA GRUPO CALIVÁ S.A.

Nombre de la estudiante:

Nombre del participante:

1. **PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Desarrollar un sistema de administración de gestión del talento humano para la empresa Grupo Calivá S.A.
1. **¿QUÉ SE HARÁ?:** Su participación implica colaborar con la observación de sus funciones en el puesto que desempeña, así como un proceso de entrevista, con preguntas previamente establecidas.
2. **BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, no recibirá ningún beneficio, sin embargo, su aporte de información será importante para la organización.

3. Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber conversado con María Soledad Torres Varela. En caso de duda puede comunicarse con la interesada al teléfono 8422-5306 en el horario de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.
4. Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.
5. Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte sus funciones, desempeño o continuidad en la empresa.
6. Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica, pero de una manera anónima.
7. No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Nombre, cédula y firma de la persona participante

fecha

Nombre, cédula y firma de la estudiante que solicita el consentimiento

fecha

Anexo 2: Guía de observación

Guía de observación		
		Fecha:
Nombre del puesto		
Titular del puesto		
Nombre del jefe inmediato		
Propósito del puesto		
Responsabilidades del puesto	Frecuencia	Tiempo dedicado
Observaciones adicionales:		

Anexo 3: Guía de las entrevistas de puestos

Guía de entrevista	
	Fecha:
Nombre del puesto	
Titular del puesto	
Supervisor inmediato	
1. Objetivo de su puesto	
2. Funciones y labores en el puesto	
3. Personas a las cuales supervisa o requiere de supervisión.	
4. Modalidad de trabajo	
5. Impacto de la gestión	
6. Relaciones de trabajo	
7. Condiciones ambientales (ruido, temperatura, condiciones, otros)	
8. Esfuerzo físico	
9. Activos, equipo e insumos	
10. Formación académica	
11. Experiencia	
12. Conocimientos deseables	
Observaciones adicionales	

Anexo 4: Entrevista de incidentes críticos (Método S.T.A.R)

MÉTODO STAR	PREGUNTA	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?				
	¿Dónde?				
	¿Cómo?				
LA TAREA	¿Qué debía hacer?				
	¿Para qué?				
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?				
	¿Cuál fue su papel?				
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?				
	¿Cómo obtuvo los resultados?				
COMPETENCIAS DETECTADAS					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Resultados de entrevista de incidentes críticos para los puestos de Grupo Calivá

Resultado de entrevista de incidentes críticos - Gerente General de Grupo Calivá

MÉTODO S.T.A.R.	PREGUNTA	RESPUESTA
<i>CASO 1</i>		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	Uno de los clientes con mayor porcentaje de participación, es también un cliente que, por su actividad económica, tiene alta siniestralidad. Por lo que sus pólizas y costos de negocio, son muy elevados a nivel del mercado, generando que a nivel administrativo de la misma se presentaron varias molestias y quejas, inclusive llamaron muy molestos solicitando explicaciones sobre lo sucedido.
	¿Dónde?	Gestión de riesgos a nivel interno de la empresa, y asesoría como intermediario.
	¿Cómo?	Al ser un negocio de alto riesgo y mucho personal, los niveles de incapacidades y enfermedades son muy altos, lo cual viene provocar e impactar un aumento en los costos de sus pólizas de millones de colones.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Realizar una reunión con el cliente, para explicar los principales puntos a analizar para disminuir los costos y crear una estrategia preventiva en lo posterior.
	¿Para qué?	La idea es reducir la incertidumbre del cliente con respecto a los costos.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	En reuniones varias, establecimos la revisión de los casos más significativos, se brindaron sugerencias para un mejor análisis de futuros casos y se hizo el compromiso a nivel de la oficina de remitir de forma mensual el análisis de costos, para que la empresa pueda contar con el dato actualizado.
	¿Cuál fue su papel?	Representar a la empresa ante la aseguradora en la defensa de sus intereses y asesor a los mismos sobre estrategias para minimizar el riesgo.
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	La empresa tiene un mejor control de costos, con relación a los reportes remitidos mensualmente.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	Quejas y casos de reclamación en lo administrativo disminuyeron considerablemente.
<i>CASO 2</i>		

LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	Un cliente tiene una póliza de gastos médicos, sin embargo, tiene un alto nivel de siniestralidad, lo cual hace que la propuesta ofrecida por la aseguradora contempla una prima mucho mayor y el cliente se niega a firmar la misma, adicionalmente no es nuestro cliente aún pues debe autorizarnos para realizar gestiones en su nombre, y el cliente se encuentra fuera del país con un huso horario de más de 10 horas de diferencia. Solicitamos una prórroga para analizar la situación, la cual la aseguradora niega, mientras el cliente se encuentra volando en un viaje trasatlántico, sin poder informar al cliente de lo sucedido.
	¿Dónde?	La gestión debía realizarse en el departamento de cliente corporativo de gastos médicos.
	¿Cómo?	El Cliente no había podido revisar las opciones de aseguramiento y se negaba a firmar las mismas.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Informar al cliente sobre lo sucedido y elevar el caso a un nivel superior para obtener un visto bueno, así como buscar una oferta que fuese de satisfacción para el cliente.
	¿Para qué?	El Cliente no había podido revisar las opciones de aseguramiento y se negaba a firmar las mismas.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Se logró obtener el visto bueno para permitir al cliente analizar la información, posteriormente se solicita una propuesta adicional, la cual el cliente acepta.
	¿Cuál fue su papel?	Intermediario ante la aseguradora para lograr que este nuevo cliente, quedara satisfecho y las condiciones de seguro se ajustarán a su presupuesto.
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	Se logró que este negocio y los demás de la empresa fueran traspasados a mi administración.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	Satisfacción y crecimiento en la cartera de clientes.
CASO 3		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	Un cliente tiene varias casas ubicadas en un sitio muy exclusivo del país, y por el monto asegurado se debe realizar un proceso de inspección de las viviendas, para dar el visto bueno a la gestión.
	¿Dónde?	Cliente con villas y casas en un reconocido hotel a nivel nacional.
	¿Cómo?	Comúnmente este proceso lo realiza la aseguradora con sus propios inspectores, pero solicité realizar el acompañamiento para brindar asesoría al cliente y brindar una experiencia mayor de acompañamiento.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Viajar al residencial en la zona costera y acompañar al cliente en la visita con el inspector.
	¿Para qué?	Asesorar y acompañar al cliente durante el proceso.

LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	El Cliente se mostró muy satisfecho con el acompañamiento, adicional se solicitó dar prioridad a la gestión considerando el volumen de primaje del negocio.
	¿Cuál fue su papel?	Intermediario ante la aseguradora para lograr que este nuevo cliente, conociera el negocio y tuviese el acompañamiento adecuado.
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	Se logró que este negocio y potenciales nuevos negocios.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	Satisfacción y crecimiento en la cartera de clientes.
CASO 4		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	La colaboradora tiene diversos problemas de índole personal que afectan su rendimiento laboral y también manifiesta sentirse estresada por el nivel de volumen y atención en el trabajo.
	¿Dónde?	Situación se presenta en el área de atención al cliente y reclamos.
	¿Cómo?	La colaboradora tiene diversos problemas de índole personal que afectan su rendimiento laboral y también manifiesta sentirse estresada por el nivel de volumen y atención en el trabajo.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Escuchar a la colaboradora, ofrecer opciones de flexibilidad laboral, por situación personal, y gestionar a nivel de la supervisión la carga de trabajo.
	¿Para qué?	Apoyar a la colaboradora durante este proceso y disminuir el estrés en el clima laboral.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Se brindó acompañamiento durante el proceso personal y opciones de flexibilización
	¿Cuál fue su papel?	Intervine como jefatura tanto en acompañamiento en su situación personal, como intermediario en la revisión de cargas con la supervisión.
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	La colaboradora se sintió acompañada y logró mejorar su situación personal.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	El clima laboral mejoró considerablemente.
COMPETENCIAS DETECTADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de asesorar • Capacidad de negociación • Adaptabilidad 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación y empoderamiento • Gestión del riesgo • Gestión de conflicto • Sentido de oportunidad • Empatía
--	--

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Cuadro 6

Resultado de entrevista de incidentes críticos – Asistente de Gerencia Grupo Calivá

MÉTODO S.T.A.R.	PREGUNTA	RESPUESTA
CASO 1		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	Cliente VIP con un alto potencial de negocios, solicita se realice el aseguramiento de su vivienda de manera urgente, ya que tendrá una actividad especial y desea se brinde cobertura en caso de algún reclamo de responsabilidad civil, remite la información el día viernes, para que seguro se emite con fecha del día pues el domingo requiere contar con el seguro. Este tipo de gestiones llevan varios días entre completar los documentos, inspección y confirmación correspondiente, sin embargo, por el nivel de cliente, se procede a realizar la gestión en menos de 4 horas.
	¿Dónde?	Se requiere la colaboración tanto del cliente, oficina de seguros y aseguradora, para finalizar la gestión de forma exitosa.
	¿Cómo?	Se solicita de manera previa colaboración a la aseguradora, considerando el nivel de cliente, así como demás gestiones tales como inspección posterior, entre otros.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Completar todos los documentos de solicitud de manera rápida y sin errores, pues no se podía volver a firmar y gestionar a nivel interno todos los vistos buenos correspondientes.
	¿Para qué?	Para cerrar el negocio, el cual impactará de manera significativa la cartera de clientes de la oficina.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Se solicitó la información al cliente, completaron los formularios, se enviaron a aprobación del cliente, se enviaron a la aseguradora, se realizó el cobro y se notificó al cliente
	¿Cuál fue su papel?	Me encargué de toda la gestión tanto con el cliente como con la aseguradora, para gestionar la respuesta en el menor tiempo posible.

EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	Se realizó la gestión ante la aseguradora en menos de 4 horas, y antes de finalizar el día ya el cliente estaba siendo notificado, sin errores en el proceso.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	Fue posible validar esto, mediante el proceso normal de atención que implica más de una semana para poder emitir la póliza en horas.
CASO 2		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	Una clienta tiene una póliza asignada a la oficina y su esposo tiene otra directamente con la aseguradora, en el proceso de renovación la póliza aumenta un 45 %, sin obtener una respuesta por parte de la aseguradora a que se debe el aumento.
	¿Dónde?	A nivel de la aseguradora, no se brinda acompañamiento al cliente sobre lo sucedido.
	¿Cómo?	Al verificar lo sucedido, observó que no se está tomando el descuento al cliente que por derecho le corresponde, siendo este un 45% y en su lugar se valora con un 0%. Adicionalmente en la compra del seguro, se podía ofrecer la creación de un plan familiar, sin embargo, no recibe la asesoría correspondiente.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Realizar la propuesta al cliente con el descuento correspondiente y demostrar ante la aseguradora que no se había dado la asesoría, por lo cual el cliente no tiene un plan familiar (este plan no se puede conformar en cualquier momento solo cuando se incluye un nuevo vehículo y los dos actuales no cumplían con esta condición) pero bajo el no acompañamiento solicite conformarán el plan.
	¿Para qué?	Lograr que el cliente tuviera el descuento correspondiente, un nuevo negocio para la empresa y un descuento adicional para la clienta que ya estaba en nuestra cartera.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Envié los respaldos correspondientes a la aseguradora, sobre lo sucedido y mediante un visto bueno vía excepción me autorizaron para ofrecer un descuento adicional.
	¿Cuál fue su papel?	Revise el caso a fondo y solicite al cliente respaldos para poder fundamentar mi propuesta, así como preparar una respuesta válida para que la aseguradora aceptará el plan.
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	Nueva póliza en cartera de la oficina y satisfacción del cliente.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	Nueva póliza en cartera de la oficina y satisfacción del cliente.
CASO 3		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	Cliente envía un correo para que se realice el cobro, por error omití que solo quería realizar la cancelación de un seguro, pero realizo el cobro de tres, al notificar al cliente que hay un pendiente, se molesta por lo sucedido, ya que no quería pagar sus otros seguros por el momento y había llegado al límite de su tarjeta.

	¿Dónde?	En el puesto de cobros, pero tengo el control de los archivos de tarjetas, entonces es mi responsabilidad los cargos aplicados.
	¿Cómo?	Se realiza cargo al cliente, por seguros que no quería pagar, y se excede el límite de la tarjeta.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	El cobro no podía ser reversado, puesto que ya estaba el cierre listo, entonces debía realizar el reintegro mediante transferencia SINPE a la cuenta del cliente, sin embargo, la acreditación tardaba 10 días por este medio, por lo que debí solicitar un visto bueno para que se liberarán los fondos antes de las 10 de la noche del día siguiente hábil.
	¿Para qué?	El Cliente debía contar con los fondos en su tarjeta, por el corte y cargos requeridos.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Cliente brindó el dato de su cuenta, realicé la devolución a lo interno y pedí un visto bueno para la acreditación en el menor tiempo posible.
	¿Cuál fue su papel?	Dar seguimiento al caso, para verificar que los fondos se liberen a la mayor brevedad, mediante un visto bueno.
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	Tiempo de devolución se realizó en menos 24 horas, a los días establecidos que eran aproximadamente 10.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	Confirmación por parte del cliente sobre la recepción de los fondos
CASO 4		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	El Cliente realiza la emisión de su seguro, sin embargo, el área de cobros no realiza la gestión correspondiente, y la póliza se cancela, el cliente llama al call center de la aseguradora para solicitar un servicio y es cuando se percata de lo sucedido. Se revisa a nivel interno y se hace constar que no se había realizado la gestión de cobro correspondiente.
	¿Dónde?	Se presenta un error tanto a nivel interno como de la aseguradora, por no gestionar el cobro.
	¿Cómo?	Al realizar la revisión, identifiqué que la aseguradora no había notificado del cobro.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Procedo a solicitar que hagan la activación de oficio sin la emisión de una nueva póliza.
	¿Para qué?	Restituir la póliza como vigente, realizar el cobro correspondiente y que el cliente pueda solicitar el servicio requerido, sin la intervención del mismo, ya que no fue su culpa la cancelación.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Se rehabilita la póliza, se gestionó el cobro y el cliente solicitó el servicio.
	¿Cuál fue su papel?	Revisar lo sucedido en el caso y aportar los documentos correspondientes para respaldar mi solicitud como válida.
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	Se restituye la póliza en el mismo día y el cliente solicitó su servicio sin problemas.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	Tiempos de respuesta y cliente satisfecho con la intervención.

COMPETENCIAS DETECTADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento continuo • Perseverancia • Destreza comunicativa • Polifuncionalidad • Orientación en la calidad • Iniciativa
--------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Cuadro 7

Resultado de entrevistas incidentes críticos – Especialista en Cobranza de Grupo Calivá

MÉTODO S.T.A.R.	PREGUNTA	RESPUESTA
CASO 1		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	Por error, se realizó se duplicó el cobro a un cliente de su póliza, siendo un monto bastante significativo para su tarjeta de crédito, y el corte de esta se encontraba cercano por lo que estaba generando intereses y molestia por parte del asegurado al no tener el suficiente disponible.
	¿Dónde?	En el puesto de cobranza, a través del sistema de Cajero Virtual.
	¿Cómo?	El cliente ya había realizado el pago de su seguro semestral, sin embargo, volvió a llamar y solicitar el cobro y se volvió a aplicar. Al ingresar al sistema no verifiqué que el recibo pendiente en el sistema estaba fechado 6 meses posteriores, por lo que volví a generarlo y pagarlo con la tarjeta de crédito del cliente.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Debía gestionar la devolución de los fondos al cliente y la restitución de la deuda pendiente en el sistema, así como actualizar los controles internos para que la deuda apareciera paga para los siguientes meses.
	¿Para qué?	Porque el cliente requería los fondos, ya que la tarjeta de crédito le generaba intereses y fue un error interno el pago, por lo cual debíamos hacer la restitución correspondiente.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Informé a la supervisión sobre lo sucedido, hice la devolución al cliente mediante los accesos permitidos y mi supervisora solicitó a la aseguradora el visto bueno, para la liberación más pronta de los fondos. También solicité a los encargados del departamento de deudas que habilitaran el recibo nuevamente.
	¿Cuál fue su papel?	Mi papel, fue realizar las gestiones a lo interno, para subsanar la situación, mediante la revisión a detalle de lo sucedido y comunicar a la supervisión una vez lista mi gestión.

EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	Se restituyeron los fondos al cliente, sin contratiempos adicionales.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	El Cliente no realizó comentarios adicionales.
CASO 2		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	Se realizó el cobro mediante datafono a la clienta, pero el mismo no fue aplicado, el mismo era para el pago de una póliza de riesgos del trabajo y las colaboradoras incluidas estaban sin seguro al no aplicarse el pago. La clienta recibió un correo indicando que su póliza no estaba activa, pero recordaba haber solicitado se realizará el cargo.
	¿Dónde?	En el puesto de cobranza, a través del sistema de Cajero Virtual.
	¿Cómo?	Cliente solicita mediante correo que se realice el cargo a su tarjeta de crédito, para pagar su seguro, se realiza el cargo de acuerdo a lo solicitado, pero no se archiva el voucher sin ser aplicados los fondos, generando que la póliza se cancelará al no recibir ningún pago.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Debía generar el recibo de manera inmediata y aplicar el pago en el sistema, pero no se generó ni el recibo como pendiente ni se aplicó el pago.
	¿Para qué?	Para poder generar el comprobante de pago y notificar al cliente sobre el pago exitoso de su póliza.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Generé el recibo pendiente y solicité la activación del mismo, dado que el pago había sido recibido en tiempo y forma. Adicionalmente solicite al área de cobros la activación del voucher ya que estaba inactivo. Y remití al cliente el correo con la confirmación y disculpas correspondientes.
	¿Cuál fue su papel?	Revisar el historial de correos, de pagos y vouchers, para verificar lo sucedido, y realizar los procesos para la activación tanto de la póliza como del pago
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	La póliza se activó y la clienta no presentó quejas por lo sucedido.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	El Cliente no realizó comentarios adicionales.
CASO 3		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	Se implementó un nuevo programa informático para la revisión de vencimientos y procesos de cobros a nivel de la oficina, sin embargo, la base de datos de autos, estaba desactualizada, lo que generaba que se enviarán los avisos de cobros con información incorrecta o que confundía al cliente, por lo que realicé la revisión detallada de cada una de estas pólizas, para actualizar la base de datos, según lo indicado en el Registro Nacional.
	¿Dónde?	En el sistema SASEG (Sistema Administrador de Seguros).
	¿Cómo?	La base de datos que se extrajo, era una base de la aseguradora que no contemplaba las actualizaciones que el cliente había realizado en los últimos períodos o tenía información incompleta, por lo que el

		cliente al recibir un aviso de su vehículo, no sabía ni el modelo, año, placa y otros detalles importantes, generando múltiples llamadas, correos o consultas adicionales, por parte de los mismos.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Generar una base de datos de las pólizas de automóviles en archivo Excel, para incluir los detalles faltantes según lo indicado en el Registro Nacional y enviar a los administradores del sistema, para que realizaran la carga, fue un trabajo arduo, porque la flotilla de pólizas de autos es la más significativa a nivel de la oficina.
	¿Para qué?	Se recibían numerosas, correos y consultas de clientes por la falta de información.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Se realizó la actualización de la base de datos y las llamadas y consultas disminuyeron significativamente.
	¿Cuál fue su papel?	Revisar minuciosamente y con mucho detalle cada uno de los detalles de los vehículos, para crear una base de datos con información importante y actualizada.
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	Las llamadas y consultas de los clientes, en relación a la información pendiente, se redujo en un 80% o 90% aproximadamente.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	Se apreció la mejoría por la disminución de llamadas o consultas de clientes.
CASO 4		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	Antes de la implementación del programa informático que tenemos actualmente, la base de datos se llevaba mediante un documento Excel, que la aseguradora remitió así como un control cruzado con una macro de Excel, lo cual permitía conocer cuales pólizas no estaban en un archivo y viceversa, con la actualización del sistema esto se hizo de manera automática, sin embargo la base de datos no estaba actualizada, lo cual generó que varias pólizas no se realizará el seguimiento de cobro (algunas por omisión de la aseguradora o gestión interna).
	¿Dónde?	En el sistema SASEG (Sistema Administrador de Seguros).
	¿Cómo?	Procedí a solicitar asesoría a los administradores del sistema, sobre la revisión de pólizas en estado cancelada, genere un Excel, donde procedí a revisar una por una, con el fin de determinar cuáles habían sido canceladas por solicitud del cliente, por omisión interna o cualquier otra situación que provocará que el mismo no fuese renovado.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Revisar cada póliza y buscar los respaldos de cada caso con respecto a la no renovación, es decir correos, avisos de cobros y demás.
	¿Para qué?	Identificar si efectivamente la póliza debía estar inactiva o por el contrario informar al cliente para proceder con la activación.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Se logró identificar una base de datos significativa con pólizas canceladas e inactivas, de las cuales se realizó el análisis y seguimiento respectivos, para determinar cuáles debían activar.
	¿Cuál fue su papel?	Revisar con detalle y paciencia cada uno de los casos en particular.

EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	Se disminuyeron las quejas y consultas de los clientes con relación a pólizas no vigentes o canceladas.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	Se apreció la mejoría por la disminución de casos.
COMPETENCIAS DETECTADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Atención al detalle • Iniciativa • Capacidad de investigación • Comunicación 	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Cuadro 8

Resultado de entrevista de incidentes críticos – Ejecutivo de Servicio al cliente / Reclamos

MÉTODO S.T.A.R.	PREGUNTA	RESPUESTA
CASO 1		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	Un cliente presentó un reclamo de gastos médicos, para ser pagado con su correspondiente póliza. No obstante, el mismo fue denegado y el cliente no sabía por qué ya que había presentado todos los documentos en orden y forma.
	¿Dónde?	En un caso de reclamos de gastos médicos.
	¿Cómo?	El cliente asiste a un neurólogo, el cual determina que requiere de un tratamiento especial, el cual es propio de salud mental, no obstante, al remitir la hoja de beneficios, facturas y demás documentación completa, es rechazado por la aseguradora.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Revisar las condiciones generales, las condiciones específicas y el reclamo del cliente, para determinar el motivo de rechazo y validar si era posible volver a solicitar la revisión del mismo.
	¿Para qué?	Mediante dicha revisión, se determina que los casos que impliquen salud mental, serán pagos única y exclusivamente, cuando el médico que remita los controles, citas o medicamentos sea un psiquiatra, es decir el especialista en la materia. Cualquier otro doctor no puede hacer referencias de ese tipo.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Se informó al cliente, con detalle y con los respaldos documentales que no era posible realizar el reclamo, en las condiciones actuales.

	¿Cuál fue su papel?	Tratar de ayudar al cliente para que pudiera pagar su reclamo, sin embargo, dadas las condiciones no fue posible, sin embargo, se brindó asesoría para que en futuras ocasiones realizará la gestión de manera que pueda obtener el reintegro correspondiente.
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	Cliente agradeció la asesoría e indicó que iba a revisar si podía ajustar el reclamo.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	Correo de confirmación por parte del cliente.
CASO 2		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	El Cliente solicita se proceda a asegurar un vehículo, sin embargo, al utilizar el cotizador se ingresa información incorrecta sobre las características y condiciones de este, así como los deducibles, lo cual genera que el monto de la prima sea mucho menor al precio real a pagar.
	¿Dónde?	Mediante el sistema cotizador Cotiza-INS y la propuesta de cotización en CANVA.
	¿Cómo?	El vehículo indicado por el cliente era un vehículo Carga Liviana, pero a nivel del cotizador se indica que es un automóvil, por lo que los costos son menores, en el caso del segundo vehículo. También se cotiza un deducible, pero al momento de llenar la propuesta al cliente se señala otro tipo de deducible, lo cual también modifica el monto a pagar y en caso de un siniestro el cliente debía pagar un monto significativo adicional.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Realizar las cotizaciones de manera correcta e informar al cliente sobre los errores en la cotización y propuesta, indicando que esto debía generar un aumento en la prima indicada inicialmente.
	¿Para qué?	El vehículo debía estar asegurado bajo las condiciones reales y el cliente debía tener conocimiento de cuál era el deducible a aplicar en caso de siniestro.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Se procedió a realizar las correcciones correspondientes a lo interno, y se solicitó a la supervisión indicar al cliente lo sucedido con amplio detalle, para que confirmara la aceptación o no de las nuevas condiciones.
	¿Cuál fue su papel?	Informando a lo interno, lo sucedido, corregir las cotizaciones y propuesta para que el cliente fuese informado.
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	El Cliente decidió continuar con el proceso de emisión.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	
CASO 3		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	A nivel de la oficina, se trabajan las propuestas a través de la plataforma de diseño CANVA, sin embargo, ha sido muy complicada la utilización de la herramienta a lo personal, por falta de conocimientos

	¿Dónde?	Página web de diseño CANVA.
	¿Cómo?	La propuesta de cotización se remite a los clientes mediante un machote que se encuentra en el sistema, sin embargo, no puedo utilizarlo sin tener problemas, que se desacomodan las líneas o me cambia la forma del documento.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Hacer propuestas mediante este aplicativo, pero me toma más tiempo y recursos de la cuenta, mi supervisora siempre lo
	¿Para qué?	Esta propuesta es mucho más estilizada, moderna y atractiva para el cliente, al remitir un correo escrito.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Sigo trabajando en afinar mis capacidades en el CANVA.
	¿Cuál fue su papel?	Sigo trabajando en afinar mis capacidades en el CANVA.
EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	He tenido menos revisiones de forma que con anterioridad al practicar más el uso de la herramienta.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	Menos devoluciones y correcciones por parte de la supervisión.
CASO 4		
LA SITUACIÓN	¿Qué pasó?	Cliente solicita el aseguramiento de cuadríciclos de alquiler, se ofrecen coberturas no permitidas en el tipo de aseguramiento. Se roban dos cuadríciclos y se determina que la oferta de cotización no es correcta y debe cambiarse el deducible, siendo de un 100% de cobertura a pagar \$630 por cada uno, si bien impacta positivamente en el pago de la prima, el pago del reclamo implica una explicación al cliente sobre lo sucedido.
	¿Dónde?	Mediante el sistema cotizador Cotiza-INS y las solicitudes de emisión de seguros.
	¿Cómo?	Al no revisar la guía de aseguramiento se omitieron detalles importantes para el tipo de vehículo a asegurar, generando que se ofreciera al cliente un seguro que en sus condiciones no era posible ofrecer.
LA TAREA	¿Qué debía hacer?	Completar los documentos de emisión nuevamente, ofreciendo las coberturas de manera correcta, y solicitar al cliente la firma de las mismas en señal de aceptación.
	¿Para qué?	Como existe un proceso de reclamo abierto por parte del cliente, se debía modificar para proceder con el desembolso, así como también tener los vehículos asegurados de manera correcta, considerando que el cliente aún mantiene pólizas en otros vehículos.
LA ACCIÓN	¿Qué pasó?	Se procedió a realizar las correcciones correspondientes a lo interno, y se solicitó a la supervisión indicar al cliente lo sucedido con amplio detalle, para que confirmara la aceptación o no de las nuevas condiciones.
	¿Cuál fue su papel?	Realizando las correcciones correspondientes y completando los documentos con las condiciones correctas.

EL RESULTADO	¿Cuáles fueron los indicadores?	Cliente aceptó los cambios en los seguros.
	¿Cómo obtuvo los resultados?	Cliente aceptó los cambios en los seguros.
COMPETENCIAS DETECTADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad escrita • Atención al detalle • Adaptabilidad • Resolución • Dominio normativo • Capacidad de análisis 	

Fuente: Elaboración propia, 2023.