



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN EL
MODELO DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE
FORMALIZACIÓN DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE
RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS”**

Trabajo de Investigación

**presentado para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Srta. Karla Adriana Castro Osorio

Srta. Ana Lorena Elguera Pajares

Srta. Karina Gamarra Dominguez

Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

2014

A Dios y la virgen por guiarme y fortalecerme; a mi madre por su amor y ser el pilar de mi vida; a Luis por su compañía y amor; y a mis hermanas de tesis, Kari y Lola, por su sincera amistad y acompañarme a lograr juntas esta meta.

Karla Adriana Castro Osorio

A Dios y la Virgen por guiar y bendecir mi camino; a mi familia, en especial a mi madre, por su amor incondicional y por ser mi más grande tesoro; a mi abuelita por acompañarme durante todo este proceso con sus enseñanzas y el aliento que siempre me dio; y a mis amigas, Karla y Karina, por su amistad, cariño y confianza.

Ana Lorena Elguera Pajares

A Dios por ser la luz que guía mi vida; a mi madre por ser mi apoyo incondicional en el logro de mis metas; a mis tías Isabel y Anita por sus palabras de motivación; y a mis amigas, Karlita y Lolita, por haber sido pieza fundamental en este gran esfuerzo.

Karina Gamarra Domínguez

Un agradecimiento especial a nuestro asesor, el Profesor Martín Otiniano por ser nuestra guía en este gran paso de nuestra vida profesional.

Resumen ejecutivo

La presente investigación tiene por objetivo proponer un plan de sucesión para el Área de Formalización de la Gerencia de Operaciones de Rimac Seguros y Reaseguros, basado en el modelo de competencias de la compañía y que considere, como elementos guía para la evaluación, las competencias genéricas y técnicas fijadas por dicha empresa.

Este plan busca cubrir el puesto de jefe de Formalización y generar un proceso efectivo de relevo en la organización a fin de mantener el *know how* en la compañía, considerando que invertir en la formación y desarrollo interno del personal clave es más rentable para la empresa en comparación con la atracción de talento externo.

En el desarrollo de nuestro trabajo, se realizó el análisis externo e interno de la compañía con el propósito de identificar a los posibles sucesores que permitan la permanencia, crecimiento y continuidad de la organización así como, determinar los niveles de desarrollo en las competencias de los candidatos evaluados.

Para la realización de nuestro plan de sucesión, se recolectó información a través del Assessment Center, que consistió en la aplicación de pruebas psicológicas, dinámicas grupales y entrevistas basadas en competencias. Esta metodología permitió determinar los niveles de desarrollo de las personas evaluadas e identificar la terna de donde la gerencia podrá elegir al posible sucesor.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. El problema de investigación.....	2
1. Objetivos del estudio.....	3
1.1 Objetivo general.....	3
1.2 Objetivos específicos	3
2. Justificación.....	3
3. Alcance	4
4. Limitaciones	4
5. Metodología.....	4
Capítulo III. Marco teórico.....	5
1. Planeamiento de gestión y desarrollo humano	5
2. Planeamiento de carrera	6
2.1 Línea de carrera	6
2.2 Planes de carrera	8
2.3 Planes de sucesión	9
3. Competencias	10
3.1 Modelo de gestión por competencias	11
3.2 Evaluación por competencias y planes de sucesión.....	13
4. Metodología para la elaboración de un plan de sucesión.....	14
Capítulo IV. La Empresa Visión, misión y valores	16
1. Reseña histórica	16

2. Declaración de la visión	17
3. Declaración de la misión	17
4. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional	17
4.1 Filosofía corporativa	17
4.2 Valores	17
4.3 Cultura organizacional	18
5. Determinación de objetivos a largo plazo	19
5.1 Objetivos financieros	19
5.2 Objetivos estratégicos	19
Capítulo V. Análisis y diagnóstico situacional.....	20
1. Análisis del macroentorno.....	20
1.1 Ambiente económico	20
1.2 Ambiente político-legal.....	20
1.3 Ambiente socio-cultural	20
1.4 Ambiente tecnológico	21
1.5 Ambiente demográfico	21
2. Análisis del microentorno	21
2.1 Cinco fuerzas de Porter	21
Capítulo VI . Análisis de la organización.....	22
1. Modelo de negocio de la empresa.....	22
2. Cadena de valor	22
2.1 <i>Marketing</i>	22
2.2 Posicionamiento de marca.....	23
2.3 Desarrollo de productos	23
2.4 Canales	23
2.5 Ventas	23
2.6 Clientes	Error! Bookmark not defined. 3

2.7 Suscripción de pólizas	23
2.8 Administración de la póliza	24
2.9 Gestión de provisiones	24
3. Estructura organizacional	24
3.1 Análisis de la estructura organizacional	24
4. Procesos de gestión desarrollo humano en Rimac Seguros y Reaseguros	28
4.1 Reclutamiento	28
4.2 Selección	29
4.3 Clima laboral	29
4.4 Cultura organizacional	30
4.5 Comunicación	30
4.6 Gestión del desempeño	30
4.7 Formación y capacitación	31
Capítulo VII: Propuesta del Plan de Sucesión Basado en el Modelo de Competencias	33
1. Objetivo general	33
2. Objetivos específicos	33
3. Contribución del plan de sucesión a los objetivos de la empresa	3
4. Perfil de candidatos considerados	35
4.1 Perfil de jefe de Formalización	35
4.1.1 Formación requerida	35
4.1.2 Objetivo del puesto	35
4.1.3 Experiencia profesional	35
4.1.4 Idiomas	35
4.1.5 Funciones y responsabilidades	35
4.1.6 Competencias genéricas y nivel requerido para el puesto de jefe de Formalización	36
4.1.7 Competencias técnicas y nivel requerido para el puesto de jefe de Formalización	36
4.2 Perfil de coordinador de Formalización	37
4.2.1 Formación requerida	37

4.2.2	Objetivo del puesto	37
4.2.3	Experiencia profesional.....	37
4.2.4	Conocimientos técnicos específicos y/o técnicos deseados.....	37
4.2.5	Idiomas	37
4.2.6	Funciones y responsabilidades	37
4.2.7	Competencias genéricas y nivel requerido para el puesto de coordinador de Formalización.....	39
4.2.8	Competencias técnicas y nivel requerido para el puesto de coordinador de Formalización.....	39
5.	Modelo de competencia de Rimac Seguros y Reaseguros	40
5.1	Comportamientos de las competencias genéricas del jefe de Formalización	40
5.1.1	Autocontrol.....	40
5.1.2	Innovación y anticipación al cambio.....	40
5.1.3	Pasión por el servicio	41
5.1.4	Pasión por los logros	41
5.1.5	Trabajo en equipo	41
5.2	Comportamientos de las competencias técnicas del jefe de Formalización	42
5.2.1	Visión estratégica del negocio.....	42
5.2.2	Impacto e influencia.....	42
5.2.3	Liderazgo de equipos y talentos.....	42
5.3	Comportamientos de las competencias genéricas del coordinador de Formalización	43
5.3.1	Autocontrol.....	43
5.3.2	Innovación y anticipación al cambio.....	43
5.3.3	Pasión por el servicio	43
5.3.4	Pasión por los logros	43
5.3.5	Trabajo en equipo	44
5.4	Comportamientos de las competencias técnicas del coordinador de Formalización	44
5.4.1	Visión estratégica del negocio	44
5.4.2	Impacto e influencia.....	44

5.4.3 Liderazgo de equipos y talentos.....	45
6. Metodología.....	45
6.1 Valoración del Assessment Center	45
6.2 Guía metodológica	45
6.3 Matriz de calificación de candidatos	46
6.4 Valoración del Assessment.....	48
6.5 Valoración de formación	49
6.6 Valoración de desempeño	50
6.7 Mérito general.....	50
7. Viabilidad de la propuesta	51
8. Conclusiones.....	52
9. Recomendaciones	53
Bibliografía	55
Anexos	57
Nota biográfica	78

Índice de tablas

Tabla 1.	Nivel requerido de competencias genéricas del jefe de Formalización	36
Tabla 2.	Nivel requerido de competencias técnicas del jefe de Formalización	36
Tabla 3.	Nivel requerido de competencias genéricas del coordinador de Formalización...	39
Tabla 4.	Nivel requerido de competencias técnicas del coordinador de Formalización.....	39
Tabla 5.	Secuencia de Assessment Center.....	45
Tabla 6.	Matriz de calificación de candidatos.....	467
Tabla 7	Valoración de candidatos según Assessment Center	489
Tabla 8.	Valoración de formación de candidatos	489
Tabla 9.	Valoración de desempeño de candidatos	50
Tabla 10.	Cuadro de mérito general	51

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo conceptual para la propuesta del plan de sucesion.....	14
Gráfico 2.	Las cinco fuerzas de Porter	21
Gráfico 3.	Cadena de valor Rimac Seguros y Reaseguros	22
Gráfico 4.	Estructura organizacional.....	25
Gráfico 5.	Organigrama Rimac.....	26
Gráfico 6.	Proceso de recursos humanos.....	288
Gráfico 7.	Organigrama de la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano	32

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo Canvas.....	58
Anexo 2.	Assessment Center Evaluación de Competencias Jefe de Formalización de Rimac Seguros y Reaseguros	59
Anexo 3.	Fichas de evaluación por competencias	62

Capítulo I. Introducción

El relevo generacional es una de las preocupaciones más importantes de la alta gerencia, mantener el *know how* dentro de la organización implica, entre otros factores, preparar un plan que permita diseñar la línea de sucesión en toda la organización y consolidar las bases del aprendizaje y desarrollo profesional de los jóvenes ejecutivos a fin de garantizar la rentabilidad y posicionamiento de la empresa a lo largo del tiempo. De esta manera, surge la figura del plan de sucesión, un plan que permita identificar los talentos de la empresa para señalar a los colaboradores que deben estar en línea de formación para continuar el legado de la compañía.

El plan de sucesión es un plan mediante el cual la organización tiene en cuenta que los colaboradores clave que se retiren o abandonen la compañía por jubilación o mejores condiciones laborales deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía, ya que, de no ser así, podrían presentarse complicaciones importantes en la empresa. En este punto radica su alto nivel de importancia, debido a que este plan debe asegurar la continuidad de objetivos y misión de la compañía, garantizando la estabilidad en el proceso de sucesión para brindar una promoción interna en igualdad de condiciones para todos.

Si bien es cierto, todos los colaboradores tienen habilidades que aportar a los objetivos de la empresa, existen algunas personas que en el proceso de evaluación pueden ser identificadas como miembros talentosos, de alto desempeño y alto potencial. Estas personas deben contar con una línea de carrera clara y relativamente rápida dentro de la organización para evitar que migren a otra compañía donde se presente la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.

Esta investigación consiste en proponer un plan de sucesión orientado a los niveles de jefatura en base al modelo de competencias preestablecido por la compañía en el área de Formalización de la Gerencia de Operaciones de Rimac Seguros y Reaseguros.

En ese sentido, este plan tiene como finalidad identificar al personal de alto desempeño y alto potencial mediante la evaluación por competencias, a fin de determinar a los potenciales sucesores, garantizando la obtención de resultados en el cumplimiento de sus funciones y la continuidad de los objetivos estratégicos de Rimac Seguros y Reaseguros.

Capítulo II. El problema de investigación

En el contexto actual de lucha por el talento, las organizaciones están en riesgo constante de perder colaboradores claves para la compañía. Esto es particularmente difícil cuando estas personas ocupan cargos directivos o gerenciales con un *know how* altamente desarrollado por años de experiencia en la empresa.

En ese sentido, las organizaciones deben estar preparadas para cubrir rápidamente las posiciones claves, por lo que una opción es identificar colaboradores de alto desempeño y potencial, que estén familiarizados con la cultura, los valores y el funcionamiento de la empresa.

En la actualidad, el sector de seguros está creciendo en el mercado y, al crecer la demanda y la competencia, Rimac Seguros y Reaseguros debe reforzar sus bases y programas a fin de retener al talento y garantizar la transmisión del *know how* en la organización. La empresa está ofreciendo nuevas oportunidades de desarrollo, basadas en los nuevos escenarios; por ello, se están abriendo puestos técnicos, ejecutivos y gerenciales que se deben cubrir en un plazo previamente establecido para cumplir el plan de desarrollo organizacional trazado por la alta gerencia.

Debido a la estrategia de la Gerencia de Desarrollo Humano de Rimac Seguros y Reaseguros, se realizan convocatorias internas en las que todos los colaboradores pueden participar. El objetivo de este reclutamiento es contar con personas que conozcan la cultura organizacional y estén adaptadas a la filosofía corporativa de la empresa, la estrategia de la compañía y los objetivos de desarrollo planteados por la visión de la alta gerencia.

Para lograr este fin, se necesita identificar a las personas que presenten alto potencial y alto nivel de desempeño para dar continuidad a los puestos claves y se logre contribuir con el crecimiento de la organización. En este caso particular, la propuesta es realizar un proceso de identificación de talentos dentro de Rimac Seguros y Reaseguros y armar una matriz para identificar al sucesor.

¿Es posible sentar las bases del plan de sucesión a través del Modelo de Gestión por Competencias? ¿El plan de sucesión permite realizar una evaluación objetiva? ¿Es viable plantear una propuesta de plan de sucesión para la posición de jefe de Formalización de la Gerencia de Operaciones? ¿Cuál es la terna de candidatos a jefe de Formalización? ¿Cuáles son los pasos a seguir en el plan de sucesión? ¿El nivel de desarrollo de las

competencias del personal del Área de Formalización de la Gerencia de Operaciones brinda una base sólida para establecer el plan de sucesión?

1. Objetivos del estudio

1.1 Objetivo general

- Proponer un plan de sucesión, basado en el modelo por competencias, para cubrir la posición jefe de Formalización de la Gerencia de Operaciones de Rimac Seguros y Reaseguros.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de competencias de los colaboradores en línea de sucesión.
- Identificar la terna de candidatos a jefe de Formalización de la Gerencia de Operaciones de Rimac Seguros y Reaseguros.
- Determinar los pasos a seguir para la elaboración del plan de sucesión.

2. Justificación

El plan de sucesión es una herramienta que ayudará a mejorar la administración del personal en el área de Formalización de la Gerencia de Operaciones de Rimac Seguros y Reaseguros para garantizar que el área cuente con personal calificado en línea de sucesión.

Desarrollar un plan de sucesión efectivo en Rimac Seguros y Reaseguros minimizará riesgos económicos y de gestión en el área, ya que si un colaborador decide abandonar la organización, es desvinculado o es considerado para realizar una rotación interna por su propio crecimiento profesional, habrá otra persona preparada eficientemente para sustituirlo.

A partir del mapeo de talentos, se pueden tomar decisiones estratégicas en beneficio de la empresa. Este beneficio trae consigo las ventajas descritas a continuación:

- Proporciona un marco que impulsa el desarrollo del talento de la organización, provocando la alineación de liderazgo con las necesidades estratégicas de la empresa.
- Brinda al colaborador, a través de un análisis continuo de los requisitos del puesto, la oportunidad de ajustar su rol en función a las condiciones del negocio y las prioridades de la estrategia corporativa.
- Fortalece la relación y el flujo de trabajo entre los miembros de la organización a través del contacto habitual que forma parte de la revisión de candidatos.
- Garantiza la continuidad del negocio a través de la retención del talento y el *know how*.

3. Alcance

Esta propuesta se realizará en el Área de Formalización de la Gerencia de Operaciones de Rimac Seguros y Reaseguros y estará dirigida a cubrir la posición de jefe de Formalización de la gerencia. Cabe resaltar que esta investigación se basa en los perfiles 2013 – 2014 del Área de Formalización de la Gerencia de Operaciones de Rimac Seguros y Reaseguros.

4. Limitaciones

El estudio será aplicado únicamente a nivel de la jefatura del Área de Formalización de la Gerencia de Operaciones de Rimac Seguros y Reaseguros, no se considera a toda la organización ni todos los grupos ocupacionales. Cabe resaltar que la aplicación de los resultados será a criterio de los líderes de la Gerencia de Operaciones.

5. Metodología

El tipo de enfoque a utilizar para esta investigación es cualitativo, ya que, por un lado se orienta a la exploración, la descripción y el entendimiento y, por otro, se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados como la *Guía metodológica del Assessment Center*. Asimismo, se utilizan técnicas para la recolección de datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas y evaluación por competencias.

Capítulo III. Marco teórico

Según Chiavenato (2002)¹, el proceso de línea de carrera y planes de sucesión radica en que las empresas no se centran exclusivamente en sus necesidades organizacionales, sino que ofrecen a sus colaboradores, planes de desarrollo que permiten su crecimiento personal y profesional como parte del planeamiento de las Gerencias de Recursos Humanos. Y es precisamente gracias al desarrollo de temas de gestión que se genera vínculo con el colaborador, compromiso y lealtad hacia la marca y la empresa.

1. Planeamiento de Gestión y Desarrollo Humano (Recursos Humanos)

Fases del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

Fase de Análisis de la Organización (parte del conocimiento de la compañía)

- Organización general actual.
- Objetivos de las gerencias y funciones de los puestos de trabajo.
- Políticas y estrategias.
- Organigrama de la empresa.
- Descripción de los puestos de trabajo.
- Valoración de los puestos de trabajo.

Fase de Previsión

El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro y los cambios organizativos que se producirán. El desarrollo de esta fase implica los siguientes aspectos:

- Conocer los organigramas.
- Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en el futuro que vayan acorde con la visión y planeamiento estratégico.
- Valorar dichos puestos.
- Diseñar los sistemas de selección de personal.
- Diseñar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- Establecer los planes de formación y desarrollo.

¹ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Fase de Programación

En esta fase se establecen la metodología y procedimiento para la realización de los estudios indicados previamente, la planificación de las actividades y el equipo a cargo.

Fase de Ejecución y Seguimiento

Se ejecutan las actividades realizándose el seguimiento respectivo.

Fase de Presentación de Resultados

El planeamiento eficaz de los recursos humanos realiza una adecuada descripción de los puestos de trabajo de la empresa. Una descripción de puestos debe contemplar cuatro puntos básicos:

- Descripción del puesto de trabajo.
- Descripción cuantitativa del puesto de trabajo.
- Situación del puesto de trabajo en la estructura organizativa.

2. Planeamiento de Carrera

2.1 Línea de carrera

Super (1957) definió la carrera como el curso o progresión vocacional del individuo a lo largo de su vida; mientras que entidades como la National Vocational Guidance Association (1973) la definieron como una serie de posiciones o roles ocupados por una persona a lo largo de su vida. Estos conceptos surgen dentro de una concepción humanista, en la que se resalta el desarrollo global de la persona.

Schein (1968, 1977) concibe a la organización como un espacio tridimensional similar a un cono, en donde la superficie vertical externa es esencialmente redonda y se puede determinar un núcleo. Las coordenadas de esta estructura tridimensional representan las dimensiones, a través de las cuales, se puede producir el movimiento de la carrera del individuo.

Estas dimensiones describen tres tipos de movimientos:

- La dimensión vertical: aumento o disminución del rango o nivel de un individuo en la organización.
- La dimensión radial: aumento o disminución de la centralidad o inclusión del individuo en la organización.
- La dimensión circunferencial: cambio en la función o gerencia en la organización. El movimiento a lo largo de estas dimensiones significa rebasar obstáculos.

La terminología utilizada por Schein para la descripción de las etapas refleja una serie de sucesos que se dan en organizaciones de naturaleza diversa. La carrera se puede considerar como el movimiento de una etapa a otra, como una secuencia de atravesar límites.

Según Chiavenato, los primeros intentos por adoptar la línea de carrera como proceso de gestión se orientaban únicamente hacia las necesidades organizacionales, como la planificación previa, expansión a nuevos mercados y otros cambios. Recientemente, estos planes dejaron de ser unilaterales y abarcaron también las necesidades de las personas involucradas. La línea de carrera permite desarrollar el potencial humano e impulsar la competitividad de la organización a través del desarrollo de las personas. Su importancia radica en contar con esquemas formales para cubrir vacantes futuras, determinar líneas de desarrollo profesional, analizar el desempeño y evaluar el potencial de los profesionales.

La línea de carrera no es más que un conjunto de pasos distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores. Mediante la línea de carrera, las personas pueden movilizarse y progresar en la organización. Puede haber carreras ascendentes, a través de posiciones jerárquicas; o carreras horizontales, a través de la especialización profesional, lo que permite el cambio de dirección y horizonte ocupacional.

De acuerdo con Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2004)², el desarrollo de la línea de carrera no es un programa de formación de una sesión ni un seminario de la planificación de la carrera, sino un esfuerzo continuo, organizado y formalizado, cuyo objetivo es reconocer que las personas son un recurso vital para las organizaciones.

La línea de carrera tiene los siguientes objetivos:

- Garantizar el mantenimiento del conocimiento y la transmisión de información para mantener el eficiente manejo de las operaciones
- Anticipar los movimientos naturales de la organización y señalar los puntos que la empresa necesita conservar para mantener su competitividad y promover el desarrollo profesional
- Ofrecer a los colaboradores una clara dirección de su potencial crecimiento
- Añadir un perfil definido donde se indique las competencias necesarias para cada rol

² Gómez Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2004). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson Prentice Hall.

- Generar convocatorias internas que representen nuevas oportunidades de aprendizaje

Y se compone por cinco fases:

- Determinar las posiciones clave para la organización, por ser estratégicas y por generar un aporte importante a la sostenibilidad y proyección del negocio
- Diseñar líneas de carrera ascendentes o laterales, tomando las posiciones clave como referentes
- Identificar a las personas que ocupan dichos puestos dentro de la organización o pueden ocuparlos, a través de evaluación de potencial o desempeño
- Elaborar los planes de carrera
- Realizar los planes de desarrollo para los profesionales identificados como potenciales ocupantes de las posiciones más importantes de la empresa

2.2 Planes de Carrera

El plan de carrera es la línea de ascenso en la organización, representa una buena opción para las empresas para capacitar a sus colaboradores y crear trabajadores eficientes con posibilidad de mejorar profesionalmente.

Un plan de carrera consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores. Se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos entre el trabajador y la empresa, el tiempo en que se realizará y el perfil biográfico, de formación y trayectoria. En este proceso, el trabajador establece sus metas de carrera y es capaz de identificar los medios para alcanzarlas con la ayuda de la compañía.

Para crear un plan de carrera es necesario contar principalmente con:

- Nombre del empleado o empleados
- Edad
- Nivel de estudios
- Puesto que desempeña en la empresa
- Puesto que podría desempeñar en el futuro
- Antigüedad en la empresa
- Competencias y oportunidades de mejora
- Necesidades de capacitación
- Evaluación de desempeño

Para hacerlo se requiere hacer un diagnóstico profesional, un análisis de la empresa, planificar y revisar las prioridades, fijar objetivos a corto y largo plazo y crear un plan de acciones que se desarrollarán con el tiempo.

2.3 Planes de sucesión

Según Deloitte (2010)³, el plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. Las compañías están obligadas a salvaguardar la seguridad y armonía de sus miembros, sosteniendo el liderazgo en la organización, por lo que la designación es aún más relevante.

De acuerdo con la definición de Martha Alles (2009)⁴, la ejecución del plan de sucesión es un proceso mediante el cual las organizaciones identifican, seleccionan y desarrollan a sus futuros líderes. Reclutar y contratar el talento fuera de la organización es una posibilidad a tener en cuenta, pero la experiencia ha demostrado que las empresas más exitosas son aquellas que saben detectar y desarrollar el talento dentro de la propia organización.

Los planes de sucesión garantizan la supervivencia de los puestos clave preparando a los profesionales para acceder a un cargo superior cuando quede vacante. El objetivo de este proceso es detectar el talento, potenciarlo y evaluarlo cada año para garantizar que los mejores están preparados para asumir una posición de mayor responsabilidad. La sucesión debe ser un proceso administrado eficientemente, ya que perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años.

Los planes de sucesión suelen ser más exigentes que los planes de carrera, porque demandan mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la práctica laboral. Se hace necesario que el individuo agregue valor de manera efectiva y medible en la organización, es decir, que maneje la información y el conocimiento actualizado y aplicado de lo que se requiere para tener éxito en la compañía.

Los beneficios del plan de sucesión son los siguientes:

³ Deloitte (2010). *Plan de Sucesión, Boletín Gobierno Corporativo*. México.

⁴ Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

- Desarrollar personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar el negocio en un largo plazo.
- Conocer la revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y puestos, mejorando el desempeño de la empresa, sus productos y/o servicios ofrecidos.
- Contar con mejor reputación y la percepción de una empresa sólida, desafiante y estructurada que facilita retener el capital humano.
- Fomentar mayor motivación de los colaboradores clave en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo.

3. Competencias

Se ha de entender el concepto de competencia como aquel que recoge los comportamientos de eficacia probada (Mc Lagan, 1998). Son aquellas cualidades, conocimientos, rasgos y destrezas que debe tener una persona para desarrollar los comportamientos que le van a permitir cumplir con éxito su misión en una organización determinada y en un puesto en concreto (Levy-Leboyer, 1997)⁵.

Spencer y Spencer (1993)⁶ definen una competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Se debe entender este concepto, definiendo cada punto que contiene:

- Característica subyacente: la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Causalmente relacionada: la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Estándar de efectividad: la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

⁵ Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. España: Gestión 2000.

⁶ Spencer, L. y Spencer, M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferencias situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Asimismo, Dirube (2004)⁷ indica que las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos para seleccionar personas, formar o desarrollar profesionales, elaborar planes de sucesión, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar desempeño e incluso, establecer criterios de retribución. Mientras que Alles (2013) define a las competencias como características, devenidas en comportamientos que generan desempeño exitoso y señala que para trabajar con un esquema por competencias es necesario definir y revisar la visión de la empresa, los objetivos organizacionales y la misión, para lo que se definen los siguientes pasos:

- Definir la visión y misión
- Definir las competencias por la máxima dirección de la compañía
- Realizar un testeo de las competencias en un grupo de ejecutivos
- Validar las competencias
- Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias

Y a su vez, menciona que para implantar la gestión por competencias se requiere:

- Definir las competencias
- Definir los grados o niveles
- Describir los puestos con su respectiva asignación de competencias y grados
- Analizar las competencias del personal
- Implantar el sistema

3.1 Modelo de Gestión por Competencias

El Modelo de Gestión por Competencias es un modelo de gestión integral de RRHH que busca la mejor adaptación entre la organización y las personas para lograr en conjunto los objetivos empresariales. Considera dos perspectivas diferentes para la elaboración de las competencias:

- Los puestos: definición y nivelación de las competencias requeridas para cada uno de los puestos.
- Las personas: detección y nivelación de las competencias de las personas.

⁷ Dirube, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. España: Ediciones Gestión 2000.

A partir de este momento se pueden llevar a cabo los análisis de cómo las personas se pueden adecuar a los puestos de la organización. Este enfoque es el que va a permitir a su vez desarrollar toda la gestión de personas.

Los principales objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias son los siguientes:

- Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa. Quienes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son las personas. El modelo de gestión por competencias establece un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa.
- Mejorar la adecuación persona-puesto. La obtención del perfil de competencias de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos, promociones y sucesiones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.
- Integrar las distintas funciones de RRHH dentro del modelo. Entendiendo como las principales funciones de RRHH, selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación. El modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común”. De este modo, desde que una persona es candidato a un puesto, las pruebas de selección han de estar diseñadas en base al perfil competencial de la posición vacante. Una vez que esa persona pase a ser empleado, se harán patentes una serie de necesidades formativas para mejorar el desempeño y en un futuro, pasar por distintas pruebas de identificación de potencial que configuren su plan de desarrollo profesional. Asimismo, periódicamente, su responsable directo le definirá unos objetivos cualitativos (vinculados al proceso de evaluación) que actualicen su perfil competencial y finalmente, incluso podrá ser retribuido en parte por el logro de dichos objetivos.

Fernández (2005) menciona que los modelos de competencias, utilizados como base para estructurar los planes de sucesión, permiten a una organización determinar los comportamientos actuales críticos para alcanzar el éxito en la compañía, así como las competencias estratégicas determinantes del éxito futuro. El modelo de competencias debe estar implementado en todo el personal desde su ingreso y durante su vida profesional en la organización. Debe ser actualizado

constantemente para contar con una fotografía instantánea del perfil de competencias de los candidatos a cargos de mayor envergadura por su talento y desempeño superior.

El modelo de competencias se define como el conjunto de conductas laborales de alto rendimiento que la organización identifica como su valor diferencial, a través del cual se desarrolla y compete exitosamente en su entorno. Este modelo debe ir acorde al plan de sucesión para tomar la medición de competencias como una herramienta de gestión que permita identificar a los sucesores de los puestos clave.

3.2 Evaluación por competencias y planes de sucesión

Una vez definidas las competencias, Quintanilla (2012) recomienda trabajar la evaluación de competencias de los colaboradores que suele tener los siguientes propósitos:

- Averiguar si una persona encaja en un puesto y/o una empresa, por lo que se requiere contar con niveles concretos de desarrollo de las competencias definidas.
- Indicar a una persona el grado de desarrollo de sus competencias en relación con el nivel esperado por la empresa, a fin de que pueda progresar en el desarrollo de la competencia que se encuentre por debajo de los estándares requeridos.

Es importante analizar las brechas como la comparación entre el perfil de la posición y el del candidato para medir el nivel de ajuste de la persona con la posición. Este punto permite detectar necesidades de capacitación y formación para desarrollar el talento humano, contar con un mapeo de talentos en la organización e identificar referentes positivos de quienes poseen una determinada competencia, a fin de que puedan ser instructores internos, generando a su vez, motivación y compromiso. Esta medición puede hacerse a través de los siguientes instrumentos:

- Assessment Center: técnica que puede ser aplicada siempre y cuando sea factible una entrevista grupal. Esta actividad está dividida en varias dinámicas que dependerán de las competencias por observar. Busca evaluar las competencias comparando el nivel de desarrollo de los candidatos y puede incluir pruebas técnicas en su desarrollo.
- Entrevista por competencias: implica el análisis de los comportamientos de las personas con relación a las competencias de la organización, preguntando por la ejecución de actividades y tareas relacionadas con las competencias.
- Ficha de evaluación: registro escrito o reporte de la evaluación por dinámicas, breve descripción de las fortalezas y oportunidades de mejora de los candidatos.
- Evaluación de desempeño por competencias: las evaluaciones deben hacerse en función a la definición del puesto y al esquema de competencias genéricas y técnicas de la compañía. Este

tipo de valoración sirve para averiguar si una persona cumple los requerimientos y competencias del puesto y para guiar su desarrollo profesional (Tornow y London, 1998)⁸.

Estos elementos de medición permiten identificar las brechas para la planificación de la sucesión y a las personas con alto desempeño, así como establecer un plan de formación y desarrollo para buscar el ajuste del nivel de competencias de los sucesores con el perfil del cargo deseado.

4. Metodología para la elaboración de un Plan De Sucesión

A través de la evaluación de competencias, se puede identificar a las personas de alto desempeño, aquellas que demuestran rendimiento superior y que, aunque no se encuentren desempeñando posiciones claves, son considerados personal estratégico para la organización por su potencial.

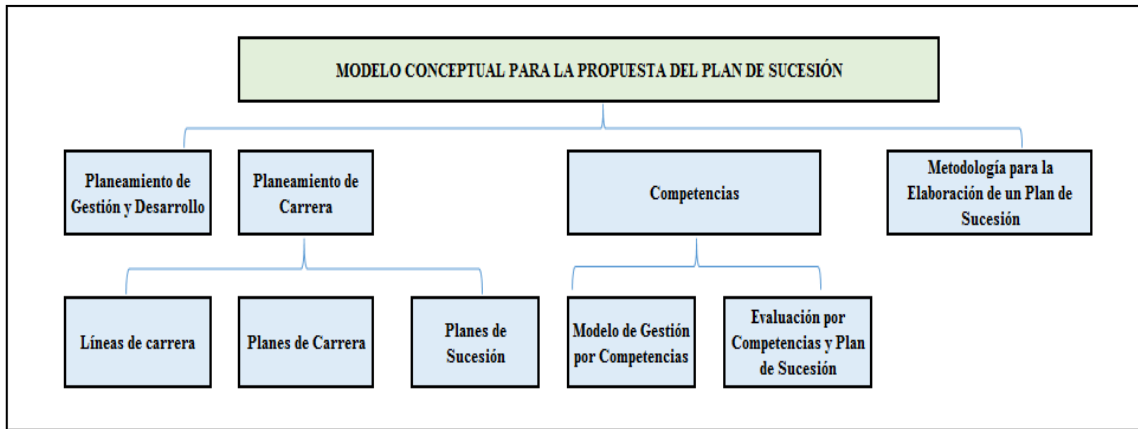
La definición de posiciones claves en la estructura constituye el primer paso en la búsqueda del alineamiento de la estrategia de negocio con el logro de resultados, a través de la definición de un modelo de competencias que guía la administración y gestión del talento humano. Asimismo, es el primer paso para lograr una planificación estratégica de la sucesión.

La adecuada determinación de posibles sucesores –para que en un futuro estos colaboradores ocupen posiciones claves– se obtiene a través de un adecuado análisis de brechas entre el desempeño del personal de alto desempeño y las competencias definidas en el perfil ideal de las posiciones clave.

El objetivo final de la planificación de la sucesión es el desarrollo de las personas de alto desempeño para que se conviertan en sucesores de las posiciones clave de la organización. Mediante un programa estructurado que permita superar las brechas, se busca desarrollar el talento humano para contar con un número adecuado de candidatos internos que pueda ocupar posiciones estratégicas en el futuro.

Gráfico 1. Modelo Conceptual para la Propuesta del Plan de Sucesión

⁸ Tornow, W. y London, M. (1998). Maximizing the value of 360° degree feedback. Estados Unidos: Jossey-Bass Inc.



El Planeamiento de Gestión y Desarrollo sirve para conocer las necesidades de la empresa, objetivos estratégicos a largo plazo y el organigrama de la organización. De esta forma, se realiza la descripción de los puestos y la valoración de los mismos identificando los puestos clave y las personas que deben ocuparlos.

En la organización, la línea de carrera son las posiciones o roles que tiene una persona a lo largo de su permanencia en la empresa, tiene como objetivo garantizar el mantenimiento del conocimiento y la transmisión de información para mantener el eficiente manejo de las operaciones, las personas que son consideradas como clave reciben una formación individual en donde el trabajador establece sus metas de carrera y es capaz de identificar los medios para alcanzarlas con la ayuda de la compañía.

Las empresas se encuentran en constantes cambios organizacionales por lo que es importante identificar a la persona de alto potencial con las competencias requeridas para que pueda cubrir el puesto, por este motivo es importante tener en cuenta realizar una evaluación por competencias y una metodología para realizar el plan de sucesión.

Capítulo IV. La Empresa. Visión, misión y valores⁹

1. Reseña histórica

Rimac Seguros y Reaseguros es una empresa aseguradora que forma parte del Grupo Breca, el grupo empresarial más grande del Perú con más de 115 años de experiencia en el mercado. Dicha organización es el resultado de la fusión de la Compañía Internacional de Seguros del Perú y la Compañía de Seguros Rimac, fundada el 24 de abril de 1992.

En diciembre de 2002, se concretó la adquisición de la cartera de seguros generales de Wiese Aetna, Compañía de Seguros de Riesgos Generales. Con esta adquisición, Rimac Seguros y Reaseguros elevó sustancialmente su participación en el mercado.

En febrero de 2004, se efectuó la compra del 100% de las acciones de Royal & SunAlliance - Vida y, en abril de ese año, se culminó la oferta pública de adquisición de acciones de Royal & SunAlliance - Seguros Fénix, mediante la cual obtuvo el 99.26% de las acciones.

Posteriormente, con fecha 11 de junio de 2004, en la junta general de accionistas, se aprobó la fusión por absorción de ambas compañías por parte de Rimac Internacional Compañía de Seguros y Reaseguros, y quedó formalizada mediante escritura pública del 17 de septiembre de 2004.

En junta obligatoria anual de accionistas, el 28 de marzo de 2012, se acordó el cambio de la denominación social de la compañía a Rimac Seguros y Reaseguros, lo que quedó formalizado mediante escritura pública el 21 de mayo de 2012.

Su solidez y respaldo financiero es reconocido por dos de las más importantes clasificadoras internacionales de riesgo: Moody's Investors Service y Fitch Ratings, las cuales le otorgaron el grado de inversión, por lo que es la única aseguradora en Perú que opera con dichas calificaciones en los ramos de riesgos generales y vida. De igual manera, cuenta con la calificación A+ de las dos clasificadoras de riesgo más importantes del Perú: Equilibrium y Apoyo & Asociados. Por todo lo anterior, Rimac Seguros y Reaseguros tiene el 33% de participación del mercado asegurador en el último año y cuenta con 4 mil colaboradores al servicio de sus clientes.

⁹ Información extraída de la *Memoria anual Rimac 2013*

2. Declaración de la visión

La visión de Rimac Seguros y Reaseguros es “[s]er una empresa socialmente responsable, centrada en el cliente y de clase mundial, líder nacional de seguros y salud.” En ese sentido, dicha organización quiere cubrir y exceder sus expectativas, desarrollando una relación emocional con sus clientes, además de ser una empresa de clase mundial y referente regional en seguros y salud.

3. Declaración de la misión

La misión de Rimac Seguros y Reaseguros es la siguiente: “Trabajamos por un mundo con menos preocupaciones.” Por lo que esta organización quiere conocer a sus clientes, entender sus necesidades, ofrecer productos adecuados que puedan serles útil en los diversos aspectos de su vida o de su negocio. Asimismo, busca desarrollar la cultura de prevención y, ante un hecho fortuito ofrecer soluciones, dar soporte y apoyo de manera oportuna y transparente.

4. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional

4.1 Filosofía corporativa

Rimac Seguros y Reaseguros se preocupa constantemente por mantener a sus grupos de interés bien informados respecto a hechos, actos o decisiones que resultan de importancia en el desarrollo de las actividades de la compañía. Con ello, la organización cumple estrictamente con la exigencia de difundir toda información relevante de carácter financiero, corporativo o comercial a través de los mecanismos y organismos establecidos para ese fin. Esta comunicación es hecha de manera oportuna, precisa y transparente, según las normas a las que están sujetas las actividades de la compañía. Este compromiso se sustenta en su firme creencia en la validez y vigencia de un precepto fundamental de la organización, “tan importantes como los resultados son los medios que se utilizan para lograrlos”.

4.2 Valores

La compañía posee cuatro valores corporativos que están alineados a los objetivos de la organización y que son fundamentales para regular la conducta de sus colaboradores: (i) vocación de servicio: existen por sus clientes, (ii) integridad: actúan de manera honesta, solidaria y transparente.; (iii) compromiso: toman los retos como propios; y (iv) excelencia: hacen las tareas siempre mejor.

4.3 Cultura organizacional

Rimac Seguros y Reaseguros trabaja en la estrategia de gestión y desarrollo humano con la misión de contribuir con el logro de los objetivos organizacionales como socios estratégicos del negocio

a través de la gestión del compromiso, desempeño sobresaliente y generación de una cultura basada en los valores y pilares de la compañía. Según este esquema, la División de Gestión y Desarrollo Humano realizó una nueva estructura que atiende los frentes de gestión del talento, liderazgo y cultura organizacional, recompensa total, gestión administrativa y escuela de seguros, áreas que trabajan de manera sincronizada y con una comunicación permanente entre ellas.

Con respecto a la gestión de los procesos de selección, se optó por el modelo de gestión interna para lo que se usaron ventajas competitivas, como el mejor conocimiento del cliente interno y de las necesidades del negocio; ello le permitió optimizar el presupuesto destinado para consultoras externas. Se diseñó e implementó el programa de convocatorias internas para cubrir vacantes, las cuales se difunden a través del boletín “+ Oportunidades” y el Sistema de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento, en el que se establecieron los lineamientos para brindar una consultoría de mejora del rendimiento de las diferentes divisiones de la compañía. Además, dictan cursos regulatorios *online* con alcance a nivel nacional, y organizan actividades presenciales en seguros, habilidades de gestión y habilidades específicas. Cabe resaltar que también se consolidó la escuela de seguros para brindar formación especializada y del más alto nivel en tres frentes estratégicos: seguros, ventas y servicios, y liderazgo.

El objetivo es certificar la idoneidad del conocimiento, habilidades técnicas, competencias generales y de gestión de los colaboradores de Rimac Seguros y Reaseguros, utilizando modernas herramientas y metodologías de aprendizaje y propiciando una mayor competitividad de los colaboradores para hacer sostenible el liderazgo de la compañía en el mercado asegurador.

Con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional, se realizaron dos estudios para identificar fortalezas y oportunidades de mejora: “Estudio de compromiso”, con la metodología de Ipsos Apoyo; y el “Estudio de clima laboral”, elaborado por Great Place To Work Institute, con lo que se incrementó en 10% y 12% los indicadores de Rimac Seguros y Reaseguros. Asimismo, se desarrolla un programa de fortalecimiento del liderazgo compuesto por la definición del perfil del líder, programas de *coaching* ejecutivo personalizados para la alta dirección y el lanzamiento de la certificación Líder Coach para gerentes y subgerentes.

Por otro lado, se impulsó la cercanía hacia los colaboradores a través del programa “3C: confianza, compromiso y cambio”, mediante el cual los colaboradores invitados conversan en un ambiente de confianza y transparencia sobre sus percepciones acerca de cómo se sienten en la organización, y proponen sus ideas y sugerencias de mejora de clima laboral.

En el frente de bienestar de los colaboradores, se innovó con los formatos de eventos de integración y celebraciones, los chequeos médicos anuales. También, se implementó el programa “Vive bien”, el cual brinda una cuponera de días libres y el horario de verano, con el objetivo de tener un mejor equilibrio entre vida personal, familiar y laboral, así como acceder a un programa de descuentos que contribuyan con el ahorro de la canasta familiar.

Para atender los nuevos requerimientos normativos y laborales, se desarrolló el Reglamento de Salud y Seguridad en el Trabajo, una matriz de riesgos; y se conformó e implementó el comité paritario. Además, se actualizó el reglamento interno de trabajo y se desarrolló una cartilla para inspecciones laborales para prevenir contingencias.

5. Determinación de objetivos a largo plazo

5.1 Objetivos financieros

Los objetivos financieros de Rimac Seguros y Reaseguros son incrementar las utilidades en 10% por año, subir el ROE (Rentabilidad Financiera) de 10% a 15% y mantener la clasificación crediticia como empresa AAA (máxima calidad, con mínimo riesgo crediticio).

5.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de esta organización son los siguientes: (i) la oferta de productos debe contener como mínimo el 20% de productos nuevos en cuatro años; (ii) subir la participación de mercado del 10% al 12% anual; (iii) ser líderes en introducción de nuevos servicios de seguros; (iv) superar el nivel de fidelización de clientes desde 55% a 70% de clientes satisfechos en dos años; (v) convertir el 40% de la fuerza de ventas actual de Rimac Seguros y Reaseguros en corredores independientes fidelizados para el año 2015; y (vi) contar con personal capacitado y acorde a las necesidades del mercado.

Capítulo V. Análisis y diagnóstico situacional¹⁰

1. Análisis del macroentorno

1.1 Ambiente económico

Respecto al mercado asegurador peruano, fueron varios los desafíos que se debieron enfrentar: mayor competencia con el ingreso de cinco nuevas empresas al mercado, importantes modificaciones en el marco regulatorio y también un aumento inusual en la siniestralidad, comparada con la de los últimos cinco años.

En este escenario, el mercado logró un crecimiento del 12% respecto al 2012, con un volumen total de primas de US\$ 3,356 millones, con el cual se completa una década en la cual la industria aseguradora ha conseguido cuadruplicar su tamaño. Los ramos que impulsaron el crecimiento en el 2013 fueron los siguientes: desgravamen (26%), vehículos (18%), asistencia médica (15%) y riesgos generales (13%).

1.2 Ambiente político-legal

En el ámbito regulatorio se han dado normas relevantes para la industria aseguradora: la entrada en vigencia de la nueva Ley de Contratos de Seguros, el Reglamento de Transparencia de Información y Contratación de Seguros, el Reglamento para la Gestión y Pago de Siniestros y la atribución de mayores competencias a la nueva Superintendencia Nacional de Salud.

1.3 Ambiente socio-cultural

El aumento de los índices de delincuencia común como producto de la falta de empleo y la crisis de valores trae consigo que muchas empresas y personas naturales tengan la necesidad de seguridad y tranquilidad, en consecuencia clientes potenciales que requieren una clase de productos de seguros acordes con dichas necesidades. Según los hábitos de compra, los seguros pertenecen a la categoría de “bienes no buscados”, es decir, son bienes que el consumidor no conoce o que si conoce, pero normalmente no piensa comprar. Esta categoría se subdivide a su vez en bienes nuevos no buscados y bienes normalmente no buscados. Esta última corresponde a bienes que permanecen largo tiempo sin ser buscados, pero que se venderán tarde o temprano, lo cual es una característica de los seguros de vida, como lo señalan McCarthy E. y Perrault W. (2001).

¹⁰ Información extraída de la *Memoria anual Rimac 2013* y del *Reporte de sostenibilidad Rimac Seguros y Reaseguros 2013*

1.4 Ambiente tecnológico

Las exigencias planteadas por la evolución de los sistemas financieros a nivel mundial hacen necesario que las compañías de seguros desarrollen procedimientos y la infraestructura tecnológica necesaria para la generación, procesamiento y almacenamiento de datos que les permitan mantener un control detallado del riesgo en sus operaciones mediante la adecuación a estándares mundiales.

1.5 Ambiente demográfico

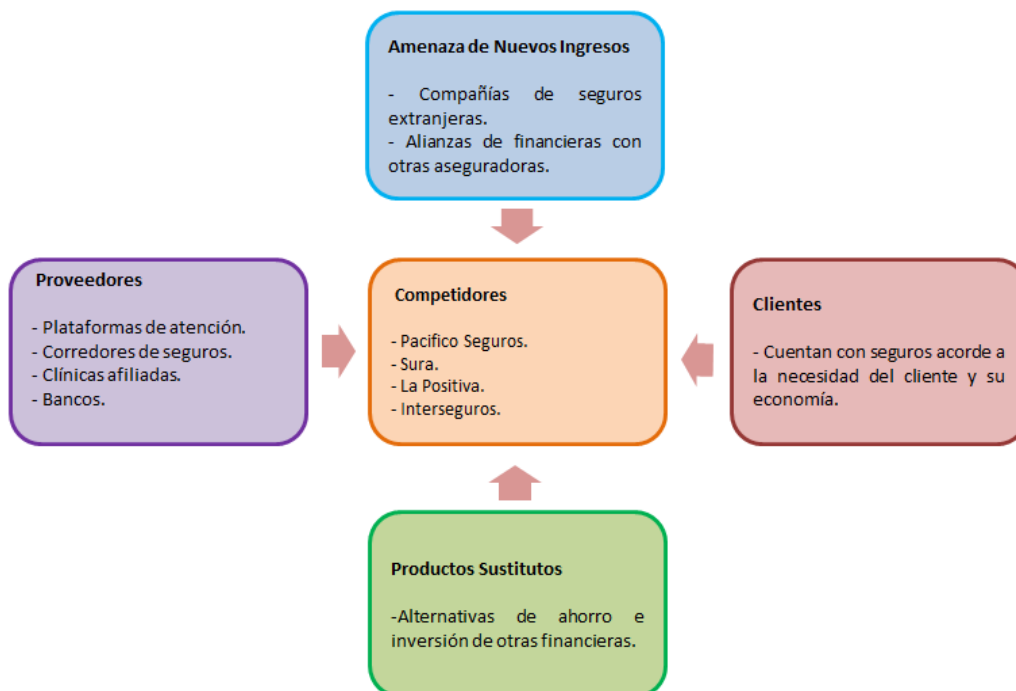
Un aspecto fundamental para las compañías de seguros es la tasa de crecimiento demográfico clasificado por los grupos de edad, como base de toda estimación y cálculos relativos al desarrollo de productos de seguros, en los que se encuentra que en el Perú aún existe una distribución de dichos grupos de edad, que permite que las compañías de seguros encuentren rentable la comercialización de sus productos.

2. Análisis del microentorno

2.1 Cinco fuerzas de Porter

El análisis de acuerdo con las cinco fuerzas de Porter se explica en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VI. Análisis de la organización

1. Modelo de negocio de la empresa

La compañía Rimac Seguros y Reaseguros está conformada por el gerente general y doce vicepresidentes ejecutivos. El estilo de liderazgo que adoptan está orientado a los logros, estableciendo objetivos y metas retadoras.

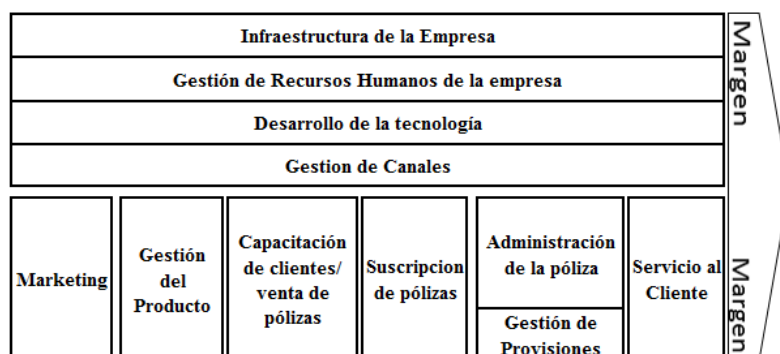
La imagen y prestigio que posee actualmente Rimac Seguros y Reaseguros es gracias a la confianza de sus miles de clientes y al esfuerzo que realiza por brindar el mejor servicio, lo que la convierte en la aseguradora preferida en el país.

En el modelo CANVAS de Rimac Seguros y Reaseguros, se aprecia detalladamente el modelo de negocio de la compañía, el cual nos muestra los recursos y herramientas con las que cuenta, cómo se lleva a cabo la operación contando con Recursos Clave ya que en este punto se encuentra el personal que tiene el know how de la línea de negocio para crear los productos y mejorar los procesos. Así mismo se observa cómo crea valor para sus clientes y cómo obtiene rendimiento con todo ello manteniendo la relación con el cliente, quienes vienen a ser una fuente de ingresos para la compañía. Los puntos anteriormente mencionados contribuyen al logro de los objetivos estratégicos y metas de la empresa (Ver Anexo 1).

2. Cadena de valor

La cadena de valor se explica en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Cadena de valor Rimac Seguros y Reaseguros



Fuente: Elaboración propia, 2014

2.1 Marketing

El área de Marketing tiene un papel importante por ser el soporte e involucrarse con todas las áreas en general de la compañía. Tiene como principal objetivo alcanzar el posicionamiento de la marca dentro del mercado asegurador, así como alcanzar la fidelización de sus clientes. Se realiza

a través de medios de comunicación de prensa escrita y televisiva, paneles publicitarios y una serie de productos que llevan puesta la marca de la compañía.

2.2 Posicionamiento de marca

A finales del 2013, Rimac Seguros y Reaseguros se posicionó como número uno en la mente de las personas. El eslogan de su última campaña “Todo va a estar bien”, recuerda al público que la vida está llena de peligros que no se pueden evitar, pero que pase lo que pase, todo va a estar bien porque Rimac está con ellos.

2.3 Desarrollo de productos

Rimac Seguros y Reaseguros desarrolla productos flexibles, pensados en los diferentes segmentos de clientes. De esta manera, se acercan a sus consumidores ofreciéndoles la opción de elegir en base a sus necesidades, su disponibilidad económica y ubicación geográfica.

2.4 Canales

Rimac Seguros y Reaseguros ofrece su cartera de productos a través de cuatro canales de venta: canal de la fuerza de ventas, canal corredores, *telemarketing* y banca seguros. Cabe resaltar que el principal canal es fuerza de ventas, integrado por asesores de seguros que se encuentran en su propia planilla. La estructura del área de ventas integra a tres departamentos: Canal FFVV – VIDA, Canal FFVV – RENTAS VITALICIAS y Canal FFVV – WORKSITE.

2.5 Ventas

En el 2013, Rimac Seguros y Reaseguros registró primas por US\$ 1,106 millones, lo que representa un incremento de 11% respecto del año 2012. Con este nivel de ventas, la compañía se mantiene como la empresa líder del mercado asegurador peruano por diez años consecutivos. Al cierre del 2013, se obtuvo el 33% de *market share* de seguros. Los negocios que aportaron a su crecimiento en volumen de primas fueron los seguros contra incendio y vehículos.

2.6 Clientes

La empresa se centra en el cliente ofreciéndole calidad en el servicio, una publicidad llamativa, ofreciendo productos innovadores y un servicio postventa eficiente.

2.7 Suscripción de pólizas

Es la actividad en que se evalúa y califica al seguro relacionando aspectos técnicos correspondientes al producto y las condiciones de aseguramiento.

2.8 Administración de la póliza

Es la actividad que se refiere a toda modificación sobre la póliza, mediante información provista por el cliente y que tiene como finalidad mantener actualizadas el archivo maestro de pólizas y de clientes.

2.9 Gestión de provisiones

Para el riesgo remanente que asume la compañía por una póliza, se encarga de definir las reservas necesarias para mantener una cobertura adecuada del riesgo de cada póliza, la cual que es exigida por la entidad reguladora del sector.

3. Estructura organizacional

Rimac Seguros y Reaseguros está atravesando por un cambio basado en la visión: ser una empresa de clase mundial, lo que los llevó a ajustar su estructura organizacional enfocada en el cliente y en una nueva cultura empresarial VIC (visión integral cliente), adoptando las mejores prácticas y fortaleciendo su capacidad para desarrollar mejor su estrategia.

3.1 Análisis de la Estructura organizacional

La organización cuenta con tres grandes áreas: generadoras, habilitadoras y de soporte.

Las áreas generadoras, las más relevantes, están comprendidas por las divisiones de negocio, quienes están más enfocadas en el cliente y tienen procesos mucho más fluidos y eficaces, en ellas se encuentran las divisiones de Seguros Empresariales, Seguros Personales, Riesgos Humanos, División de Inversiones y División de Negocios Internacionales.

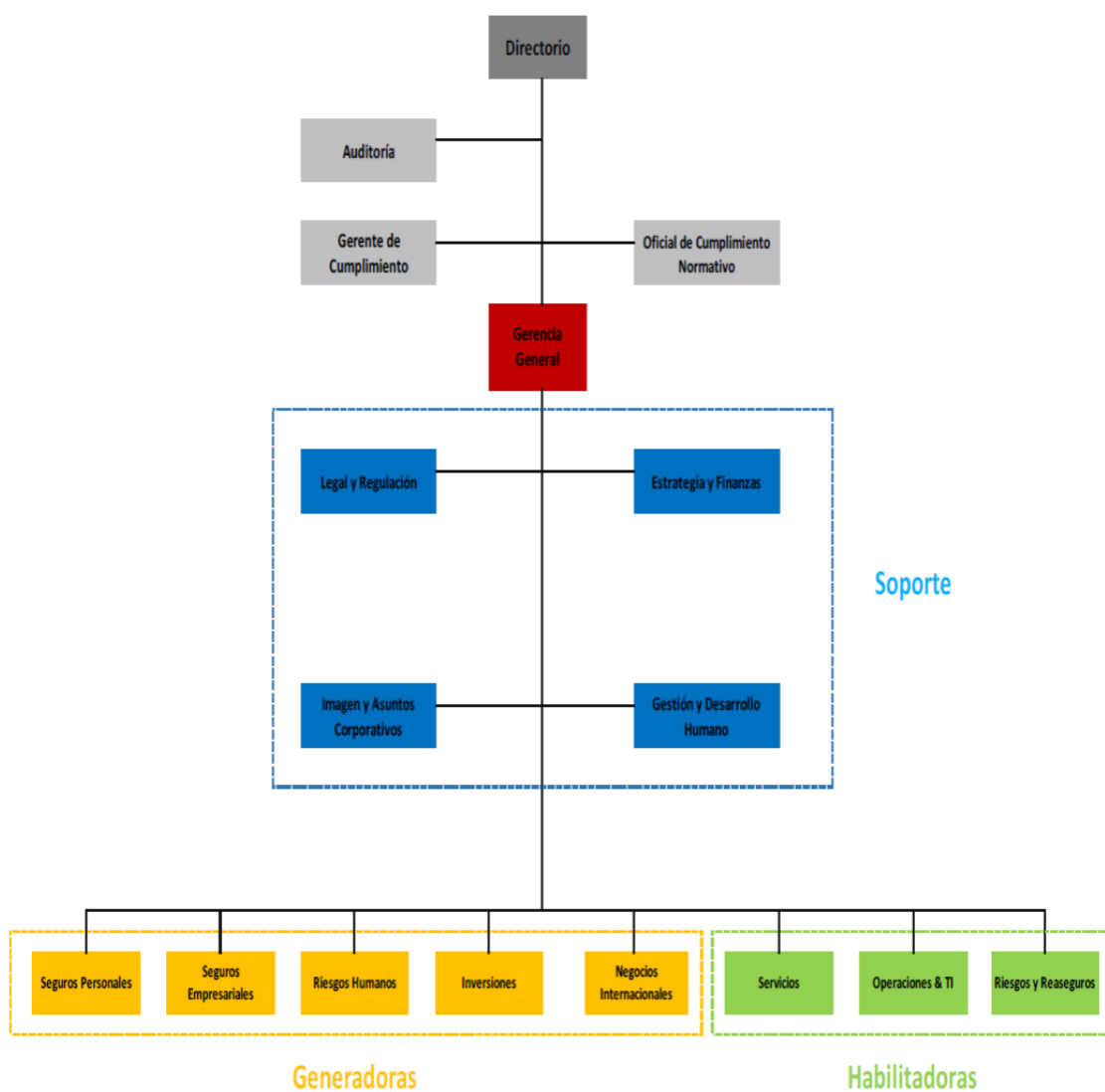
Para que estas divisiones puedan tener la autonomía necesaria y hacer más fluido su proceso comercial, requieren de la División de Riesgos y Reaseguros, quien dicta y controla las políticas de riesgos técnicos, define la estrategia de riesgo y gestiona eficazmente los reaseguros.

Los frentes operativos o áreas habilitadoras de la empresa están a cargo de la División de Servicios, quienes están en contacto con el cliente y la División de Operaciones y TI, quienes gestionan los procesos operativos internos.

Las áreas de soporte están apoyadas en cuatro divisiones, las cuales coordinan temas transversales y de interés común para la empresa. Están comprendidas por las divisiones Legal y Regulación, Estrategia y Finanzas, Gestión y Desarrollo Humano e Imagen y Asuntos Corporativos.

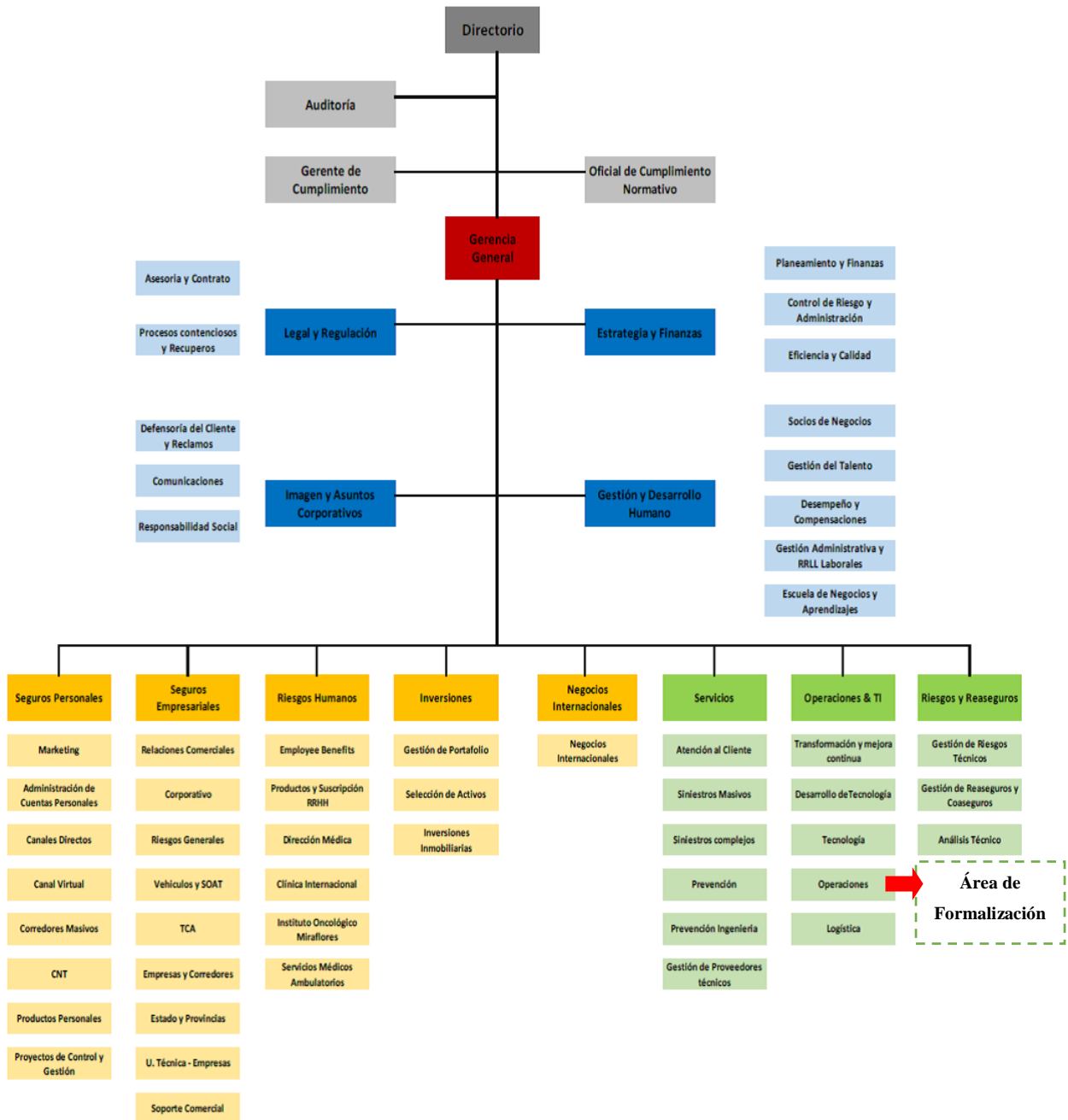
Este modelo de estructura organizacional, aplicado a finales del 2013, permite que los colaboradores trabajen de manera más integrada y que la empresa se dirija hacia una gran transformación, lo que les permite pasar a ser una organización que vende productos a una empresa centrada en el cliente, que construye y mantiene relaciones a largo plazos con ellos (Ver gráfico 4 y 5).

Gráfico 4. Estructura organizacional



Fuente: Rimac Seguros y Reaseguros, 2013.

Gráfico 5. Organigrama Rimac



Fuente: Rimac Seguros y Reaseguros, 2013.

El área de Formalización forma parte de la Gerencia de Operaciones de la División Operaciones & TI. Su importancia para la compañía radica en garantizar la eficacia, calidad y uso de los procesos internos para la óptima emisión de las pólizas de las líneas de negocio tales como rentas vitalicias, seguro previsional, vida, accidentes, domiciliario, vehicular, salud y viajeros, cuyas ventas incrementan las utilidades de la empresa, la participación en el mercado y logran la

fidelización de los clientes. Emitir una póliza errada, daña seriamente la imagen corporativa de la compañía ya que incluso, la empresa podría verse obligada a asumir siniestros que no le corresponden o pagar multas por INDECOPI o la SBS.

Por otro lado, alineado a los objetivos estratégicos de la compañía, el área de Formalización es el área que aprueba la configuración de las pólizas antes que se envíen a producción, es decir esta área, valida y aprueba si un producto puede salir a la venta al mercado.

Las funciones principales del área de Formalización son las siguientes:

- Administrar el presupuesto asignado a la Sub-Unidad de Producción
- Es responsable del funcionamiento del proceso interno de emisión de pólizas
- Aprobar la configuración de los productos antes que sean instalados en producción
- Es responsable de integrar las mejoras de los procesos y sistemas de emisión

El jefe del área de Formalización se considera clave en la compañía, ya que se encarga de verificar el cumplimiento y la ejecución óptima de los procesos de emisión y calidad desde la creación del trámite de emisión, el tiempo en que se deben realizar las emisiones de las pólizas, la correcta emisión y el despacho de las mismas.

A continuación, se muestra la línea de carrera funcional por cuanto los coordinadores pueden ser jefes y a su vez, los jefes pueden llegar a ser subgerentes.



4. Procesos de gestión de desarrollo humano en Rimac Seguros y Reaseguros

Los procesos de gestión y desarrollo humanos en esta organización serán detallados en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Proceso de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.1 Reclutamiento

Rimac Seguros y Reaseguros cuenta con un equipo de selección del talento que gestiona procesos de selección interna y externa para cubrir las posiciones vacantes. La estrategia y enfoque de selección ha evolucionado según la necesidad y realidad del negocio.

Se partió de un enfoque principalmente de selección externa, tercerizando el 90% de los procesos, a un enfoque que privilegia la selección interna, promoviendo así el desarrollo profesional dentro de la compañía y manejando *in house* el 99% de los procesos de búsqueda.

Para gestionar la selección interna, se cuenta con el programa de convocatorias internas “+Oportunidades”, programa iniciado en el año 2011. Por otro lado, para el reclutamiento externo, se cuentan con diversas fuentes tales como: bolsas de trabajo de centros de estudios, búsqueda a través de redes sociales y bases de datos armadas con candidatos referidos, con candidatos contactados a través de ferias laborales presenciales y virtuales, y candidatos que se contactan proactivamente con la compañía.

4.2 Selección

El proceso de selección cuenta con una política y flujograma documentados, así como un conjunto de evaluaciones a aplicar según el segmento al que corresponde el puesto a cubrir. Estos aspectos se revisan y actualizan de manera permanente.

Los indicadores del proceso de selección son el cumplimiento del nivel de servicio ofrecido (tiempos), la percepción del cliente interno y la rotación dentro de los primeros tres y seis meses.

El proceso de contratación se realiza según las regulaciones laborales vigentes. Las modalidades que se aplican son: plazo indeterminado, plazo fijo, practicantes y personal extranjero. Adicionalmente y cumpliendo con las normas laborales, se dan las modalidades de contratación por locación de servicios e intermediación laboral.

Se cuenta con un programa de inducción para nuevos colaboradores diferenciado por el área a la que vayan a ingresar, luego del cual se incorporan a los diversos programas de desarrollo existentes en la compañía: Crece en Rimac, +Oportunidades, Mundo Rimac y Vive Bien.

4.3 Clima laboral

Rimac Seguros y Reaseguros ha implementado un plan de trabajo para abordar el frente de salud y seguridad ocupacional en línea con las exigencias regulatorias existentes.

Como parte del programa de bienestar “Vive bien”, se han desarrollado diversas políticas y servicios orientados a promover el equilibrio vida trabajo y mejorar la productividad individual. El programa de beneficios es parte de la estrategia de recompensa total de Rimac Seguros y Reaseguros y ha tenido mejoras importantes que se reflejan en la percepción de los colaboradores.

A través de un estudio basado en la metodología ERM (Employee Relationship Management), se definió en el año 2009 el modelo de compromiso Rimac, con esquemas diferenciados por segmento interno. El nivel de satisfacción de los colaboradores con los factores de compromiso se evalúa a través del estudio de Great Place to Work Institute, que proporciona comparaciones y *benchmarks*, brinda información diferenciada por segmentos y además cuenta con una dimensión propia de compromiso definida a través de variables de orgullo de los colaboradores.

4.4 Cultura organizacional

A través de la gestión basada en valores, en Rimac Seguros y Reaseguros se promueve la cultura organizacional deseada. En la operación cotidiana, esto se refleja en lo siguiente:

- El proceso de selección y el de promociones, en el que se evalúan las competencias genéricas basadas en los valores organizacionales.
- El proceso de gestión del desempeño en el que también se revisa el avance en el desarrollo de las competencias genéricas.
- El programa de reconocimientos, que destaca la práctica permanente de los valores organizacionales.
- El programa de Liderazgo (Lidera), que busca desarrollar el perfil del líder Rimac, basado en valores y competencias.

4.5 Comunicación

El modelo de comunicación en Rimac Seguros y Reaseguros se da bajo el esquema de cascada, en el que cada líder, en los diversos niveles, es responsable de facilitar la comunicación bidireccional en sus equipos. Este modelo se aplica para los distintos frentes y procesos de comunicación: definición de objetivos, difusión de la estrategia, evaluación de desempeño, difusión de hechos y cambios importantes, entre otros. Para acciones de comunicación masiva de corte informativo se gestionan canales como: buzón de gestión humana del correo electrónico, portal interno Rimac home, revista interna *Mundo Rimac*, Rimac TV, murales de área y campañas específicas.

Los mecanismos de comunicación se evalúan a través de la encuesta GPTW y de los indicadores de percepción de cliente interno.

4.6 Gestión del desempeño

En el proceso de planeamiento estratégico, se definen los objetivos y metas de la compañía para las cuatro perspectivas de desempeño organizacional. De esto se desprende la fijación de objetivos y metas a nivel individual para el equipo gerencial que se plasman en los *scorecard* y cuyos resultados son monitoreados trimestralmente para ser evaluados al cierre del período; y a nivel de todos los colaboradores en las fichas de compromiso individual. En el 2011, el despliegue de FCI alcanzó al 90% de la población, ratio que aumentó a 98% en el 2012.

La evaluación de desempeño anual contempla la revisión del cumplimiento de los objetivos de las FCI y *scorecard*, así como el desarrollo de las competencias por puesto. Se realiza durante los

meses de febrero y marzo de cada año, iniciando con una autoevaluación, evaluación del jefe directo y culminando con una reunión de *feedback* entre el evaluado y evaluador, como parte clave para asegurar el refuerzo del alto desempeño y la identificación de oportunidades de mejora para el siguiente año. Cabe resaltar que, durante el 2012, se mejoró la plataforma tecnológica para el proceso de gestión del desempeño, implementando la herramienta de clase mundial Success Factors.

Los resultados de desempeño son *input* clave para los procesos de compensaciones y también de desarrollo profesional. Se hace seguimiento a la percepción de los colaboradores con relación a los factores de compromiso a través del estudio de GPTW, herramienta utilizada desde el año 2005 que consta de cuestionarios físicos y on line, aplicados al 100% de la población. Se obtienen resultados por segmento de colaboradores y también diferenciados en diversas variables como división, área, ubicación física entre otras.

4.7 Formación y capacitación

Durante el año 2011, se diseñó el Sistema de Aprendizaje Rimac para sistematizar y hacer más efectivos los procesos de capacitación que ya se venían ejecutando, en línea con los objetivos del negocio. Asimismo, durante el 2012, se ha realizado la implementación y despliegue a través de la Escuela de Negocios Rimac.

Desde el año 2010, se cuenta con el programa de desarrollo de líderes Lidera, que incluye un conjunto de talleres presenciales, desarrollo de proyectos, sesiones de *coaching*, talleres *outdoor* y seguimiento. Se inició con la participación del segmento gerencial y jefatural. En el 2012, se hizo énfasis en el equipo de gerentes e incluyó a la Alta Dirección. Desde el 2013, se incorpora nuevamente al equipo jefatural. La efectividad del programa se ha comprobado con el crecimiento significativo de las conductas de liderazgo a las que se hace seguimiento a través del estudio de GPTW.

Parte de los planes de aprendizaje, son los cursos regulatorios que buscan reforzar conductas alineadas a los lineamientos éticos y legales, como los siguientes: Programas de cursos regulatorio, Riesgo operacional y continuidad del negocio, Prevención de lavado de activos, Seguridad de la información, Prevención de lavado de activos – contacto con clientes, Primeros auxilios, lugar de trabajo ordenado y Desarrollo de la carrera.

Como parte del Programa Crece, se cuenta con estructuras de carrera definidas para la línea profesional y operativa en la compañía, las cuales se están implementando desde el año 2010.

Al mismo tiempo, se han diseñado circuitos de desarrollo de carrera para áreas específicas, las estructuras de carrera buscan la formación de futuros líderes multifuncionales para la compañía, por lo que más que privilegiar crecimientos verticales, promueve movimientos laterales y transversales entre los diversos equipos, generando así en el colaborador un conocimiento integral del negocio.

Se han definido también los años de experiencia y niveles de desempeño necesarios para moverse de una etapa a otra, la fase cinco de evaluación de resultados se encuentra en etapa de diseño y despliegue.

Gráfico 7. Organigrama de la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VII. Propuesta del Plan de Sucesión Basado en el Modelo de Competencias

1. Objetivo general

El objetivo general es proponer un plan de sucesión basado en el modelo por competencias para cubrir la posición de jefe de Formalización de la Gerencia de Operaciones de Rimac Seguros y Reaseguros.

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes: (i) identificar el nivel de competencias de los colaboradores en línea de sucesión e (ii) identificar al posible sucesor del jefe de Formalización de la Gerencia de Operaciones de Rimac Seguros y Reaseguros.

A continuación se detalla la relación entre los objetivos estratégicos de la compañía y el plan de sucesión.

- Permitirá la retención del talento y el know how en la organización cumpliendo con el objetivo estratégico de contar con personal capacitado y acorde a las necesidades del mercado.
- Mejorará el presupuesto del área para la óptima emisión de pólizas, reduciendo las mermas.
- Mejorará el proceso en los sistemas, detectando a tiempo las deficiencias, sobre todo en los nuevos productos que se lancen al mercado colaborando con el objetivo estratégico de ser líderes en la introducción de nuevos servicios de seguros.
- Se cumplirá con la entrega a tiempo de las pólizas a través de la fuerza de ventas para que el cliente disponga de ellas de inmediato, encontrándose informados a tiempo lo que a su vez, genera mayor satisfacción y esto impacta en la imagen corporativa para fidelizar clientes, colaborando con el cumplimiento del objetivo estratégico que permita superar el nivel de fidelización de clientes satisfechos en dos años de 55% a 70%.

3. Contribución del Plan de Sucesión a los Objetivos de la Empresa

Desde el punto de vista **cuantitativo**, los aspectos que repercuten en la contribución del plan de sucesión radican en los siguientes puntos:

- En lo que corresponde al proceso de reclutamiento y selección de personal, reemplazar al Jefe de Formalización tiene un costo de S/. 8,000.00 (ocho mil nuevos soles, incluido IGV). Este dato ha sido otorgado por la consultora con la que trabaja la compañía, en base a los sueldos brutos de acuerdo al cargo.

- En relación al entrenamiento del Jefe de Formalización, tiene un tiempo estimado de 3 meses, periodo en que el contratado se encuentra a prueba en el cargo.
- En relación a la pérdida de los colaboradores clave (de alto desempeño y necesarios para la continuidad del negocio), tiene un fuerte impacto en los resultados de participación de mercado, alcance de metas y utilidades, estimado por la compañía hasta en un 10%.
- Cabe resaltar que el Jefe de Formalización es el responsable de la correcta emisión de las pólizas. El costo por emisión de póliza es de S/. 10.00 (diez nuevos soles), teniendo en cuenta que mensualmente se emiten un promedio de 500,000.00 (quinientas mil) pólizas de todos los rubros. La norma de protección al consumidor de INDECOPI (Ley 29571) regula el deber de información e idoneidad del servicio que es la correspondencia entre lo que el consumidor espera y recibe, es decir, si se emite erróneamente una póliza, se está incumpliendo ese deber porque el cliente no está recibiendo lo que espera, lo cual se sanciona desde una amonestación (llamada de atención) hasta 450 UIT que corresponde a 1'732,500.00 (un millón setecientos treinta dos mil quinientos nuevos soles). La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) regula lo que debe figurar en la póliza de seguro a través de la nueva ley de contrato de seguros (Ley 29946). En caso se incumpla la ley, las sanciones llegan hasta 100 UIT, el cual asciende a S/. 385,000.00 (trescientos ochenta y cinco mil nuevos soles).

Desde el punto de vista **cuantitativo**, la contribución del plan de sucesión radica en los siguientes puntos:

- De acuerdo a los estudios de compromiso realizados por la Gerencia de Desarrollo Humano de Rimac Seguros y Reaseguros, uno de cada tres colaboradores clave planea dejar la compañía dentro de los próximos dos años debido a falta de línea de carrera y/o mejora salarial y por ello, es necesario reafirmar los compromisos.
- El factor principal de pérdida del talento de acuerdo al estudio de clima organizacional realizado por Rimac Seguros y Reaseguros, es la falta de desarrollo profesional (línea de carrera).
- De acuerdo a los estudios realizados por la empresa, el plan de sucesión garantiza la retención del talento y la permanencia del know how en la compañía, lo que repercute a favor en la imagen corporativa de la organización, siendo considerado un referente en el mercado y esto a su vez, contribuye con el logro de los objetivos estratégicos.

4. Perfil de candidatos considerados

4.1 Perfil de jefe de Formalización

4.1.1 Formación requerida

La persona que ocupe el puesto debe ser bachiller y/o titulado, proveniente de universidad de prestigio.

4.1.2 Objetivo del puesto

El puesto busca emitir con calidad las pólizas de seguro, asegurando que se cumplan las instrucciones recibidas y la política de suscripción dentro de los estándares de emisión. El colaborador que ocupe este puesto reportará al subgerente de Operaciones Canales Corredores / Directos y supervisará al coordinador de formalización.

4.1.3 Experiencia profesional

Debe cumplir con la siguientes características:

- Deseable: tres años de experiencia profesional en posiciones afines.
- Experiencia en soluciones de problemas en canales de ventas masivos e individuales
- De preferencia, experiencia en el manejo de equipos.
- Conocimientos técnicos específicos y/o técnicos deseados en especialización en seguros y dominio de Office.

4.1.4 Idiomas

El colaborador que ocupe este cargo debe tener un nivel de inglés intermedio.

4.1.5 Funciones y responsabilidades

La persona que ocupa dicho cargo tendrá la siguientes funciones y responsabilidades:

- Administrar el presupuesto asignado a la sub-unidad de producción
- Ser el responsable del correcto funcionamiento del proceso interno de Emisión de los diferentes ramos
- Aprobar la configuración de los productos antes que sean instalados en producción
- Solicitar y asegurar la configuración del Workflow: usuarios, roles, ausencias, reemplazos, nuevos ingresos, modificaciones para todas las personas que están a su cargo
- Ser el responsable integral de las adecuaciones, correcciones o mejoras que necesiten los procesos y sistemas de emisión.
- Supervisar el área

4.1.6 Competencias genéricas y nivel requerido para el puesto de jefe de Formalización

A continuación, se detallan las competencias genéricas y el nivel requerido para el puesto de jefe de Formalización:

Tabla 1. Nivel requerido de competencias genéricas del jefe de Formalización

COMPETENCIAS GENÉRICAS DE RÍMAC SEGUROS	NIVEL REQUERIDO DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS				
	1	2	3	4	5
Autocontrol				X	
Pasión por los logros				X	
Innovación y Anticipación al cambio				X	
Trabajo en Equipo				X	
Pasión por el servicio				X	

Leyenda del nivel requerido

PUNTAJE	Nivel Requerido
1	No Desarrollada
2	Desarrollo Inferior al Promedio
3	Desarrollo promedio
4	Desarrollo Superior al Promedio
5	Modelo a seguir

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cabe resaltar que le sueldo ofrecido para este puesto es S/. 6,800.00 (seis mil ochocientos nuevos soles).

4.1.7 Competencias técnicas y nivel requerido para el puesto de jefe de Formalización

A continuación, se detallan las competencias técnicas y el nivel requerido para el puesto de jefe de Formalización:

Tabla 2. Nivel requerido de competencias técnicas del jefe de Formalización

COMPETENCIAS TÉCNICAS DE RÍMAC SEGUROS	NIVEL REQUERIDO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS				
	1	2	3	4	5
Visión Estratégica del Negocio				X	
Impacto e Influencia				X	
Liderazgo de Equipos y Talento				X	

Leyenda del nivel requerido

PUNTAJE	Nivel Requerido
1	No Desarrollada
2	Desarrollo Inferior al Promedio
3	Desarrollo promedio
4	Desarrollo Superior al Promedio
5	Modelo a seguir

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.2 Perfil de coordinador de Formalización

4.2.1 Formación requerida

El colaborador que ocupe el puesto de coordinador de Formalización debe ser bachiller, proveniente de universidad de prestigio.

4.2.2 Objetivo del puesto

Dicho colaborador debe cumplir con el servicio (tiempos, calidad de ISN de Cliente Externo e Interno) de todas las emisiones de su línea, con una gestión humana de trabajo en equipo y compromiso que genere eficiencia en los procesos para una mejor atención a los clientes de la compañía. Asimismo, debe reportar su trabajo al jefe de Formalización y supervisar a los emisores masivos, emisores complejos y al ejecutivo de captura de datos.

4.2.3 Experiencia profesional

Debe contar con la siguiente trayectoria profesional:

- Deseable: dos años de experiencia profesional en posiciones afines
- Experiencia en soluciones de problemas en canales de ventas masivos e individuales.
- De preferencia, habilidades en la gestión de personas

4.2.4 Conocimientos técnicos específicos y/o técnicos deseados

Debe poseer una especialización en seguros y dominio de Office.

4.2.5 Idiomas

Debe tener un nivel intermedio de inglés.

4.2.6 Funciones y responsabilidades

El colaborador que ocupe dicho puesto tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

- Ser el responsable del correcto funcionamiento del proceso interno dentro de la línea de producción asignada
- Apoyar al jefe de Emisión en el planeamiento de recursos que necesitará para soportar las emisiones anualmente, programa las ausencias por vacaciones, permisos que le permitan mantener los acuerdos de nivel de servicio
- Supervisar el trabajo de los emisores de su línea de producción
- Balancear la carga de trabajo para lograr que se cumplan los tiempos de emisión y el uso óptimo de la capacidad de emisión
- Sugerir cambios que permitan optimizar los procesos internos de emisión, buscando mayor velocidad y calidad de los procesos de emisión
- Autorizar excepciones a la política de suscripción definida en su perfil
- Hacer el seguimiento de los trámites que requieren aprobación del área administrativa para que sus trámites se procesen en mejor tiempo de emisión
- Apoyar en la capacitación de emisores en los procesos y sistemas de emisión
- Evaluar constantemente a su personal en producción, control de calidad, niveles de servicio, puntualidad estableciendo metas mensuales por cada persona y por equipo
- Resolver problemas de los emisores (operativos) o reclamos de las diferentes áreas de la Compañía respecto a las emisiones efectuadas en su línea
- Atender y asignar las emisiones urgentes que le soliciten
- Ser el responsable del seguimiento y atención de los trámites en suspenso, pendientes de su equipo para que se atiendan dentro de los niveles de servicios acordados
- Realizar el seguimiento y apoyo a emisiones con problemas con sistemas
- Realizar documentos de derecho de emisión en el sistema administrativo de acuerdo con las políticas de la compañía
- Realizar ajustes de comisión, consecuencias de errores de emisión o problemas de sistemas
- Realizar reuniones semanales de información de cascadas y *feedback* con su equipo
- Realizar la revisión del Reporte de Coaseguros y enviarlos con los documentos completos a la persona responsable para su entrega al área de Coaseguros
- Realizar el control y seguimiento de trámites de endosos a favor realizados y autorizados por la Unidad de Negocios en forma manual para que se regularicen en el sistema
- Controlar las horas extras de su equipo
- Efectuar las labores adicionales que su jefe inmediato superior le asigne

4.2.7 Competencias genéricas y nivel requerido para el puesto de coordinador de Formalización

A continuación, se detallan las competencias genéricas y el nivel requerido para el puesto de coordinador de Formalización:

Tabla 3. Nivel requerido de competencias genéricas del coordinador de Formalización

COMPETENCIAS GENÉRICAS DE RÍMAC SEGUROS	NIVEL REQUERIDO DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS				
	1	2	3	4	5
Autocontrol				X	
Pasión por los logros				X	
Innovación y Anticipación al cambio				X	
Trabajo en Equipo				X	
Pasión por el servicio				X	

Leyenda del nivel requerido

PUNTAJE	Nivel Requerido
1	No Desarrollada
2	Desarrollo Inferior al Promedio
3	Desarrollo promedio
4	Desarrollo Superior al Promedio
5	Modelo a seguir

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.2.8 Competencias técnicas y nivel requerido para el puesto de coordinador de Formalización

A continuación, se detallan las competencias técnicas y el nivel requerido para el puesto de coordinador de Formalización:

Tabla 4. Nivel requerido de competencias técnicas del coordinador de Formalización

COMPETENCIAS TÉCNICAS DE RÍMAC SEGUROS	NIVEL REQUERIDO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS				
	1	2	3	4	5
Visión Estratégica del Negocio				X	
Impacto e Influencia				X	
Liderazgo de Equipos y Talento				X	

Leyenda del nivel requerido

PUNTAJE	Nivel Requerido
1	No Desarrollada
2	Desarrollo Inferior al Promedio
3	Desarrollo promedio
4	Desarrollo Superior al Promedio
5	Modelo a seguir

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cabe resaltar que el sueldo ofrecido para este puesto es S/. 4,800.00 (cuatro mil ochocientos nuevos soles).

5. Modelo de competencia de Rimac Seguros y Reaseguros

A continuación, se procederá a describir las competencias genéricas tanto del jefe como del coordinador de Formalización.

5.1 Comportamientos de las competencias genéricas del jefe de Formalización

5.1.1 Autocontrol

El jefe de formalización debe liderar a su equipo transmitiendo tranquilidad para tomar decisiones en momentos críticos y de tensión, reconocer sus sentimientos y responder de manera asertiva frente a situaciones de conflicto o dificultad, expresar sus ideas de manera asertiva cuidando el impacto en los demás, mostrar profesionalismo y no sobredimensionar problemas, motivar a otras personas a actuar de manera positiva, mantener un tono de voz adecuado en todas mis interacciones, tomarse el tiempo para pensar antes de actuar o hablar sobre alguna situación compleja, poseer el dominio y control de mis propias emociones, mantengo la calma y respondo constructivamente, y aportar para tener un ambiente armónico, evitando conflictos.

5.1.2 Innovación y anticipación al cambio

En cuanto a la innovación y anticipación frente al cambio, el colaborador que ocupe dicho puesto debe delegar responsabilidades o proyectos que representan desafíos y la oportunidad de crear e implementar cosas novedosas; promover un ambiente que estimula la creatividad, hacer preguntas que fomentan soluciones creativas, no descartar propuestas; promover y aceptar la diversidad y la diferencia de opiniones y puntos de vista; escuchar las necesidades y expectativas de los clientes para generar ideas innovadoras., apostar por proponer algo nuevo; reconocer que se pueden dar resistencias, pero confiar en las propuestas, cuestionar el porqué de las cosas para

proponer soluciones creativas; buscar constantemente hacer las cosas de manera mejor y diferente.

5.1.3 Pasión por el servicio

El colaborador que ocupe este puesto debe involucrarse y participar con su cliente para proponer soluciones conjuntas (ganar-ganar), priorizar la relación de largo plazo por encima de beneficios inmediatos; buscar fidelización; establecer relaciones de confianza, cercanía y respeto mutuo con los clientes; aclarar expectativas y cumplir con lo ofrecido; preocuparse por brindar un valor agregado a mi trabajo; no ceñirse únicamente a las tareas encargadas; apoyar y orientar consultas de personas/colaboradores, aun cuando estos no sean parte de los clientes internos/externos; responder con rapidez y amabilidad a las necesidades de los clientes; realizar seguimiento a sus procesos, buscando asegurar que su cliente no tenga inconvenientes o preguntas que queden sin resolver.

5.1.4 Pasión por los logros

Asimismo, debe orientar y motivar al equipo a superar los objetivos; proponer y establecer objetivos retadores que lo motiven; mantener la motivación y ser persistente, a pesar de las dificultades y adversidades generando planes de acción alternativos; superar constantemente los objetivos; solicitar retroalimentación con el fin de mejorar el desempeño; buscar mejorar constantemente los resultados; revisar periódicamente los avances con relación al cumplimiento de los objetivos y generar alertas de manera oportuna.

5.1.5 Trabajo en equipo

En cuanto al equipo de trabajo, el colaborador encargado de esta área debe canalizar y resolver el conflicto que se genera en un equipo; generar confianza, transparencia y energía en su entorno para facilitar el trabajo en equipo; convocar equipos de trabajo para asumir proyectos y obtener mejores resultados; asumir diversos roles dentro de un equipo de trabajo dependiendo del objetivo o proyecto; promover el equilibrio y cohesión en las relaciones que establece con sus compañeros; participar y aportar de manera constructiva y armoniosa en equipos de trabajo; compartir sus conocimientos, ideas y mejores prácticas; incorporar con entusiasmo las propuestas e ideas de mejora que recibe de otros en el desarrollo de sus funciones; ser un colaborador con los demás para desarrollar tareas / proyectos en conjunto.

5.2 Comportamientos de las competencias técnicas del jefe de Formalización

5.2.1 Visión estratégica del negocio

En cuanto la visión estratégica del negocio, el colaborador debe definir una estrategia clara para su equipo asegurándose que están alineados a los objetivos de la compañía; anticiparse a posibles contingencias en el futuro tomando decisiones a tiempo; tomar decisiones considerando el impacto en otros equipos, clientes y/o el entorno; comprender los objetivos del área y su relación con los objetivos estratégicos; definir los planes de acción, no solo en el corto, sino mediano plazo; conocer el impacto de los cambios (internos o externos) en el área y redefinir oportunamente las estrategias a seguir.

5.2.2 Impacto e influencia

En cuanto al impacto e influencia, debe lograr construir relaciones sólidas de cooperación, basadas en confianza y reciprocidad; en situaciones complejas, mostrar empatía, negociar y lograr acuerdos que satisfagan a las partes involucradas; lograr el respaldo y compromiso de su equipo en procesos de cambio; exponer sus puntos de vista de manera segura, convincente y con respeto; mostrar coherencia entre sus ideas y acciones; expresar sus puntos de vista manera transparente y asertiva; fortalecer las relaciones con sus áreas cliente y promoverlo en su equipo.

5.2.3 Liderazgo de equipos y talentos

En cuanto a la habilidades para el liderazgo, el colaborador que ocupe este puesto debe manejar con asertividad los conflictos y expectativas de su equipo, y no delegar esa responsabilidad; delegar responsabilidades retadoras; empoderar y confiar en su equipo; asignar tareas que representan aprendizajes, desafíos y motivaciones; reconocer los logros de su equipo inmediatamente cada vez que se presentan; promover el intercambio de conocimientos y aprendizajes al interior del equipo; propiciar el balance entre la vida laboral y personal; involucrarse y participar en actividades y celebraciones importantes para su equipo; escuchar a su equipo y mostrar apertura; promover una comunicación transparente, cercana y oportuna; identificarse con el talento, y promover su visibilidad y desarrollo dentro de la organización; dar retroalimentación y *feedback* permanente.

5.3 Comportamientos de las competencias genéricas del coordinador de Formalización

5.3.1 Autocontrol

El coordinador debe liderar a su equipo transmitiendo tranquilidad para tomar decisiones en momentos críticos y de tensión; reconocer sus sentimientos y responder de manera asertiva frente a situaciones de conflicto o dificultad; expresar sus ideas de manera asertiva, cuidando el impacto en los demás; mostrar profesionalismo y no sobredimensionar los problemas; motivar a otras personas a actuar de manera positiva; mantener un tono de voz adecuado en todas sus interacciones; tomarse el tiempo para pensar antes de actuar o hablar sobre alguna situación compleja; poseer dominio y control de sus propias emociones, mantener la calma y responder constructivamente y aportar para tener un ambiente armónico, evitando conflictos.

5.3.2 Innovación y anticipación al cambio

En cuanto a la innovación y anticipación al cambio, el coordinador debe delegar responsabilidades o proyectos que representan desafíos y la oportunidad de crear e implementar cosas novedosas; promover un ambiente que estimula la creatividad, hacer preguntas que fomentan soluciones creativas, no descartar propuestas; promover y aceptar la diversidad y la diferencia de opiniones y puntos de vista; escuchar las necesidades y expectativas de sus clientes para generar ideas innovadoras; apostar por proponer algo nuevo; reconocer que se puedan dar resistencias, pero confiar en sus propuestas; cuestionar el porqué de las cosas para proponer soluciones creativas; buscar constantemente hacer las cosas de manera mejor y diferente.

5.3.3 Pasión por el servicio

En cuanto al servicio, debe involucrarse y participar con su cliente para proponer soluciones conjuntas (ganar – ganar); priorizar la relación de largo plazo por encima de beneficios inmediatos, buscar fidelización; establecer relaciones de confianza, cercanía y respeto mutuo con sus clientes; aclarar expectativas y cumplir con lo ofrecido; preocuparse por brindar un valor agregado a su trabajo; no ceñirse únicamente a las tareas encargadas; apoyar y orientar consultas de personas/colaboradores, aun cuando estos no sean parte de sus clientes internos/externos; responder con rapidez y amabilidad a las necesidades de sus clientes; realizar seguimiento a sus procesos, buscando asegurar que su cliente no tenga inconvenientes o preguntas que queden sin resolver.

5.3.4 Pasión por los logros

En cuanto a los logros, debe orientar y motivar al equipo a superar los objetivos; proponer y establecer objetivos retadores que lo motiven; mantener la motivación y ser persistente, a pesar

de las dificultades y adversidades, generando planes de acción alternativos; superar constantemente los objetivos; solicitar retroalimentación con el fin de mejorar su desempeño, mejorar constantemente sus resultados; revisar periódicamente los avances en relación al cumplimiento de sus objetivos y generar alertas de manera oportuna.

5.3.5 Trabajo en equipo

En cuanto al trabajo en equipo, debe canalizar y resolver el conflicto que se genera en un equipo; generar confianza, transparencia y energía en su entorno para facilitar el trabajo en equipo; convocar equipos de trabajo para asumir proyectos y obtener mejores resultados; asumir diversos roles dentro de un equipo de trabajo dependiendo del objetivo o proyecto; promover equilibrio y cohesión en las relaciones que establece con sus compañeros; participar y aportar de manera constructiva y armoniosa en equipos de trabajo; compartir sus conocimientos, ideas y mejores prácticas; incorporar con entusiasmo las propuestas e ideas de mejora que recibe de otros en el desarrollo de sus funciones; ser colaborador con los demás para desarrollar tareas y proyectos en conjunto.

5.4 Comportamientos de las competencias técnicas del coordinador de Formalización

5.4.1 Visión estratégica del negocio

En lo que se refiere a la visión estratégica, el coordinador debe definir una estrategia clara para su equipo asegurándose que están alineados a los objetivos de la compañía; anticiparse a posibles contingencias en el futuro, tomando decisiones a tiempo; tomar decisiones considerando el impacto en otros equipos, clientes y/o el entorno; comprender los objetivos del área y su relación con los objetivos estratégicos; definir planes de acción, no solo en el corto, sino mediano plazo.

5.4.2 Impacto e influencia

Asimismo, en cuanto al impacto e influencia debe lograr construir relaciones sólidas de cooperación, basadas en la confianza y reciprocidad; obtener el respaldo y compromiso en su equipo en procesos de cambio; exponer sus puntos de vista de manera segura, convincente y con respeto; mostrar coherencia entre sus ideas y sus acciones; expresar sus puntos de vista de manera transparente y asertiva; fortalecer las relaciones con sus áreas cliente y promoverlo en su equipo; y mostrar seguridad en sí mismo para la toma de decisiones.

5.4.3 Liderazgo de equipos y talentos

En cuanto el liderazgo, el coordinador debe asignar tareas que representen aprendizajes, desafíos y motivaciones; reconocer los logros de su equipo inmediatamente cada vez que se presentan;

promover el intercambio de conocimientos y aprendizajes al interior del equipo; propiciar el balance entre la vida laboral y personal; involucrarse y participar en actividades y celebraciones importantes para su equipo; escucharlo y mostrar apertura; promover una comunicación transparente, cercana y oportuna; identificar el talento y promover su visibilidad y desarrollo dentro de la organización; finalmente, dar retroalimentación y *feedback* permanente.

6. Metodología

6.1 Valoración del Assessment Center

Para proponer al sucesor del jefe de Formalización de la Gerencia de Operaciones de Rimac Seguros y Reaseguros, se realizó el Assessment Center, que consistió en la aplicación de pruebas psicológicas, la participación de los candidatos en dinámicas grupales y entrevistas personales basadas en las competencias genéricas y técnicas.

6.2 Guía metodológica

Tabla 5. Secuencia de Assessment Center

SECUENCIA ASSESSMENT CENTER		TIEMPO
1	Recepción de candidatos y presentación general	10'
2	Dinámica: naufragio	45'
	Consigna	5'
	Ejecución individual	10'
	Ejecución grupal	15'
	Presentación final y discusión	15'
3	Dinámica: construcción la casa	35'
	Consigna	5'
	Ejecución grupal	20'
	Presentación final y discusión	10'
4	Discusión de caso: "Puesto de trabajo"	40'
	Consigna	5'
	Ejecución grupal	25'
	Discusión final	10'
5	Entrevista Individual de candidatos por competencias	20'
6	Aplicación de batería de pruebas psicológicas	20'

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6.3 Matriz de calificación de candidatos

Los resultados obtenidos de acuerdo a la valoración del Assessment Center, realizado para el puesto de jefe de Formalización del área de Operaciones de Rimac Seguros y Reaseguros determinaron la siguiente calificación:

Tabla 6. Matriz de calificación de candidatos

MATRIZ DE CALIFICACIÓN CANDIDATOS																					
DATOS GENERALES			COMPETENCIAS																PUNTAJE TOTAL	MAXIMO	RESULTADO %
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO	AUTOCONTROL		PASION POR LOS LOGROS		INNOVACION Y ANTICIPACION AL CAMBIO		TRABAJO EN EQUIPO		PASION POR EL SERVICIO		VISION ESTRATEGICA DEL NEGOCIO		IMPACTO E INFLUENCIA		LIDERAZGO DE EQUIPOS Y TALENTO				
			E	L	E	L	E	L	E	L	E	L	E	L	E	L	E	L			
1	URSULA L.	COORDINADOR DE FORMALIZACIÓN	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	28	32	87.5%
2	PAMELA H.	COORDINADOR DE FORMALIZACIÓN	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	26	32	81.3%
3	KARINA G.	COORDINADOR DE FORMALIZACIÓN	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	23	32	71.9%
4	LUIS V.	COORDINADOR DE FORMALIZACIÓN	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	3	4	3	21	32	65.6%
5	SANDRA S.	COORDINADOR DE FORMALIZACIÓN	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	2	20	32	62.5%
6	CLAUDIA H.	COORDINADOR DE FORMALIZACIÓN	4	3	4	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	18	32	56.3%
7	PEDRO R.	COORDINADOR DE FORMALIZACIÓN	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	18	32	56.3%
8	SHIRLEY A.	COORDINADOR DE FORMALIZACIÓN	4	3	4	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	18	32	56.3%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

A través del Assessment Center, se obtienen los siguientes resultados:

- A continuación, se indica la terna de sucesores que se mostrarán a la gerencia para la toma de decisiones respectiva al cargo de jefe de Formalización:
 - Ursula L
 - Pamela H
 - Karina G
- Las fortalezas y oportunidades de mejora de la terna de sucesores son las siguientes:
 - Ursula L:
Fortalezas: orientación a resultados, proactividad, seguridad en sí misma y en sus habilidades
Oportunidades de mejora: control de impulsos, trabajo en equipo (empoderamiento y seguimiento), flexibilidad y tolerancia
 - Pamela H:
Fortalezas: comunicación asertiva, buen manejo de relaciones interpersonales, orientación al cliente y mejora de servicios, visión integral del negocio
Oportunidades de mejora: falta desarrollar temple así como un estilo de liderazgo directivo
 - Karina G:
Fortalezas: orientación a resultados y capacidad para trabajar bajo presión, organización e influencia
Oportunidades de mejora: mayor empatía, seguimiento y empoderamiento, desarrollar visión estratégica del negocio.
- Proponemos reforzar las competencias genéricas y técnicas de las siguientes personas:
 - Shirley A
 - Pedro R
 - Claudia H

6.4 Valoración del Assessment

La tabla 5 indica la valoración del Assessment, es decir, pasar de un porcentaje una valoración de fuente propia:

Tabla 7. Valoración de candidatos según Assessment Center

NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO	PTJE. TOTAL	PTJE. MÁX.	RESULTADOS	VALORACIÓN ASSESS. CENTER
Ursula L.	Coordinador de Formalización	28	32	87.5%	5
Pamela H.	Coordinador de Formalización	26	32	81.3%	5
Karina G.	Coordinador de Formalización	23	32	71.9%	4
Luis V.	Coordinador de Formalización	21	32	65.6%	3
Sandra S.	Coordinador de Formalización	20	32	62.5%	3
Claudia H.	Coordinador de Formalización	18	32	56.3%	3
Pedro R.	Coordinador de Formalización	18	32	56.3%	3
Shirley A.	Coordinador de Formalización	18	32	56.3%	3

PUNT.	%
5	76-100
4	66-75
3	51-65
2	36-50
1	0-35

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6.5 Valoración de formación

El puntaje obtenido de acuerdo con la formación profesional es el siguiente:

Tabla 8. Valoración de formación de candidatos

Nombre del Candidato	Nivel de Formación	Carrera	Centro de Estudios	Estudios de Especialización	Nivel de Avance	Centro de Estudios	Valoración
Ursula L.	Licenciada	Arquitectura	Universidad Ricardo Palma	No Aplica	No Aplica	No Aplica	4
Pamela H.	Bachiller	Psicología	Universidad Inca Garcilaso de la Vega	No Aplica	No Aplica	No Aplica	4
Karina G.	Bachiller	Administración de Empresas	Universidad Ricardo Palma	Maestría Desarrollo Organizacional	Egresada	Universidad del Pacífico	4
Luis V.	Bachiller	Administración de Empresas	Universidad San Ignacio de Loyola	No Aplica	No Aplica	No Aplica	4
Sandra S.	Bachiller	Administración de Empresas	Universidad Nacional Federico Villarreal	No Aplica	No Aplica	No Aplica	4
Claudia H.	Licenciada	Ingeniería de Sistemas	Pontificia Universidad Católica del Perú	Maestría Administración de Negocios	Incompleta	Universidad del Pacífico	4
Pedro R.	Bachiller	Arqueología	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	No Aplica	No Aplica	No Aplica	4
Shirley A.	Egresada	Contabilidad	Universidad Inca Garcilaso de la Vega	No Aplica	No Aplica	No Aplica	4

PTJE.	DESCRIPCIÓN
5 puntos	Maestría Completa
4 puntos	Universitaria Completa
3 puntos	Universitaria Incompleta
2 puntos	Técnico Completo
1 puntos	Técnico Incompleto

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cabe resaltar que se ha asignado un puntaje de acuerdo con la descripción de la formación académica de los candidatos. Este coincide con la valoración del Assessment.

6.6 Valoración de desempeño

El promedio del puntaje asignado de acuerdo al modelo de competencias de Rimac Seguros y Reaseguros de los años 2012 y 2013 es el siguiente:

Tabla 9. Valoración de desempeño de candidatos

Mérito	Nombre del Candidato	Desempeño 2012	Desempeño 2013	Valoración de Desempeño
1	Ursula L.	3.9	4.0	4.0
2	Luis V.	3.5	4.5	4.0
3	Karina G.	3.8	4.0	3.9
4	Pamela H.	3.5	3.8	3.7
5	Claudia H.	3.5	3.8	3.7
6	Pedro R.	3.5	3.8	3.7
7	Sandra S.	2.7	3.0	2.9
8	Shirley A.	2.7	3.0	2.9

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En este caso, se observa que difiere con la terna de valoración del Assessment Center, ya que ingresa uno de los candidatos que no estaba seleccionado como posible sucesor, pero que reúne las competencias que busca la compañía en sus colaboradores.

6.7 Mérito general

El cuadro de mérito general muestra los resultados de lo anteriormente mencionado:

Tabla 10. Cuadro de mérito general

Mérito	Nombre del Candidato	Valoración de la Formación	Valoración de Desempeño	Valoración del Assessment	Promedio
1	Ursula L.	4	4.0	5	4.3
2	Pamela H.	4	3.7	5	4.2
3	Karina G.	4	3.9	4	4.0
4	Luis V.	4	4.0	3	3.7
5	Claudia H.	4	3.7	3	3.6
6	Pedro R	4	3.7	3	3.6
7	Sandra S.	4	2.9	3	3.3
8	Shirley A.	4	2.9	3	3.3

Fuente: Elaboración propia, 2014.

De acuerdo con el mérito general se señalan tres posibles sucesores:

- Ursula L
- Pamela H
- Karina G

Este promedio final guarda congruencia con la valoración de la formación académica, desempeño y el Assessment Center, los cuales son necesarios para el perfil del puesto.

7. Viabilidad de la propuesta

Podemos considerar la viabilidad de la propuesta del Plan de Sucesión desde tres perspectivas: Desde el punto de vista administrativo, en tanto, hubo un consenso entre la Gerencia de Desarrollo Humano y la Gerencia de Operaciones, lo que facilita el acceso al personal y a la información real obtenida. Asimismo, se percibió que existe un interés de ambas gerencias por el desarrollo de la metodología del plan de sucesión y de los colaboradores participantes.

La incorporación de los procedimientos formalizando el Assessment Center y las diferentes valoraciones estando sujetos a la validación de la Gerencia de Desarrollo Humano, la cual deberá formalizar y estandarizar el proceso a fin de incorporar este método en sus prácticas de gestión.

La inversión realizada fue la siguiente:

- Costo Unitario del Assessment Center realizado por Consultoría USD 500.00
- Costo por 8 procesos de Assessment Center realizado por Consultoría USD 4,000.00

La inversión realizada fue USD 4,000.00 (cuatro mil dólares americanos). No se requirió presupuesto adicional para la ejecución del plan, puesto que se utilizaron recursos propios que forman parte del presupuesto anual del área Liderazgo y Desarrollo de Gestión del Talento de la Gerencia de Desarrollo Humano y se cargó a la partida de Gestión del Talento, cuyo presupuesto anual asciende a USD 200,000.00 (doscientos mil dólares americanos), lo cual representa el 2% del presupuesto anual.

El equipo de plan de sucesión estará conformado por el Jefe de Liderazgo y Desarrollo, cuya remuneración mensual asciende a S/. 6,000.00 (seis mil nuevos soles) y su equipo de analistas, conformado por 3 colaboradores, cuya remuneración mensual asciende a S/. 3,500.00 cada uno (tres mil quinientos nuevos soles), quienes se encargarán de realizar el Assessment Center y las evaluaciones que ello implica así como el análisis posterior. Remuneraciones que están dentro de la asignación de personal del área.

8. Conclusiones

- Formular una propuesta de sucesión para el área de Formalización implicó el desarrollo de una metodología de valoración de Assessment Center, cuyos resultados presentan una alternativa de sucesión totalmente aplicable al área y replicable a otras instancias de la empresa.
- Modelo de Gestión por Competencias de Rimac Seguros y Reaseguros permite sentar las bases del plan de sucesión que permitirá cubrir la posición de jefe de Formalización de la Gerencia de Operaciones.
- El plan de sucesión permite proponer a la persona idónea de manera objetiva, ya que el sucesor ha cumplido satisfactoriamente las diferentes etapas de evaluación (Assessment Center, evaluación de desempeño y validación de formación).
- Se concluye que para la ejecución del plan de sucesión se cuenta con viabilidad económica, administrativa y procedimental, debido a que se utilizarán recursos propios de la organización así como la buena disposición del personal.

- De acuerdo con los resultados de las evaluaciones realizadas y el análisis de los promedios, se concluye que se cuenta con una terna de sucesores para el puesto del jefe de Formalización, la cual queda de la siguiente manera:
 - Ursula L.
 - Pamela H.
 - Karina G.
- Los pasos a seguir para la implementación del plan de sucesión son el análisis del Assessment Center (en el que se evalúa las competencias genéricas y técnicas mediante las dinámicas y pruebas psicológicas), la valoración de la formación académica y el promedio de la evaluación de desempeño de los dos últimos años. Se obtiene con estos tres datos, un promedio y se ordena de acuerdo al mérito para identificar al sucesor de la posición.
- Se ha constatado, en la práctica, que el nivel de desarrollo de las competencias de los profesionales del Área de Formalización de la Gerencia de Operaciones proporciona una base apreciable de sucesión y reemplazo de posiciones superiores.

9. Recomendaciones

- Se sugiere estandarizar el proceso del plan de sucesión y aplicar la metodología basada en el promedio de las evaluaciones de desempeño de los dos últimos años, la valoración de la formación académica y los resultados de la evaluación de competencias del Assessment Center.
- Se recomienda capacitar al personal de la Gerencia de Desarrollo Humano respecto al proceso del plan de sucesión (metodología, Assessment Center, evaluación de desempeño y validación de formación)
- Ya que Rimac Seguros y Reaseguros cuenta con viabilidad económica, administrativa y procedimental, se sugiere definir el plan de sucesión para retener al talento, enfatizando en el desarrollo de las competencias genéricas y técnicas del personal a fin de contar con un recurso humano capacitado y eficiente.
- Se sugiere mantener los nombres de la terna de sucesores en estricta confidencialidad, a fin de no generar expectativas ni exigencias de parte de los candidatos.

- Todas las herramientas utilizadas en la evaluación, definición y construcción del plan de sucesión deben ser pulidas y comunicadas a toda la organización, a fin de que sea un proceso claro y transparente para retener el talento y motivar al personal de la empresa.
- Se debe realizar seguimiento permanente del desarrollo de las competencias en puestos clave de la organización.

Bibliografía

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. Lima: Editora El Comercio.

Ulrich, Dave (2010). *Recursos humanos champions*. Argentina: Ediciones Granica.

Quintanilla, Javier; Poal, Gloria; Gutiérrez, Susana y Sánchez Carlos (2012). *Retos de la dirección de personas*. España: Prentice Hall.

Alles, Martha (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina: Ediciones Granica.

Dirube, José Luis (2004). *Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill.

Stephen P., Timothy A. Judge (2009) "Comportamiento Organizacional" México: PRENTICE HALL INC.

Pilar Jericó (2008) "Gestión del Talento" España: Prentice Hall Inc.

Martha Alicia Alles (2002) "Desempeño por competencias" España: Ediciones Granica S.A

Fernández, Javier (2005). *Gestión por competencias*. España: Prentice Hall Inc.

Alles, Martha (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica.

Gómez-Mejía, Luis; Balkin, David y Cardy, Robert (2004). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall Inc.

Bonache, Jaime y Cabrera, Ángel (2002). *Dirección estratégica de personas*. España: Prentice Hall Inc.

Rimac Seguros y Reaseguros (2014). *Memoria anual 2013*. Lima: Rimac Seguros y Reaseguros.

Rimac Seguros y Reaseguros (2013). *Reporte de sostenibilidad 2013*. Lima: Rimac Seguros y Reaseguros.

Pérez, J.A (1997). *Fundamentos de dirección de empresas*. Madrid: Rialp.

Price Waterhouse Coopers (2007). *La gestión de personas en 2020. El futuro del mercado laboral*.

Quintanilla, J. (2001). *Dirección de recursos humanos en empresas multinacionales*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.

Sánchez–Runde, C. (1997). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Barcelona: Folio.

Sánchez–Runde, C. (2002). “Tres modelos de estrategia y dirección de recursos humanos”. *Harvard – Deusto Business Review*. Mayo, pp.78-89.

Meyer, H.H.; Kay, E. y French, J. (1965). “Split roles in performance appraisal”. *Harvard Business Review*. Nº 43, pp. 123-129.

Sánchez–Runde, C. (2000). “La medición de las prácticas de recursos humanos”. *Capital Humano*. Nº 134, pp. 22-32.

Anexos

Anexo 1. Modelo Canvas

MODELO CANVAS

<p>SOCIOS CLAVE Proveedores administrativos, de bienes y servicios que no se emplean directamente para la atención de siniestros Proveedores técnicos - Proveedores de bienes y servicios directamente para la atención de siniestros de clientes tales como: servicios, médicos, reparación de autos, ambulancias. Los proveedores más importantes son los de ramo de salud y vehicular , Salud 346 Alianzas estratégicas - Mutual Fraternidad Muprespa riesgo laboral y salud. -Liga contra el cáncer, prevención oncológica - Bupa seguro de salud internacional - Carsa socio estratégico, canal no tradicional oferta de 4 productos. - Corredores de Seguros Falabella.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE Servicios para personas y empresas: salud, autos, vida, viajes, SOAT. Plataformas de Servicios al Cliente: Emergencias y asistencias 411-1111 Consultas y ventas: 411-3000</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR Innovadores: Microseguros de salud y pymes Rendimiento: Generar mayor accesibilidad de los seguros nuevos productos y canales Personalización: Servicios adaptados a cada necesidad Precios: Acordes al mercado</p>	<p>RELACION CON EL CLIENTE Depende del tipo de seguro que tome el cliente podemos clasificar la relación de la empresa con el cliente <i>self service</i> y asistencia personal. En muchos casos, se presentan ambas relaciones, pero la que prima es <i>self service</i>, ya que la empresa no ofrece el servicio directamente, sino sus socios estratégicos responden a las necesidades de los clientes</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES: Personas: Niveles socioeconómicos A, B, C y D. Empresas: mypes, pymes, medianas y grandes empresas</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS Costos de suministros Costos conformados por las compras que realiza la empresa para poder brindar el servicio Costos de mano de obra por el servicio, costos conformados por los sueldos de los trabajadores que ofrecen el servicio Costos indirectos Costos conformados por elementos que intervienen indirectamente en la prestación del servicio, tales como: depreciación, energía, agua, teléfono, alquileres, mantenimiento, reparaciones, etc.</p>	<p>FUENTE DE INGRESOS Venta del servicio o suscripción, en una o en varias cuotas se hace el pago de un servicio por un tiempo determinado, este se renueva dependiendo del interés del cliente. Pago por uso, dependiendo del servicio elegido, habrá un pago por uso de los beneficios que contiene el servicio general. Ejemplo: salud, pago en clínicas por atención</p>			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 2. Assessment Center Evaluación de Competencias Jefe de Formalización de Rimac Seguros y Reaseguros

1. Presentación del AC

La monitora general se presentó con los candidatos indicando las pautas y actividades por desarrollar en el transcurso del AC.

2. Dinámicas del Assessment Center

2.1 Dinámica: Toma de decisiones “El naufragio”

Tiempo: 45’

Ejecución: Grupal

Materiales: Formato de dinámica, lápices, hojas bond

Cada grupo tendrá entre 01 ejemplar de la dinámica, la cual deberá de leer en voz alta con la monitora lo siguiente:

Instrucciones: Imaginen que se encuentran en un naufragio. A duras penas han conseguido llegar a una isla donde tendrán que pasar tres años de vuestra vida, sin salir de allí. Vivirán en estas condiciones:

- Ocuparán un espacio físico cuadrado, absolutamente idéntico a la realidad terrestre.
- Este espacio mide veinte kilómetros cuadrados y está repartido de la siguiente manera:
 - $\frac{1}{4}$ es un lago con peces
 - $\frac{1}{4}$ es una tierra de cultivo
 - $\frac{1}{4}$ es un bosque salvaje
 - $\frac{1}{4}$ es un terreno sin cultivar
- El clima del lugar es tropical, con una temperatura constante de 30 C° durante el día y 20 C° durante la noche. Sólo llueve treinta días al año.
- Las únicas personas con las que se relacionarán durante vuestra estancia en la isla serán los propios miembros del grupo.
- Entre todas las personas del grupo pueden rescatar cuatro o cinco objetos (dependiendo del número de personas en cada grupo) de los 36 que hay en el barco.
- Asimismo, tienen que elegir cuáles serán las funciones, rol o responsabilidad que cada uno cumplirá en base a los elementos elegidos.

Tienen quince minutos para organizarse en cada grupo. Recuerden que deben de tomar decisiones por consenso más no por mayoría.

Una vez que cada grupo ya tomó la decisión, deberán de exponer brevemente cuáles fueron los elementos elegidos y por qué, cuáles serán las funciones de cada miembro y como así llegaron a esa respuesta.

Es importante mencionar que se debe preguntar cuáles fueron las dificultades encontradas para la toma de decisión y cerciorarse que cada miembro esté 100% de acuerdo.

Posteriormente, cada grupo expondrá las conclusiones finales y la monitora deberá realizar preguntas respecto a los motivos de la decisión.

Tiempo: 5 minutos

2.2 Dinámica: “La casa”

Tiempo: 35 minutos

Ejecución: Grupal

Materiales: 01 papelote por grupo, tijeras, regla, goma y plumones de colores

Consigna: Se indica a cada uno de los grupos que deberá de diseñar y construir una casa, de la forma y manera que quieran, pero deberán tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Estética (que sea bonita)
- Estabilidad (que se sostenga en sí misma)
- Tamaño (altura y tamaño)

Tienen para la construcción de la casa un total de veinte minutos. Las monitoras deberán observar qué candidato ejerce liderazgo y hacer un intercambio de candidatos.

Al terminar el tiempo cada grupo deberá presentar su casa y explicar: si planificaron e hicieron algún tipo de diseño, cómo se distribuyeron los roles, cuáles fueron las principales dificultades encontradas en el desarrollo de la actividad.

Se debe preguntar lo siguiente:

- ¿Qué nota del 0 al 20 le pondría el grupo a su casa tomando en cuenta los criterios indicados en la consigna?
- Si tuvieran que realizar nuevamente la actividad, con los mismos recursos y el mismo tiempo: ¿qué harían de la misma manera y qué harían de diferente manera?

- Preguntar al grupo como se sintieron y que pasó cuando la monitora realizó el intercambio entre algunos de sus miembros.

2.3 Caso: “Puesto de trabajo”

Ejecución: Primero individual y luego grupal (por consenso)

Materiales: Papel bond, lápices

Tiempo: 40 minutos

Se indica a los candidatos que deberán responder algunas preguntas y trabajarlas por diez minutos de manera individual, así que tienen que ser específicos y puntuales.

- Deberán de hacer una lista de máximo 04 competencias que consideran son necesarias para ocupar una jefatura de Formalización.
- ¿Cuáles creen que serán las principales dificultades con las que tiene que lidiar el jefe de Emisión?

Luego deberán responder las mismas preguntas en grupo y discutir las respuestas, llegando a un consenso grupal. Asimismo, deberán de realizar un plan de trabajo sencillo y concreto para el primer mes de trabajo de un jefe de Emisión.

Tienen quince minutos para realizar este trabajo.

3. Entrevistas individuales a candidatos

Ejecución: individual

Materiales: ninguno

Tiempo: 20 minutos aproximadamente por cada participante

En esta etapa, se realizará una entrevista individual a cada candidato en base a las competencias del puesto para así identificar el nivel de desarrollo de cada competencia.

4. Batería de pruebas psicológicas

Ejecución: Individual

Materiales: Formatos de evaluación

Tiempo: 20 minutos aproximadamente por cada participante.

Ficha de evaluación por competencias

Anexo 3. Fichas de evaluación por competencias

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombres y apellidos: URSULA L	Edad: 42 años
Puesto: COORDINADORA DE FORMALIZACIÓN	

NIVELES				
NO DESARROLLADA	DESARROLLO INFERIOR AL PROMEDIO	DESARROLLO PROMEDIO	DESARROLLO SUPERIOR AL PROMEDIO	MODELO A SEGUIR
1	2	3	4	5

Dinámica 1: El naufragio

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Impacto e influencia				X	
Autocontrol			X		
Innovación y anticipación al cambio				X	

Dinámica 2: La casa

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Innovación y anticipación al cambio			X		
Liderazgo de equipos y talentos			X		
Pasión por los logros				X	
Trabajo en equipo			X		

Dinámica 3: Discusión de caso

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Liderazgo de equipos			X		
Pasión por los logros				X	
Trabajo en equipo				X	
Visión estratégica del negocio				X	
Impacto e influencia			X		

ENTREVISTA PERSONAL:

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Pasión por el servicio				X	
Innovación y anticipación al cambio			X		
Liderazgo de equipos y talentos				X	
Visión estratégica del negocio				X	
Autocontrol			X		

RESULTADO FINAL

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Autocontrol			X		
Innovación y anticipación al cambio			X		
Impacto e influencia			X		
Liderazgo de equipos y talentos			X		
Pasión por el servicio				X	
Pasión por los logros				X	
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio				X	

Observaciones finales:

Principales fortalezas:

- Orientación a resultados, proactividad e iniciativa
- Seguridad en sí misma y en sus propias habilidades
- Capacidad de análisis e integración de la información, lo que le permite tener una visión integral de los escenarios

Principales oportunidades de mejora:

- Control y manejo de sus impulsos
- Trabajo en equipo: empoderamiento y seguimiento

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombres y apellidos: SHIRLEY A **Edad:** 34 años

Puesto: COORDINADORA DE FORMALIZACIÓN

NIVELES

NO DESARROLLADA	DESARROLLO INFERIOR AL PROMEDIO	DESARROLLO PROMEDIO	DESARROLLO SUPERIOR AL PROMEDIO	MODELO A SEGUIR
1	2	3	4	5

Dinámica 1: El naufragio

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Impacto e influencia		X			
Autocontrol			X		
Innovación y anticipación al cambio		X			

Dinámica 2: La casa

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Innovación y anticipación al cambio		X			
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Pasión por los logros		X			
Trabajo en equipo			X		

Dinámica 3: Discusión de caso

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Liderazgo de equipos		X			
Pasión por los logros		X			
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio		X			
Impacto e influencia		X			

ENTREVISTA PERSONAL:

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Pasión por el servicio		X			
Innovación y anticipación al cambio		X			
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Visión estratégica del negocio		X			
Autocontrol			X		

RESULTADO FINAL

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Autocontrol			X		
Innovación y anticipación al cambio		X			
Impacto e influencia		X			
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Pasión por el servicio		X			
Pasión por los logros		X			
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio		X			

Observaciones finales:

Principales fortalezas:

- Colabora y se muestra proactiva frente a los objetivos del grupo.
- Posee un adecuado control de emociones aún en situaciones de alta demanda.
- Posee habilidades para relacionarse con su entorno de una manera natural y espontánea.

Principales oportunidades de mejora:

- Requiere desarrollar mayor impacto e influencia dentro del grupo.
- Requiere tener un análisis mucho más específico acerca del negocio, el impacto de los procesos y tener una visión integral de gestión.

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombres y apellidos: SANDRA S **Edad:** 35 años

Puesto: COORDINADORA DE FORMALIZACIÓN

NIVELES

NO DESARROLLADA	DESARROLLO INFERIOR AL PROMEDIO	DESARROLLO PROMEDIO	DESARROLLO SUPERIOR AL PROMEDIO	MODELO A SEGUIR
1	2	3	4	5

Dinámica 1: El naufragio

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Impacto e influencia		X			
Autocontrol			X		
Innovación y anticipación al cambio		X			

Dinámica 2: La casa

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Innovación y anticipación al cambio			X		
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Pasión por los logros		X			
Trabajo en equipo			X		

Dinámica 3: Discusión de caso

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Liderazgo de equipos		X			
Pasión por los logros			X		
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio		X			
Impacto e influencia		X			

ENTREVISTA PERSONAL:

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Pasión por el servicio			X		
Innovación y anticipación al cambio			X		
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Visión estratégica del negocio		X			
Autocontrol			X		

RESULTADO FINAL

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Autocontrol			X		
Innovación y anticipación al cambio			X		
Impacto e influencia		X			
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Pasión por el servicio			X		
Pasión por los logros		X			
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio		X			

Observaciones finales:

Principales fortalezas:

- Estilo de comunicación asertivo, argumentación clara y precisa.
- Capacidad de trabajar en equipo, colaboración y espíritu colaborador
- Interés por la satisfacción del cliente y un adecuado servicio

Principales oportunidades de mejora:

- Mayor seguridad para tomar la iniciativa y generar por iniciativa acciones concretas
- Es un muy buen apoyo; sin embargo requiere desarrollar mayor visión integral del negocio, su rol y los procesos.

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombres y apellidos: PEDRO R	Edad: 37 años
Puesto: COORDINADOR DE FORMALIZACIÓN	

NIVELES				
NO DESARROLLADA	DESARROLLO INFERIOR AL PROMEDIO	DESARROLLO PROMEDIO	DESARROLLO SUPERIOR AL PROMEDIO	MODELO A SEGUIR
1	2	3	4	5

Dinámica 1: El naufragio

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Impacto e influencia		X			
Autocontrol		X			
Innovación y anticipación al cambio		X			

Dinámica 2: La casa

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Innovación y anticipación al cambio		X			
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Pasión por los logros			X		
Trabajo en equipo			X		

Dinámica 3: Discusión de caso

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Liderazgo de equipos		X			
Pasión por los logros			X		
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio		X			
Impacto e influencia		X			

ENTREVISTA PERSONAL:

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Pasión por el servicio		X			
Innovación y anticipación al cambio		X			
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Visión estratégica del negocio		X			
Autocontrol			X		

RESULTADO FINAL

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Autocontrol		X			
Innovación y anticipación al cambio		X			
Impacto e influencia		X			
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Pasión por el servicio		X			
Pasión por los logros			X		
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio		X			

Observaciones finales:

Principales fortalezas:

- Colaboradora, requiere tener claro que es lo que se espera de él para realizar sus acciones.
- Puede integrarse rápidamente a un equipo colaborando de manera activa en el logro de objetivos.
- Cuando se encuentra motivado, se orienta al logro de objetivos y demostrar resultados.

Principales oportunidades de mejora:

- Requiere desarrollar su tolerancia así como el control de sus impulsos.
- Es poco asertivo frente a situaciones de alta tensión o de estrés permanente.
- Ante situaciones que se encuentren fuera de su expectativa puede asumir una actitud reactiva. Requiere sentirse motivado y reconocido para alinearse al ambiente donde se encuentra.

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombres y apellidos: PAMELA H **Edad:** 33 años

Puesto: COORDINADORA FORMALIZACIÓN

NIVELES

NO DESARROLLADA	DESARROLLO INFERIOR AL PROMEDIO	DESARROLLO PROMEDIO	DESARROLLO SUPERIOR AL PROMEDIO	MODELO A SEGUIR
1	2	3	4	5

Dinámica 1: El naufragio

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Impacto e influencia				X	
Autocontrol			X		
Innovación y anticipación al cambio			X		

Dinámica 2: La casa

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Innovación y anticipación al cambio		X			
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Pasión por los logros		X			
Trabajo en equipo			X		

Dinámica 3: Discusión de caso

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Liderazgo de equipos			X		
Pasión por los logros			X		
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio			X		
Impacto e influencia			X		

ENTREVISTA PERSONAL:

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Pasión por el servicio				X	
Innovación y anticipación al cambio			X		
Liderazgo de equipos y talentos			X		
Visión estratégica del negocio				X	
Autocontrol				X	

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Autocontrol			X		
Innovación y anticipación al cambio			X		
Impacto e influencia			X		
Liderazgo de equipos y talentos			X		
Pasión por el servicio				X	
Pasión por los logros			X		
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio				X	

RESULTADO FINAL

Observaciones finales:

Principales fortalezas:

- Comunicación asertiva y evidente orientación a las relaciones interpersonales
- Orientación hacia la satisfacción del cliente y la mejora de servicios, visión integral del negocio
- Capacidad para colaborar y trabajar en equipo

Principales oportunidades de mejora:

- Requiere desarrollar mayor energía y empuje ante situaciones poco conocidas por ella.
- Requiere desarrollar un estilo de liderazgo más seguro y directivo.

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombres y apellidos: LUIS V	Edad: 33 años
Puesto: COORDINADOR DE FORMALIZACIÓN	

NIVELES				
NO DESARROLLADA	DESARROLLO INFERIOR AL PROMEDIO	DESARROLLO PROMEDIO	DESARROLLO SUPERIOR AL PROMEDIO	MODELO A SEGUIR
1	2	3	4	5

Dinámica 1: El naufragio

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Impacto e influencia			X		
Autocontrol		X			
Innovación y anticipación al cambio			X		

Dinámica 2: La casa

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Innovación y anticipación al cambio				X	
Liderazgo de equipos y talentos			X		
Pasión por los logros				X	
Trabajo en equipo			X		

Dinámica 3: Discusión de caso

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Liderazgo de equipos			X		
Pasión por los logros			X		
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio			X		
Impacto e influencia			X		

ENTREVISTA PERSONAL:

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Pasión por el servicio		X			
Innovación y anticipación al cambio			X		
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Visión estratégica del negocio		X			
Autocontrol			X		

RESULTADO FINAL

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Autocontrol		X			
Innovación y anticipación al cambio			X		
Impacto e influencia			X		
Liderazgo de equipos y talentos			X		
Pasión por el servicio		X			
Pasión por los logros			X		
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio		X			

Observaciones finales:

Principales fortalezas:

- Orientación a los resultados, deseo de demostrar sus habilidades y fortalezas
- Seguridad en sí mismo y sus capacidades personales
- Capacidad de investigación y motivación por ser un referente técnico en diversos temas

Principales oportunidades de mejora:

- Control de impulsos y tolerancia a la frustración
- Requiere desarrollar mayores habilidades personales para la influencia, así como la persuasión.

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombres y apellidos: KARINA G	Edad: 39 años
Puesto: COORDINADORA DE FORMALIZACIÓN	

NIVELES				
NO DESARROLLADA	DESARROLLO INFERIOR AL PROMEDIO	DESARROLLO PROMEDIO	DESARROLLO SUPERIOR AL PROMEDIO	MODELO A SEGUIR
1	2	3	4	5

Dinámica 1: El naufragio

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Impacto e influencia			X		
Autocontrol			X		
Innovación y anticipación al cambio			X		

Dinámica 2: La casa

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Innovación y anticipación al cambio			X		
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Pasión por los logros			X		
Trabajo en equipo			X		

Dinámica 3: Discusión de caso

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Liderazgo de equipos			X		
Pasión por los logros			X		
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio			X		
Impacto e influencia			X		

ENTREVISTA PERSONAL:

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Pasión por el servicio		X			
Innovación y anticipación al cambio			X		
Liderazgo de equipos y talentos				X	
Visión estratégica del negocio			X		
Autocontrol			X		

RESULTADO FINAL

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Autocontrol			X		
Innovación y anticipación al cambio			X		
Impacto e influencia			X		
Liderazgo de equipos y talentos			X		
Pasión por el servicio		X			
Pasión por los logros			X		
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio			X		

Observaciones finales:

Principales fortalezas:

- Orientación a resultados y capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad para la organización y la planificación
- Influencia en las personas bajo situaciones controladas

Principales oportunidades de mejora:

- Mayor empatía y capacidad de realizar seguimiento y empoderamiento
- Requiere analizar la información de una manera más integral y profunda para así tener una visión más estratégica del negocio.

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombres y Apellidos: CLAUDIA H

Edad: 31 años

Puesto: COORDINADORA DE FORMALIZACIÓN

NIVELES

NO DESARROLLADA	DESARROLLO INFERIOR AL PROMEDIO	DESARROLLO PROMEDIO	DESARROLLO SUPERIOR AL PROMEDIO	MODELO A SEGUIR
1	2	3	4	5

Dinámica 1: El naufragio

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Impacto e influencia		X			
Autocontrol			X		
Innovación y anticipación al cambio		X			

Dinámica 2: La casa

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Innovación y anticipación al cambio		X			
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Pasión por los logros			X		
Trabajo en equipo			X		

Dinámica 3: Discusión de caso

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Liderazgo de equipos		X			
Pasión por los logros		X			
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio		X			
Impacto e influencia		X			

ENTREVISTA PERSONAL:

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Pasión por el servicio		X			
Innovación y anticipación al cambio		X			
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Visión estratégica del negocio		X			
Autocontrol			X		

RESULTADO FINAL

Competencia	Calificación				
	1	2	3	4	5
Autocontrol			X		
Innovación y anticipación al cambio		X			
Impacto e influencia		X			
Liderazgo de equipos y talentos		X			
Pasión por el servicio		X			
Pasión por los logros		X			
Trabajo en equipo			X		
Visión estratégica del negocio		X			

Observaciones finales:

Principales fortalezas:

- Colaboradora, con capacidad para trabajar en equipo y apoyar a los demás
- Se alinea a lo que el grupo espera que desarrolle.
- Se orienta hacia los detalles.

Principales oportunidades de mejora:

- Requiere desarrollar mayor impacto e influencia dentro del grupo.
- Requiere desarrollar mayor empatía así como habilidades para una relación interpersonal más fluida y asertiva.

Nota biográfica

Karla Adriana Castro Osorio

Bachiller en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad San Martín de Porres con estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico.

Se ha desempeñado en las áreas de recursos humanos, comercial y operaciones en empresas del sector minero, banca y seguros. Actualmente, trabaja como analista de Formalización en Rimac Seguros y Reaseguros.

Ana Lorena Elguera Pajares

Licenciada en Psicología por Universidad Inca Garcilaso de la Vega, con formación terapéutica en terapia racional emotiva y estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico.

Se ha desempeñado en el área de recursos humanos en empresas del sector público y privado. Actualmente, trabaja como supervisora de recursos humanos en Toyota del Perú.

Karina Gamarra Dominguez

Bachiller en Administración de la Universidad Ricardo Palma con estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico.

Se ha desempeñado en las áreas de operaciones, comercial y servicio al cliente en empresas del sector consumo masivo y seguros. Actualmente, trabaja como coordinadora de Formalización en Rimac Seguros y Reaseguros.