



**“PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA CUBRIR
POSICIONES CRÍTICAS EN EL ÁREA DE *ANALYTICS* DEL
CLIENTE DE UNA EMPRESA DE SEGUROS”**

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

Presentado por:

Sra. Cecilia Isabel León Morales

Sra. Janet Roxana Flores Castillo

Sr. Christian Abraham Zárate Reyes

Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell

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

2021

A mi familia por haber sido mi apoyo incondicional, por su amor, paciencia y consejos que me han permitido seguir adelante.

Cecilia Isabel León Morales

A mi familia y a mi padre celestial, que me acompaña, guía y me levanta con su amor incondicional.

Janet Roxana Flores Castillo

A la Universidad del Pacífico, el plantel académico, los profesores y en general a los compañeros que tuvimos durante esta maestría.

Christian Abraham Zárate Reyes

Agradecemos a nuestro asesor Carlos Otiniano por el apoyo brindado a nuestra investigación.

Resumen ejecutivo

Actualmente, las empresas tienen acceso a una cantidad ilimitada de información de los clientes. Disponer de esta información actualizada y de calidad puede aportar grandes ventajas a la hora de tomar decisiones y detectar tanto puntos de mejora como oportunidades. Por ello, se hace necesario contar con personal capaz de traducir esos datos para que puedan ser comunicados a otras áreas de una manera simple y asertiva.

El presente trabajo tuvo como finalidad elaborar un plan de desarrollo de competencias, dirigido a los colaboradores que cumplan requisitos mínimos requeridos; identificar puestos críticos en el área de *Analytics*; y diseñar los contenidos de dicho plan.

En el desarrollo de esta consultoría, se usaron los modelos existentes para determinar los puestos altamente críticos, colaboradores con alto potencial dentro de la organización y competencias asociadas a data *analytics*. Luego, se procedió a comparar el perfil requerido de dichos puestos con la información de las personas a fin de hallar las posibles brechas, elaborar un mapa de conocimientos e implementar una malla curricular para desarrollar habilidades blandas y técnica de los colaboradores que ocupen estas posiciones críticas.

Durante este proceso, se detectó que no se contaba con el perfil de puestos ni las descripciones del área de *Analytics*. Por ello, presentamos una propuesta basada en la información relevante que recolectamos de la empresa.

La presente propuesta permitirá cubrir posiciones críticas en el área de *Analytics* del Cliente dentro de la empresa objeto de estudio e implementar un plan de desarrollo de competencias como estrategia de promoción, movilización y crecimiento. A través de la valorización del conocimiento del negocio y la cultura dentro de la organización, se busca generar una ventaja competitiva a partir de contar con el personal más calificado del mercado. Por otro lado, este estudio puede replicarse en diversas áreas de la empresa o para empresas del mismo sector que quieran invertir en potenciar su área de *Analytics*.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Relación y acuerdos entre consultor y cliente	1
1. Perfil competitivo de la empresa.....	1
1.1 Propósito	1
1.2 Principios	1
1.3 Estrategia de la organización	1
1.4 Competencias	2
1.5 Estructura organizacional y recursos humanos	3
2. Identificación del problema	5
3. Mapa del problema	6
4. Propuesta y alcance de presentación de servicios de consultoría	7
Capítulo II. Marco teórico.....	9
1. Modelo de gestión por competencia	9
2. Perfil por competencia	10
3. Puestos críticos	13
4. <i>Analytics</i>	15
4.1 Definición de términos.....	15
4.1 Data	15
4.2 Big data	16
4.3 Data <i>analytics</i>	16
4.4 Competencias asociadas a data <i>analytics</i>	17

4.4.1 Características personales	17
4.4.2 Habilidades profesionales	17
4.4.3 Conocimiento técnico.....	18
5. Programas de desarrollo.....	18
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	21
1. Análisis del macroentorno (Pesteg)	21
1.1 Entorno político.....	21
1.2 Entorno económico	22
1.3 Entorno social	23
1.4 Entorno tecnológico	24
1.5 Entorno ecológico	25
2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de Porter).....	26
2.1 Poder de negociación de los proveedores	26
2.2 Poder de negociación de los clientes.....	27
2.3 Amenaza de nuevos competidores	27
2.4 Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos.....	27
2.5 Rivalidad entre competidores existentes	27
3. Análisis EFE	28
Capítulo IV. Análisis interno de la organización	29
1. Funcionamiento de la empresa.....	29
1.1 Modelo de negocio.....	29
1.1.1 Análisis Canvas	29
1.2 Marketing	29
1.3 Operaciones	30
1.4 Resultados contables y financieros	31

1.5 Cadena de valor.....	31
1.5.1 Captación de clientes / venta de pólizas.....	32
1.5.2 Servicio al cliente.....	32
1.5.3 Gestión del producto y siniestros	32
1.5.4 Experiencia al cliente e innovación.....	33
1.5.5 Gestión y desarrollo humano (GDH) / Administración	33
1.5.6 Gestión actuarial	33
1.5.7 Gestión integral de riesgos	34
1.5.8 Inversiones, planeamiento y finanzas	34
1.6 Análisis VRIO.....	34
1.7 Matriz EFI.....	35
Capítulo V. Diagnóstico del problema	36
1. Selección de los procesos operativos y de compartamiento humano a diagnosticar	36
2. Determinación de personas y grupos que proveerán la información	36
3. Selección y elaboración de modelos, metodologías y herramientas cualitativas y cuantitativas	38
4. Recogida y análisis de información	40
5. Definición final del problema	40
Capítulo VI. Diseño de la solución.....	42
1. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema / oportunidad	42
2. Diseño de la propuesta de solución.....	42
2.1 Perfil del puesto	42
2.2 Identificación de puestos críticos	44
2.3 Metodología gap análisis o análisis de brechas.....	46
3. Validación de la solución por parte del grupo objetivo	50

Capítulo VII. Implementación de la solución propuesta	51
1. Plan de implementación	51
2. Cronograma	52
3. Análisis de riesgos	52
Conclusiones y recomendaciones	55
1. Conclusiones	55
2. Recomendaciones	55
Bibliografía	56
Anexos	60
Notas biográficas	70

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen del análisis Pesteg	25
Tabla 2.	Matriz EFE.....	28
Tabla 3.	Análisis VRIO.....	34
Tabla 4.	Análisis EFI	35
Tabla 5.	Trabajadores por jerarquía	37
Tabla 6.	Formato del perfil del puesto propuesto	43
Tabla 7.	Factores y niveles de clasificación para determinar puestos críticos	44
Tabla 8.	Brechas.....	46
Tabla 9.	Creación de un programa de formación para desarrollar una cantera de talentos para el área de <i>Analytics</i> del Cliente - Módulo I.....	48
Tabla 10.	Malla curricular.....	49
Tabla 11.	Plan de implementación.....	51
Tabla 12.	Cronograma.....	52
Tabla 13.	Costo del proyecto	53
Tabla 14.	Beneficio del proyecto	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Estrategia de la empresa objeto de estudio	2
Gráfico 2.	Tamaño de la organización	4
Gráfico 3.	Organigrama	4
Gráfico 4.	Mapa de procesos clave	5
Gráfico 5.	Mapa del problema	6
Gráfico 6.	Implicancias de las competencias laborales.....	11
Gráfico 7.	Las competencias como comportamientos observables en el <i>iceberg</i> conductual	12
Gráfico 8.	Pirámide de la jerarquía de datos	16
Gráfico 9.	Población peruana censada 2017	23
Gráfico 10.	Modelo Canvas	29
Gráfico 11.	Distinciones.....	30
Gráfico 12.	Cadena de valor.....	32
Gráfico 13.	Organigrama del área de <i>Analytics</i> del Cliente.....	38
Gráfico 14.	Clasificación de puestos según los puntajes de criticidad en el área de <i>Analytics</i>	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Auditoría de recursos humanos	61
Anexo 2.	Brechas de las entrevistas a profundidad.....	65
Anexo 3.	Matriz de entrevistas.....	66

Capítulo I. Relación y acuerdos entre consultor y cliente

1. Perfil competitivo de la empresa¹

La empresa objeto de estudio es líder en el mercado asegurador y tiene una larga trayectoria centrada en el bienestar de sus clientes. Cuenta con profesionales capacitados para adaptarse a los retos que exigen los objetivos planteados.

1.1 Propósito

«Protegemos la felicidad de las personas».

1.2 Principios

Es el sello de la empresa, es decir, la forma de ser de todos los que la conforman.

- Ser humano: ser la persona que más ayuda a sus clientes, que ellos sepan que cuentan contigo cuando necesitan un seguro, cuando tienen seguros y cuando usan sus seguros.
- Ser compañero: ser parte de un solo equipo, uno sin divisiones en el que todos contribuyen para llegar a la mejor solución.
- Ser soñador: estar a la vanguardia, ser quien va adelante, el que innova, el que imagina los caminos que los demás seguirán.
- Ser ejemplo: ser un orgullo para tu familia y para tu país.
- Ser pro: ser el mejor profesional, el que usa siempre las mejores prácticas y alcanza los mejores resultados.
- Ser feliz: ser fuente de felicidad, convertir tu estadía en la empresa en los días más satisfactorios de tu vida.

1.3 Estrategia de la organización

La estrategia de la organización está planteada a tres años y se sostiene sobre tres objetivos principales:

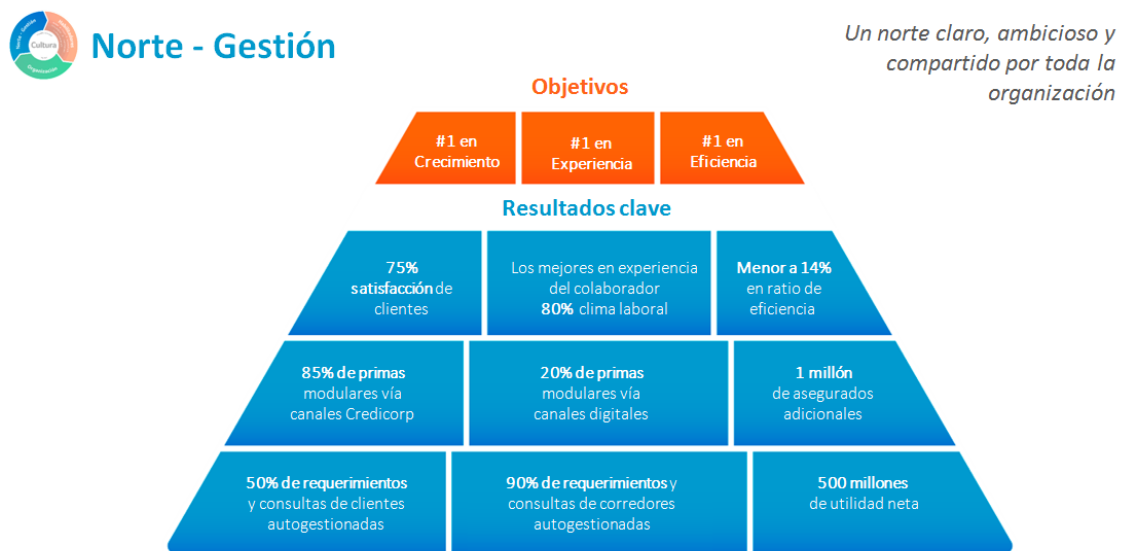
- Eficiencia: ser la empresa más eficiente del mercado
- Experiencia: ofrecer la mayor satisfacción para sus clientes y socios en el mercado

¹ De acuerdo con la Memoria Anual 2018 de la organización.

- Crecimiento: ser la empresa que más crece en su rubro.

Cada objetivo tiene resultados claves que ayudan a medir el logro de ellos. Los objetivos y resultados claves permiten lograr el propósito de la compañía: tener más personas, mejor protegidas y asegurar experiencias extraordinarias.

Gráfico 1. Estrategia de la empresa objeto de estudio



Fuente: Presentación corporativa de la organización, 2019.

1.4 Competencias²

- Interés por el cliente: actitud de servicio, comprensión y ayuda al cliente para entender y anticipar su demanda; respondiendo y resolviendo, de manera acertada, sus necesidades y problemas, y superando sus expectativas. Se mide la valoración que se le brinda al cliente frente a sus necesidades y el esfuerzo por resolverlas. También se toma en cuenta el comportamiento frente a los requerimientos de atención y solución de problemas de sus pares, colaboradores, jefes o demás componentes de la organización (proveedores, terceros, reguladores y *stakeholders* en general).
- Planificación y establecimiento de prioridades: capacidad de fijar metas y prioridades al momento de realizar una tarea. Desarrollar un proyecto en el que se conjuguen eficacia y

² Información sacada de la página web de la organización.

eficiencia en la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar para el logro de esas metas fijadas.

- **Ética e integridad:** la capacidad de obrar con rectitud y veracidad, en consonancia con los valores que forman parte del ser y del ambiente donde se desenvuelven. Incluye comunicar abierta y directamente las intenciones e ideas. Estar dispuesto a actuar con honestidad incluso frente a situaciones difíciles que puedan contravenir a sus propios intereses. Además, es importante actuar coherentemente con lo que se dice y se piensa, además de respetar el código de ética de la empresa.
- **Orientación a resultados:** la competencia alude a la actitud y capacidad para llevar exitosamente una tarea o trabajo de manera permanente y sostenida. Con la exigencia de alcanzar continuamente los objetivos asignados, proponiendo pautas para mejorar el propio rendimiento y fomentar con el ejemplo la obtención de resultados, la competitividad y la innovación. También alude a la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia, cuando son necesarias decisiones importantes, para cumplir con los clientes y superar a los competidores.
- **Equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** describe la capacidad de un individuo para manejar los compromisos relacionados con el trabajo y los no relacionados con él. En lo particular, esta competencia alude a la capacidad de poder llevar a cabo, con productividad y armonía, el desarrollo de la actividad laboral sin menoscabo de la vida personal y familiar. Todo esto bajo una perspectiva positiva y con un alto grado de integración con el personal y las actividades que se promueven.
- **Toma de decisiones y resolución de problemas:** aptitud y actitud de responsabilidad. Iniciativa para resolver problemas a través de acciones eficaces y eficientes, evaluándolas previamente y decidiendo su ejecución inmediata en aras de su solución.

1.5 Estructura organizacional y recursos humanos

La empresa objeto de estudio opera en el mercado asegurador peruano mediante tres líneas de negocio: salud, vida y riesgos generales. En los negocios de seguros de riesgos generales y seguros de vida, la empresa forma parte de un grupo importante: el *holding* financiero más grande del Perú. En planes de salud (EPS), seguros de asistencia médica y prestaciones, cuenta con el respaldo de un grupo peruano y extranjero.

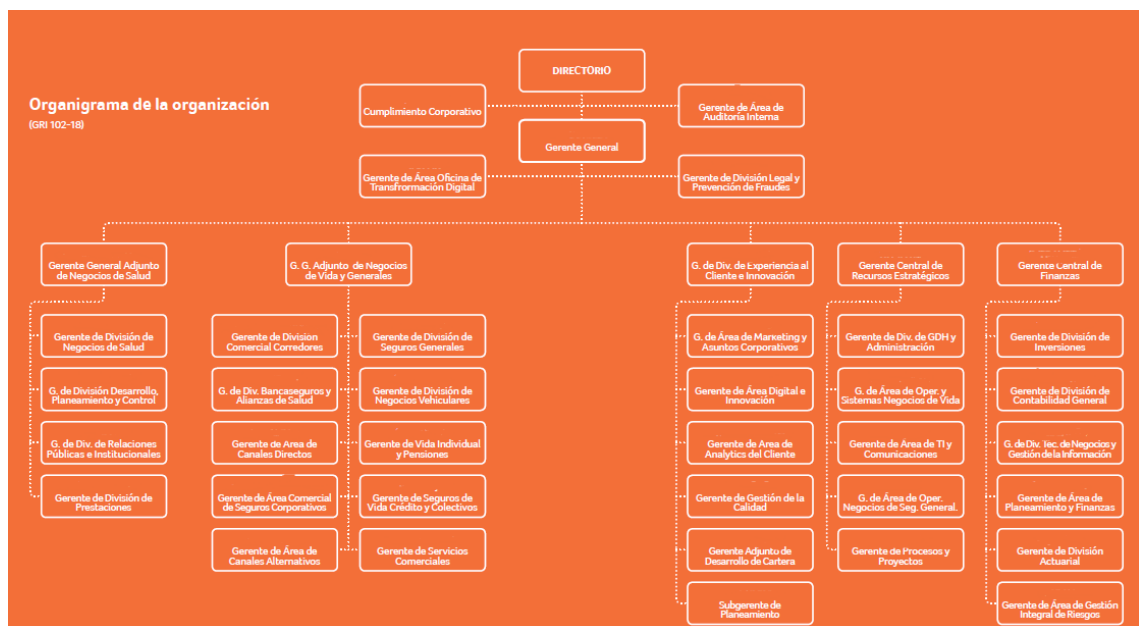
Gráfico 2. Tamaño de la organización



Fuente: Reporte de responsabilidad social y medio ambiente, 2017.

Se presenta el organigrama actual de la empresa objeto de estudio.

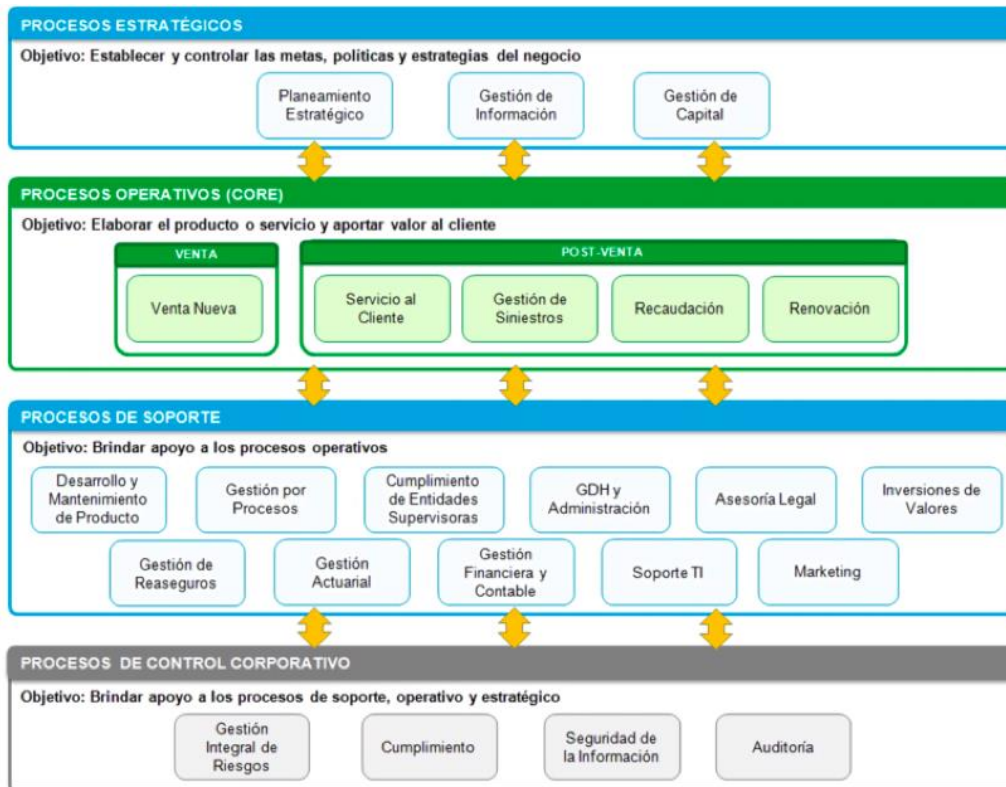
Gráfico 3. Organigrama



Fuente: Reporte de responsabilidad social y medio ambiente, 2017.

Se presenta el mapa de procesos claves de la empresa objeto de estudio.

Gráfico 4. Mapa de procesos clave



Fuente: Memoria anual de la compañía, 2018.

2. Identificación del problema

Shuen (1997) considera a la gestión del talento como una capacidad dinámica que hace posible que las organizaciones, a través de sus empleados de alto potencial, analicen y diagnostiquen el entorno. Además, que sean capaces de adaptarse rápidamente a nuevas situaciones disruptivas creando una ventaja competitiva sostenible.

El manejo de *data analytics* es una tendencia a nivel global. Implica analizar data compleja en relación con las nuevas exigencias del mercado y las preferencias de los clientes, con el fin de ayudar a las organizaciones a tomar las decisiones más convenientes respecto al negocio.

En la organización objeto de estudio se implementó el área de *Analytics* del Cliente. El objetivo es identificar, en los procesos del negocio relacionados con el cliente, las oportunidades que brindan esos datos para mejorar la calidad de las decisiones que se toman. Mediante un estudio

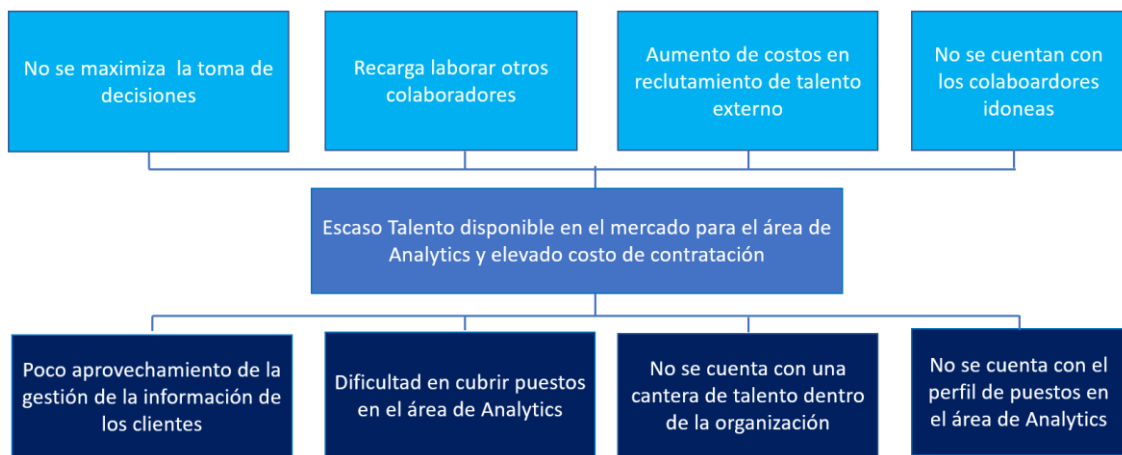
profundo, se diseña y entrega una solución práctica que materialice los beneficios y permita un trabajo en equipo con las unidades de negocio.

En la actualidad es difícil encontrar el personal idóneo para cubrir los puestos en el área de *Analytics* del Cliente, con las competencias que el área requiere. Esta realidad evidencia que en el mercado nacional no se cuenta con profesionales capacitados que cumplan con lo que el puesto necesita. Los que hay, resultan muy costosos. En ocasiones es más rentable traer un profesional en esta rama del extranjero.

Frente a estas circunstancias, la empresa considera muy importante tener una cantera de talento interno y formarla con las competencias que se requieren para el área de *Analytics* del Cliente. Este talento ya conocería la cultura y el *core* del negocio; además, se promoverían oportunidades de desarrollo internas, se mantendría la producción y sería más rentable, ya que la curva de aprendizaje se reduciría y los sueldos serían menores.

3. Mapa del problema

Gráfico 5. Mapa del problema



Fuente: Elaboración propia 2019

Actualmente, las empresas tienen acceso a una cantidad ilimitada de información de los clientes. Disponer de esta información actualizada y de calidad puede aportar grandes ventajas a la hora de tomar decisiones y detectar tanto puntos de mejora como oportunidades. Por ello, se hace necesario contar con personal capaz de traducir esos datos para que puedan ser comunicados a otras áreas de una manera simple y asertiva.

Debido al escaso talento y elevado costo de contratación en el mercado de *analytics*, se ha considerado la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Qué plan de desarrollo de competencias puede integrarse en un programa de formación para cubrir puestos en el área de *Analytics* del Cliente y así agregar valor en una empresa de seguros?

También se consideran las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es el perfil requerido para cubrir un puesto en el área de *Analytics* del Cliente?
- ¿Cuál es la criticidad de los puestos en el área de *Analytics* del Cliente?
- ¿Qué contenidos deben desarrollarse en un plan de desarrollo de competencias para el área de *Analytics* del Cliente en una empresa de seguros?

4. Propuesta y alcance de presentación de servicios de consultoría

La escasez de talento humano para cubrir posiciones críticas en el área de *Analytics* del Cliente dentro de la empresa objeto de estudio exige la implementación de un plan de desarrollo de competencias como estrategia de promoción, movilización y crecimiento. A través de la valoración del conocimiento del negocio y la cultura dentro de la organización, se busca generar una ventaja competitiva a partir de contar con el personal más calificado del mercado. Por otro lado, este estudio puede replicarse en diversas áreas de la empresa.

En el entendido de que la empresa de seguros es un sistema cuyas áreas funcionan de manera interdependiente, el Plan de Desarrollo de Competencias está dirigido a los colaboradores que cumplan con los requisitos necesarios.

Partiendo de los puntos anteriores, se desprende el siguiente objetivo general:

- Formular un plan de desarrollo de competencias integradas en un programa de formación para cubrir puestos en el área de *Analytics* del Cliente en una empresa de seguros

Como objetivos específicos se definieron los siguientes:

- Identificar el nivel de competencias del talento humano que participará en el Plan de Desarrollo de Competencias para el área de *Analytics* del Cliente.
- Crear un mapa de puestos críticos en el área de *Analytics* del Cliente
- Diseñar la estructura y contenidos del Plan de Desarrollo de Competencias en el área de *Analytics* del Cliente

La tesis tiene como alcance a todos aquellos trabajadores de la empresa sujeto de estudio que cuenten con las competencias necesarias para el área de *Analytics* del Cliente.

Este estudio es de enfoque cualitativo, ya que el Plan de Desarrollo de Competencias busca el fortalecimiento de competencias para el área de *Analytics* del Cliente. Se utilizarán instrumentos como las entrevistas a profundidad y el instrumental del análisis estratégico.

Entre las principales limitantes, destacan el escaso tiempo que tiene la empresa para brindar la información sin perjudicar la operación y el reducido tiempo en la elaboración de esta tesis.

Capítulo II. Marco teórico

1. Modelo de gestión por competencia

La definición de competencia es amplia y diversa; sin embargo, se mencionarán algunas en el presente trabajo. Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la competencia es la pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Por otro lado, de acuerdo con Levy-Leboyer (1996), las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada.

Las competencias constituyen la esencia misma de los recursos humanos, de las personas que componen la organización y, por ende, de la organización en sí (Andueza 2014). Para saber qué es lo que provoca que una persona se comporte de determinada manera, hay que profundizar en algo más.

Las características de las competencias son las siguientes:

- Son inherentes a las personas y no al puesto.
- Se definen a partir de conductas observables y medibles.
- Están alineadas con la estrategia y los objetivos de la organización. Son específicas e intransferibles de cada organización y se definen en función de sus características, del entorno y de la actividad que desarrolla.
- Pueden ser modificadas y son susceptibles de ser actualizadas en función de los requerimientos de los clientes.

Las podemos clasificar de la siguiente manera:

- Competencias de conocimiento o técnicas: compendio de todos los conocimientos que requiere una organización para lograr sus objetivos.
- Competencias de cualidad o genéricas: reflejan el conjunto de patrones de conducta y características personales, medibles y observables necesarias para desarrollar las actividades.

Levy-Leboyer (1996), citando a la consultora Hay Group (1996), define los objetivos centrales que se plantean las organizaciones para implementar el modelo de gestión por competencias. A continuación, se desarrolla cada uno de ellos:

- Tener y retener a los mejores. Para ello, hay que:
 - Seleccionar a los más adecuados. Las competencias permiten conocer cuál es el perfil de competencias de cada puesto y buscar al candidato que más se adapte al puesto.
 - Evaluar el qué y el cómo del desempeño. La utilización de las competencias fija tanto el marco de referencia de qué conductas y desempeño se debe tener en cada puesto, como el grado de cumplimiento por parte del profesional.
 - Retribuir de forma justa y eficaz.
- Desarrollar para tener profesionales excelentes por medio de:
 - Desarrollar las conductas que identifican a los mejores, la formación se centra en buscar metodologías y contenidos más adecuados para el desarrollo de cada competencia.
 - Poner en marcha un cambio cultural (a partir de nuevos comportamientos).
 - Promocionar, según criterios contrastados y fiables. La detección de los perfiles de competencias de los profesionales permite promocionar a los que presentan las competencias necesarias para cada puesto y desarrollar el potencial de los profesionales por medio de planes de carrera personalizados.

2. Perfil por competencia

Alles (2016) indica que para desarrollar el perfil del puesto por competencias es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto.

El enfoque en las competencias se ha aplicado en las principales empresas y consultoras del mundo; además de gobiernos, organizaciones empresariales y sindicales. Por lo tanto, es claro que su uso se ha generalizado en el mundo occidental (Stegmann y Troncoso 2001).

Gráfico 6. Implicancias de las competencias laborales



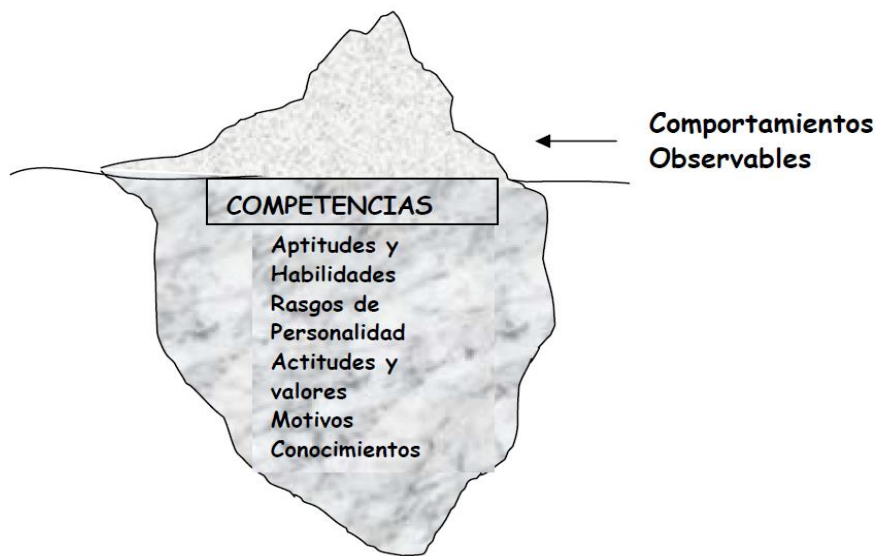
Fuente: Barrios, 2002.

El concepto “competencias” ha cambiado de forma significativa. En un comienzo se usó para identificar las competencias esenciales para un puesto específico de trabajo (competencia laboral), con exclusión de las competencias enseñadas comúnmente en la escuela. En la actualidad, este concepto comprende no solo las competencias académicas básicas, sino también una gran diversidad de actitudes y hábitos esenciales para el correcto funcionamiento de sociedades tecnológicas y productivamente exigentes.

Pereda (1999) define las competencias como «un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización escolar concreta».

En la siguiente figura, se observa la parte visible del *iceberg* conductual.

Gráfico 7. Las competencias como comportamientos observables en el *iceberg* conductual



Fuente: Pereda, 1999.

Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, es preciso que estén presentes una serie de componentes (Pereda 1999):

- **Saber:** es el conjunto de conocimientos que permiten a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) o de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial y se define como el conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas.
- **Saber hacer:** son las habilidades y destrezas, es decir, la capacidad de aplicar los conocimientos que la persona posee en la solución de problemas que su trabajo plantea. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas) y habilidades cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar). Lo habitual es que estas habilidades distintas interactúen entre sí.
- **Saber estar:** son las actitudes e intereses acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social, es decir, para que los comportamientos de la persona se ajusten a las normas y reglas de la organización escolar. Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

- Querer hacer: son los aspectos motivacionales, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos que componen la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo a la persona (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.). Estos determinan que el individuo se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- Poder hacer: se refiere a las características personales y de la organización escolar; es decir, que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia. Cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Cada comportamiento incluido en una competencia se produce por el efecto conjunto de los cinco componentes antes descritos. Al respecto, «las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral» (Pereda y Berrocal 1999).

3. Puestos críticos

Para identificar los puestos críticos en la organización, se buscan las diferencias y se ponderan los puestos de acuerdo con tres criterios (Freire 2018):

- En función de su carácter estratégico por encima de los no estratégicos.
- Por su capacidad de generar una contribución diferencial. De acuerdo con aquellos que prometen un impacto marginal muy superior y están sujetos a una gran variabilidad en el resultado según el que esté desempeñando el rol.
- Por ser escasos dentro de la organización. Hay autores que limitan las posiciones críticas al 10% aproximado de los puestos de una organización.

El registro de los puestos críticos permite avanzar en el diseño de planes de cobertura de esas posiciones. Se basa en el monitoreo cercano del desempeño de sus ocupantes, en la identificación de las brechas existentes entre lo que se espera del rol y lo que actualmente es el resultado de la gestión, y en acciones específicas de desarrollo para potenciales ocupantes de estos puestos.

La determinación de las funciones clave dentro de una organización es una revisión de la estrategia de la empresa (Cabrejos, San Miguel y Rojas 2018). Sin un conocimiento detallado de las tendencias cambiantes de la industria, las necesidades del cliente y las oportunidades del mercado puede ser difícil confirmar cuáles trabajos tendrán un papel central en la estrategia viable. Además, las funciones clave a menudo difieren, no solo por la industria sino también por cómo una organización elige competir dentro de esa industria.

Para Sigdman (2010), un cargo crítico se entiende como aquel con funciones asociadas a procesos altamente sensibles en términos de continuidad operacional y alto costo de reemplazo. Es de vital importancia para el negocio y para la gestión de un área, por los que es imprescindible retener al ocupante del puesto y contar con cuadro de reemplazo.

Los cargos críticos permiten la sostenibilidad del negocio a largo plazo, ya que se implementan en líneas estratégicas del negocio y desarrollan al personal de su entorno. También tienen la finalidad de orientar de forma acertada las competencias identificadas y asegurar una adecuada selección, formación y sucesión de cargos.

Los puestos críticos son aquellos puestos claves en la estrategia y cadena de valor de una organización (Gómez 2012). Otros autores van más allá y definen a estos puestos por su impacto directo en la estrategia de la organización y su alto desempeño.

Otras características son las siguientes:

- Pueden encontrarse a lo largo de toda la organización y no están en función de la jerarquía únicamente.
- No suelen pasar del 15% de la plantilla.
- Son difíciles de atraer y retener.
- Crean riqueza (incrementando ganancias o reduciendo costos).
- Los errores son muy costosos en términos de ingresos perdidos.
- La selección de la persona equivocada es cara.
- El bajo desempeño es inmediatamente detectado.
- Usualmente requiere un alto nivel de experticia.

4. Analytics

Vivimos en un mundo donde la cantidad de información aumenta vertiginosamente. En este nuevo escenario, donde el consumidor genera una huella digital, existe un gran interés por parte de las empresas por entender esta información y por desarrollar una ventaja competitiva con ella.

Según *El sector del seguro, la transformación hacia el risk management integral y personalizado* (2017), estudio de tendencias del sector asegurador realizado por Minsait, las compañías de seguros están enfrentando cambios que son necesarios de entender y atender. Actualmente, los avances tecnológicos, la fuerte presión de precios y los cambios de comportamiento del consumidor generan un entorno más competitivo. Esto obliga a las aseguradoras a crear nuevos modelos disruptivos en el mercado.

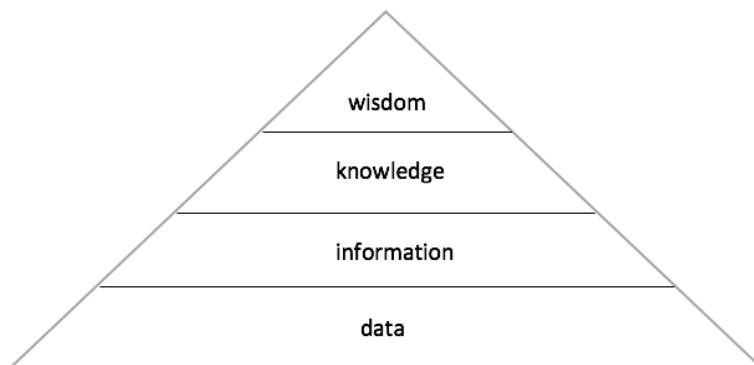
El Actuaries Institute of Australia, en su estudio *The impact of big data on the future of insurance* (2016), hace un análisis de la *big data* como ventaja competitiva, ya que permitirá a las aseguradoras entender mejor los riesgos individuales del consumidor. Pero ¿qué es *big data* y *analytics*?, ¿cuál es el impacto que tendrá en las aseguradoras? A continuación, se presentan sus definiciones.

4.1 Definición de términos

4.1 Data

Stonier (1997) define los datos como una serie de hechos y observaciones desconectadas; mientras que para Davenport y Prusak (2000) son un conjunto de cifras concretas de algún evento. Por otro lado, Zins (2007) va más allá; menciona que los datos están representados por otros tres bloques esenciales: *information* (información), *knowledge* (conocimiento) y *wisdom* (sabiduría). Esta estructura básica es descrita como un modelo jerárquico, graficado como una pirámide en cuya base se encuentra la *data* y *wisdom* (sabiduría) en la cima.

Gráfico 8. Pirámide de la jerarquía de datos



Fuente: Rowley, 2007.

Stonier (1997) entiende esta pirámide de la siguiente manera: los datos pueden convertirse en información al momento de analizarlos, seleccionarlos y clasificarlos. A su vez, esta información, al describirla en modelos, se transforma en conocimiento. Por último, a partir de este conocimiento, se pueden formular *insights* que podemos llamar sabiduría (*wisdom*).

Basado en los conceptos previos, se puede decir que los datos, por sí mismos, son concebidos como hechos objetivos de eventos y observaciones. Sin embargo, lo más importante es encontrar y desarrollar las competencias necesarias para convertir estos datos en conocimiento o sabiduría para generar valor en cualquier organización

4.2 *Big data*

Sagiroglu y Sinanc (2013) describe la *big data* como una gran base de datos que tiene una estructura compleja y variada, con dificultades para ser almacenada y analizada. Esta *big data* es información que proviene de diferentes canales como satélites, GPS, redes sociales, teléfonos celulares, etc. *Big data analytics* ha sido descrita como un proceso de investigación de esta enorme cantidad de datos que ayudará a revelar modelos y correlaciones secretas.

4.3 *Data analytics*

El uso de las herramientas de análisis, hasta aproximadamente el 2009, se conoció como inteligencia de negocios, llamada también *analytics*. En ese período, los datos sobre los procesos de producción, ventas, interacciones con los clientes y más, se registraron y analizaron por

primera vez. De esta manera, los gerentes pudieron tomar decisiones basadas en cifras en vez de en su intuición (Davenport 2013, Davenport y Dyché 2013). Actualmente, el análisis de datos tiene un significado mucho más amplio, se pueden crear productos y servicios a partir de su análisis en todas las empresas de todos los sectores (Davenport 2013.).

4.4 Competencias asociadas a *data analytics*

4.4.1 Características personales

Muchas veces se habla básicamente de las competencias técnicas; sin embargo, algunas capacidades personales son importantes. Es necesario tenerlas en cuenta cuando se considera la idoneidad de un solicitante al cubrir un puesto de trabajo (Spencer y Spencer 1993).

Estas capacidades personales son la curiosidad, el pensamiento asociativo y la creatividad. Estos rasgos son necesarios para hacer preguntas poderosas, formular hipótesis y solucionar problemas de manera innovadora (Patil 2011, Davenport y Patil 2012).

4.4.2 Habilidades profesionales

Como lo describe Davenport y Patil (2012), los analistas de datos necesitan entender cómo encontrar respuestas a preguntas comerciales importantes a partir del “tsunami” de información recopilada.

Dhar (2013) afirma que la competencia clave es la capacidad de formular problemas y encontrar soluciones efectivas. Usando el término “pensamiento computacional”, describe las habilidades básicas que serán necesarias en la próxima década.

Barr y Stephenson (2011) han investigado este concepto y han identificado las siguientes capacidades en su estudio: recopilación de datos; análisis de datos; representación y análisis de datos; abstracción, análisis y validación de modelos; automatización, pruebas y verificación; algoritmos y procedimientos; descomposición de problemas; y estructuras de control y paralelización, y simulación.

4.4.3 Conocimiento técnico

Cuando se habla del conocimiento técnico necesario para el análisis de datos, la habilidad más básica y universal es la capacidad de programar para que se pueda, por ejemplo, desarrollar prototipos (Patil 2011).

En la medida en que las empresas tratan de darle un sentido a la gran cantidad de datos, desarrollando sistemas de decisión automáticos y predictivos, el aprendizaje automático parece estar convirtiéndose en una necesidad (Patil 2011, Provost y Fawcett 2013).

Dhar (2013) cree que el conocimiento sobre el aprendizaje técnico debe basarse en habilidades más básicas que se incluyen en las siguientes clases:

- Estadísticas: requieren un conocimiento práctico de probabilidad, distribuciones, pruebas de hipótesis y análisis multivariado.
- Habilidades informáticas: conciencia de cómo los datos son representados y manipulados por las computadoras. Conocimiento de estructuras de datos, algoritmos y sistemas. Manejo de computación distribuida, bases de datos, computación paralela y computación tolerante a fallas. Junto con los lenguajes de *scripting* (por ejemplo, Python y Perl), las habilidades anteriores son los componentes básicos necesarios para tratar con conjuntos de datos.
- Conocimiento sobre correlación y causalidad: una idea clara de la distinción entre correlación y causalidad. La capacidad de evaluar qué modelos son convenientes y prácticos en diferentes entornos.

Miller (2014) señala que los analistas de datos deben dominar las habilidades técnicas como matemáticas, estadística, aprendizaje automático, análisis predictivo, informática y programación. Además, deben conocer sobre sistemas de información centrales, bases de datos, almacenamiento de datos y tener habilidades de extracción de datos.

5. Programas de desarrollo

Alles (2009) propone tres programas de desarrollo que se focalizan en la formación de personas a fin de que estén preparadas para asumir nuevas responsabilidades y funciones cuando sea necesario.

Para que estos programas tengan éxito se debe contar con un fuerte compromiso de la máxima conducción de la organización, ya que implica asumir, a su vez, un fuerte compromiso con los colaboradores al invertir en programas de formación y desarrollo que genera talento interno. Además, y al mismo tiempo, no implica que la organización asuma compromisos con los participantes. Por el solo hecho de formar parte de uno de estos programas no se obtienen beneficios como mejor remuneración o promociones a puestos superiores. Esos premios hay que alcanzarlos.

Los dos primeros programas (Planes de Carrera y Plan de Jóvenes Profesionales) definen esquemas teóricos de crecimiento escalonado. Las personas que transitan estos programas van cumpliendo etapas y siguiendo una ruta definida. En los dos programas, el camino teórico se relaciona con colectivos o grupos de personas que poseen determinadas características previamente definidas.

El tercero de los programas de esta sección es Personas Clave. Podría definirse como el monitoreo permanente de la carrera de personas que han sido seleccionadas a partir de algunos parámetros previamente definidos por la organización.

Sánchez (2006) asegura que el panorama general de la formación en la empresa está pasando por una fase de cambio drástico. Esto está provocando una situación nueva provocada por las transformaciones vertiginosas en las que todos estamos inmersos. Se podría decir que la formación ha seguido tres grandes etapas en el tiempo:

- Etapa técnica: se ha caracterizado por el énfasis puesto en la enseñanza de herramientas y metodologías de trabajo cerradas, poco cambiantes y bien probadas. Estas se pueden aprender con un determinado procedimiento.
- Etapa de las habilidades: sin desdeñar los aspectos técnicos de la formación, el foco está en que para poder realizar el trabajo en un entorno cada vez más inmerso en las relaciones humanas, es muy importante desarrollar habilidades interpersonales.
- Etapa del rendimiento: la tecnología cambia constantemente, se desarrolla y evoluciona dentro de un sistema de intercambio comunicativo y humano muchas veces impredecible. Esta aleatoriedad implica una mayor variabilidad de necesidades formativas; por lo tanto, el experto en recursos humanos deberá trabajar en formar a los directivos que serán, a su vez, los tutores reales de sus colaboradores. Resulta más eficaz la formación impartida por quien las verdaderas necesidades de sus propias áreas. Además, estas necesidades cada vez son más diferentes, aunque sean del mismo departamento.

Por todas estas razones se contempla una nueva manera de entender la formación desde una formación generalista hacia otra más especializada, centrada en el propio puesto de los protagonistas reales del trabajo.

Según Bejarano (2013) se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. Se le brinda al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades. Se busca que el empleado se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones para mejorar procedimientos o procesos que impacten en el alcance de la meta fijada.

Una de las mayores motivaciones empresariales para los trabajadores es la posibilidad de crecer y rotar dentro de una misma compañía. De modo que una estrategia importante para retener el talento es procurar que las vacantes y opciones de ascenso sean ocupadas con personal de la misma empresa.

Las personas que inviertan en aprender y ampliar su conocimiento frente a actividades que presentan aptitudes o intereses bien definidos, estarán siempre en aras de la capacitación constante, se mantendrán operativas y serán tomadas en cuenta para un ascenso con mayores responsabilidades.

La formación es la base para el crecimiento profesional. Las relaciones en el lugar de trabajo, ya sea con los superiores o los compañeros, han de ser satisfactorias para generar bienestar laboral.

La formación en la empresa es un factor de éxito en la retención. Si se aplica en los empleados adecuados, puede llegar a formar verdaderos talentos. La formación no deja de ser importante en los núcleos operativos de las empresas. La formación no solo se enfoca hacia objetivos de desarrollo de negocio o decisiones estratégicas, sino que enseña a los empleados desde cómo manipular un producto o una máquina, hasta cómo hablar con los clientes, solucionar problemas comprometidos, reponer *stands* en la postura más saludable o conocer las características de los productos de la competencia.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pesteg)

1.1 Entorno político

Con el Decreto Legislativo N° 770 - Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros, promulgado en octubre de 1993, se liberó el mercado de seguros. Esto atrajo inversión extranjera y fomentó la competencia en el sistema financiero y de seguros. También se establecieron tarifas y contenidos de las pólizas. Desde entonces, el sector asegurador empezó a crecer, se incrementaron la cantidad de empresas privadas de seguros, fusiones y adquisiciones de empresas nacionales y extranjeras.

Esta ley trajo consigo los desgravámenes, microseguros de los créditos que las instituciones bancarias y financieras otorgan a personas naturales y empresas. A pesar de que la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) no ha establecido alguna norma vigente en este proceso, la mayoría de las empresas del sistema financiero lo exigen como condición necesaria para el otorgamiento de un crédito.

Por otro lado, la Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud (AUS 2009) establece que toda persona residente en el país debe contar con un seguro de salud que permita acceder a prestaciones de tipo preventivo, recuperativo y de rehabilitación. A pesar de que su implementación ha sido gradual (Ministerio de Salud - Minsa 2015), se ha logrado incorporar al sistema a 16,7 millones de personas que no contaban con seguro a través del Sistema Integral de Salud (SIS). Para el sector asegurador esta ley representa una oportunidad, ya que permite captar a un segmento importante de clientes en los sectores socioeconómicos C y D que actualmente no han sido atendidos.

La creación de los fondos mutuos previsionales (AFP), las entidades prestadoras de salud (EPS), la Ley de Seguro de Trabajo para Actividades de Alto riesgo (SCRT), la obligatoriedad de seguros vehiculares de responsabilidad civil (SOAT), el Reglamento de Comercialización de Seguros aprobado por la SBS, entre otros, han aportado significativamente en el crecimiento del sector.

Por otro lado, debido a que el Perú es un país informal, la industria aseguradora no crece como debería. Es necesario que se fomenten políticas que favorezcan la formalización de las microempresas (mype) cuya tasa de informalidad bordea el 75%.

1.2 Entorno económico

Existe una relación directa entre el crecimiento económico y las primas de seguro en América Latina. Un comportamiento positivo de la economía genera un mayor número de actividades comerciales, como la compraventa de inmuebles y la creación de negocios. El aumento del poder adquisitivo de la clase media permite que el mercado local se dinamice. Estas actividades deben ser cubiertas de potenciales riesgos a través de la adquisición de seguros de acuerdo con sus necesidades (Equilibrium 2018).

Con las condiciones económicas del libre mercado y las alzas de los precios de los minerales, la economía peruana tuvo un crecimiento sostenido en el período 2002-2014 con un producto bruto interno (PBI) promedio de 5,87% y una inflación promedio de 2,68%, según datos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP 2015). Esto produjo condiciones de estabilidad y promoción de la inversión que favoreció al sector asegurador, debido a que creció la demanda de seguros de vida, de salud y de créditos.

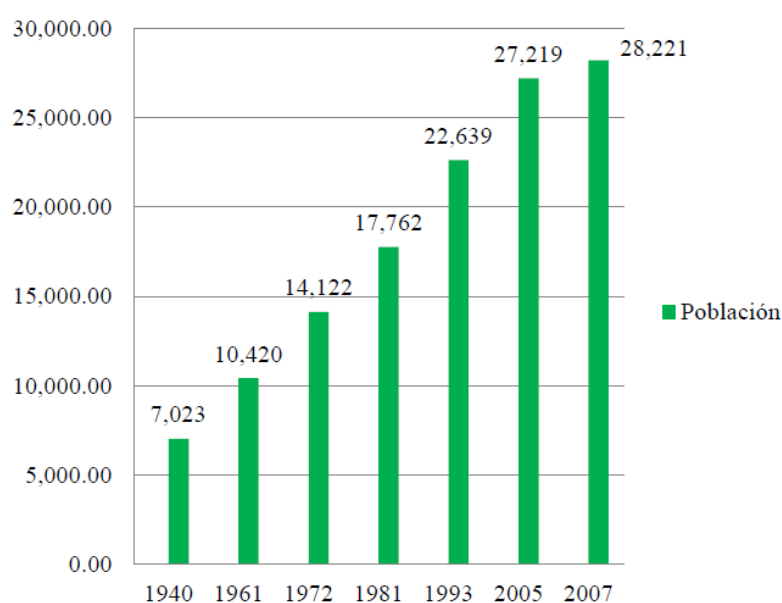
Es importante destacar que el período 2017-2018 ha estado marcado por una industria bastante activa, con operaciones de adquisición que reflejan un escenario de mayor consolidación y una búsqueda de eficiencias. Esto demuestra el amplio espacio que tiene la industria para seguir creciendo y ofreciendo productos de cobertura individual y masiva (Equilibrium 2018).

En los últimos años, el Índice de Confianza del Consumidor ha ido creciendo; sin embargo, el 2015, según notas de estudio del BCRP (2016), tuvo períodos de caída. A diferencia del 2014, en el que las expectativas fueron a mejoras durante todo el año. Tanto los indicadores de expectativas empresariales, que sustentan la evolución de la inversión privada, como la confianza del consumidor, mostraron mejoría.

1.3 Entorno social

Una de las variables principales dentro del análisis de esta fuerza es la población. De acuerdo con el último censo, realizado por el INEI en el año 2007, la cifra de habitantes en el Perú es de 28.220.764. Se proyecta que, para el 2021, la población en el Perú será de 33.149.016 y para el 2026 crecerá a 34.718.378 habitantes, con bastante similitud en la proporción de hombres y mujeres.

Gráfico 9. Población peruana censada 2017



Fuente: INEI, 2016.

Otra de las variables importantes es la evolución de los ingresos promedio mensual que proviene del trabajo. Estos permiten evaluar la factibilidad de pago de una prima de seguro. De acuerdo con el Boletín Estadístico 2015 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el ingreso en el período 2004-2013 en Lima Metropolitana pasó de S/ 994,3 a S/ 1.554,1. En el resto del país también va en aumento y pasó de S/ 668,0 a S/ 1.176,1. A nivel de áreas de residencia, la zona urbana creció de S/ 788,9 a S/ 1.317,12 y la rural de S/ 309,6 a S/ 623,3. Esta evolución se convierte en una oportunidad para el mercado de seguros. La reducción anual de porcentaje de pobreza respecto al total de la población de Lima Metropolitana, según el INEI (2015), fue de 12,8% en 2013, mientras que en el resto del país fue de 29%. En el período 2004-2013, se redujo de 58,7% a 23,9%.

La pobreza extrema, en ese mismo período, se redujo de 16,4% a 4,7%. Los departamentos con índices de pobreza mayor al 25% se encuentran Amazonas, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Loreto, Madre de Dios, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tumbes y Ucayali. La variable de incidencia de la pobreza es un referente importante para medir la accesibilidad de obtención de primas de seguros.

El enfoque económico que comparten el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) establece cortes según el ingreso diario per cápita. Para estos organismos, la clase media gana entre US\$ 10 y US\$ 50. Por encima, está la clase alta y, por debajo, la clase vulnerable que gana entre US\$ 4 y US\$ 10. Los pobres ganan por debajo de US\$ 4 diario. La clase media en América Latina representa el 30% de la población (Banco Mundial 2013). En el Perú, representa el 24%. El BID (2016) que la clase media de la región también está alrededor del 30%. En el Perú, se ubica en 26%. Con información más actualizada y similar metodología, la Cámara de Comercio de Lima calcula que la clase media es ahora el 29% (Torres 2015).

La cuenta de seguros y reaseguros mostró un balance negativo de US\$ 81 millones; monto superior al de US\$ 73 millones, que fue el resultado del 2017. En este mismo año los ingresos disminuyeron en US\$ 36 millones, la mayor parte de la responsabilidad de este descenso fueron incendios, terremotos y otros desastres. Los egresos fueron superiores en US\$ 37 millones, debido a los mayores pagos por primas al exterior (BCRP 2018).

1.4 Entorno tecnológico

Lo invertido en el Perú en actividades de investigación y desarrollo es mínima en comparación con otros países. Mientras se destina el 0,15% del PBI, Chile destina el 0,50%. Esta ratio está relacionada con la competitividad, la generación de empleo y el crecimiento de mediano y largo plazo. Sin embargo, las expectativas de los clientes, así como de las herramientas de las que disponen, crecen de forma acelerada. Se espera que el consumo de pólizas de seguros tenga una experiencia similar a la que viven otros productos. La agilidad en entender e incorporar las nuevas necesidades del cliente, respondiendo con una oferta de servicio adecuada, es clave. Por esto, la tecnología en el sector de seguros debe estar orientada a la eficiencia, a la calidad, al cliente, a la distribución y a la internacionalización; por ejemplo, mediante nuevos canales que permitan tener mayor relación con las aseguradoras. Estas deben considerar la revolución tecnológica para la definición de productos, servicios y estrategias de comercialización (Everis 2014).

Se puede deducir de la fuerza tecnológica y científica que es una amenaza por el bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo que realiza el Estado; sin embargo, a nivel privado existe gran oportunidad de crecimiento en penetración de primas, la cual requiere inversión por parte de las empresas aseguradoras.

1.5 Entorno ecológico

La adaptación al cambio climático es, según el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), el ajuste en los sistemas naturales o humanos que responde a los estímulos climáticos, reales o esperados, o a sus efectos para moderar el daño o aprovechar las oportunidades. El Perú está incluido entre los diez países más vulnerables del mundo al cambio climático y presenta cuatro de las cinco características de vulnerabilidad: (a) zonas costeras bajas; (b) zonas áridas y zonas semiáridas; (c) zonas expuestas a inundaciones, fenómenos de sequía y desertificación; y (d) ecosistemas montañosos frágiles (Oft 2012). El Boletín Estadístico Virtual de la Gestión Reactiva, puesto a disposición por el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci), muestra la serie cronológica de emergencias, clasificadas por fenómenos, del período que va desde enero del 2003 hasta diciembre del 2014.

Para el año 2030, bajo un escenario de cambio climático, se alcanzaría un nivel de PBI real total entre 5,7 y 6,8%. Esta cifra es menor a la que se tendría sin cambio climático (Vargas 2009). Por eso, es indispensable contar con información tangible que permita realizar estimaciones que servirán como soporte para el diseño de políticas que redistribuyan de mejor manera los recursos nacionales e internacionales a los que se puedan acceder. Después de lo mencionado en este punto sobre las fuerzas ecológicas y ambientales que pueden afectar al sector de seguros, es previsible un mayor potencial para el desarrollo del sector microseguros de agricultura y, en general, para el crecimiento del sector asegurador como reacción a los efectos negativos de los fenómenos naturales. Se considera esta una oportunidad en la diversificación de productos.

Tabla 1. Resumen del análisis Pesteg

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	1	Régimen de inversión abierto, confianza de invertir en varios sectores del Perú.	Aumenta la posibilidad de crecimiento del mercado y por ende del negocio. La informalidad genera desconfianza en el sector seguro.	OPORTUNIDAD
	2	Políticas económicas y fiscales que contribuyen con el crecimiento del país.		OPORTUNIDAD
	3	Elevada informalidad que existe en el país.		AMENAZA

Fuerzas económicas y financieras	4	Accesibilidad al crédito y condiciones económicas de libre mercado.	Los ciudadanos cuentan con mayor crédito para el gasto corriente, incluyendo el aseguramiento personal, familiar y/o de bienes.	OPORTUNIDAD
	5	Estabilidad económica y crecimiento sostenido.		OPORTUNIDAD
	6	La desaceleración de la economía.		AMENAZA
Fuerzas sociales y culturales	7	Aumento de la población.	El incremento de la población y de la capacidad de gasto aumenta la posibilidad de adquirir algún tipo de seguro	OPORTUNIDAD
	8	Aumento de la capacidad de gasto.		OPORTUNIDAD
	9	Aumento de la siniestralidad en los rubros de incendios, terremotos y otros desastres.		AMENAZA
Fuerzas tecnológicas y científicas	10	Creación de canales digitales para obtener data.	Poder contar con mayores canales de ventas de los productos.	OPORTUNIDAD
	11	Poca inversión en investigación y desarrollo.		AMENAZA
Fuerzas ecológicas y ambientales	12	Cambio climático y desastres naturales.	La incertidumbre y aumento de los fenómenos naturales.	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con el análisis se puede decir que en el sector existe mayor cantidad de oportunidades que de amenazas. La más importante, el crecimiento y sostenibilidad económica, provoca un incremento en el mercado y capacidad de gasto de los ciudadanos. A su vez, esto aumenta la posibilidad de adquirir algún tipo de seguro, persona/familiar o de un bien adquirido.

2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de Porter)

Se utilizarán las cinco fuerzas de Porter para analizar el sector de seguros. La finalidad es determinar el nivel de atractividad del sector.

2.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores (reaseguradoras, conglomerados de clínicas, talleres, etc.) es alta y difícil de sustituir, ya que existen pocos en el mercado que puedan prestar estos servicios en caso de siniestros. Esta fuerza, al ser alta, hace que el mercado sea de menor atractividad.

2.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que su nivel de influencia en los productos es limitado. Por lo tanto, la fuerza de atracción en el sector es alta.

2.3 Amenaza de nuevos competidores

Según la SBS (2018), el mercado asegurador ha tenido una tendencia creciente en los últimos años. Actualmente existen veinte aseguradoras en el país. Es un mercado con mucho potencial de crecimiento y cabe la posibilidad de que, por un lado, existan nuevos entrantes en el futuro y, por el otro lado, se formen coaliciones de los ya existentes y se así se cubran segmentos desatendidos por las más grandes aseguradoras. Esto quiere decir que la fuerza de nuevos competidores es baja y, por lo tanto, la atracción es alta.

2.4 Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos

El ahorro es el principal sustituto del seguro. Según la encuesta sobre cultura financiera, solicitada por la SBS, el 31,8% de los peruanos ahorra para imprevistos y/o emergencias. Específicamente en el ramo de salud, el servicio se divide entre el sector público, donde se encuentra el Ministerio de Salud con el SIS y EsSalud; y el sector privado, donde se encuentran las entidades prestadoras de salud (EPS) y las entidades prestadoras de servicios de salud prepagados (ESSP). Estos actores brindan el servicio sin necesitar intermediarios. Por lo tanto, la amenaza es baja, lo que hace al sector atractivo.

2.5 Rivalidad entre competidores existentes

Si bien existen diferentes aseguradoras, estas aún no son muy representativas; sin embargo, al ofrecer productos similares, existe competitividad. Por lo tanto, la atracción en el mercado es media.

En conclusión, después de haber analizado la industria aseguradora a partir de las cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que este es un mercado atractivo, no solo por ser un mercado emergente y con mucho potencial, sino también por la rentabilidad que genera.

Aunque existe una amenaza alta de nuevos entrantes, es de vital importancia estar preparados y contar con el talento humano capacitado para enfrentar los nuevos retos que depara el futuro.

3. Análisis EFE

A continuación, se presenta la matriz EFE que se ejecutó en la empresa objeto de estudio:

Tabla 2. Matriz EFE

Oportunidades		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Régimen de inversión abierto. Confianza de invertir en varios sectores del Perú.	0,05	3	0,15
2	Políticas económicas y fiscales que contribuyen con el crecimiento del país.	0,06	3	0,18
3	Accesibilidad al crédito y condiciones económicas de libre mercado.	0,15	3	0,45
4	Estabilidad económica y crecimiento sostenido.	0,16	3	0,48
5	Aumento de la población.	0,05	3	0,15
6	Aumento de la capacidad de gasto.	0,06	3	0,18
7	Creación de canales digitales para obtener data.	0,07	2	0,14
Amenazas		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
8	Elevada informalidad que existe en el país.	0,08	2	0,16
9	La desaceleración de la economía.	0,07	3	0,21
10	Aumento de la siniestralidad en los rubros de incendios, vandalismo y otros desastres.	0,1	2	0,2
11	Poca inversión en investigación y desarrollo.	0,06	3	0,18
12	Cambio climático y desastres naturales.	0,09	3	0,27
				2,75

Nota: (1) los valores de calificación son los siguientes 4 = respuesta superior, 3 = respuesta por encima del promedio, 2 = respuesta promedio, 1 = respuesta deficiente.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La puntuación total ponderada es de 2,75, lo que indica que la capacidad adquirida de la empresa brinda una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas existentes. Esta respuesta se basa en el aprovechamiento del crecimiento de la población y el aumento de la capacidad de gasto promedio. Además, considera la especialización en determinar el riesgo.

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

1. Funcionamiento de la empresa

1.1 Modelo de negocio

A continuación, se presenta el modelo de negocio de acuerdo con el lienzo de Canvas:

Gráfico 10. Modelo Canvas

Relaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Mercado meta - clientes												
Red de clínicas Reaseguradoras Corredores Red de talleres Ajustadores, peritos Alianzas con entidades financieras	<i>Analytics</i> del cliente Evaluación del riesgo Inversiones Servicio al cliente	Asegurar que la felicidad de los clientes no se vea interrumpida brindando un servicio extraordinario. Respaldado en un marca solida y sostenible.	De confianza Largo plazo Experiencias positivas Cercana, oportuna y empáticas	Personas naturales Empresas privadas y públicas												
	Recursos clave		Canales de distribución													
	<i>Know how</i> Personal calificado Marca de Mercado Cultura Clientes		Corredores de seguros Canales digitales (Internet) Asesores Alianzas con entidades financieras y otros <i>Brokers</i> <i>Call center</i>													
Estructura de costos			Flujos de ingresos													
NEGOCIO ESTA BASADO EN: <table border="0"> <tr> <td>Costos fijos</td> <td>Costos variables</td> </tr> <tr> <td>Alquiler de mobiliario</td> <td>Capacitación</td> </tr> <tr> <td>Pago de planilla</td> <td>Siniestralidad</td> </tr> <tr> <td>Pago de proveedores (talleres, clínica)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pago de servicios</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reservas</td> <td></td> </tr> </table>			Costos fijos	Costos variables	Alquiler de mobiliario	Capacitación	Pago de planilla	Siniestralidad	Pago de proveedores (talleres, clínica)		Pago de servicios		Reservas		Venta de primas Ganancia por inversiones Alquiler de inmobiliario	
Costos fijos	Costos variables															
Alquiler de mobiliario	Capacitación															
Pago de planilla	Siniestralidad															
Pago de proveedores (talleres, clínica)																
Pago de servicios																
Reservas																

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.1.1 Análisis Canvas

La propuesta de valor es brindar un servicio extraordinario en la atención al cliente con un manejo adecuado del riesgo y protegiendo lo que el cliente más valora. Esta se sostiene a través de los recursos claves de la organización, como el personal calificado de actuarios, suscriptores, *analytics* del cliente, digital e innovación, inversiones, gestión integral de riesgos, solidez y sostenibilidad a la marca.

1.2 Marketing

La empresa objeto de estudio realiza publicidad responsable. Son miembros de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), lo que genera el compromiso de regularse por el código de ética publicitaria del Consejo Nacional del Comité de Autorregulación Publicitaria (Conar). Todas las piezas publicitarias son analizadas por el área de *Marketing* para verificar que cumplan con los lineamientos de *marketing* responsable. En su publicidad, la empresa busca ser directa y sencilla, así se evitan confusiones sobre las condiciones de sus productos. El área de *Marketing* y Asuntos Corporativos planifica y centra tanto el posicionamiento como la reputación corporativa de la empresa ante todas las audiencias y grupos de interés. Esto facilita el desarrollo del negocio y afianza la relación con las marcas para contribuir en la atracción y fidelización de clientes actuales y potenciales.

1.3 Operaciones

La operación se dirige tanto a personas naturales (familias y trabajadores) como personas jurídicas (empresas). Tiene presencia en Lima, Arequipa, Piura, Trujillo y otras ciudades del país. Asimismo, los clientes pueden atenderse en la amplia red de clínicas del Perú y del extranjero. Estos centros médicos cuentan con diversas especialidades y los más altos estándares de calidad. Para la atención de los clientes, la empresa cuenta con diversos canales de distribución: fuerza de ventas propia, corredores, banca seguros, alianzas comerciales, *sponsors* y *worksite marketing*

Gráfico 11. Distinciones



Global Banking & Finance Review – Mejor Compañía Aseguradora del Perú

Global Banking & Finance premia a las instituciones que resaltan en la industria financiera.



El Ojo de Iberoamérica – Plata y Bronce

El Ojo de Iberoamérica reconoce al desempeño creativo de profesionales y empresas. Obtuvimos el premio de Bronce en la categoría Ojo Sustentable por la campaña "La Ponchila". Además, recibimos el de Plata por la campaña "Efecto 0.5", propuesta que buscó evidenciar de manera creativa que tomar y manejar no es una buena decisión.



Merco Reputación Corporativa – Puesto 10

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) es un ranking que agrupa a las 100 empresas más reputadas del país.



Effe LATAM – Effe de Plata

Nuestra campaña "Ponchilas" ganó un Effe de Plata. Los Effe son reconocidos por los anunciantes y agencias como los premios de mayor relevancia en la industria publicitaria.



Creatividad Empresarial – Ganador en la categoría Cuidado del Medio Ambiente

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) otorga el Premio Creatividad Empresarial a las innovaciones más notables de las empresas privadas e instituciones públicas del país. En Pacífico ganamos el premio con nuestro programa Ponchilas (ver página 89 para conocer más sobre este programa).



Cannes Lions – León de Plata

Por nuestra campaña "Efecto 0.5" recibimos un León de Plata en la categoría Entretenimiento. Los Cannes Lions reconocen la creatividad de los mejores trabajos publicitarios del año.

Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR)

Perú 2021 otorgó a Pacífico el Distintivo ESR mediante el cual reconoce nuestro compromiso y esfuerzo en el campo de la responsabilidad social.

BrandZ – Puesto 7 en el Top 12 de marcas peruanas más valiosas

BrandZ es un ranking de las marcas más importantes. Fuimos la única empresa aseguradora que lo integró.

Encuesta Anual de Ejecutivos – Mejor Empresa de Seguros Personales

Por medio de la Encuesta Anual de Ejecutivos, la Cámara de Comercio de Lima revela las preferencias del sector empresarial en el Perú. Por décimo año consecutivo fuimos reconocidos como mejor empresa de seguros personales.

Premio Creatividad Innovación Televisión – Ganador

Open TV Awards premia el mejor uso de la TV abierta en sus varias plataformas. Ganamos el premio con nuestro programa de responsabilidad social Ponchilas.

Donde Quiero Trabajar – Primer Lugar en el Ranking del Sector Seguros

La encuesta "Donde Quiero Trabajar", efectuada por Arellano Marketing y Laborum Perú, genera un ranking con las mejores compañías para trabajar en el país.

IDEAS – Mejor Campaña

El Premio IDEAS de la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad reconoce lo mejor de la creatividad peruana. Ganamos el premio en la categoría Best Show con nuestra campaña "Efecto 0.5".

Marca Empleadora – Primer lugar en el Ranking del Sector Seguros

Laborum Perú y Apoyo Comunicación realizaron un estudio para elaborar el ranking de las empresas más atractivas para trabajar en el Perú. Obtuvimos el primer lugar en el sector Seguros.

Fuente: Memoria anual de la organización, 2018.

1.4 Resultados contables y financieros

El desempeño económico es administrado por la Gerencia Central de Finanzas, la cual se subdivide en cuatro gerencias: División de Inversiones, División de Contabilidad General, División Actuarial, y Área de Planeamiento y Técnica de Negocio. Estas divisiones se encargan conjuntamente de mantener los estados financieros actualizados para realizar un análisis eficiente de la información financiera y tomar las decisiones más pertinentes. Además, investigan de cerca la participación de mercado de los diversos negocios, los riesgos financieros, el comportamiento de ventas, de siniestros, entre otros factores estratégicos para el negocio de la empresa.

Durante el 2017, los resultados económicos mostraron una tendencia positiva. Fue la empresa con mayor crecimiento en el mercado asegurador. Este logro se alcanzó gracias a diferentes factores, especialmente la fusión como expresión de mejora de gestión, la innovación constante en las diferentes áreas organizacionales, el esfuerzo puesto en sus líneas de negocio y la consolidación de la transformación que viene emprendiendo en los últimos años.

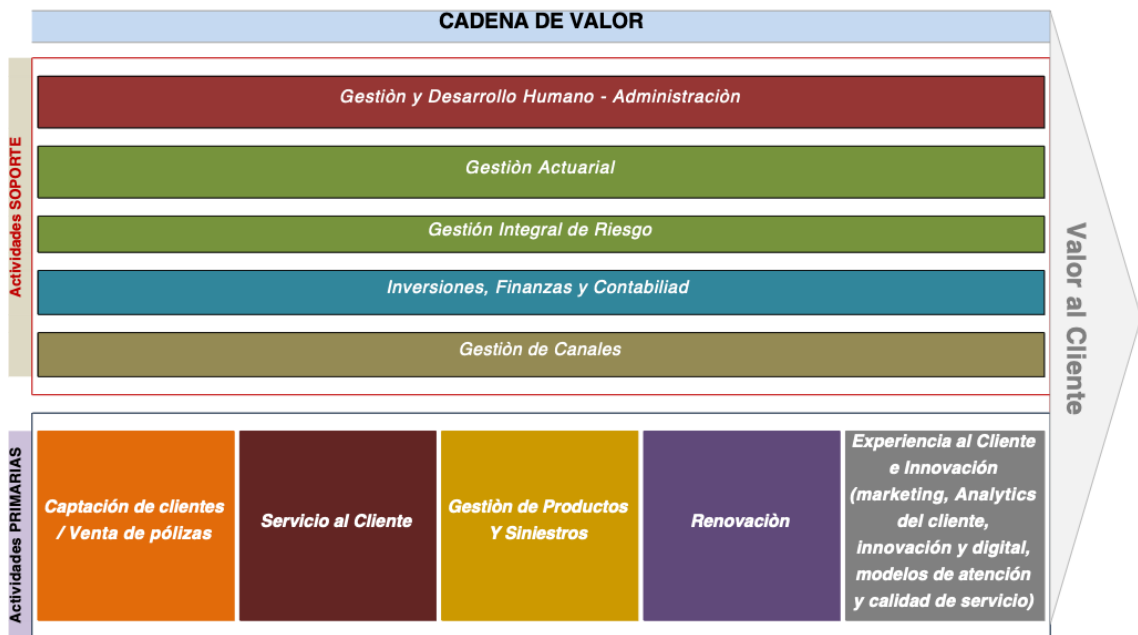
Se registró un aumento de 6,8% en primas directas (S/ 2.943,9 millones) frente al resultado obtenido en el 2016 (S/ 2.757 millones). Gracias a este incremento, particularmente en seguros de vida cuya producción presentó un crecimiento de 18%, aumentó su participación de mercado en 1,5% comparada con el 2016. Esto permitió alcanzar 25,9% de participación de mercado. En el negocio de riesgos generales se registró una disminución en producción de 3,3%, alineado con la tendencia del mercado asegurador peruano que registró un ligero crecimiento en el segmento de seguros de vida y una disminución en el mercado de seguros generales. Este comportamiento se explica a partir del bajo crecimiento económico y de la volatilidad del tipo de cambio.

Se alcanzó una reducción en la ratio de siniestralidad del negocio de seguros de vida, mientras que en el negocio de seguros generales se presentó un incremento. Los siniestros netos aumentaron 5,0% durante el 2017 respecto a lo registrado en el 2016. La ratio de siniestralidad de 54,5% superó al de 51,4% del año anterior, principalmente producto de los efectos de fenómenos como El Niño Costero, que puso a prueba la capacidad de gestión de riesgos de la empresa y que afectó a la compañía con un gasto total de S/ 23,3 millones (neto de reaseguro).

1.5 Cadena de valor

Para analizar la cadena de valor se utiliza el modelo de Porter.

Gráfico 12. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.5.1 Captación de clientes / venta de pólizas

Se despliegan las actividades y estrategias para captación del cliente objetivo y venta de pólizas correspondientes a productos diseñados por tipo de cliente. Esta función es desarrollada por la división comercial, canales directos, canales alternativos, banca seguros y alianzas.

1.5.2 Servicio al cliente

Actividad de registro y control de las notificaciones de siniestros reportadas por los asegurados. Mediante actividades de peritaje se realizan los ajustes necesarios a la provisión del siniestro para la reducción de la siniestralidad en la compañía. Las actividades de esta función son desarrolladas por el área de Operaciones.

1.5.3 Gestión del producto y siniestros

Tomando en consideración la información de los clientes generada por el área de *Analytics* del Cliente, esta actividad se relaciona con el diseño, la adecuación y la medición del resultado del producto de manera constante. De esta manera, mantenerlo alineado a las necesidades cambiantes

del mercado y a los niveles de rentabilidad establecidos por la compañía. El área de Siniestro evalúa cada uno de los casos para confirmar la cobertura correspondiente.

1.5.4 Experiencia al cliente e innovación

Dirige estrategias de innovación y transformación digital del laboratorio, así como iniciativas y lineamientos para que la organización sea centrada en el cliente. Esto se hace a través de modelos de atención de venta y postventa, definición de los *journeys* del cliente y la experiencia deseada en cada uno de ellos a través de células ágiles específicas. También se define, se desarrolla y dirige el centro de excelencia de *marketing* digital, centro de excelencia ágil, centro de excelencia de innovación, centro de excelencia de *analytics* y el centro de excelencia de *user experience*.

1.5.5 Gestión y desarrollo humano (GDH) / Administración

El rol de GDH es modelar comportamientos alineados a la cultura y estrategia de la compañía. Estos están orientados a la obtención de un alto desempeño en base a cinco pilares: atraer, desarrollar, recompensar, disfrutar y motivar, todos alineados a la cultura organizacional. El área de Administración es la encargada de establecer procedimientos para la gestión completa del ciclo de vida del activo fijo; desde la adquisición, mantenimiento, reposición y baja, también incluye compras de la compañía (logística), entregas a rendir/reembolso, viajes, movilidad y mensajería interna.

1.5.6 Gestión actuarial

Se definen y planifican los análisis, controles, proyecciones y medición de riesgos técnicos de la compañía, cumpliendo con la normativa local y estándares metodológicos. También se vela por las reservas a fin de asegurar que se tenga lo suficiente para afrontar las obligaciones futuras con los clientes y para los contratos de reaseguros. Además, se analiza el comportamiento real de los parámetros técnicos y se propone su uso. Se busca que la rentabilidad de los productos esté dentro de los valores deseados y se controlan tanto los indicadores de solvencia como las nuevas metodologías a implementar.

1.5.7 Gestión integral de riesgos

Tiene como objetivo contribuir con la gestión de riesgos, proceso diseñado para identificar, medir, evaluar, dar respuesta, monitorear y comunicar los distintos tipos de riesgos a los que se enfrenta la empresa.

1.5.8 Inversiones, planeamiento y finanzas

Inversiones es la responsable de administrar los portafolios, proponer políticas y estrategias de inversión de la empresa. Planeamiento y finanzas proponen los objetivos financieros, el mapa estratégico corporativo, los indicadores y metas de los tableros de control corporativos y de desempeño, el presupuesto corporativo y las políticas financieras.

1.6 Análisis VRIO

Para detectar cuáles son los recursos y capacidades que pueden proporcionar una determinada ventaja competitiva sostenible; es decir, una posición de superioridad en el mercado frente a sus competidores, se realiza el análisis VRIO.

Tabla 3. Análisis VRIO

Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Ventaja competitiva
Colaboradores especialistas	X			X	PC
Transformación digital e innovación	X			X	PC
Gestión de riesgo	X			X	PC
Atención al cliente	X			X	PC
Sistematización	X			X	PC
Respaldo económico	X		X	X	VCT
Fuerza de venta	X			X	PC
Infraestructura	X			X	PC
Marca	X	X	X	X	VCS
Cultura corporativa	X	X	X	X	VCT

Leyenda: VCS = ventaja competitiva sostenible, VCT = ventaja competitiva temporal, PC = paridad competitiva, DV = desventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Barney y Griffin, 1992.

Según el análisis VRIO, la ventaja competitiva sostenible es la marca y la cultura corporativa. La ventaja competitiva temporal es el respaldo económico que tiene la empresa objeto de estudio, por otro lado, la cultura corporativa se preocupa en la felicidad del cliente que quiere fidelizar.

1.7 Matriz EFI

A continuación, se presenta la matriz EFI:

Tabla 4. Análisis EFI

Fortalezas		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Gestión de riesgos por el conocimiento del mercado	0,17	4	0,68
2	Manejo de costos por los especialistas actuarios	0,15	4	0,6
	Especialistas en <i>Analytics</i> del Cliente	0,09	3	0,27
3	Flexible a los cambios del entorno	0,12	4	0,48
4	Fuerza de ventas	0,13	4	0,52
5	Red de clínicas	0,06	3	0,18
6	Canales de ventas digitales	0,01	3	0,03
7	Presupuesto para capacitación	0,01	3	0,03
Debilidades				
8	Falta de una cantera de talento interno	0,07	1	0,07
9	Poco uso de herramientas analíticas	0,02	1	0,02
10	Procesos engorrosos	0,08	2	0,16
		0,91		3,04

Nota: (1) Los valores de calificación son los siguientes 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor. (2) Como indica la puntuación total ponderada (3,04), la capacidad de respuesta interna es ligeramente más elevada al resto de las empresas del sector.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El análisis EFI demuestra la fuerza interna de la empresa con respecto al sector. Los puntos de mayor fuerza son los de gestión de riesgos, manejo de costos y fuerzas de venta. Estos son parte de la estrategia de la compañía y, por ende, son las piezas claves para el crecimiento.

Por otro lado, los procesos engorrosos, al igual que el poco uso de herramientas analíticas y la falta de una cantera de talento, son parte de las debilidades de los procesos internos que se deben fortalecer en el corto plazo.

Capítulo V. Diagnóstico del problema

1. Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar

En la empresa objeto de estudios, se llevan a cabo diversos procesos operativos con el fin de generar eficiencia en la empresa y en la atención al cliente. Cada año se mejora continuamente mediante auditorías internas de procesos. Para el presente trabajo, se realizó una auditoría interna con el fin de conocer los puntos críticos y las brechas que se tienen en los procesos y subprocesos de recursos humanos.

Para el entrenamiento y la capacitación, actualmente se cuenta con programas que atienden al *core* del negocio (seguros, liderazgo); sin embargo, hay posiciones estratégicas para el funcionamiento y posicionamiento de la marca que no están atendidas. Por ejemplo, el área de *Analytics* tiene como objetivo entender al cliente final y poder dar un mejor servicio, pero; para ello, es necesario contar con los profesionales idóneos y estos o no se encuentran disponibles en el mercado local o son muy caros para contratarlos.

La empresa cuenta con un sistema de información sólido en una base de datos descargable y actualizada del personal, con categoría, régimen, grado salarial y estado. Existe un grupo considerable de colaboradores que buscan crear línea de carrera en la organización, los cuales pueden ser considerados para ser promocionados dentro o fuera de su área de acuerdo con su desempeño.

2. Determinación de personas y grupos que proveerán la información

El área objeto de estudio es *Analytics* del Cliente. Fue creada hace un año y su misión es identificar, en los procesos del negocio relacionados con el cliente, las oportunidades que brindan sus datos para mejorar la calidad de las decisiones que se toman. Mediante un estudio profundo de esos datos, y trabajando en equipo con las unidades de negocio, se diseñan y entregan soluciones prácticas que materialicen los beneficios. La visión de *Analytics* del Cliente es lograr que las decisiones que se tomen en relación con el cliente aprovechen los hallazgos (*insights*) contenidos en los datos.

La organización en general está compuesta por 3.442 trabajadores, los cuales se dividen en los siguientes niveles:

Tabla 5. Trabajadores por jerarquía

Jerarquía por nivel	Cantidad
Gerente	110
Subgerente	156
Jefes	298
Consultores	271
Analista	311
FFVV	1545
Puestos no profesionales	497
Practicantes	254
Total	3.442

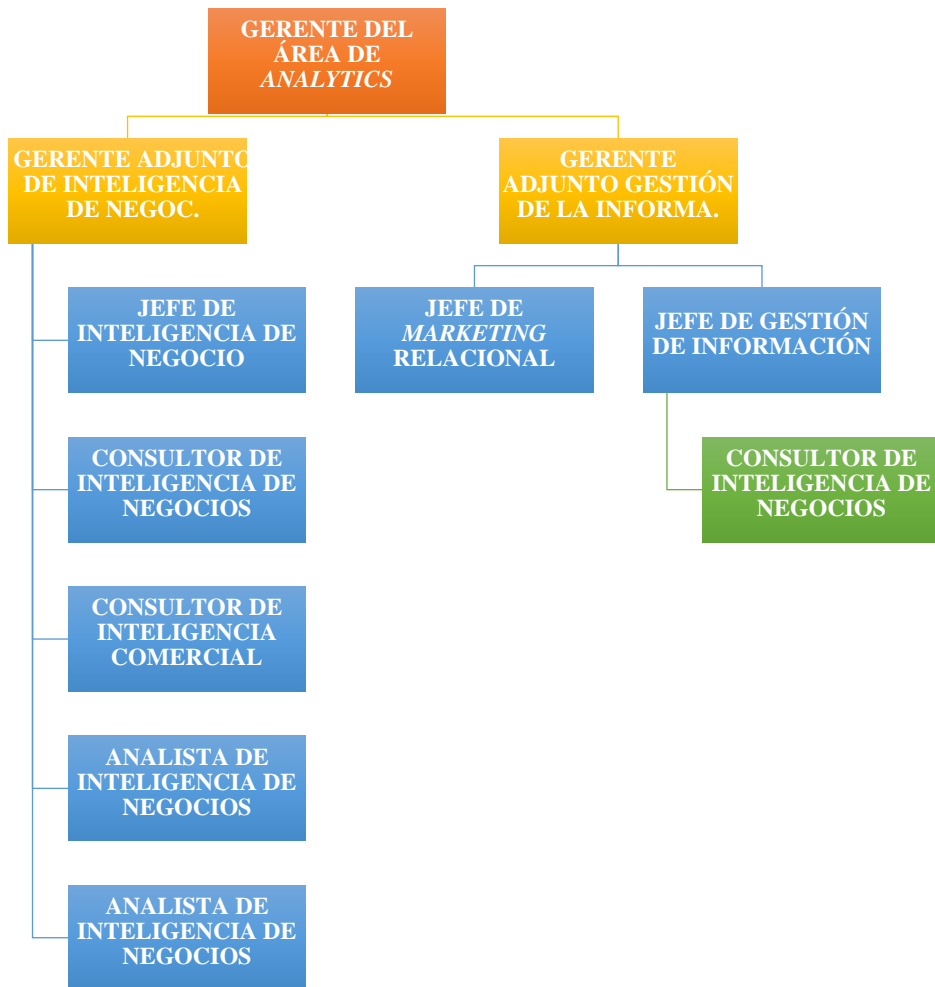
Fuente: Elaboración propia, 2019.

La muestra que se tomará en cuenta para aplicar los instrumentos propuestos son los analistas (311 trabajadores).

En la actualidad, no se tienen ni los perfiles de puesto de esta área ni las descripciones de puesto. Tal como se muestra en el organigrama de *Analytics* conformadas por once colaboradores, tal como se muestra en el gráfico 13.

A continuación, se presenta el organigrama del área de *Analytics* del Cliente.

Gráfico 13. Organigrama del área de *Analytics* del Cliente



Fuente: Memoria anual de la organización, 2018.

3. Selección y elaboración de modelos, metodologías y herramientas cualitativas y cuantitativas

El objetivo de este estudio es identificar los requisitos de competencias en el análisis de datos y así desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa.

Se utilizará un enfoque de método mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Además, se desarrollarán entrevistas a los mandos medios para determinar el perfil del puesto de *Analytics* del Cliente y así luego identificar las competencias a desarrollar en el programa. Asimismo, se recopilarán los datos de las competencias actuales de los colaboradores a través de encuestas, cuyas preguntas serán estructuradas. De esta manera, se puede obtener el estado actual de las competencias de los colaboradores en la empresa objeto de estudio.

Para la identificación de competencias de *Analytics* del Cliente se utilizarán los modelos de competencia presentados anteriormente. Para la descripción de puestos, se usará la metodología de Hay Group y sus siete puntos:

- **Misión:** describe, de manera concisa, la contribución del cargo a la consecución de los objetivos de la empresa. Indica la razón de ser del puesto en la organización y debe responder a las preguntas ¿para qué está el puesto en la empresa?, ¿qué resultados se esperan?
- **Principales resultados:** en orden de importancia se enlistan las acciones. Se responde la pregunta ¿qué hace con las responsabilidades y funciones principales del puesto? En otra columna, se responde ¿para qué lo hace? Se detallan las consecuencias lógicas que conlleva la función.
- **Dimensiones:** expresadas en términos anuales y en dólares. Principales magnitudes y responsabilidades que tenga respecto a la administración de dinero de manera directa, recursos asignados, recursos que administra de manera directa (personas, valores, equipos), cantidad total de personal que supervisa, entre otras.
- **Organización:** los puestos que le reportan de manera directa.
- **Autoridad:** decisiones que son tomadas directamente por el puesto. Se mencionan los criterios y/o información que utiliza para ejercer esta atribución, las recomendaciones que este puesto proporciona para que otros puestos puedan tomar decisiones, los criterios que se utilizan para dar recomendaciones.
- **Contexto:** se describe brevemente el entorno bajo, el cual este puesto se desempeña en la organización. ¿Cómo es la interacción con sus pares, jefes y subordinados? ¿Cuál es el contexto competitivo o regulatorio del mercado? ¿Qué impacto genera este puesto en otras organizaciones? ¿Cuáles son las presiones que recibe de la competencia, del gobierno o de la sociedad?
- **Principales conocimientos, experiencias y habilidades:** se indica el tipo de experiencia previa que es necesaria para desenvolverse en el puesto. Es importante señalar el tiempo de experiencia requerido.

Para recoger la información necesaria, se utilizarán instrumentos cuantitativos y cualitativos como encuestas y entrevistas a profundidad. Estas serán aplicadas a diversos sectores de la población de la siguiente manera: (i) las encuestas se aplicarán al personal de mando medio, conformado por los analistas, con el objetivo de conocer sus expectativas de desarrollo en la empresa y específicamente en el área de *Analytics*; (ii) las entrevistas se aplicarán a los gerentes del área de *Analytics* (3), por un lapso de 1,5 hrs. Se abordarán temas como, por ejemplo, el perfil actual comparado con el requerido por la organización.

4. Recogida y análisis de información

Según la estructura de la empresa, el área de estudio cuenta con once colaboradores a quienes se les aplicaron los siguientes instrumentos para recolectar información relevante del trabajo de investigación (ver anexo 3):

- Entrevista a profundidad a los gerentes y líderes del área de intereses (cuatro entrevistas)
- Encuestas a colaboradores que pertenecen al área, con el fin de validar la información recogida (ocho encuestas)

Se encontraron las siguientes brechas:

- Según los datos recogidos, atraer un talento del mercado laboral es costoso. Por lo tanto, es conveniente capacitar el talento interno aprovechando el conocimiento adquirido del negocio.
- La información recogida demuestra que se cuenta con profesionales compatibles con el perfil del puesto. Sin embargo, deben completar sus estudios con conocimientos de Big Data, SQL, Power BI, R, etc.
- Las personas a las cuales se les aplicaron los instrumentos de recolección de datos coinciden en que el perfil de los colaboradores del área debe tener como prioridad los siguientes aspectos: ser comunicativos, conocimientos de modelos matemáticos y estadísticos, conocimiento del negocio de seguros, liderazgo y analíticos.
- Un gran porcentaje de los encuestados indica que el factor determinante para un buen desempeño del rol de los analistas es entender la información y comunicarla de tal manera que los otros participantes puedan comprenderla y así tomar de decisiones.

En conclusión, el área de *Analytics* brinda información al negocio para tomar buenas decisiones en relación con el cliente. Para ello, se aprovecha de los hallazgos contenidos en los datos y así diseñar el modelo funcional-técnico y la estructura de la información que lo soportará. Además, el área construye el modelo, lo conecta con las fuentes de información, los prueba y los valida para la toma de mejores decisiones.

5. Definición final del problema

En el Perú, el sector seguros cuenta con un alto potencial de crecimiento. Por eso, se hace necesario contar con profesionales especializados, capaces de trabajar en equipo y que sepan comunicarse asertivamente.

En este contexto, el desafío que enfrenta la empresa objeto de estudio consiste en impulsar los resultados del negocio potenciando el área de *Analytics* del Cliente. Para ello, se requiere contar con una herramienta que permita:

- Identificar el perfil de los diferentes puestos en el área de *analytics*.
- Contar con la descripción de los distintos puestos del área.
- Identificar colaboradores internos con potencial para el área de *analytics* (cantera de talentos).
- Capacitar a los colaboradores que ocupan estos puestos por primera vez.

Capítulo VI. Diseño de la solución

1. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema / oportunidad

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir del diagnóstico, se ha validado realizar el perfil de puesto y la creación de un programa de desarrollo de competencias para el área de *Analytics*. Este programa debe cubrir las siguientes necesidades:

- Detectar las brechas existentes.
- Elaborar un mapa de conocimientos.
- Implementar una malla curricular para desarrollar habilidades blandas y técnicas en los colaboradores que ocupen posiciones críticas por primera vez.

2. Diseño de la propuesta de solución

Se propone la siguiente estructura para la propuesta de solución.

2.1 Perfil del puesto

Después de haber realizado las encuestas, se presenta a continuación el perfil propuesto para puestos en el área de *Analytics* del Cliente. Cabe resaltar que esta área no contaba con un perfil formalmente definido; por ello, el proceso de selección se realizaba con perfiles similares de otras áreas.

Tabla 6. Formato del perfil del puesto propuesto

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO PROPUESTO									
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO									
División:	División de Experiencia al Cliente e Innovación								
Gerencia:	Gerencia del área de <i>Analytics</i> del Cliente								
Nombre del puesto:	Analistas de <i>analytics</i>								
MISIÓN DEL PUESTO									
Desarrollar una visión estratégica de negocio basada en datos, modelos y <i>reporting</i> . Utilizar las herramientas de Data Science para optimizar distintos procesos como campañas de ventas o retención de clientes. Liderar y potenciar su equipo de trabajo.									
FUNCIONES DEL PUESTO									
1	Desarrollar los modelos estadísticos diseñados mediante el procesamiento de la data, calibrando y verificando la coherencia de la información.								
2	Participar de la implementación del modelo, y verificar su correcta puesta en marcha.								
3	Procesar periódicamente la nueva data bajo los modelos existentes, a fin de que los usuarios cuenten con información actualizada.								
4	Realizar el control y seguimiento de los resultados de los modelos implementados.								
FORMACIÓN ACADÉMICA									
Universitario completo, preferencia con estudios de postgrado. Carreras afines: Estadística/ Ing. Estadística/Ing. Industrial									
CONOCIMIENTOS									
A.) Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto (no requieren documentación sustentaria):									
Lenguaje de programación, modelos matemáticos.									
B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.									
<i>Nota:</i> Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.									
Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:									
SPSS Statistics avanzado, SPSS Modeler Avanzado, R, SQL Intermedio.									
C.) Conocimientos de ofimática e idiomas									
	Nivel de dominio		Nivel de dominio						
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				X	Inglés				X
Excel				X					
Power Point				X					
EXPERIENCIA									
Dos años de experiencia desarrollando modelos estadísticos. Conocimiento de métodos estadísticos (métodos de segmentación, clasificación, regresión, redes neuronales, <i>machine learning</i>). Estudios de cursos o diplomados en Inteligencia Comercial, Minería de Datos.									
HABILIDADES O COMPETENCIAS									
Autonomía y orientación a resultados, visión de negocio, inteligencia emocional, liderazgo									

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.2 Identificación de puestos críticos

La metodología usada para la identificación de puestos críticos será la de Sigdman. Esta metodología abarca el análisis de los puestos bajo dos aristas:

- Impacto y contribución: corresponde al nivel de incidencia del puesto en el resguardo, mantenimiento y ejecución de procesos que impacten en las funciones y las responsabilidades que se consideran de línea o fundamentales para la empresa objeto de estudio.
- Costo de reemplazo: se refiere al tiempo para encontrar personas con los perfiles requeridos para ocupar el puesto y su procedencia. Salario de mercado, el costo alternativo en relación con otros cargos de nivel equivalente y la curva de aprendizaje.

En la siguiente tabla se detalla cada factor y sus grados de calificación elaborados para el área de *Analytics* del Cliente de la empresa.

Tabla 7. Factores y niveles de clasificación para determinar puestos críticos

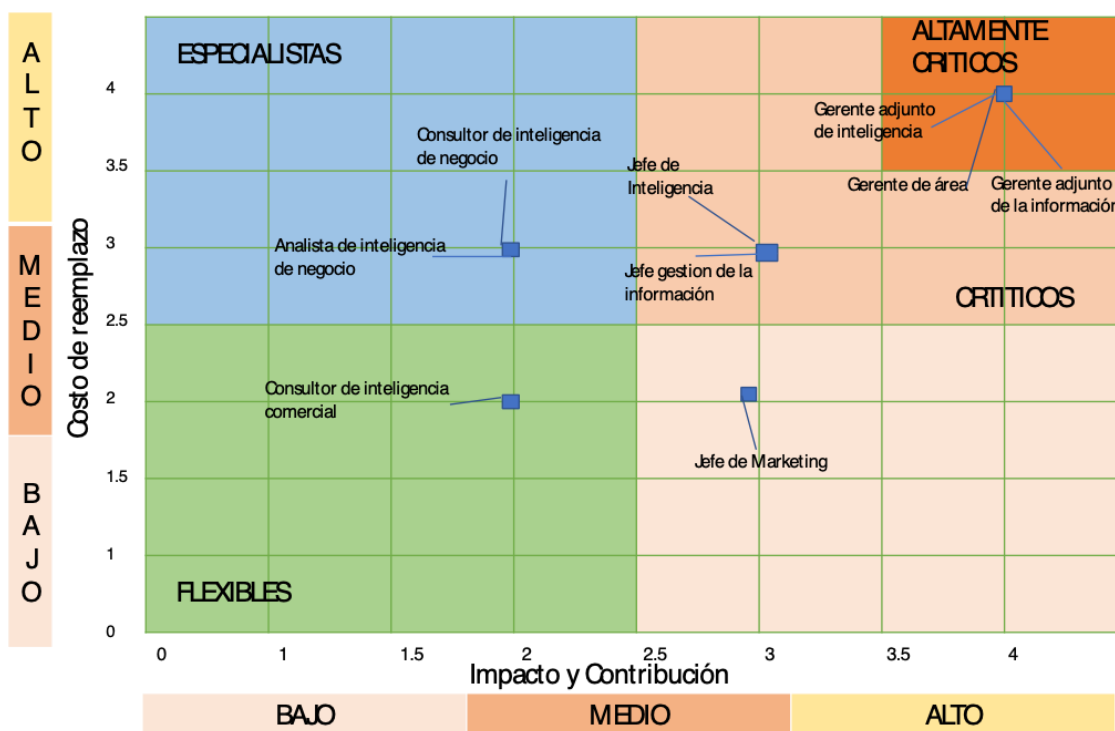
Factores: impacto y contribución			
Calificación	Responsabilidad	Escala	Descripción
1	Indirecta	Bajo	Desarrolla funciones que representan un apoyo indirecto a las áreas de línea y de soporte.
2	Contribución	Medio	Desarrolla funciones que contribuyen a la dirección, la ejecución/o el control de los procesos de línea y de soporte de la organización.
3	Compartida		Desarrolla funciones de incidencia directa en la dirección, la ejecución y/o en control de los procesos asociados a la línea de organización. Ante una falla en su desempeño, puede provocar daños en la generación de información que alimenta al responsable final del proceso.
4	Directa	Alto	Desarrolla funciones de incidencia directa en la dirección, la ejecución y/o el control de los procesos asociados a la experiencia al cliente e innovación en forma grave y permanente.
Factor: costo de reemplazo			
Calificación	Responsabilidad	Escala	Descripción
1	Estándar	Bajo	Es de normal disponibilidad en el mercado local. Los conocimientos y la experiencia se alcanzan con un desarrollo profesional promedio esperado para el cargo. Su compensación dentro de la organización está entre el promedio a la media de su banda. El puesto puede ser ocupado por postulantes internos o externos indistintamente.
2	Especialista	Medio	El perfil requiere un nivel mínimo de especialización en temas que serán su responsabilidad. Es factible encontrarlo en el mercado local. Su compensación tiende a estar en el cuartil designado como ideal en su banda salarial. Puede ser ocupado por un candidato interno o externo indistintamente.
3	Especialista (2)		El perfil requiere conocimientos especializados que no se ubican con facilidad en el mercado o que pueden ser desarrollados sobre la base de algunos otros conocimientos paralelos. Esos conocimientos son de reducida disponibilidad en el mercado local. Se pueden encontrar perfiles equivalentes. Su compensación está sobre el cuartil asignado dentro de la organización. Normalmente es más factible formarlo a estos profesionales dentro de la institución. Existen dificultad para encontrarlo en le mercado.

Factor: costo de reemplazo			
Calificación	Responsabilidad	Escala	Descripción
4	Diferenciado	Alto	El perfil se caracteriza por la especialización de los temas que desarrolla, el alto conocimiento de las funciones y responsabilidad de la institución, y un importante manejo de asuntos estratégicos o de alta especialización en temas propios de negocio. Existe una elevada dificultad para encontrarlos en el mercado

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Asimismo, esta metodología clasifica los puestos de la siguiente manera: (1) altamente críticos, (2) críticos, (3) especialistas, (4) flexibles, (5) claves.

Gráfico 14. Clasificación de puestos según los puntajes de criticidad en el área de Analytics



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con esta metodología, se analizaron nueve puestos en el área de Analytics obteniendo la distribución presentada en el gráfico 14. El hallazgo fue que tres puestos son altamente críticos.

2.3 Metodología *gap* análisis o análisis de brechas³

Para llevar a cabo esta metodología, se desarrollaron cuatro pasos. En cada uno se definió una respuesta a una pregunta.

- Paso 1: estado actual (“lo que es y se requiere resolver”). Actualmente, no se tiene descripción de los puestos del área de *Analytics*. Encontrar este recurso en el mercado demora más de dos meses, además de la pronunciada curva de aprendizaje del negocio. Este paso se responde a la pregunta: ¿Dónde estamos?
- Paso 2: expectativa a futuro (“lo que debería ser”). Se debería contar con la descripción de los puestos del área para la valorización de estos. Estas posiciones se deben cubrir internamente.
- Paso 3: brecha entre el estado actual y expectativa a futuro. En este paso se responde a la pregunta: ¿Cuán lejos estamos de donde queremos estar?

Tabla 8. Brechas

¿Existe una brecha? (Sí/No)	¿Cuál es la brecha?
Sí	Descripción de puesto.
Sí	Contar con una cantera de talentos para cubrir estos puestos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Paso 4: determinar los planes y las acciones requeridas para alcanzar el estado deseado. En este paso se responde a la pregunta: ¿Cómo llegamos al objetivo planteado?
Se propone un taller de descripción de puesto para los colaboradores que actualmente se encuentran en el área de *Analytics* para que puedan completar el formato. Además, también se plantea también un plan de formación para contar con una cantera de talentos y así cubrir esos puestos.

Para la elaboración del *gap* análisis o análisis de brechas, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir con claridad cuál es la brecha que se desea analizar.
- Identificar quiénes están involucrados en la brecha.
- Establecer cuáles son las causas más relevantes que determinan la brecha.

³ Basada en *5 simple steps on how to do a gap analysis* de Kelly (2009).

- Identificar las diferencias de comportamiento entre los sistemas o actores a comparar en la brecha.
- Identificar los indicadores y/o atributos de la situación actual y elaborar un listado. Esto con la finalidad de medir o caracterizar la brecha.
- Delinear con claridad el objetivo o estado futuro deseado.
- Definir acciones a seguir para salvar la brecha.
- Establecer los diferentes escenarios que existen para disminuir la brecha.
- Identificar los recursos necesarios para disminuir o eliminar la brecha.
- Establecer qué tiempo (cronograma) se requiere para disminuir o eliminar la brecha.

Se propone realizar el perfil de puesto e iniciar una acción formativa que fomente la participación del colectivo a quien va dirigida. Las características de la acción formativa son las siguientes:

- Esquema de actuación de un itinerario *blended learning*:
 - Consiste en talleres vivenciales, píldoras *online*, grupos de trabajo, lecturas, fichas de dirección y otras herramientas que recibirán los participantes. Con esto se fomentará la innovación, la sensación de dinamismo e involucramiento en todo el proyecto.
- Se potenciará, en todas las acciones del itinerario, el siguiente esquema de trabajo:
 - Desarrollo de competencias blandas: comunicación y liderazgo
 - Desarrollo de competencias *hard*. Big Data, SQL, entre otras

Se plantea el desarrollo de un año académico (de enero a setiembre de 2020). Es necesario abordar aspectos de comunicación y de mantenimiento en todo el proceso.

Al final del itinerario, se realizará un plan de desarrollo y un proyecto analítico que conllevará una acreditación para el participante. Se trabajará durante los nueve meses en las siguientes modalidades: se implementará en la parte *online*, se crearán equipos de trabajo entre miembros de distintas áreas, se elaborarán las herramientas necesarias y se establecerán tutorías para la colaboración de los mandos que garanticen la aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo.

Las horas estimadas de formación son 76: dos módulos (divididos en talleres de 16 sesiones de cuatro horas). Adicionalmente, otras 12 horas de formación no presencial.

Los itinerarios de desarrollo que harán parte de la oferta formativa se basan en las siguientes variables:

- Itinerarios de desarrollo de la persona: delimitar el *gap* de participante entre su desempeño y los comportamientos críticos de la matriz. Con estas necesidades, se asignan los itinerarios que conformarán su desarrollo personal particular. Para esto, se tomará en cuenta lo recogido en las entrevistas a los líderes y la encuesta realizada por los colaboradores del área.

Tabla 9. Creación de un programa de formación para desarrollar una cantera de talentos para el área de *Analytics* del Cliente - Módulo I

Sesión	Nombre sesión	Objetivos/logros de la sesión	Tareas/encargos/proyectos
Sesión 1	Liderazgo personal	* Reconocer sus fortalezas y oportunidades de mejora dentro del liderazgo personal.	* FODA (fortalezas y oportunidad de mejora) ¿Cómo te ves? ¿Cómo te ven? Tanto en el área profesional como en la personal.
		* Identificar su estilo de personalidad y su impacto en el equipo.	* Reunión con su <i>buddie</i> para apoyarse en compromiso. * Crear código de honor con su equipo.
Sesión 2	Comunicación empática	* Activar sus habilidades de comunicación para incrementar su productividad y llevar sus relaciones personales y profesionales al siguiente nivel.	* Completar formato luego de leer “Los 4 acuerdos” (primera parte). * Escuchar a personas de su área profesional que estén en nivel 3 y rescatar experiencia.
Sesión 3	Inteligencia emocional I	* Incrementar su nivel de conciencia frente a sus emociones y su impacto en las relaciones interpersonales. * Reconocer creencias sobre emociones básicas y el impacto en su desempeño y resultados.	* Reunirse con su <i>buddie</i> para responder el formato con preguntas de reflexión sobre los beneficios y los desafíos de aplicar herramientas entregadas en la sesión 1 y 2. * Completar formato luego de leer “Los 4 acuerdos” (segunda parte).
Sesión 4	Inteligencia emocional II	Conocer y aplicar las herramientas de autorregulación que permitan alcanzar un equilibrio emocional y así influir positivamente en sus relaciones y resultados.	Practicar <i>mindfulness</i> a través de la aplicación <i>Calm</i> en español Película <i>Guerrero pacífico</i> + formato.
		Conocer y aplicar la distinción del ser-hacer-tener para crear un plan de desarrollo personal.	Crear plan de desarrollo y traerlo siguiente sesión.
Sesión 5	El poder del lenguaje I	Identificar los enemigos y amigos del aprendizaje para ayudar en el proceso de transformación como líder.	Elegir declaraciones que necesitaría incorporar a su rol de influencia.
		Tomar conciencia de los actos del lenguaje. Las declaraciones y afirmaciones, que permiten crear los resultados esperados.	Experiencia de activar poder de gratitud.
Sesión 6	El poder del lenguaje II	Tomar conciencia de los actos de coordinación que abren posibilidades para el logro de resultados.	Aplicar pedidos/oferta.
		Activar una cultura de <i>feedback</i> como	Aplicar herramienta de <i>feedback</i> en la vida

Sesión	Nombre sesión	Objetivos/logros de la sesión	Tareas/encargos/proyectos
		oportunidad de mejora continua.	personal y profesional.
Sesión 7	Administración del tiempo	Conocer y aplicar herramientas que permitan gestionar el tiempo y planificar con eficiencia. Así alcanzar el equilibrio entre las diferentes áreas de la vida.	Plan de acción para incrementar el cuadrante del liderazgo.
		Identificar el propósito de vida que ayude a dar sentido y tener un estilo de vida más saludable.	Activar el propósito de vida en su rol dentro de la empresa.
Sesión 8	Creatividad e innovación	Activar la capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes, dirigidas a resolver problemas o situaciones con el objeto de agregar valor a la organización.	
Sesión 9	Trabajo en equipo	Reconocer fortalezas y oportunidades de mejora para ser un buen jugador de equipo y crear equipos de alto rendimiento.	Elegir por lo menos tres personas para crear, mantener o reparar confianza.
		Activar la capacidad para persuadir a los demás a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos.	
Sesión 10	Presentación de resultados del Plan de Desarrollo Personal	Evidenciar la transformación del participante a partir de mostrar resultados de su plan de desarrollo.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Itinerarios de desarrollo del puesto: basados en la matriz del proceso de gestión de personas y los comportamientos críticos necesarios, se activa la formación que el puesto exige para un nivel de desempeño elevado. El objetivo es desarrollar, fortalecer y mejorar las competencias específicas técnicas para ocupar una posición en el área de *Analytics*. Es importante conocer y aplicar herramientas que ayuden a cumplir su rol y lograr un rendimiento superior.

Tabla 10. Malla curricular

Sesión	Nombre sesión	Objetivos/logros de la sesión	Tareas/encargos/proyectos
Sesión 1	Matemática aplicada a la ciencia de datos	Operar las bases de datos de distintos sistemas informáticos y homogenizar los resultados.	Resolución de problemas reales en la clasificación e interpretación de datos mediante métodos estadísticos.
Sesión 2	Estadística aplicada		
Sesión 3	Fundamentos de gestión de datos	Modelar datos de sistemas de	Proyectos de desarrollo e

Sesión	Nombre sesión	Objetivos/logros de la sesión	Tareas/encargos/proyectos
Sesión 4	Analítica para la resolución de problemas	información.	implementación de soluciones <i>big data</i> en casos reales.
Sesión 5	<i>Big data analytics</i>	Diseñar modelos en grandes volúmenes de datos.	Diseño de estrategias de inteligencia del negocio.
Sesión 6	Finanzas y analítica de negocio		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Validación de la solución por parte del grupo objetivo

Una vez desarrollado el trabajo de investigación, y durante la recolección de datos, se creyó conveniente considerar con mayor vehemencia la propuesta de crear un plan de desarrollo de competencias. Este fue validado por los diferentes grupos de interés, incluyendo la Gerencia de *Analytics* y Comercial. Este plan brindaría mayor valor a la compañía con un menor costo.

Capítulo VII. Implementación de la solución propuesta

1. Plan de implementación

Este plan de implementación propone tres etapas que se llevarán a cabo de la siguiente manera:

Tabla 11. Plan de implementación

Mes 1	Mes 2	Mes 3
Definición del perfil de los candidatos	Lanzamiento del programa	Despliegue del programa y seguimiento
Definir el perfil de los candidatos.	Definición de actividades de promoción y comunicación del proyecto. Plan de comunicación.	Despliegue del módulo de habilidades blandas en 40 horas, divididas en 10 sesiones de 4 horas, cada quince días.
Determinar las áreas involucradas.		Despliegue del módulo de habilidades técnicas en 24 horas, divididas en 6 sesiones de 4 horas, con frecuencia semanal.
Definir los requisitos.		Seguimiento de la evolución de los módulos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la fase de despliegue se proponen dos módulos. El módulo de habilidades blandas se llevará a cabo en cinco meses. Una vez que los colaboradores hayan terminado este módulo satisfactoriamente, pasarán a formar parte de la cantera de talentos. Cuando el área de *Analytics* necesite cubrir una posición, el candidato seleccionado llevará el módulo 2, que se llevará a cabo en un mes y medio.

2. Cronograma

Tabla 12. Cronograma

N°	ACTIVIDADES:	MES																																				Total actividad			
		Ene-20				Feb-20				Mar-20				Abr-20				May-20				Jun-20				Jul-20				Ago-20				Set-20				Semanas	%		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36				
1	Definición del modelo	■																																				1	2,9		
2	Desarrollo de la arquitectura de Plan de Desarrollo		■	■																																			2	5,7	
3	Diseño del programa formativo		■	■	■																																		3	8,6	
4	Definición de actividades de promoción					■	■																																2	5,7	
5	Tutorías PreWorks					■																																	1	2,9	
6	MODULO I							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	20	57,1
7	MODULO II																																						6	17,1	
	TOTAL:	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	35	100,00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Análisis de riesgos

La relación costo/beneficio es un proceso de análisis, el cual ayuda a establecer la factibilidad del proyecto. Actualmente, los factores involucrados son los siguientes:

Tabla 13. Costo del proyecto

Factor	Descripción	Días	Precio por día	Costo (S/)
Definición del modelo	Encontrar a los profesionales que cuenten con las actitudes y competencias claves.	4	3.000	12.000
Desarrollo de la arquitectura del plan de desarrollo	Diseño de estructuras y metodologías (modelo instruccional).	8	3.000	24.000
Medición del Impacto	Establecer sistema de medición del plan.	2	3.000	6.000
Diseño del programa formativo	Diseño de cursos por cada sesión (16 cursos en total con actividad pre, durante y post).	12	3.100	37.200
Implementos de capacitación	Sala, materiales, movilidad, <i>break</i> .	Aula de 25 participantes. Libro y hojas de trabajo. Movilidad y <i>break</i>	20.000 2.000 1.000 1.500	24.500
Despliegue	Despliegue de los 16 cursos al público objetivo.	22	3.500	77.000
Informe final	Informe y conclusiones.	5	500	2.500
Total del plan de capacitación				S/ 183.200

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 14. Beneficio del proyecto

Factor	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo (S/)
Utilidad neta 70.000 K	Incremento del 0,5% en 3 años.	0,5%		350.000,00
Equipo de selección	Tiempo de atención del equipo de selección.	(SB de analista de R&S / Cantidad de procesos al mes) * Cnt. meses.	$(3.800 / 6) * 1 = 633$	10.000
<i>Head hunter</i> externo	Para poder cubrir la vacante con el perfil deseado, se tiene que contratar el servicio de un <i>head hunter</i> .	(1,2 del SB mensual de la posición vacante)	No aplica	14.500
Curva de aprendizaje	Costo del riesgo aceptado por el área usuaria para el aprendizaje/error por los primeros meses de labor. El tiempo estimado para generar el 100% de valor esperado es de 6 meses.	Sumatoria del costo de pérdida de valor mensual, hasta llegar al 100%.		120.000
Total del beneficio				S/ 494.500,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por lo tanto, el costo de inversión que la empresa debe afrontar para la creación de un plan de desarrollo de capacidades es de S/ 183 mil. El beneficio probable para la organización, al cabo de tres años, es de S/ 494,5 mil. Es decir, el beneficio neto será de S/ 311.300. Por cada S/ 1 de inversión, el beneficio es de S/ 2,69. De esta manera, se puede concluir que el plan de capacitación genera un beneficio considerable a la organización

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Después de haber realizado el trabajo de campo, se puede concluir que cubrir una posición en el área de *Analytics* con personal externo genera sobrecostos y la curva de aprendizaje es prolongada. Por lo tanto, sería beneficioso implementar un plan de desarrollo de competencias para formar talento interno y que ocupe dichas posiciones.
- Actualmente, se ha identificado una brecha en las competencias blandas necesarias para cubrir vacantes en el área de *Analytics*.
- Es necesario crear un mapa de puestos críticos para luego diseñar la estructura y contenidos del plan de desarrollo de competencias en el área de *Analytics* del Cliente.

2. Recomendaciones

- Fortalecer el área de *Analytics* del Cliente, en relación con la estrategia corporativa y tendencias del mercado.
- Crear los perfiles y descripción de puestos para el área de *Analytics*.
- Diseñar y desplegar un plan de desarrollo de competencias para generar el talento interno que pueda cubrir las posiciones disponibles en el área de *Analytics* del Cliente. De esta manera, se genera un valor agregado a la organización.

Bibliografía

Alicia, M. A. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.

Alicia, M. A. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alicia, M. A. (2009). *Construyendo talento Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica S.A.

Alicia, M. A. (2010). *Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires: Granica.

Alpargatero, A. M. (2018). *Modelo de Gestión por competencias y significado del trabajo*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Andueza, C. L. (2014). *Gestión por competencias*. Pamplona: Universidad Pública de Navarra.

Barr, V. y Stephenson, C (s.f.). *Bringing computational thinking to K-12: what is involved and what is the role of the computer science education community?* . ACM Inroads.

Barrios, E. y Fong, M. (2002). *Diseño curricular basado en competencias*. Santiago de Chile: Instituto Técnico de Capacitación y Producción.

Becker, Brian, Huselid, Mark y Beatty, Richard (2009). *The Differentiated Workforce*. Amazon Kindle.

Bejarano, P.G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.

Levy Leboyer, Claude (1996). *Gestión de las competencias*. París: Les editions d'organisation.

Cabrejos, Y., San Miguel, E. y Rojas, D.A. (2018). *Propuesta de estrategias de retención para el personal técnico de una empresa especializada contratista minera*. Universidad del Pacífico.

Davenport, T. H. (2013). “Analytics 3.0”. *Harvard Business Review*.

Davenport, T. H. (2013). “Big data in big companies”. *International*.

Dhar, V. (2013). “Data science and prediction”. *Communications of the ACM*.

Freire, I. (2018). *La gestión del talento: un recorrido sobre los principales conceptos*. Ciudad: Buenos Aires. Editorial: Centro Argentino de Información Científica y Tecnológica

Gómez, P. D. (2012). *Diseño de la Estrategia de Retención para los candidatos a ocupar los cargos críticos de Clorox de Colombia, enmarcada en la política actual de sucesión y en el modelo de gestión del desempeño*. Ciudad: Bogota, D.C. Universidad de La Sabana.

Kelly, Rob (2009). “5 Simple Steps on how to do a gap analysis”. En: *Rob Kelly*. 8 de noviembre de 2009. Fecha de consulta: 01/10/19. <<http://robdkelly.com/blog/getting-things-done/gap-analysis/>>

La Empresa (2018). *Memoria anual de la empresa 2018*. Lima.

Domingo J., Delgado M. (2000). *Modelo de gestión por competencias*. Caracas: Corga.

Miller, S. (2014). “Collaborative Approaches Needed to Close the Big Data Skills Gap”. *Journal of Organization Design*.

Muñoz, S. A., y Sanchez, E. M. (2009). *Administración del talento humano para cargos críticos Caso Grupo Honor & Laurel: metodología propuesta para empresas de servicio de seguridad*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Pacifico Seguros (2018). *Manual desafío*. Lima: Pacífico Seguros.

Patil, D. J. (2011). *Building data science teams*. Printed in the United States of America. Published by O’Reilly Media, Inc.,

Patil, T. H. (2012). “Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century”. *Harvard Business Review*.

Pereda, S. Y. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

La Empresa (2019). *Plan Estratégico 2019-2021*. Lima.

Provost, F. &. (2013). “Data Science and its Relationship to Big Data and Data-driven Decision Making”. *Big Data Journal*.

Rowley, J Jennifer (2007). *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy*. Bangor Business School, University of Wales, Bangor, UK

Ruiz, J. G. (2018). *Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A*. Lima: Universidad César Vallejo.

Sagiroglu, S.A. (2013). *Big data: A review*. In *Collaboration Technologies and Systems (CTS)*. International Conference On.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Sánchez, L. G.-R. (2006). *El Factor Humano en la Empresa. Gestión y Administración de Recursos Humanos*. EOI - Escuela de Negocios.

Sigdmán, R. (2010). “Definición de Cargos Críticos”. *IX Reunión sobre Recursos Humanos*. Salvador de Bahía, Brasil.

Spencer, L. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc.

Stegmann, T., & Troncoso, R. y. (2001). *Proposición de un Modelo de Evaluación de Desempeño para la Gestión Actual de los Recursos Humanos*. Tesis para optar al Grado de Magíster en Administración y Dirección de Recursos Humanos, USACH. Santiago de Chile.

Stonier, T. (1997). “Information and meaning—An evolutionary perspective”. *Harvard Business Review*. Berlín.

Zabaleta, A. T. (2003). *Los Modelos actuales de Gestión en las organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del conocimiento y Gestión por Competencias*. El Caribe: Universidad del Norte.

Zins, Chain. (2007). *Conceptual approaches for defining data, information, and Knowledge*. Jerusalem: WileyInterScience

Anexos

Anexo 1. Auditoría de recursos humanos

Puntos para auditar	Preguntas	Hallazgos
Planeamiento de recursos humanos	¿Se realiza planeamiento de recursos humanos?	Sí, el gerente de Recursos Humanos asiste al planeamiento general anual con todos los directivos.
	¿Existen mecanismos de previsión y predicción para cubrir las necesidades de personal a futuro en la organización? (corto, mediano y largo plazo)	Sí existe, pero se complica cuando son posiciones muy especializadas y difíciles de cubrir como es el caso de <i>analytics</i> .
	¿Qué técnicas de pronóstico o de proyección se utilizan?	Participamos en la encuesta anual de “Hay Group”. Existe una comparación con las empresas top del sector
	¿Cuál es el nivel de utilización de indicadores tales como “rotación y ausentismo” en la proyección de las necesidades de recursos humanos en la organización?	No se usan indicadores para medir rotación y ausentismo, pero sí se utiliza indicadores para la proyección de necesidades de recursos en la organización.
	Al planear los recursos humanos ¿se tiene en consideración el desarrollo de su potencial a futuro?	Si, pero solo de los <i>high potentials</i> .
	¿Todos los puestos cuentan con descripciones de puestos actualizadas?	Se tiene la descripción de la mayoría de las posiciones; sin embargo, falta la descripción de algunas posiciones especializadas, por ejemplo, los puestos del área <i>analytics</i>
	¿Se han determinado perfiles ocupacionales por competencias?	Solo existe perfiles con competencias genéricas y solo se cuenta con diccionario de las competencias genéricas.
	¿Los empleados conocen los perfiles de competencias de las posiciones que ocupan?	No.
	¿Se cuenta con un sistema de información de RR. HH.?	Si, se cuenta con el ERP SAP.
	¿Las bases de datos son tanto cualitativas como cuantitativas? Especificar.	Son solo cuantitativas.
¿Se cuenta con inventarios de	No.	

Puntos para auditar	Preguntas	Hallazgos
	habilidades, competencias y potencial?	
Reclutamiento, selección e inducción	Fuentes de reclutamiento	Tradicional. Se utilizan las redes sociales.
	¿Cómo varía según la categoría del personal?	Fuentes internas.
		Se le da prioridad al reclutamiento interno (95%)
		Fuentes externas.
	Procedimiento de selección. Criterios.	Ficha de datos del postulante.
		Acta del proceso de selección.
		Evaluaciones psicológicas.
		Pruebas aptitudinales.
		Publicación de resultados.
	¿Se correlaciona la selección con el perfil de competencias del puesto o cargo a ocupar?	Parcialmente, ya que el área de <i>analytics</i> no cuenta con perfil del puesto.
	Modalidad de contratación.	Plazo fijo e indeterminado.
	Causas de la rotación interna.	Crecimiento profesional y mejora remunerativa.
¿Existen líneas de carrera?	Existen línea de carrera en todas las áreas como una política general.	
Determinación de puestos críticos	Buscar al mejor perfil que pueda ocupar el puesto.	
¿Responde la movilidad interna del personal a una política o plan de desarrollo de personal?	Responde a una política a nivel de grupo.	
¿Tiene alguna relación con el desarrollo planeado del potencial humano de los trabajadores?	Si perteneces al grupo talento, la movilidad es planeada tanto interna como externamente.	
Evaluación del desempeño	¿Para qué se evalúa?	Para verificar el cumplimiento de metas a lo largo de un año y compensar el esfuerzo del colaborador.
	¿Qué se evalúa?	Definición de indicadores: consiste en determinar, a través de indicadores y metas, qué se espera del desempeño de un colaborador en una determinada posición.

Puntos para auditar	Preguntas	Hallazgos
	¿Se realiza algún seguimiento?	Hay una evaluación semestral: se busca fortalecer el compromiso del colaborador con la organización, alinear las expectativas de los logros esperados y establecer pautas con respecto al seguimiento de las metas. Evaluación final de desempeño: a través de un seguimiento sistemático de desempeño tanto del colaborador como del jefe directo.
	¿Quién evalúa?	El jefe directo evalúa al colaborador.
	Técnicas e instrumental utilizados.	Los indicadores deben ser CRON (consistentes, relevantes, objetivos y numéricos)
	Importancia de esta actividad dentro del área de Recursos Humanos.	Es importante porque al capacitarlos se les brinda herramientas para mejorar habilidades técnicas y blandas.
Capacitación y desarrollo personal	Técnicas de adiestramiento.	La técnica de capacitación es 80% práctica y 20% teórica.
	¿Existe un sistema formal de entrenamiento y capacitación?	Sí, existen varios programas. Programa de profesionalización en seguros: dirigido a todos los colaboradores de la compañía. Se realiza en alianza con ESAN y Escuela Líder Pacífico. Está dirigido solo a colaboradores que tengan un equipo a cargo. Desafío: es un concurso de conocimientos dirigido a todos los colaboradores (incluidos practicantes).
	Proceso formal de capacitación.	A mediados de año, se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación en todas las áreas de la empresa. Esto se hace en conjunto con los gerentes.
	Evaluación de las actividades de capacitación.	Existe un plan de capacitación anual y, por cada programa, hay un cronograma de actividades. Se mide por el porcentaje de participación, examen de conocimiento y encuesta de satisfacción.
	¿Existe un plan o programa formal de desarrollo de personal?	Existe un plan de desarrollo para el grupo talento.

Puntos para auditar	Preguntas	Hallazgos
	¿Cómo se prepara a los ejecutivos para desempeñar posiciones superiores dentro de la estructura organizacional?	Con el programa de talentos.
	¿Existe una base de datos del personal de la empresa, de acuerdo con su potencial y posibles líneas de carrera?	Solo se tiene la información del grupo talento.
	Esta base de datos, ¿cuán determinante es en la planeación de trayectorias, en la sucesión y cubrimiento de posiciones de nivel dentro de la organización?	Es determinante para identificar a los colaboradores con potencial para ciertas posiciones.
	¿Cuál es la correlación existente entre la capacitación, desarrollo de personal y los resultados obtenidos en el trabajo y la conducta?	No se hace una correlación entre estos puntos.
	¿Se efectúa la medición de esta correlación?	
Sistema de Compensación	Políticas de sueldos y salario.	Existe una política de compensaciones.
	Sistema de valoración utilizados.	Se cuenta con la valorización de los puestos.
	Clasificación de los sueldos y salarios.	Se los clasifica por grados salariales.
	Relación con la evaluación del desempeño.	Si existe una relación con la evaluación de desempeño.
	Influencia de la antigüedad.	Existe una política interna de compensaciones en la que los antiguos ganan más. La revisión salarial se realiza cada dos años.
	Sistema de incentivos.	Existe una remuneración variable para la fuerza de ventas y los comerciales.
	Correlación entre las remuneraciones y el índice de permanencia en la organización.	Existe una correlación positiva, ya que a mayor antigüedad mayor es la remuneración; es decir, el personal antiguo gana más.
	¿Se calculan estas correlaciones?	No.
Sistemas para controlar.	Todos los colaboradores marcan, excepto	

Puntos para auditar	Preguntas	Hallazgos
		los gerentes y jefes.
	Determinación de indicadores de gestión.	<i>Balanced scorecard</i> de recursos humanos.
Auditoría de recursos humanos	¿Se realizan acciones de control o auditoría de recursos humanos?	Existe un área de auditoría interna, la cual se encarga de auditar los diferentes procesos de la organización.
	Relación de las acciones de control con el sistema de información de personal.	Sí existe una relación.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 2. Brechas de las entrevistas a profundidad

Protocolo de guía de entrevista	Brechas
Objetivo: Crear un plan de desarrollo de competencias que pueda integrarse en un programa de formación para cubrir puestos en el área de <i>Analytics</i> del Cliente y que agregue valor en una empresa de seguros.	Las entrevistas se llevaron a cabo con la Gerencia de <i>Analytics</i> del Cliente en la empresa de estudios.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 3. Matriz de entrevistas

Ejes	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Perfil del puesto	1.1. ¿Nos puede comentar qué es <i>analytics</i> y en qué ayuda a las empresas en general?	Comprender mejor al cliente.	Gestionar la data para obtener información relevante en la toma de decisiones.	Tomar mejores decisiones en función a modelos matemáticos.
	1.2. ¿Qué impacto genera esta área en la organización?	Genera mejor el perfil del cliente de acuerdo con su riesgo. Se puede usar mayor cantidad de variables para ofrecer productos.	Poder tomar decisiones acertadas. Minimizar el riesgo.	Prioriza información para: - Venta cruzada - Fidelización - Prevención de fraudes - Clientes de riesgos y estrellas - Reducir costos
	1.3. ¿Cuál es el perfil requerido para cubrir un puesto en el área de <i>analytics</i> ?	Analítico y comunicador	Profesional proactivo, con alto grado de concentración, que entienda las necesidades del negocio.	Conocimientos matemáticos y de negocios.
Reclutamiento y selección	2.1. ¿Como es el mercado de profesionales para <i>analytics</i> en el Perú?	Difícil. Se requiere preparación posterior a la contratación.	Existen profesiones compatibles como: - Ing. Sistemas - Project <i>management</i> Pero deben complementar sus estudios con capacitaciones de Big Data, SQL, etc.	Difícil, pues han abierto el tipo de profesional requerido.
	2.2. ¿Cómo hacen las empresas para reclutar a este tipo de profesionales?	Profesionales internos que se capacitan en habilidades técnicas.	Reclutamiento interno. Se buscan profesionales de sistemas con capacidad de comunicación y liderazgo.	El reclutamiento es externo.
	2.3. ¿Cuáles son las principales barreras para conseguir estos	Existe una brecha en la formación de los	Gestionar el conocimiento técnico y blandas en los profesionales	No cuentan con la experiencia necesaria.

Ejes	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
	profesionales?	profesionales en las universidades con los requerimientos de las empresas de hoy en día.	para que puedan cumplir con sus objetivos	
	2.4. ¿Cuál es el futuro para el área y profesionales de <i>analytics</i> ?	Es habilitadora para diferentes áreas, no solo en la gran empresa sino también mediana y eventualmente en la pequeña.	Definir las actividades propias del área para mejorar su eficiencia	Será más flexible para otras áreas.
Competencias técnicas y blandas	3.1. ¿Cuáles son las competencias técnicas que deben tener estos profesionales?	Estadística y programación.	Analítico. Sistemas y Base de Datos	Modelos matemáticos.
	3.2. ¿Cuáles son las competencias blandas?	Empatía, buena comunicación, saber escuchar, conocimiento de estadística, lenguaje de programación, conocimiento de estructura de datos.	Dinamismo, liderazgo, comunicación, relacionamiento, planificación.	Comunicación y trabajo en equipo.
	3.3. ¿Cuáles son los complementos importantes para tener en cuenta?	Comunicador.	Desarrollar comunicación y liderazgo.	Experiencias en la aplicación de modelos.
	3.4. ¿Cuáles son las competencias que incluiría en un plan de desarrollo?	Se debe incluir la competencia de comunicación para las personas muy especializadas (entender el negocio). Cursos	Competencias blandas.	Comunicación y habilidades blandas.

Ejes	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
		técnicos. Cursos presenciales.		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conclusión

El área de *Analytics* brinda información para tomar buenas decisiones de negocio con relación al cliente. Para ello, se aprovecha siempre de los hallazgos contenidos en los datos para diseñar el modelo funcional-técnico y la estructura de la información que lo soportará. Además, construye el modelo, lo conecta con las fuentes de información, prueba y valida los modelos analíticos implementados para tomar las mejores decisiones.

Notas biográficas

Cecilia Isabel León Morales

Nació en Cajamarca, el 23 de agosto de 1977. Titulada en la especialidad de Idiomas Extranjeros en la Universidad Nacional de Cajamarca. Cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de diez años de experiencia en el área educativa.

Janet Roxana Flores Castillo

Nació en Lima, el 25 de diciembre de 1978. Bachiller en Administración y Gestión de Empresas en la Universidad Peruana de las Américas. Estudió la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico.

Posee más de ocho años de experiencia en el área Gestión y Desarrollo Humano en el sector de seguros. Actualmente, se desempeña como jefe de aprendizaje.

Christian Abraham Zárate Reyes

Nació en Lima, el 04 de octubre de 1987. Titulado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional del Callao. Cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de ocho años de experiencia en el sector servicios y mineros. Actualmente, ocupa el cargo de supervisor de tiempos y nómina.