



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS
OPERATIVOS DE PLAN VITAL VITALPLAN S.A. EN
GUAYAQUIL”.**

AUTORES:

XAVIER EDUARDO ZAVALA ORDÓÑEZ

VALENTINA ALEXANDRA UNDA GARCÍA

TUTOR: ING. BORIS DELGADO LITARDO MBA.

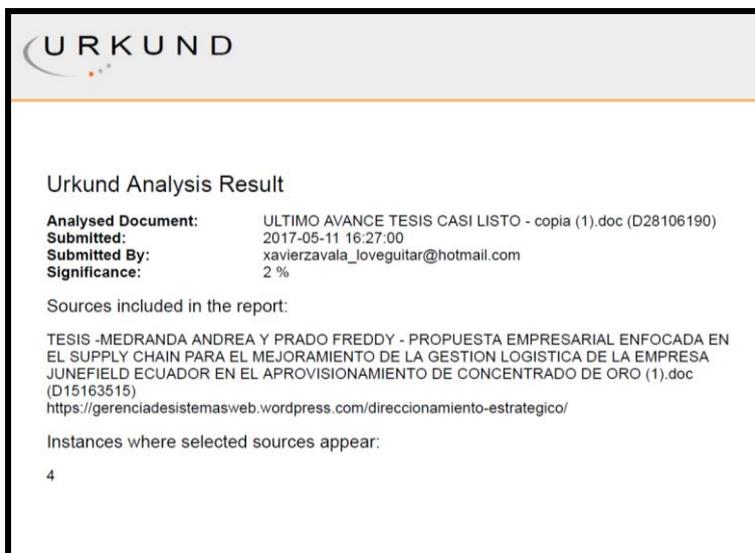
GUAYAQUIL, JULIO DEL 2017

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA



Fecha de Registro de Tesis		
TÍTULO: “ Propuesta de mejora en los procesos operativos de Plan Vital VitalPlan S.A. en Guayaquil ”		
AUTOR/ES: Xavier Eduardo Zavala Ordóñez Valentina Alexandra Unda García	REVISORES:	
Institución: Universidad De Guayaquil	Facultad: Ciencias Administrativas	
Carrera: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACION:	No. DE PAGS: 124	
ÁREA DE TEMÁTICAS: Talento Humano		
PALABRAS CLAVES: Gestión, talento humano, modelos.		
<p>RESUMEN: El presente proyecto de investigación se basó en la propuesta de mejora de los procesos operativos de la empresa Plan Vital Vital Plan S.A. en la ciudad de Guayaquil, específicamente porque la empresa se vio afectada en su crecimiento al tener menos ingresos con la pérdida de clientes debido a la ineficiencia en ciertos procesos establecidos, es por ello que surge la necesidad de incrementar el control a través de la mejora de dichos procesos. Además de proponer la aplicación de uno de los modelos más usados en las empresas más representativas de Ecuador como es el modelo de gestión por competencias. La metodología que se implementó es el método hipotético deductivo y la investigación acción participativa, los cuales permitieron analizar e identificar las razones de por qué se debe incrementar el control en la empresa Plan Vital Vital Plan S.A., utilizando como herramienta la observación, la entrevista y la encuesta para la recolección de la información. Planteándose propuestas de solución a la misma, las cuales consistieron en proponer mejoras en los procesos de venta, pago a médicos afiliados y contratación de personal, además de la creación de procesos de modelos de gestión dentro de la misma.</p>		
No. DE REGISTRO (en base de datos):	No. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web)		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES: Xavier Eduardo Zavala Ordóñez Valentina Alexandra Unda García	Teléfono 0993039817 0994091860	E-mail: xavierzavalao@hotmail.com valentinaunda@gmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:	Nombre: ABG. MARIANA ZUÑIGA	
SECRETARÍA DE FCA.	Correo: fca.secretariageneral@ug.edu.ec	

CERTIFICACIÓN URKUND



Para fines académicos, **CERTIFICO** que el trabajo de Tesis: “PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE PLAN VITAL VITALPLAN S.A. EN GUAYAQUIL” perteneciente a los Egresados **Xavier Eduardo Zavala Ordóñez** y **Valentina Alexandra Unda García** tiene un 2% de coincidencias y referencias según el informe del **SISTEMA DE URKUND**.

ING. BORIS DELGADO LITARDO MBA
Tutor de Tesis
CI: 0910698414

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado, Ing. Boris Delgado Litardo MBA, como tutor de tesis de grado como requisito para optar por título de Ingeniero Comercial **presentado** por los egresados:

Xavier Eduardo Zavala Ordóñez con C.I # 0923697635

Valentina Alexandra Unda García con C.I# 0931271886

TEMA: “PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE PLAN VITAL VITALPLAN S.A. EN GUAYAQUIL.”

Certifico que: he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

ING. BORIS DELGADO LITARDO MBA
Tutor de Tesis
CI: 0910698414

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de Xavier Eduardo Zavala Ordóñez con C.I # 0923697635, Valentina Alexandra Unda García con C.I# 0931271886

Cuyo tema es:

TEMA: “PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE PLAN VITAL VITALPLAN S.A. EN GUAYAQUIL.”

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

LOS AUTORES

Xavier Eduardo Zavala Ordóñez
C.I: # 0923697635
Correo: xavierzavalao@hotmail.com

Valentina Alexandra Unda García
C.I:#0931271886
Correo:valentinaunda@gmail.com

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres quienes me han ayudado incondicionalmente en toda mi etapa estudiantil, con sus consejos en los momentos que más los necesitaba, todo lo que haga se lo debo a ellos por amarme y cuidarme.

A mis tíos por ser como mis hermanos, por siempre darme la mano en los momentos más difíciles, por molestarme y tenerme mucha paciencia.

Por ultimo pero no menos importante se lo dedico a la persona que ha sido una base fundamental en mi trayectoria universitaria a la persona incondicional, mi confidente, mi amigo Xavier Zavala Ordóñez.

Unda García Valentina Alexandra.

Dedico este trabajo a mi familia en especial a mis padres quienes han sido el motor fundamental en mi vida guiándome constantemente con sus sabios consejos, siempre presentes con su ayuda en cada meta que me propongo apoyándome en lo que necesito.

A mis hermanos, que con sus experiencias me guiaron y siempre estuvieron prestos ayudarme.

Zavala Ordóñez Xavier Eduardo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por bendecirme cada día y por darme la oportunidad de poder tener a mi familia que a pesar de los problemas que podamos tener, sé que puedo contar con ellos como lo he hecho en el transcurso de mi carrera universitaria.

Quiero agradecer a mis profesores quienes forman parte de una gran institución como lo es la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, gracias a su apoyo puedo decir que estoy tan cerca de cumplir una de mis metas.

A mi tutor de tesis, Ing. Boris Delgado Litardo MBA, por su paciencia, sus consejos, sus conocimientos y por muchas cosas más ha permitido que pueda terminar satisfactoriamente el desarrollo de este trabajo de tesis.

A mis compañeros de trabajo con quienes he compartido momentos de alegría, de tensión, gracias por motivarme a poder sobrellevar a la par mi trabajo con mi carrera universitaria, Dr. Ángel Sánchez Vuelvas, Dra. Martha Guerrero Heras, Dra. Silvia Carbo Baculima, las gracias totales porque creyeron en mí a pesar de que no tenía experiencia y fueron mucho más que mis jefes, gracias por su apoyo incondicional y por haber formado un verdadero equipo de trabajo en las buenas y en las malas.

A mis padres quienes han estado incondicionalmente entregando lo mejor de ellos, además por ponerme siempre en primer lugar a pesar de cualquier dificultad me hacen sentir todo su amor, gracias por toda su preocupación en cada momento de mi vida.

A Xavier Zavala Ordoñez por ser mi compañero, mi amigo incondicional, por acompañarme en esta trayectoria universitaria, le doy gracias por siempre brindarme su ayuda en todo momento.

De corazón agradezco a todos a quienes he mencionado y a todas las personas que sin darse cuenta también han formado parte de mi crecimiento tanto académico como personal.

Unda García Valentina Alexandra.

Para empezar quiero darle las gracias a Dios sobre todas las cosas, ya que me ha guiado y bendecido a lo largo de mi vida, además de haber sido mi fortaleza y pilar fundamental dentro de esta etapa maravillosa llamada universidad.

Le doy gracias de todo corazón a mis padres Óscar Zavala Tubay y Jenny Ordoñez Suarez que con amor, entrega y dedicación me inculcaron los valores necesarios para poder ser un hombre de bien, responsable, respetuoso y disciplinado, lo cual me ayudara ser un profesional que los enorgullezca.

A mis hermanos por aconsejarme, motivarme y enseñarme que con esfuerzo y dedicación se puede lograr grandes cosas.

A la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL por ser la institución que me formó y me brindó junto a grandes profesores los conocimientos necesarios para poder ejercerme como todo un profesional.

A Valentina Unda García por ser más que una fiel amiga y compañera, ser mi consejera mi soporte y una mujer fenomenal que me ayudo a creer en mi cuando muchas veces ni yo mismo lo hacía, gracias por devolverme las ganas para poder culminar mis estudios en los momentos más duros y difíciles de mi carrera.

Al Ing. Boris Delgado Litardo MBA por ser un gran maestro, guía y amigo dentro del salón de clases y fuera de él, por confiar en mí y brindarme su ayuda en la elaboración de mi tesis.

Finalmente gracias a todos y cada una de las personas que de una manera directa o indirecta aportaron con su granito de arena en esta parte primordial de mi vida

Zavala Ordóñez Xavier Eduardo.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA: PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE PLAN VITAL VITALPLAN S.A. EN GUAYAQUIL

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se basó en la propuesta de mejora de los procesos operativos de la empresa Plan Vital Vital Plan S.A. en la ciudad de Guayaquil, específicamente porque la empresa se vio afectada en su crecimiento al tener menos ingresos con la pérdida de clientes debido a la ineficiencia en ciertos procesos establecidos, es por ello que surge la necesidad de incrementar el control a través de la mejora de dichos procesos. Además de proponer la aplicación de uno de los modelos más usados en las empresas más representativas de Ecuador como es el modelo de gestión por competencias. La metodología que se implementó es el método hipotético deductivo y la investigación acción participativa, los cuales permitieron analizar e identificar las razones de por qué se debe incrementar el control en la empresa Plan Vital Vital Plan S.A., utilizando como herramienta la observación, la entrevista y la encuesta para la recolección de la información. Planteándose propuestas de solución a la misma, las cuales consistieron en proponer mejoras en los procesos de venta, pago a médicos afiliados y contratación de personal, además de la creación de procesos de modelos de gestión dentro de la misma.

SUMARIO ANÁLITICO

Este proyecto a parte de su introducción y objetivos, consta a continuación de:

Capítulo 1: que nos enseña el marco teórico, metodológico y conceptual en donde encontramos los antecedentes.

Capítulo 2: Trata sobre la empresa, la misión, visión y la estructura de los departamentos funcionales como también su diagrama de procesos, además de la tabulación de datos con sus respectivos análisis.

Capítulo 3: Comprende la propuesta de solución al problema mediante los nuevos procesos establecidos con sus respectivos flujogramas, además de la implementación del modelo de gestión para talento humano.

Las conclusiones y recomendaciones que al final aportan el resumen de los puntos más importantes de la investigación y los consejos de cómo poner en práctica los resultados obtenidos.

Palabras claves: Gestión, talento humano, modelos.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

ABSTRACT

The present research project was based on the proposal to improve the operational processes of the company Plan Vital Vital Plan S.A. In the city of Guayaquil, specifically because the company was affected in its growth to have less income with the loss of clients due to the inefficiency in certain established processes, that is why arises the need to increase the control through the improvement Of such processes. In addition to proposing the application of one of the most used models in the most representative companies of Ecuador as it is the model of management by competences. The methodology that was implemented is the hypothetical deductive method and the participatory action research, which allowed to analyze and identify the reasons why the control should be increased in the company Vital Vital Plan SA, using as a tool the observation, interview and The survey for the collection of information. Proposing proposals for solution to the same, which consisted of proposing improvements in the sales processes, payment to affiliated doctors and hiring of personnel, in addition to the creation of processes of management models within the same.

ANALYTICAL SUMMARY

This project, apart from its introduction and objectives, consists of the following:

Chapter 1: that teaches us the theoretical, methodological and conceptual framework where we find the antecedents.

Chapter 2: Discusses the company, mission, vision and structure of functional departments as well as its process diagram, in addition to tabulating data with their respective analysis.

Chapter 3: Understand the proposed solution to the problem through the new processes established with their respective flowcharts, in addition to the implementation of the management model for human talent.

The conclusions and recommendations that in the end contribute a summary of the most important points of the research and the advice on how to put into practice the results obtained.

Key words: Management, human talent, models.

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 - Qué entiende ud. por competencia?	58
Tabla 2 - ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias en su modelo de gestión en el campo laboral?	59
Tabla 3 - tipo o título de competencia	59
Tabla 4 - ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias en su área o directiva?	60
Tabla 5 - ¿En su área cómo definen la Gestión por Competencias?	61
Tabla 6 - ¿Qué teorías conoce el área sobre la Gestión por competencias?	62
Tabla 7 - ¿Qué aportes genera para el área trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?	63
Tabla 8 - ¿El área aplica algún modelo de Gestión por Competencias?.....	64
Tabla 9 - Especifique las razones del por qué algunas áreas no aplican modelos de Gestión por Competencias.	65
Tabla 10 - ¿Cómo considera la Gestión por Competencias el área?	66
Tabla 11 - ¿Cree usted que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?	66
Tabla 12 - Por qué la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?.....	67
Tabla 13 - ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de su área?	68
Tabla 14 - ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?	69

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Ejemplo de cobertura mundial de BMI - Seguros.....	20
Ilustración 2 - Organigrama de Plan VitalPlan S.A.....	41
Ilustración 3 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - De su definición por competencia?.....	58
Ilustración 4 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias en su modelo de gestión en el campo laboral?	59
Ilustración 5 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - tipo o título de competencia	59
Ilustración 6 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias en su área o directiva?	60
Ilustración 7 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿En su área cómo definen la Gestión por Competencias?	61
Ilustración 8 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿Qué teorías conoce el área sobre la Gestión por competencias?	62
Ilustración 9 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿Qué aportes genera para el área trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?	63
Ilustración 10 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿El área aplica algún modelo de Gestión por Competencias?.....	64
Ilustración 11 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - Especifique las razones del por qué algunas áreas no aplican modelos de Gestión por Competencias.....	65
Ilustración 12 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿Cómo considera la Gestión por Competencias el área?.....	66
Ilustración 13 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿Cree usted que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?.....	67
Ilustración 14 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - Por qué la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?.	68
Ilustración 15 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de su área?.....	68
Ilustración 16 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?	69

ÍNDICE GENERAL

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	II
Fecha de Registro de Tesis	II
CERTIFICACIÓN URKUND	III
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	IV
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
RESUMEN	X
SUMARIO ANÁLITICO	XI
ABSTRACT.....	XII
ANALYTICAL SUMMARY	XIII
CONTENIDO DE TABLAS	XIV
CONTENIDO DE ILUSTRACIONES.....	XV
ÍNDICE GENERAL	XVI
INTRODUCCIÓN	17
Planteamiento del problema.....	19
Análisis del entorno	20
Justificación	21
Diseño teórico	24
Formulación del problema de investigación	24
Hipótesis	24
Variable independiente.	24
Variable dependiente.	24
Objetivos	24
Diseño metodológico	25
<i>Métodos de nivel teóricos utilizados.....</i>	<i>25</i>
<i>Métodos de nivel empíricos utilizados.....</i>	<i>25</i>
<i>Tipo de investigación</i>	<i>26</i>
<i>Alcance de la investigación</i>	<i>26</i>
<i>Población y muestra</i>	<i>27</i>
<i>Novedad de lo que se investiga.....</i>	<i>28</i>

<i>Pertinencia de lo que se investiga</i>	28
CAPÍTULO 1.....	29
1.1 Marco Teórico metodológico	29
1.1.1 Antecedentes	29
1.2 Marco conceptual.....	32
1.3 Marco metodológico	35
1.4 <i>Operacionalización de las variables conceptualizadas</i>	38
CAPÍTULO 2.....	39
2.1 La empresa.....	39
2.1.1 Diagrama de Procesos.....	42
2.2 Análisis del diagnóstico del problema	45
2.3 Tipo de investigación.....	47
2.4. Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados	48
2.4.1 Entrevista	48
2.4.2. Encuestas realizadas a los clientes de “Plan Vital VitalPlan S.A”	51
2.4.3. Encuesta realizada a los colaboradores de Plan Vital enfocada en la gestión por competencias.....	58
2.5. Interpretación de los resultados del diagnóstico	70
2.5.1. Resumen de los hallazgos	70
2.5.2. Interpretación de los resultados de la encuesta enfocada en la gestión por competencia.	71
CAPITULO 3.....	75
Propuesta de solución al problema (a partir de los resultados del diagnóstico y su interpretación).....	75
3.1. <i>Características esenciales de la propuesta</i>	75
Propuesta de nuevos procesos a implementar basado en la gestión de talento humano.....	82
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFIA	106
ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN

Actualmente en Ecuador, las grandes empresas buscan la manera de brindar la mejor calidad de servicio a sus clientes y al mismo tiempo, garantizar la eficiente operatividad del negocio. Una de las formas de lograr este objetivo es a través de la adecuada aplicación y adaptación de sus procesos internos con el fin de definir correctamente los servicios ofrecidos para posteriormente analizar los resultados obtenidos respecto a los objetivos establecidos. En Guayaquil, una de las empresas que busca la mejora continua en sus servicios, es Plan Vital VitalPlan S.A., que, actualmente, presenta la imperante necesidad de optimizar los procesos operativos medulares del negocio motivado a incrementar el control de la empresa. El objetivo de la presente investigación será la creación de propuestas de mejora para los procesos operativos internos Plan Vital VitalPlan S.A. manteniendo como principal premisa “Somos La protección que tú necesitas”.

Por diversas circunstancias, algunas de las cuales se verán claramente en este plan de trabajo, dentro de las organizaciones, tradicionalmente se ha prestado creciente atención a los aspectos técnicos y a los materiales o recursos físicos dejando a un lado, el mejoramiento continuo de los procesos y sistematización de los mismos

El mejoramiento de procesos más que una orientación, es una estrategia y como tal constituye una serie de esquemas de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

Es por ello que es necesario reactualizar constantemente los modelos o prototipos establecidos, revisar y criticar éstos de manera permanente creando así una obligación y una necesidad de cambio.

En la medida que las organizaciones implementen procesos de perfeccionamiento en cualquiera de sus áreas, estaremos hablando de una mejora. En la actualidad, por exigencia de los mismos clientes nacionales y extranjeros, las empresas se han visto obligadas a obtener certificaciones en normas ISO, que miden de cierta manera la eficiencia de los procesos, pero muchas de estas certificaciones, pueden abarcar pocos procesos específicos de las empresas. En la medida en que estos procesos certificados, y que en forma general la gestión de la organización se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados financieros y de impacto social inclusive.

Planteamiento del problema

En la actualidad PlanVital VitalPlan S.A. en Guayaquil se encuentra en una etapa de crecimiento, la cual es muy beneficiosa para la organización; pero este tiene un efecto negativo en el área de procesos operativos ya que no puede responder eficazmente a la demanda actual de seguros y servicios relacionados con la salud y está perdiendo muchos beneficios económicos por diferentes motivos, que se irán desarrollando en el transcurso del trabajo en cuestión.

Existen ciertos inconvenientes actualmente en Plan Vital VitalPlan S.A. los cuales se pueden deber a problemas que se presentan en la sucursal Guayaquil en donde los procesos operativos y administrativos que se llevan a cabo en la misma afectan el rendimiento de la promoción y distribución de servicios tanto en el volumen de ventas de servicios médicos que se demanda en la actualidad, como también en los flujos de proceso estandarizados.

Si el problema no es solucionado la empresa no podrá satisfacer las necesidades de los clientes por lo tanto perderá parte del mercado. PlanVital VitalPlan S.A es una empresa de Medicina Pre-pagada, Seguros Médico o Seguro de Asistencia Médica que ofrece a sus afiliados, atención integral e inmediata por parte de los profesionales médicos más calificados del país.

Todas las especialidades diagnosticadas y los tratamientos de alta complejidad son cubiertas, gracias al respaldo del Hospital Alcívar. Para la empresa el recurso humano es el activo más valioso que tiene, por eso valora buscando siempre el crecimiento profesional y bienestar permanente en todos los ámbitos de la vida de sus colaboradores. La empresa trabaja para resaltar sus mejores cualidades a través de un trabajo en equipo, con constante capacitación y sosteniendo una alta motivación con reconocimientos y una justa remuneración.

El problema se da en el momento de gestionar los procesos operativos de la empresa haciendo que esta se retrase en el pago de servicios a los médicos, o la gestión tardía de reembolsos a sus clientes por el hecho que se necesita proponer una especie de reingeniería de procesos a nivel operativo para mantener la fidelidad de los clientes y a su vez crecer más en el mercado de servicios o prestaciones en la industria de la salud.

Análisis del entorno

A nivel mundial la industria de Seguros de Salud, Vida, Incapacidad y Servicios Financieros, que ha contribuido orgullosamente durante más de tres décadas a cubrir las necesidades de la comunidad internacional, proporcionando productos de alta calidad y contando con una red de distribución de aproximadamente 3000 Agencias Generales con operación en ubicaciones más comunes tales como son: en el Sur de la Florida, Gran Caimán y en ciudades principales de América Latina, Asia y Europa.



Ilustración 1 - Ejemplo de cobertura mundial de BMI - Seguros

En Ecuador desde 1946 este tipo de negocios ha contribuido orgullosamente a cubrir las necesidades de seguros de vida y salud de los ecuatorianos proporcionándoles productos de alta calidad en los planes de más alto rango.

Se ofrece por lo general los siguientes servicios:

- Seguro individual de vida
- Seguro individual de asistencia médica internacional
- Seguros corporativos de vida
- Seguros corporativos de accidentes personales
- Planes individuales de gastos médicos
- Planes corporativos de gastos médicos

A nivel de Guayaquil, se ofertan de diversas maneras, desde el momento que un individuo ingresa a una plaza de trabajo privada hasta las ofertas por llamada telefónica o por medio de situaciones financieras, una de las más comunes son los ofertantes mediante las tarjetas de crédito.

Por otro lado se debe reconocer el posicionamiento de estos negocios mediante visitas personalizadas y demostraciones de sus beneficios, haciendo que el individuo en cuestión tome en cuenta una posible decisión de vida.

Justificación

En el mercado globalizado en el que las empresas están inmersas, la competencia se hace más fuerte y solo aquellas que logran importantes diferencias y mantengan una ventaja competitiva, podrán aspirar a aumentar su participación en el mercado o simplemente a sobrevivir en él.

Los altísimos grados de competitividad, la existencia de un sistema de información en tiempo real y de bajísimo costo, una fuerte tendencia de gustos estándares a nivel mundial, la creciente y cada vez más importante economía digital y el surgimiento de fuertes bloques regionales de libre comercio, hace que las empresas se vean en la necesidad de mejorar de manera continua y sistemática (Procesos administrativos y operativos).

En este contexto, a medida que pasan los años la buena administración de la cadena de procesos operativos ha tomado mayor importancia y el uso de la tecnología de información ayudan a lograr este propósito, sin embargo no es una tarea fácil, ya que esta cadena abarca muchas y diversas actividades.

La Cadena de procesos operativos es un tema muy importante hoy en día para cualquier organización que busca acercarse y entrar en contacto con un sistema que pueda manejar el flujo de la información y de los materiales o servicios, desde los proveedores hasta el punto de consumo del producto o servicio y viceversa.

La Cadena de procesos operativos cuenta con tres elementos: los procesos vitales, los componentes y la estructura. Los procesos vitales se refieren a las actividades que se realizan por los miembros dentro de la cadena, los componentes se refiere a la integración y el manejo que debe existir entre los procesos y la estructura se refiere a los miembros con los que existe una unión entre los procesos.

Se considera un factor de gran importancia la Cadena de procesos operativos por la forma en la que se configuran y manejan las operaciones dentro de la organización. Las tendencias en la Cadena de Suministro benefician a las empresas en los siguientes aspectos:

Entorno actual:

- Globalización de los mercados
- Cambios en las necesidades de los consumidores
- Concentración empresarial

El impacto en las Operaciones

- Rapidez
- Servicio
- Coste
- Reducción de tiempos de ciclo
- Crecimiento de Volúmenes
- Integración de Proveedores
- Menos eslabones
- Nuevas aplicaciones de tecnologías de la información
- Mejorar el Servicio

Tendencias de Futuro:

- Desarrollo de la Colaboración en la Cadena de Suministro
- Sostenibilidad
- Competencia basada en el Tiempo
- Contribuir a la Sostenibilidad del Planeta

Diseño teórico

Formulación del problema de investigación

¿Cómo se puede mejorar los procesos operativos para incrementar el control en la empresa Plan Vital VitalPlan S.A.?

Hipótesis

Si se propone mejoras a los procesos existentes en la empresa Plan Vital VitalPlan S.A., entonces se podrá incrementar el control de los mismos.

Variable independiente.

La variable independiente con respecto a la hipótesis:

Propuesta de mejora de los procesos operativos.

Variable dependiente.

La variable dependiente con respecto a la hipótesis:

Incremento del control de la empresa Plan Vital VitalPlan S.A.

Objetivos

Objetivo general

Mejorar los procesos operativos de Plan Vital VitalPlan S.A. en Guayaquil mediante la revisión de los principales puntos débiles de la empresa.

Objetivo específicos.

Identificar los procesos actuales de la empresa Plan Vital VitalPlan S.A.

Evaluar los procesos actuales existentes en la empresa Plan Vital VitalPlan S.A.

Proponer mejoras a los procesos actuales existentes en la empresa Plan Vital VitalPlan S.A.

Diseño metodológico

Métodos de nivel teóricos utilizados

Para el presente trabajo, en cuanto al método teórico, emplearemos el hipotético deductivo, el cual nos ayudará a analizar, e interpretar la información obtenida en el método empírico, donde según Cesar Bernal (2010) consiste en “un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”, es decir, la información con la que se trabaja debe ser comprobada, en donde se pueda encontrar aplicaciones que conlleven a una solución del problema.

Como segundo método emplearemos la investigación acción participativa, donde la principal fuente de información serán las personas que directamente se encuentren involucradas con el objeto de estudio, para poder obtener información verídica que permita llegar a conclusiones preliminares en el campo investigativo y poder establecer preámbulos de posibles soluciones a los problemas encontrados.

Básicamente, este proceso de investigación se basa principalmente en la interpretación y transformación recíproca entre las percepciones tomadas de fuentes de información verídicas y la validez de los conocimientos que brindan las entrevistas y encuestas, generando una correlación que permita conducir a la solución de la problemática.

Métodos de nivel empíricos utilizados

Como método empírico para recabar información utilizaremos como herramienta la encuesta, la observación y la entrevista; la encuesta se basa en un conjunto de preguntas específicas para un grupo determinado de personas sobre un tema en particular, la entrevista en cambio nos ayudará a profundizar aún más la información recabada en las encuestas,

mientras que la observación nos permitirá estudiar más de cerca al objeto de estudio tal y como se da en realidad, de forma más directa e inmediata.

Tipo de investigación

Dentro de la investigación científica existen distintos tipos de investigación, por lo que es necesario tener en cuenta las características de nuestro trabajo para poder elegir el tipo de investigación que esté más acorde con el trabajo.

En el presente proyecto se implementará la investigación descriptiva, la cual según Bernal (2010) busca describir y detallar la problemática o situación objeto de estudio, siendo éste el método más utilizado en los trabajos de investigación ya que se convierte en la base de otros tipos de investigación por lo que al momento de plantearse la hipótesis en los mismos, éstos se formulan a nivel descriptivo para poder ser probadas.

Las técnicas que por lo general se utilizan para la recopilación de información en este tipo de investigación según Bernal (2010) son la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental, las mismas que permitirán obtener información verídica para poder llegar a una conclusión y posteriormente dar soluciones a la problemática objeto de estudio.

Alcance de la investigación

En el presente trabajo, emplearemos los estudios de alcance exploratorio los cuales según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) se realiza cuando el objeto de estudio no ha sido abordado anteriormente o ha sido muy poco estudiado, por lo cual se desea averiguar nuevas perspectivas, ellos lo describen como un viaje a un sitio desconocido, donde lo primero que hacemos es explorar el lugar.

Los estudios de alcance exploratorio permiten indagar en nuevos problemas, familiarizarse con el objeto de estudio y reconocer posibles variables para futuras investigaciones, el alcance de estos estudios es el resultado que se espera obtener.

Esta investigación va dirigido al departamento de talento humano para que, usando esta información, la pueda replicar a los departamentos susecuentes y poder mejorar la gestión de procesos operativos.

Población y muestra

En la actualidad la empresa Plan Vital VitalPlan S.A. posee 1500 clientes fijos que recurrentemente solicitan el servicio, lo cual representa la población objeto de nuestro estudio para la aplicación de las entrevistas, por lo cual se empleará la fórmula para estimar el tamaño de la muestra representativa a tomar en cuenta. De acuerdo a Bernal (2010) el procedimiento para estimar el tamaño de una muestra representativa, es el siguiente:

Fórmula de tamaño óptimo en poblaciones finitas

n=Tamaño de la muestra

Z=Nivel de confianza

N=Población

P=Probabilidad de éxito

Q=Probabilidad de fracaso

E=Nivel de error

$$n = \frac{Z^2 N P Q}{(N - 1)E^2 + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(1500)(0.50)(0.50)}{(1500 - 1)(0.03)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

n= 623/6.2

n=100.46

n=100

Una vez aplicada la fórmula de tamaño óptimo en poblaciones finitas obtendremos como resultado un tamaño de muestra de 100 personas, a las cuales se les realizara la entrevista respectiva.

Novedad de lo que se investiga

Con la finalidad de que exista un mayor control en los procesos operativos de la empresa PLAN VITAL VITALPLAN S.A., se realizarán propuestas para que dichos procesos se apliquen y de esta forma la empresa pueda incrementar sus controles.

Pertinencia de lo que se investiga

La propuesta de mejorar los procesos operativos es de mucha importancia para la empresa Plan Vital VitalPlan S.A. ya que debido a la falta de procesos estandarizados , la poca publicidad con la que cuenta y el alto número de competidores que han saturado el mercado con menores precios, la empresa ha perdido participación en el mismo haciendo que sus ingresos disminuyan casi a la mitad desde hace aproximadamente diez años; por ello es necesario que la empresa realice un mayor control en sus procesos, lo cual le permita incrementar las ventas al mismo tiempo que recupera competitividad en el mercado.

CAPÍTULO 1

1.1 Marco Teórico metodológico

1.1.1 Antecedentes

Plan Vital VitalPlan S.A. es una empresa de Medicina Pre-pagada, Seguros Médico o Seguro de Asistencia Médica que ofrece a sus afiliados, atención integral e inmediata por parte de los profesionales médicos más calificados del país. Todas las especialidades diagnosticadas y los tratamientos de alta complejidad son cubiertas, gracias al respaldo del Hospital Alcívar en la ciudad de Guayaquil, su eslogan es: Somos La protección que tú necesitas.

Para la empresa, su recurso humano es el activo más valioso que tiene, por eso lo valoran buscando siempre su crecimiento profesional y bienestar permanente en todos los ámbitos de su vida. Trabajan para resaltar sus mejores cualidades a través de un trabajo en equipo, con constante capacitación y sosteniendo una alta motivación con reconocimientos y una justa remuneración.

Entre sus valores agregados se encuentra:

- **Agradecimiento:** Nos sentimos agradecidos con la empresa que dirigimos y trabajamos duro para comunicar ese agradecimiento a nuestro equipo y nuestros afiliados.
- **Pasión:** Ponemos el corazón en lo que hacemos.
- **Calidad de Atención:** Garantizar que cada afiliado sea tratado con la mayor atención y calidez posible.
- **Credibilidad:** Demostrando fundamento y transparencia en todos nuestros actos.

- **Responsabilidad Social:** Comprometidos con la salud de nuestros clientes y el cumplimiento justo y responsable de todos nuestros servicios.
- **Integridad y Transparencia:** Trabajamos con ética y responsabilidad en todos nuestros actos, siendo siempre honestos con nuestros afiliados y compañeros.
- **Seguridad:** Garantía en todos los procesos médicos otorgados.

La garantía de sus servicios está dada por la experiencia del Hospital Alcívar, con más de 70 años al servicio de la comunidad en el ámbito de la salud.

- Tecnología de Punta
- Amplia Red de Médicos en todas las especialidades
- Reconocimiento Nacional e Internacional

En la actualidad, en nuestro país nos desenvolvemos en una sociedad con una economía inestable (El Universo, 2011). La brecha entre pobres y ricos se extiende cada día más, donde las exigencias de vida, sean éstas materiales, alimenticias o de salud se encuentran en los más altos niveles de necesidad y no todos poseen los recursos necesarios para adquirirlos, lo cual obliga a buscar servicios a menores costos, donde muchas veces la calidad queda en segundo plano.

La calidad empieza dentro de la empresa a través de una estructura organizada, basada en lineamientos claros y específicos que permitan al trabajador desempeñarse de la mejor manera, de forma que esto se vea reflejado en lo que percibe el cliente, pero ¿qué es calidad? "la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua" (Deming, 2012), y también es "la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente" (Juran, 2013).

Se debe tener siempre presente que mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho, sino más bien mejorar implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma adecuada los tiempos de preparación de las máquinas-herramientas, mejorar la forma de organizar el trabajo, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus funciones laborales. Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla (Deming, 2012).

Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello tan necesaria es, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo. Así tenemos la reingeniería de procesos, la cual es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización. (Deming, 2012).

Y su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa. Esta herramienta será usada en el presente proyecto ya que el principal propósito es de mejorarlos. A pesar de no estar documentados, existen dentro de la organización. Una vez conocidos los mismos se establecerán modificaciones que lo hagan más viable y eficaz. (Deming, 2012).

De la misma manera, después de diseñar un proceso, y una vez que se procede a su implantación a nivel local, es imprescindible poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir su calidad, por ello una vez bosquejados los procesos se plantea su seguimiento de manera que se puedan implementar cambios que se estimen necesarios de acuerdo al giro del negocio. (Hammer, 2014).

Otra herramienta que se plantea utilizar en el desarrollo del presente trabajo es la administración por procesos, que es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios, que es el fin principal de este trabajo: el ofrecer una atención de calidad (Hammer, 2014).

Se considera siempre el mejorar ya que esto implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar la capacidad Intelectual (Data Red, 2010), creativa y la experiencia de todo su personal, ya que en la empresa, todos tienen el deber de poner lo mejor para obtener el éxito de la corporación.

Quedarse en viejos hábitos o procesos de trabajo, implica perder los mercados del exterior, pero también los mercados internos en manos de competidores del propio país, de manera que bajen los costos de sus productos y servicios, mejoren la calidad y tiempos de entrega de tal forma aumentar consistentemente el valor agregado para sus clientes y consumidores. (Bernal, 2010)

1.2 Marco conceptual

Propuesta:

- “Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien un fin” (RAE. 2011). -

“Acto de manifestar una cosa” (EL PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. 1999)

Tomando en consideración estos conceptos, se podría definir Propuesta como la presentación de una idea para la solución de un problema o mejora de una situación.

Norma:

- “Especificación que reglamenta los procesos y productos para las actividades, diseñada con el fin de conseguir un grado óptimo de orden para el mejor funcionamiento de la compañía; asegurando de esta forma que los materiales, productos, procesos y servicios sean apropiados para lograr el fin para el que se concibieron” (CENTRAL MADEIRENSE C.A., 2011).

Política:

- “Plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento de la organización en direcciones específicas. Generalmente es presentada como un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la compañía que probablemente se presenten en determinadas circunstancias, estableciendo líneas de guía en un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección según convenga a las condiciones de la empresa” (CENTRAL MADEIRENSE C.A., 2011).

Proceso:

- “Serie prevista de acciones u operaciones que hacen avanzar un material o procedimiento desde una fase de realización a otra” (MAYNARD. 1985)
- Considerando esta definición, se podría definir un Proceso como la sucesión de pasos, decisiones, actividades y tareas encadenadas de forma secuencial que se siguen para realizar una determinada actividad que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2010)

Proceso Clave:

- Procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2010)

Mejora de Procesos:

- “Cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”

(HARRINGTON, JAMES. 1993).

Gestión de Procesos:

- Forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En teniendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2010)

Procedimiento:

- Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2010).

Gestión:

- “Proceso de planificación, organización, liderazgo, control y dotación del personal, para llevar a cabo la solución de tareas de forma eficaz” (GUIA METODOLÓGICA RUMBO A LA ISO 9000:2000)

Disponibilidad y Confiabilidad:

- La Disponibilidad diverge de la duración del tiempo en servicio por operaciones, y es una medida de qué tan frecuente el sistema está bien y listo para operar. Esta es frecuentemente como $(\text{tiempo en servicio}) / (\text{tiempo en servicio} + \text{tiempo de parada})$ con muchas variantes.

- La Confiabilidad se relaciona con la reducción en la frecuencia de las fallas en un periodo de tiempo determinado; y es una medida de probabilidad para una operación sin fallas durante un intervalo de tiempo dado. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2010)

Compras:

“Se refiere a las actividades necesarias para obtener recursos materiales y servicios que requiere el sistema de manufactura, sea cual fuere el lugar del mundo donde existan estos recursos” (CARTER. 2014). Dentro de una organización, las compras pueden ser definidas como las operaciones que proponen suministrar, en las mejores condiciones posibles a los distintos sectores de la empresa, los materiales con las características mínimas necesarias requeridas por una empresa. Una vez conocidos los criterios anteriores, en relación al concepto de compras, podríamos definirla como el conjunto de actividades llevadas a cabo para lograr la procura de los materiales bajo las mejores condiciones de costo, tiempo, calidad y servicio.

1.3 Marco metodológico

Según MÁRQUEZ (2003), “en el marco metodológico se encuentra definida la estrategia utilizada para obtener el conocimiento del producto del proceso investigativo a

desarrollarse, entendiendo por estrategia metodológica el conjunto de métodos y técnicas necesarias para la realización del trabajo”.

Para el logro de objetivos e investigaciones en general es necesario aplicar una estructura metodológica que permita orientar cada una de las acciones de forma tal que simplifiquen y reflejen la realidad de los acontecimientos de forma estructurada y fiel a los hechos, es por eso que luego de formular los parámetros en los cuales está enmarcado el problema de investigación y definir diferentes aspectos teóricos que intervienen de forma referencial para el desarrollo del proyecto, es necesario la formulación e implementación de diferentes métodos y técnicas de recolección de información que permitan dar respuesta a la problemática planteada. MÁRQUEZ (2003).

A continuación se incorporara en este proyecto de investigación el marco metodológico del estudio propuesto el cual está referido “al momento en que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlo; a propósito de descubrir, y analizar los supuestos del estudio y reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados” (SABINO 2012).

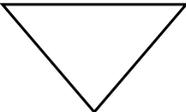
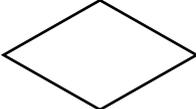
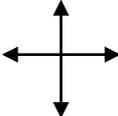
El fin esencial de este marco metodológico es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearan en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de investigación; su universo o población; los instrumentos y técnicas de recolección de datos, hasta el análisis y tratamiento de la información. (SABINO 2012).

La metodología refiere a ser un estudio de tipo descriptivo con análisis de tipo cualitativo y observacional en la que se entrevistará a 10 operarios de la empresa, los

cuales expresarán las falencias que posee el negocio, sobre las falencias se sacará tablas y gráficos estadísticos descriptivos que direccionarán la toma de decisiones para una propuesta o solución óptima. (SABINO 2012).

Existen diversas organizaciones que han establecido diferentes tipos de simbología, de los cuales algunos símbolos han sido adoptados para la elaboración de flujos de proceso, una de estas organizaciones es el Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI), la misma que desarrolló una simbología orientada al procesamiento electrónico de datos con el propósito de desarrollar flujos de información (Ministerio de Planificación Nacional y Política, 2009), en la siguiente tabla se muestra dicha simbología:

Tabla 1
Simbología ANSI

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/Actividad	Símbolo del proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

**Conector**

Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: Elaborado a partir de la página web <https://www.ansi.org/> (como se citó en Ministerio de Planificación Nacional y Política, 2009)

1.4 Operacionalización de las variables conceptualizadas

Tabla 2

Operacionalización de la variable independiente

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Métodos empíricos
Propuesta de mejora de los procesos operativos	Procesos operativos actuales	Calidad del servicio	Entrevista a clientes externos y a la jefa de operaciones de la empresa Plan Vital VitalPlan S.A
	identificados de la empresa	Número de procesos identificados	

Tabla 3

Operacionalización de la variable dependiente

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Métodos empíricos
Incremento del control	Mejora en los procesos operativos	Formalización de los procesos	Entrevista a ja jefa de operaciones de la empresa Plan Vital VitalPlan S.A.
		Efectividad de los procesos formalizados	

CAPÍTULO 2

2.1 La empresa

Historia:

Plan Vital VitalPlan S.A. es una empresa que nació de la necesidad de ofertar servicios médicos mediante la venta de seguros en el año 1980. Empezó como una empresa que sólo brindaba el servicio en la consultoría médica pero al paso del tiempo fue desarrollando su portafolios de servicios dando así hoy por hoy servicios que van desde la medicina pre-pagada hasta el deducible de porcentajes por intervenciones quirúrgicas y demás implementaciones en el campo de los servicios médicos.

La empresa se ha ido expandiendo a lo largo de los últimos 5 años logrando la aceptación entre los ciudadanos y de acorde a la calidad de los servicios sigue en auge de crecimiento, por lo tanto la necesidad de implementar el modelo a explicar es de suma importancia para el crecimiento de la misma.

Misión:

“Exceder siempre las expectativas de nuestros afiliados, demostrando que somos la solución y no el problema.” (Plan Vital VitalPlan, 2016).

Visión:

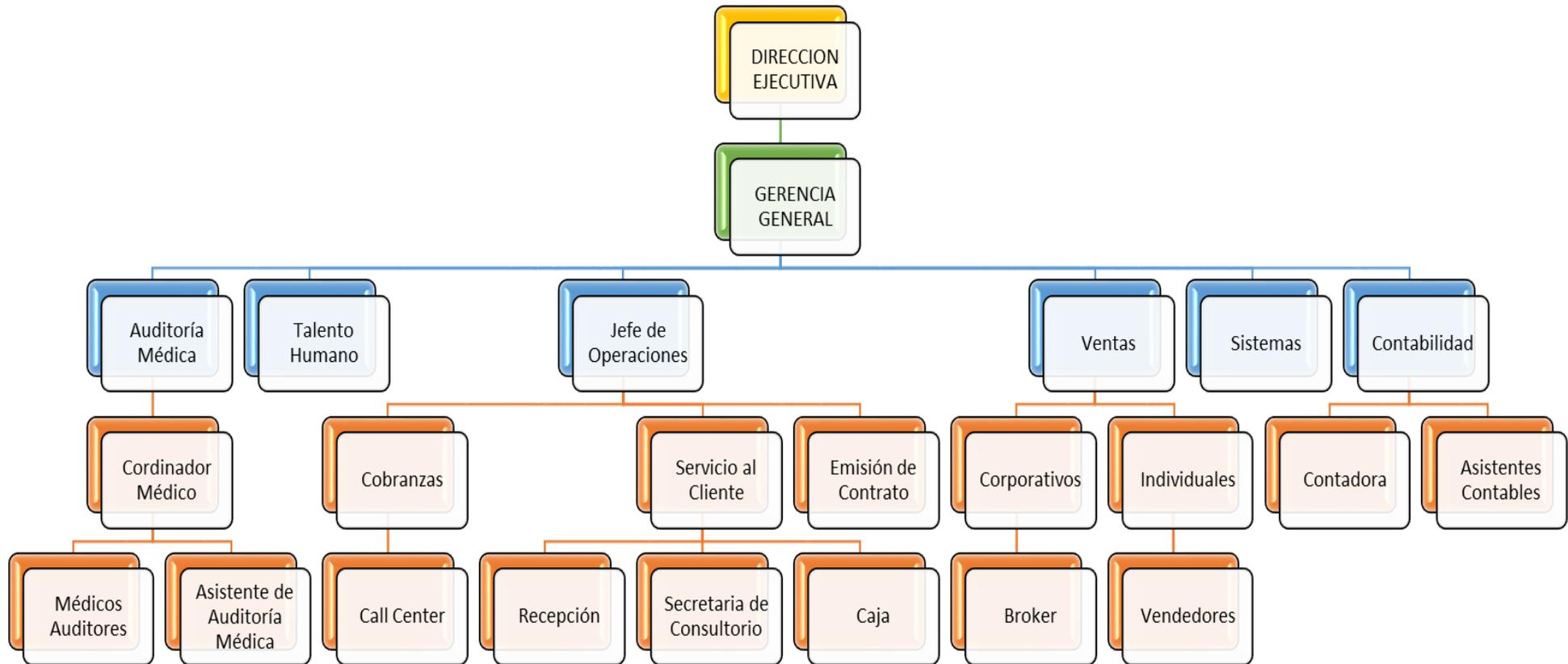
“Crecer para ser los primeros, sin perder la calidez humana y rapidez en los procesos que nuestros afiliados se merecen”. (Plan Vital VitalPlan, 2016).

Todos los procesos y procedimientos inmersos en cada una de estas operaciones deben estar debidamente documentados como soporte de la empresa y del personal administrativo y operativo encargado de la ejecución de las tareas. En la actualidad Plan Vital VitalPlan S.A., no posee formalmente una documentación donde se reflejen las tareas y obligaciones que deberá realizar el personal impactado con la implantación de nuevos procesos operativos.

Organigrama

Basado en la entrevista realizada a la Jefa de operaciones de la empresa “Plan Vital VitalPlan S.A.”, Ing. Lorena Cruz, los autores del presente trabajo procedieron a realizar el siguiente organigrama actual de la empresa:

Ilustración 2 - Organigrama de Plan VitalPlan S.A.



2.1.1 Diagrama de Procesos

De acuerdo a la entrevista realizada a la jefa de operaciones de la empresa “Plan Vital VitalPlan S.A”, los autores del presente trabajo procedieron a realizar los siguientes flujos de procesos:

Proceso 1: Proceso de venta de seguro de medicina prepagada.

Tarea 1: Procedemos a la llamada de prospectos.

Tarea 2: Coordinación de citas con los prospectos.

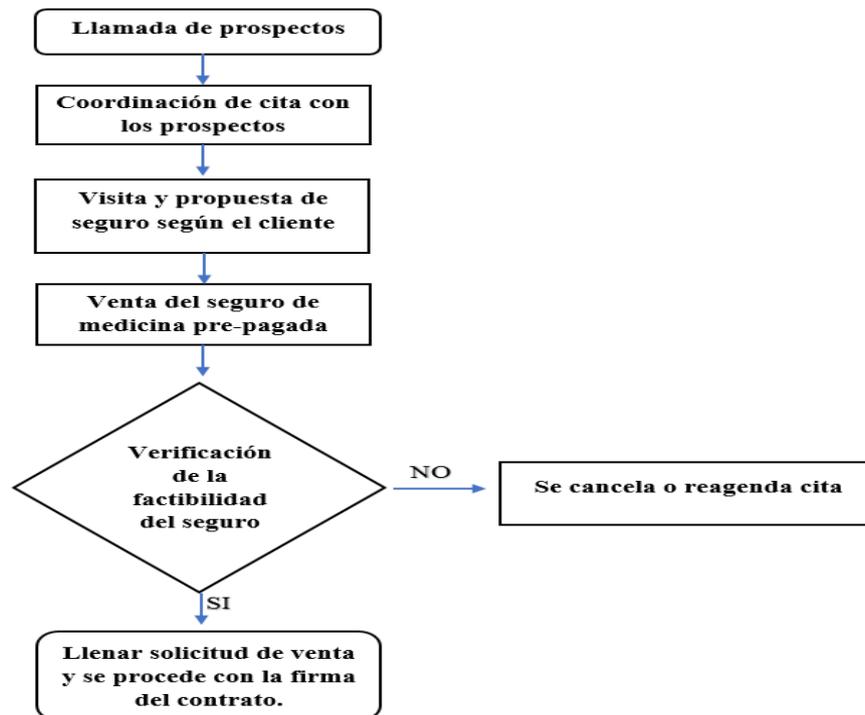
Tarea 3: Visita y propuesta de un tipo de seguro según el cliente.

Tarea 4: Venta del seguro de medicina prepagada.

Decisión 1: Venta de un seguro de medicina prepagada según acuerdo de negociación con el cliente, si el tipo de seguro no le satisface al cliente el proceso de venta se cancela, se explica el motivo de la venta fallida y se reagenda otra cita o termina la visita, caso contrario se procede con la tarea 5.

Tarea 5: Llenar solicitud de venta y se procede con la firma del contrato.

Diagrama de flujo del proceso de ventas de seguro de medicina prepagada.



Proceso 2: Proceso Pago a médicos afiliados

Tarea 1: Departamento de auditoría médica revisa la factura del prestador médico.

Tarea 2: Departamento de liquidación registra las facturas.

Decisión 1: Si la factura está mal emitida se regresa al prestador médico, caso contrario se procede a la tarea 3.

Tarea 3: Departamento de contabilidad genera el cheque y retención de la Factura.

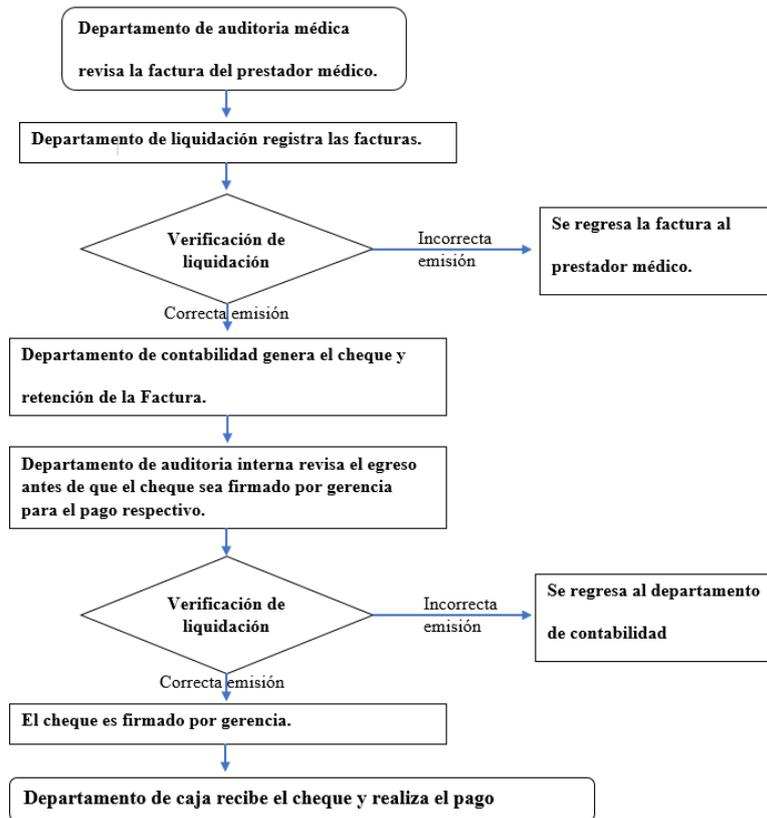
Tarea 4: Departamento de auditoría interna revisa el egreso antes de que el cheque sea firmado por gerencia para el pago respectivo.

Decisión 2: Si el egreso está incorrecto así haya pasado por todos los anteriores departamentos se devuelve al departamento de contabilidad para corregir, caso contrario se procede a la tarea 5.

Tarea 5: El cheque es firmado por gerencia.

Tarea 6: Departamento de caja recibe el cheque y realiza el pago respectivo.

Diagrama de flujo del proceso de pago a médicos afiliados.



Proceso 3: Proceso de contratación de personal.

Tarea 1: Se reciben las hojas de vida en físico.

Tarea 2: Se seleccionan las carpetas que vayan de acuerdo a lo que solicita la empresa.

Tarea 3: Se entrevista al futuro colaborador

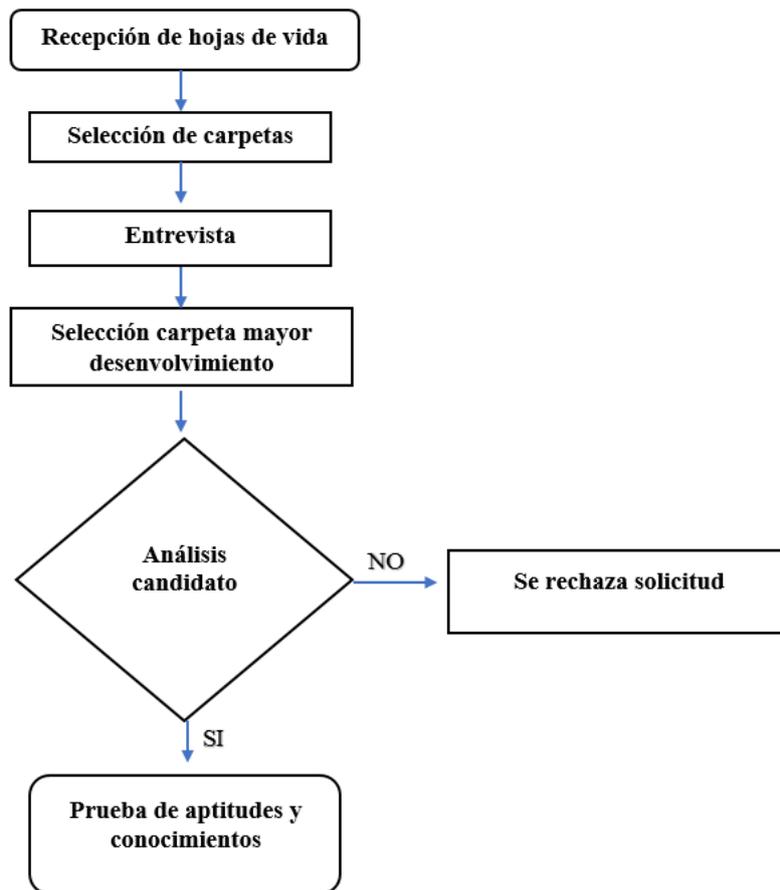
Tarea 4: Se seleccionan carpetas que hayan tenido un mejor desenvolvimiento en la entrevista.

Decisión 1: Si el postulante tuvo un buen desenvolvimiento continúa con la Tarea 5 y 6, caso contrario se rechaza la solicitud de trabajo.

Tarea 5: Se realizan pruebas de aptitudes y conocimientos básicos.

Tarea 6: Se procede a firmar el contrato.

Diagrama de flujo del proceso de contratación de personal.



2.2 Análisis del diagnóstico del problema

Se presenta la siguiente Matriz FODA para el análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas con las que cuenta Plan Vital VitalPlan S.A. actualmente al momento de afrontar la implantación de los nuevos procesos operativos:

➤ **Debilidades**

- Falta de documentación y estandarización de ciertos procesos claves para la Central Plan Vital VitalPlan S.A

- Requerimientos por parte de los clientes constantemente cambiantes lo que dificulta la estandarización de ciertos procesos.

- Plataforma de sistema desactualizada.

- **Fortalezas**
 - Importante crecimiento en las operaciones del negocio.

 - Amplia ventaja sobre los competidores existentes en el mercado a nivel nacional.

 - Posee la solvencia y el respaldo económico que le permite responder inmediatamente ante clientes y terceros frente a situaciones de siniestro.

- **Oportunidades**
 - Desarrollo e innovación tecnológica.

 - Mal servicio del seguro médico en el sector público.

 - Crecimiento económico del país.

- **Amenazas**
 - Posible entrada de nuevos competidores dentro del mercado *Retail* en el territorio nacional.

 - Entorno social /económico.

 - Cambio de las normativas de gestión y supervisión de riesgo.(Político)

2.3 Tipo de investigación

De acuerdo al objetivo planteado referido a realizar propuestas de mejora en los procesos operativos de las Sucursales en Plan Vital VitalPlan S.A. se incorpora el tipo de investigación Proyecto Factible, la cual se sustenta en un modelo operativo y está orientado a proporcionar soluciones o respuestas a los problemas planteados en un escenario en específico; organizacional, social, educativo, económico, etc.

En este sentido, existen varias etapas para su realización pasando inicialmente por el diagnóstico de la situación actual y las muchas variantes que rodean las necesidades, para luego formular el modelo operativo en función de la realidad y finalmente realizar las consideraciones que sean necesarias para la propuesta final. *“Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades”* (MANUAL DE TESIS DE GRADO, ESPECIALIZACIÓN, MAESTRÍA Y TESIS DOCTORALES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA. 2003).

Del mismo modo se podría decir que *“se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”* (ARIAS. 2006) Con lo anteriormente expuesto, se puede establecer y respaldar a través de una base justificada la clasificación tipo factible, debido que se aborda un problema práctico al cual se le puede dar solución a través de de una propuesta de mejora. En este caso, puntualmente, se trata de la optimización y mejora de los procesos inmersos dentro de las Sucursales de Plan Vital VitalPlan S.A.

2.4. Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados

2.4.1 Entrevista

Nombre: Ing. Lorena Cruz.

Cargo: Jefa de Operaciones.

1. ¿Cuándo inicio sus actividades Plan Vital Vitalplan S.A?

Iniciamos en el año 1980 con carteras pequeñas, sin mucho movimiento, y en el año 2006 se comenzó a formar una gran cartera.

2. ¿Ha tenido convenios con centros ambulatorios desde que Plan Vital inició sus actividades económicas?

No, Plan Vital en sus inicios prestaba servicios médicos, es decir contábamos con prestadores médicos de todas las especialidades, pero a medida que pasaba el tiempo nuestra cartera de afiliados fue incrementando por tal motivo decidimos realizar convenio con distintos centros ambulatorios en donde se puede encontrar médicos con diversas especialidades en un solo lugar, actualmente contamos con una variedad de Centros ambulatorios no solo en Guayaquil, si no en distintas provincias del País, otorgando una mejor cobertura a nuestros afiliados.

3. ¿Hay compañías de ahorro y fondo de inversión que trabajan con empresas de medicina pre-pagada?

Casi todas y no solo trabajan con empresas de medicina pre-pagada, también con compañías de seguros de vida, entre otros servicios, nosotros somos un plus para este tipo de compañías, actualmente trabajamos con varias compañías de ahorro y fondo de inversión, ofrecemos un plan específico para ellos y con los beneficios que se acoplen a sus necesidades.

4. ¿Cuáles son las desventajas de trabajar con las compañías de ahorro y fondo de inversión?

En ocasiones hemos tenido quejas de afiliados que consideran que pagan una cuota mensual elevada y no tienen una cobertura alta, esto se debe que la mayor parte de su cuota mensual está destinada para el fondo de ahorro e inversión, y un pequeño porcentaje se destina para nuestra compañía la cobertura que se otorga está proporcionada al valor de su cuota.

5. ¿Ustedes cuentan con el servicio de seguro de vida?

No, nosotros no ofrecemos ese servicio.

6. ¿Qué medios de publicidad ha utilizado?

Actualmente contamos con una página Web, tenemos cuenta en las distintas redes sociales como Facebook, Twitter, también tenemos un app para el móvil en donde se encuentra información de nuestros distintos planes y se puede realizar cotizaciones.

7. ¿El precio de los servicios es bajo, medio o alto?

El precio es medio.

8. ¿La rapidez del servicio en contestación de reclamos es lento, normal o rápido?

Es rápido, tratamos de que el afiliado sienta que puede contar con nosotros, por lo general se maneja un tiempo de 72 horas dependiendo el tipo de reclamo por ejemplo cuando son reembolsos el tiempo de contestación varía según lo establecido en cada contrato.

9. ¿La ubicación de la oficina beneficia al negocio?

Sí, siempre nos ha beneficiado debido a que estamos cerca del Hospital Alcívar y de la mayoría de los consultorios de nuestros prestadores médicos, prestadores de imágenes, laboratorios y otros servicios.

10. ¿Las ventas del servicio han aumentado o disminuido en los últimos años?

Han aumentado debido a que también contamos con contratos corporativos esto nos ha beneficiado mucho.

11. ¿Ha implementado tecnología en su negocio?

Si, contamos con un sistema que nos ayuda en algo a poder generar las distintas ordenes médicas que solicitan nuestros afiliados

12. ¿Quiénes son los competidores principales de Plan Vital Vital Plan S.A?

Desde nuestros inicios nuestro gran competidor ha sido Salud S.A, Veris, Ecuasanitas, entre otros.

13. ¿Cuenta con procesos operativos el negocio?

No, no contamos con procesos establecidos, pero se va a realizar un proceso de levantamiento de información.

14. ¿Cuántos trabajadores tiene?

Alrededor de 30 colaboradores.

15. ¿La competencia ha implementado nuevas estrategias para atraer más clientes?

Si, cuentan con mayores coberturas debido a que tienen más tiempo en el mercado.

16. ¿Le gustaría invertir más en el negocio?

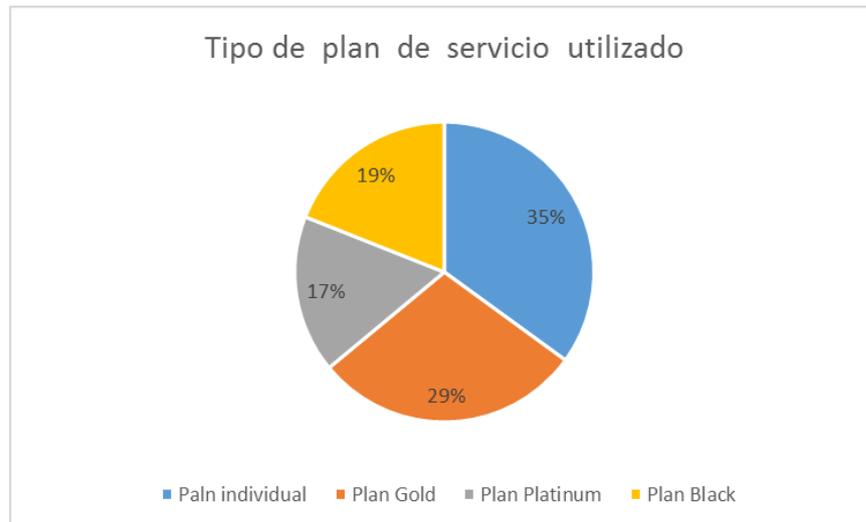
Esto es decisión de Gerencia, pero creo que se invertiría en un nuevo sistema.

17. ¿Realiza retroalimentación después de dar del servicio?

En nuestra página Web tenemos un espacio para que nuestros afiliados escriban sus comentarios y sugerencias.

2.4.2. Encuestas realizadas a los clientes de “Plan Vital VitalPlan S.A”

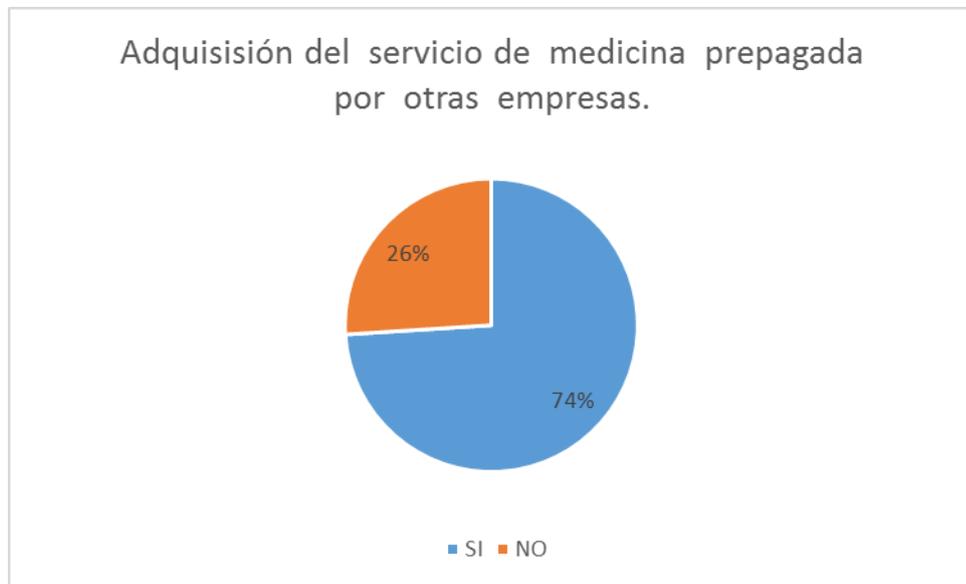
1. ¿Qué tipo de servicio de la empresa " Plan Vital Vital Plan S.A" usted ha utilizado?



De acuerdo a la encuesta realizada a 100 clientes fijos de la empresa “Plan Vital VitalPlan S.A”, el servicio más utilizado, con un 35% del total de encuestados, es el servicio de plan individual, es decir 35 de los 100 clientes respondieron que han utilizado este tipo de servicio; mientras que el 29% restante de encuestados, es decir 29 de los 100 clientes, respondieron que han requerido los servicios de Plan gold para seguro médico.

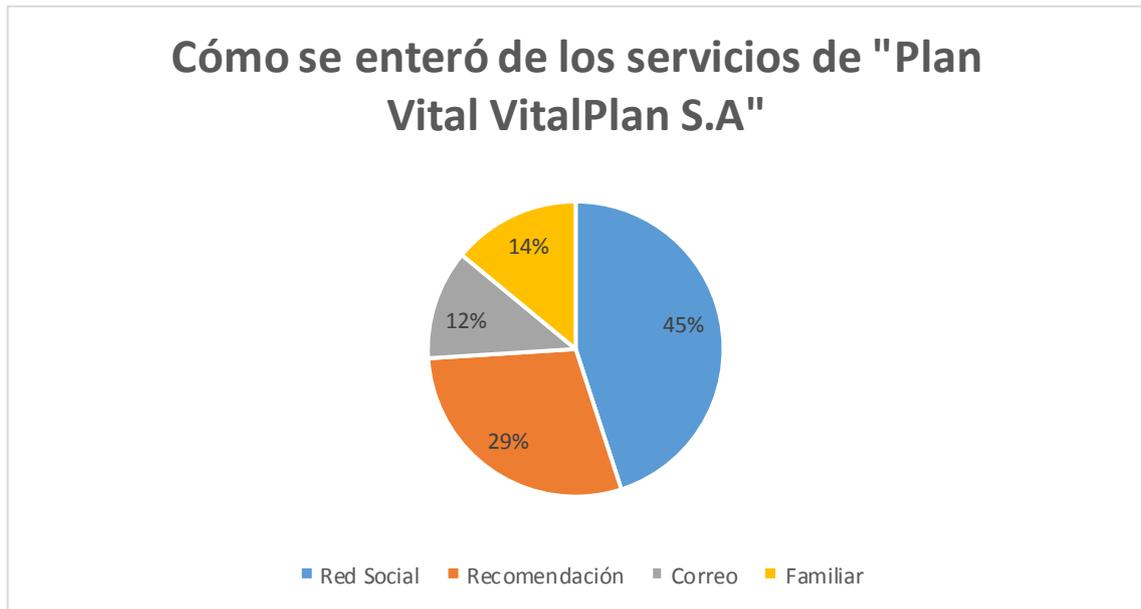
Adicionalmente, en esta pregunta se requirió saber el tipo de Planes que poseen los clientes de “Plan Vital VitalPlan S.A” que han utilizado el servicio de medicina prepagada, de lo cual se obtuvo que la mayoría de ellos poseen estos servicios por seguridad a incapacitarse por algún motivo de siniestro futuro, seguido de la asistencia médica en instalaciones hospitalarias, clínicas y casas de salud.

2. ¿Ha adquirido servicio de medicina prepagada por medio de las compañías similares?



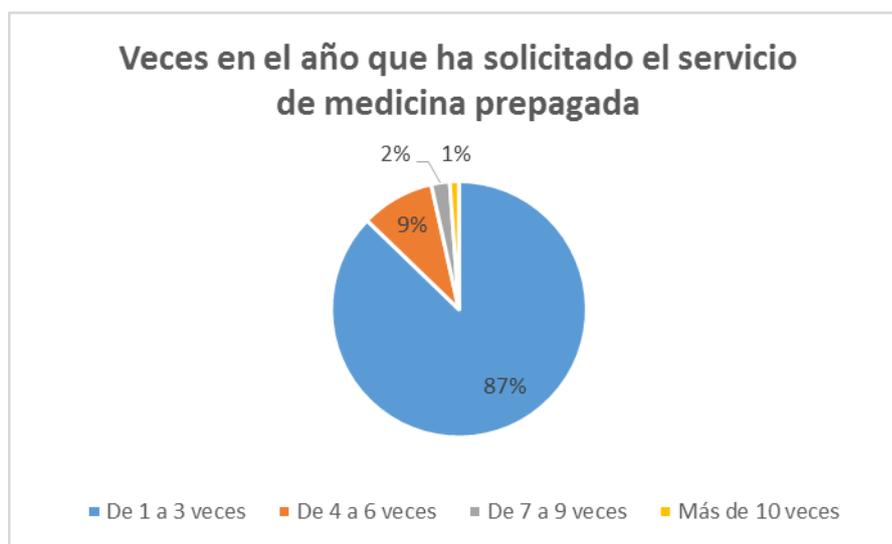
En esta pregunta, el 74% de los encuestados, es decir 74 de los 100 clientes, afirmaron no haber adquirido el servicio de medicina prepagada mediante otras compañías asistenciales; mientras que el 26% restante, es decir 26 de los 100 clientes, afirmaron haber adquirido el servicio de medicina prepagada por medio de las compañías competidoras, de las cuales mencionaron a “Ecuasanita” y “BMI”.

3. ¿Cómo se enteró de los servicios de "Plan Vital VitalPlan S.A"?



De acuerdo a la encuesta realizada, se obtuvo que el 45% de los encuestados, es decir 45 de los 100 clientes, se enteraron de los servicios de Plan Vital plan gracias a las redes sociales, seguida de un 29% de los encuestados, es decir 29 de los 100 clientes, afirmaron haberse enteraron de los servicios que ofrece la empresa por recomendaciones , un 14% de los encuestados, es decir 14 de los 100 clientes, aseguraron haberse enterado por medio de un familiar, y el 12% restante de los encuestados, es decir 12 de los 100 clientes, afirmaron haberse enterado por medio de promociones por correo.

4. ¿Cuántas veces en el año ha solicitado el servicio de medicina prepagada?



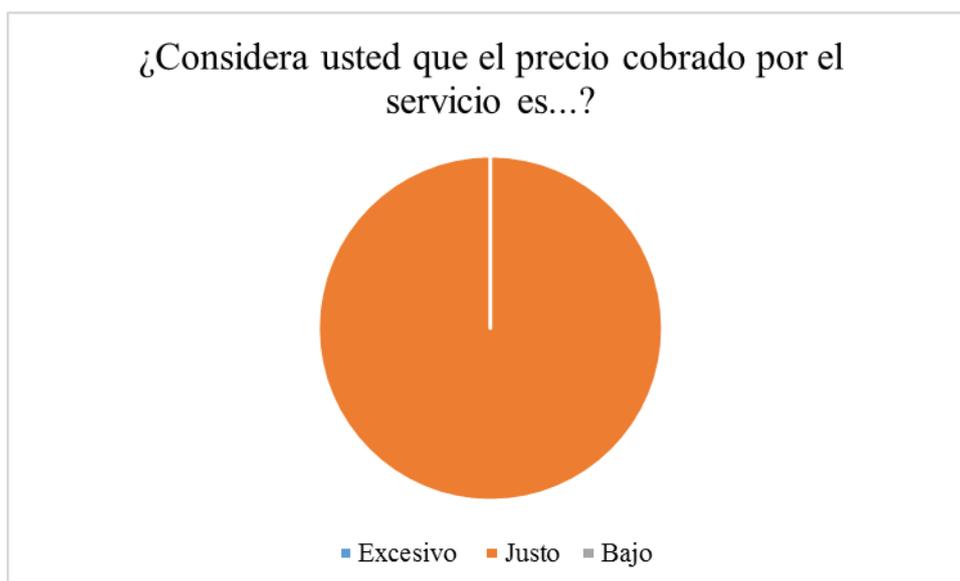
De acuerdo a la encuesta realizada, el 87% de los encuestados, es decir 87 de los 100 clientes, respondió que solicita el servicio de medicina prepagada de 1 a 3 veces al año, un 9% de los encuestados, es decir 9 de los 100 clientes, ha solicitado el servicio de medicina prepagada de 4 a 6 veces en un año, con el 2% de los encuestados, 2 clientes afirmaron solicitar el servicio de medicina prepagada de 7 a 9 veces al año, y un 1% de los encuestados, es decir 1 de los 100 encuestados, afirmó que solicitó el servicio de medicina prepagada más de 10 veces en el año.

5. Cuando usted ha realizado las llamadas para solicitar el servicio de medicina prepagada en Plan Vital VitalPlan S.A ¿la respuesta es...?



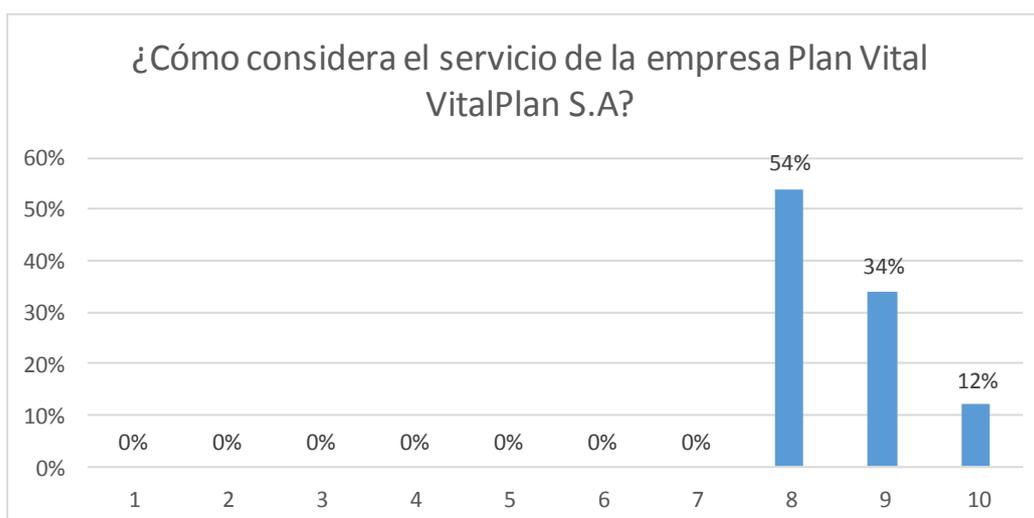
De acuerdo a la encuesta realizada, el 96% de los encuestados, es decir los 96 clientes fijos de la empresa “Plan Vital VitalPlan S.A”, aseguraron haber recibido una respuesta inmediata al momento de llamar para solicitar el servicio.

6. ¿Considera usted que el precio cobrado por el servicio es...?



De acuerdo a la encuesta realizada, el 100% de los encuestados, es decir los 100 clientes fijos de la empresa “Plan VitalPlan S.A”, consideran que el precio cobrado por el servicio brindado es justo.

7. En una escala del 1 al 10 ¿Cómo considera el servicio de la empresa Plan Vital VitalPlan S.A?



De acuerdo a la encuesta realizada, el 54% de los encuestados, es decir 54 de los 100 clientes de “Plan VitalPlan S.A”, dieron una calificación de 8 al servicio recibido por parte de la empresa, es decir un servicio casi excelente, un 34% de los encuestados, es decir 34 de los 100 clientes, dieron una calificación de 9 al servicio brindado por la empresa, un 12% de los encuestados, es decir 12 de los 100 clientes, dieron una calificación de 10, es decir catalogaron de excelente el servicio recibido por parte de la empresa.

8. ¿Recomendaría usted el servicio de la empresa "Plan Vital" si, no y por qué?



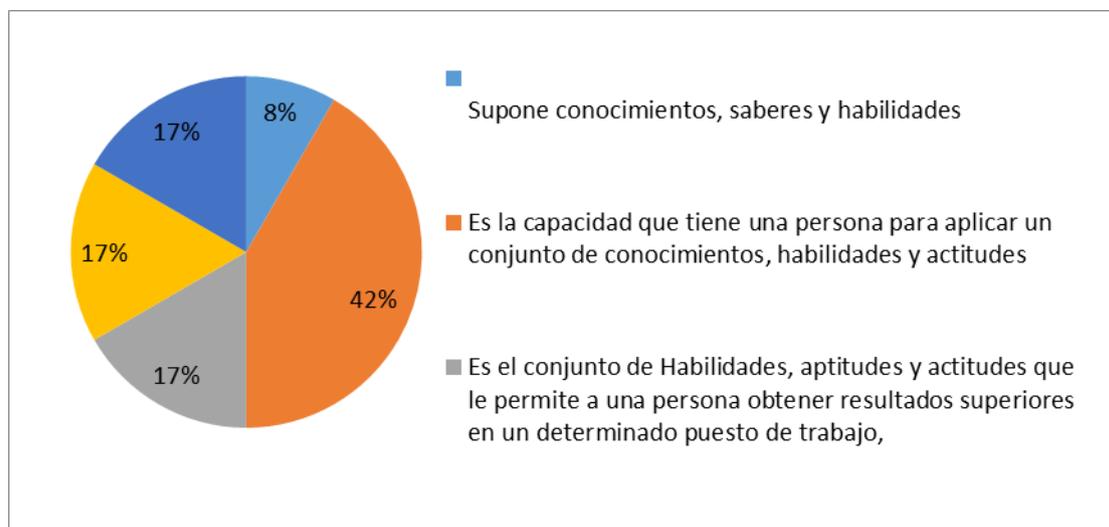
De acuerdo a la encuesta realizada, el 98% de los encuestados, es decir los 98 clientes fijos de la empresa "Plan Vital VitalPlan S.A", afirmaron que sí recomendarían el servicio de la empresa, ya que consideran que ofrece un servicio confiable, es reconocida desde hace varios años, brinda seguridad, ofrecen precio justo, rapidez en el servicio y además han recibido un buen trato por parte de los colaboradores y un 2%, es decir 2 clientes de los 100 encuestados no lo recomienda por su mala experiencia en la gestión operativa.

2.4.3. Encuesta realizada a los colaboradores de Plan Vital enfocada en la gestión por competencias

1. ¿Qué entiende por competencia?

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
Supone conocimientos, saberes y habilidades	1	8%
Es la capacidad que tiene una persona para aplicar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes	5	42%
Es el conjunto de Habilidades, aptitudes y actitudes que le permite a una persona obtener resultados superiores en un determinado puesto de trabajo,	2	17%
Conjunto de conocimientos (educación, formación y experiencia) y habilidades, que se expresan en conductas y hábitos efectivos puestos en práctica para lograr fines específicos y desempeñarse excelentemente	2	17%
Son las características propias de cada persona que definen su forma de pensar y actuar, predicen un desempeño excelente,	2	17%
TOTAL	12	100%

Ilustración 3 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - De su definición por competencia?



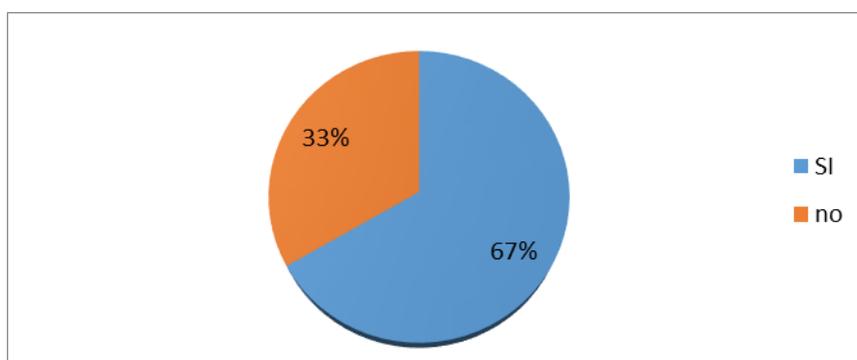
Elaborado por los autores.

Los colaboradores se inclinan a que es la capacidad que tiene una persona para aplicar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes.

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias en su modelo de gestión en el campo laboral?

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
SI	8	67%
no	4	33%
Total	12	100%

Ilustración 4 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias en su modelo de gestión en el campo laboral?



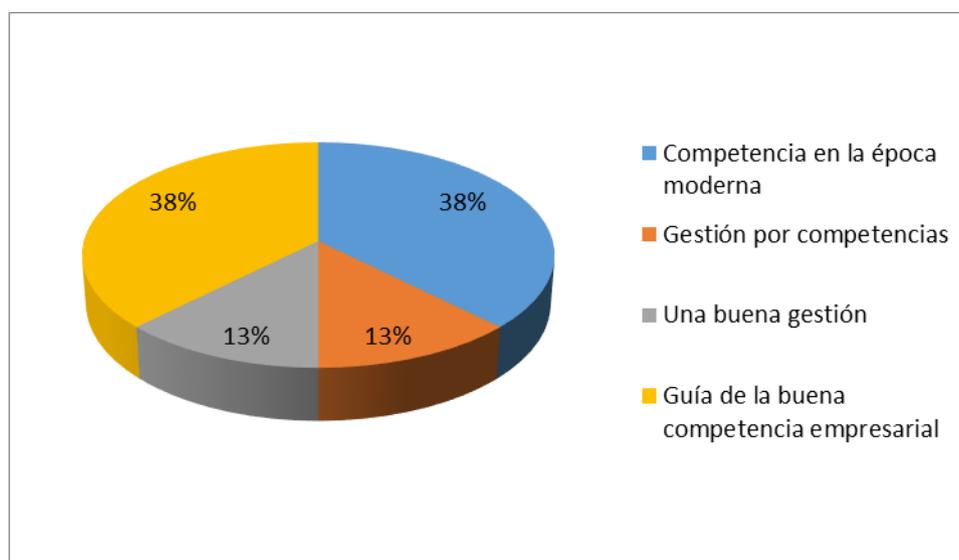
Elaborado por los autores.

Se muestra que la mayoría de los colaboradores ha leído algún libro o artículo sobre modelos de gestión.

3. Cuenta con algún tipo o título de competencia.

Libro	Directores	Porcentaje
Competencia en la época moderna	3	38%
Gestión por competencias	1	13%
Una buena gestión	1	13%
Guía de la buena competencia empresarial	3	38%
Total	8	100%

Ilustración 5 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - tipo o título de competencia



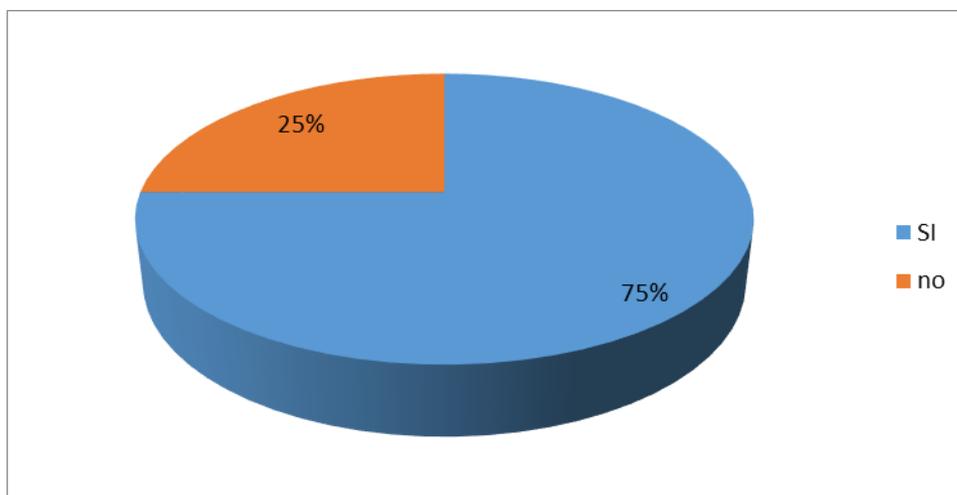
Elaborado por los autores.

Los colaboradores más se han inclinado por el tipo de competencia en época moderna y la guía de la buena competencia laboral

4. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias en su área o directiva?

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
Si	9	75%
no	3	25%
Total	12	100%

Ilustración 6 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias en su área o directiva?



Elaborado por las autoras.

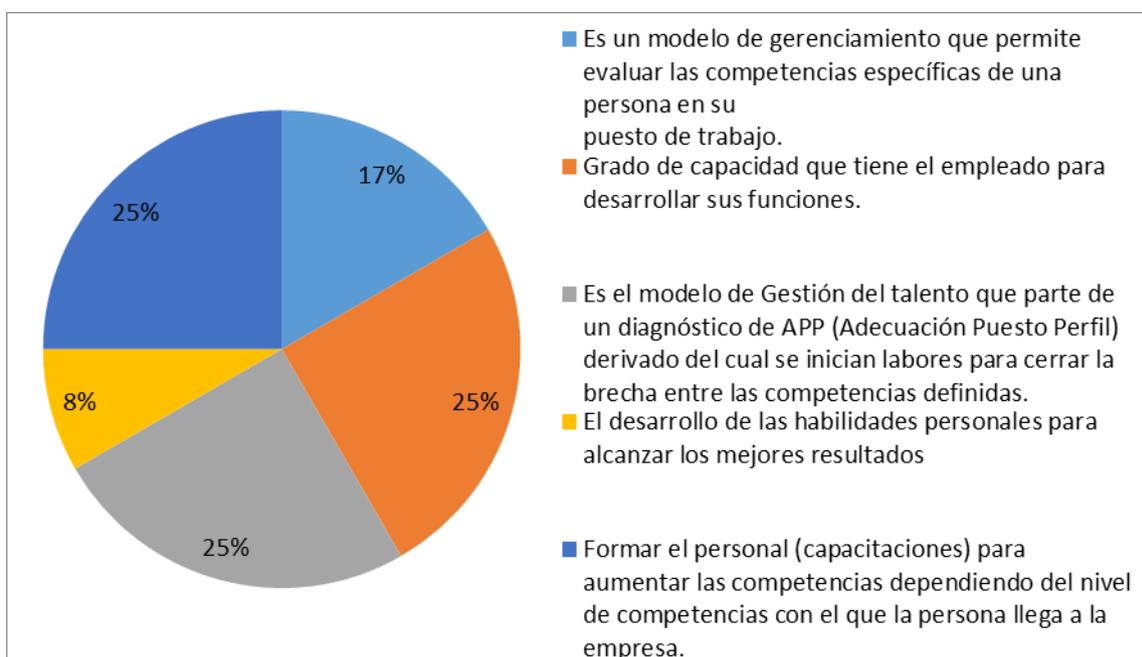
5. ¿En su área cómo definen la Gestión por Competencias?

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
Es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas de una persona en su puesto de trabajo.	2	17%
Grado de capacidad que tiene el empleado para desarrollar sus funciones.	3	25%
Es el modelo de Gestión del talento que parte de un diagnóstico de APP (Adecuación Puesto Perfil) derivado del cual se inician labores para cerrar la brecha entre las competencias definidas.	3	25%
El desarrollo de las habilidades personales para alcanzar los mejores resultados	1	8%
Formar el personal (capacitaciones) para aumentar las competencias dependiendo del nivel de competencias con el que la persona llega a la empresa.	3	25%
TOTAL	12	100%

Ilustración 7 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración -

¿En su área cómo definen la Gestión por

Competencias?



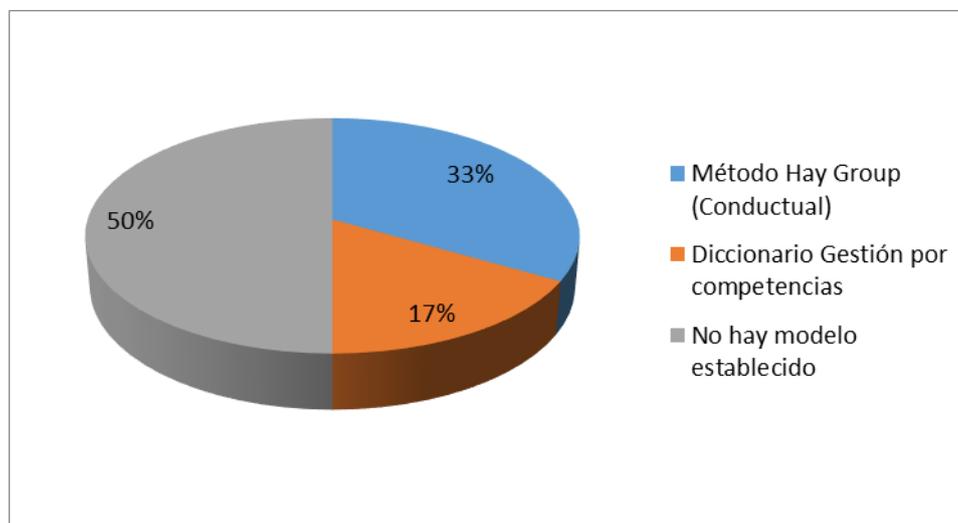
Elaborado por los autores.

Los colaboradores revelaron que la definición de un modelo de gestión está dado por el Grado de capacidad que tiene el empleado para desarrollar sus funciones, parte de un diagnóstico de APP (Adecuación Puesto Perfil) derivado del cual se inician labores para cerrar la brecha entre las competencias definidas y finaliza con Formar el personal (capacitaciones) para aumentar las competencias dependiendo del nivel de competencias con el que la persona llega a la empresa.

6. ¿Qué teorías conoce el área sobre la Gestión por competencias?

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
Método Hay Group (Conductual)	4	33%
Diccionario Gestión por competencias	2	17%
No hay modelo establecido	6	50%
Total	12	100%

Ilustración 8 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿Qué teorías conoce el área sobre la Gestión por competencias?



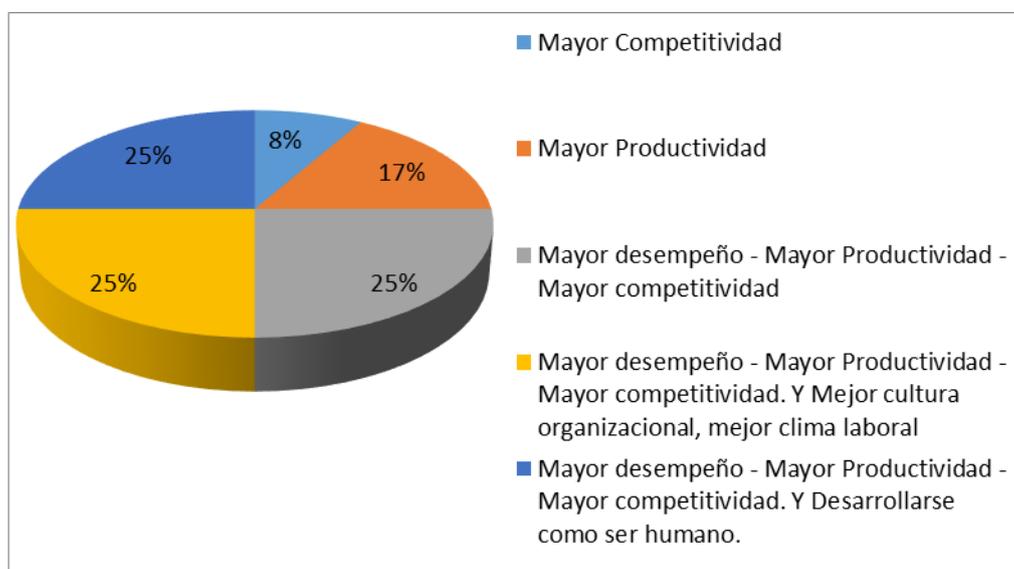
Elaborado por los autores..

El 50% de los colaboradores son conscientes que no hay un modelo de gestión establecido.

7. ¿Qué aportes genera para el área trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
Mayor Competitividad	1	8%
Mayor Productividad	2	17%
Mayor desempeño - Mayor Productividad - Mayor competitividad	3	25%
Mayor desempeño - Mayor Productividad - Mayor competitividad. Y Mejor cultura organizacional, mejor clima laboral	3	25%
Mayor desempeño - Mayor Productividad - Mayor competitividad. Y Desarrollarse como ser humano.	3	25%
TOTAL	12	100%

Ilustración 9 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿Qué aportes genera para el área trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?



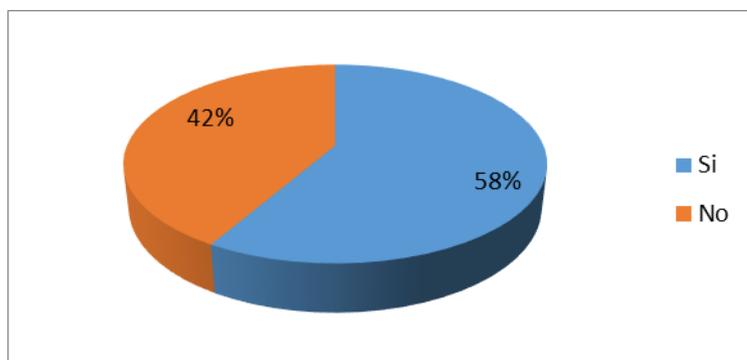
Elaborado por los autores..

El 75% de los colaboradores acuerdan que los aportes generados para el área de trabajo son la de mayor competitividad, desempeño y productividad.

8. ¿El área aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
Si	7	58%
No	5	42%
Total	12	100%

Ilustración 10 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿El área aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

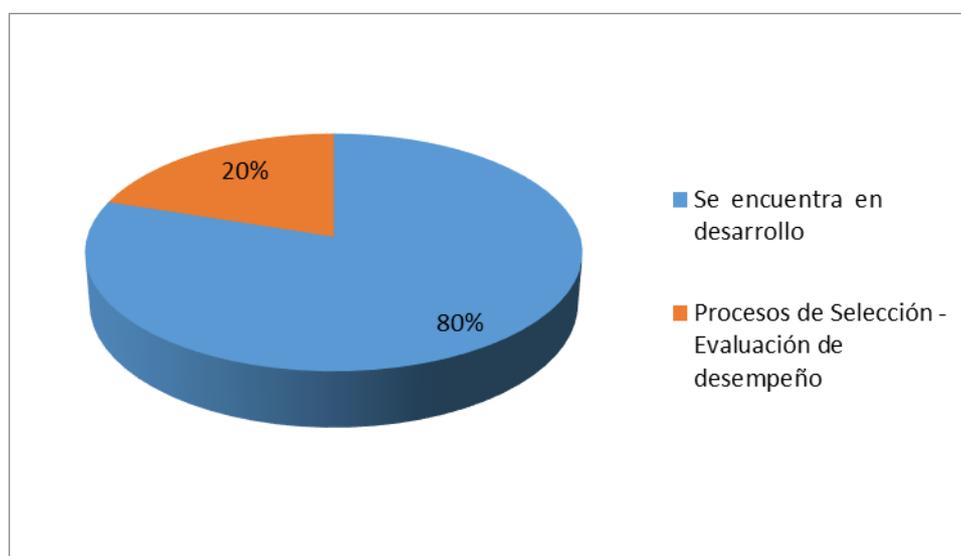


Elaborado por los autores.

9. Especifique las razones del por qué algunas áreas no aplican modelos de Gestión por Competencias.

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
Se encuentra en desarrollo	4	80%
Procesos de Selección - Evaluación de desempeño	1	20%
TOTAL	5	100%

Ilustración 11 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - Especifique las razones del por qué algunas áreas no aplican modelos de Gestión por Competencias.

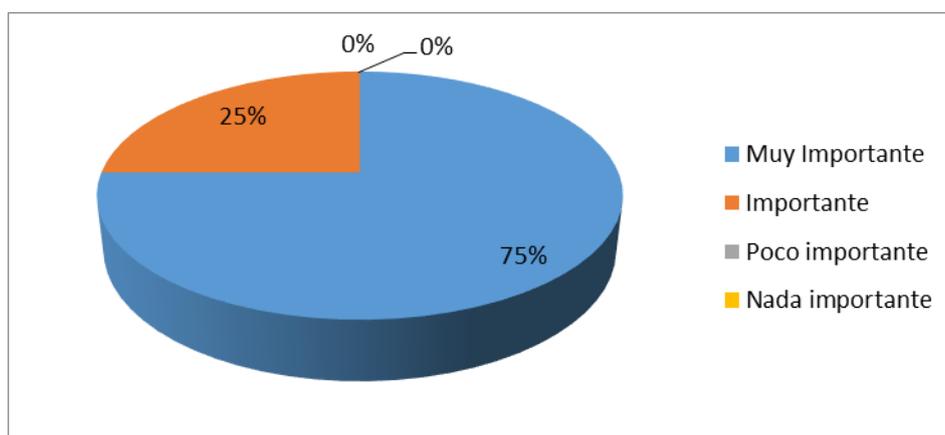


Elaborado por los autores.

10. ¿Cómo tan importante considera usted la Gestión por Competencias?

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
Muy Importante	9	75%
Importante	3	25%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%
Total	12	100%

Ilustración 12 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿Cómo considera la Gestión por Competencias el área?

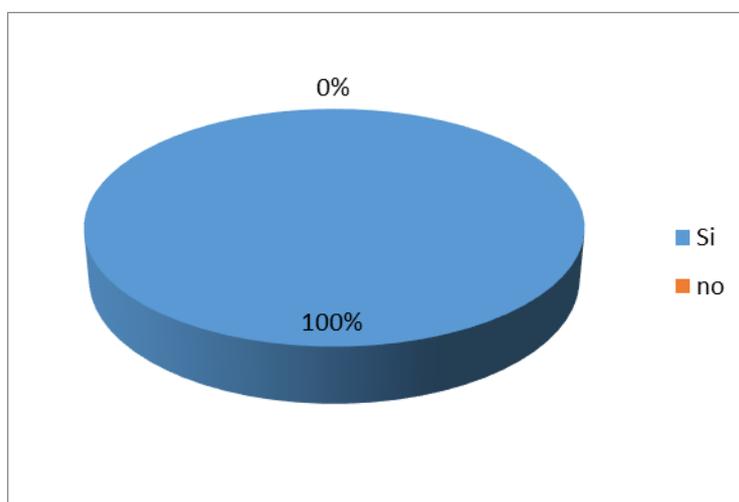


Elaborado por los autores.

11. ¿Cree usted que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
Si	12	100%
no	0	0%
Total	12	100%

Ilustración 13 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿Cree usted que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?.

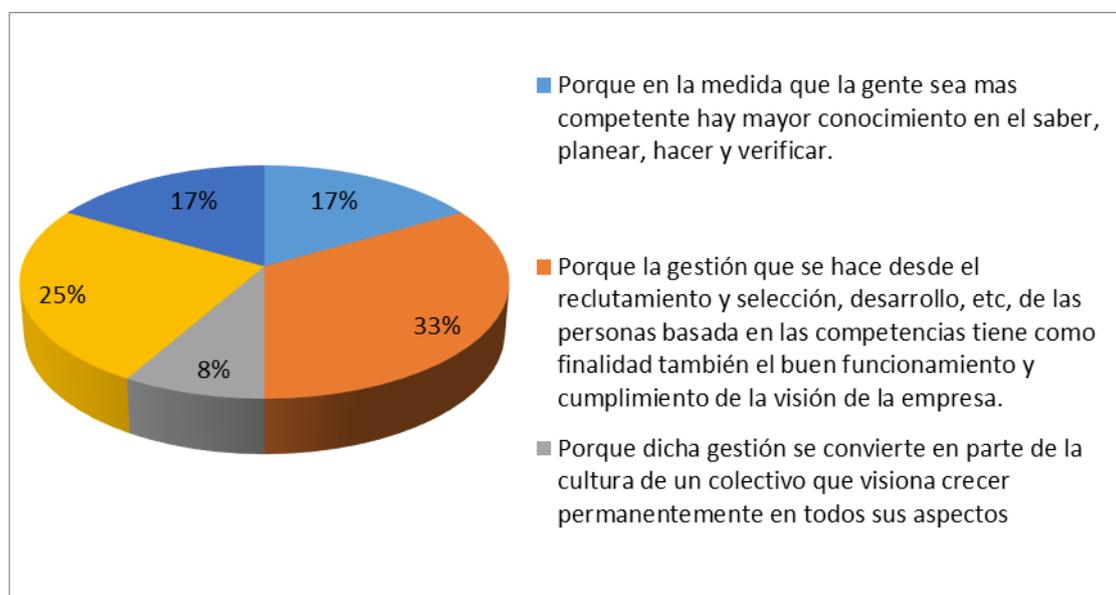


Elaborado por los autores.

12. Por qué la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?.

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
Porque en la medida que la gente sea más competente hay mayor conocimiento en el saber, planear, hacer y verificar.	2	17%
Porque la gestión que se hace desde el reclutamiento y selección, desarrollo, etc, de las personas basada en las competencias tiene como finalidad también el buen funcionamiento y cumplimiento de la visión de la empresa.	4	33%
Porque dicha gestión se convierte en parte de la cultura de un colectivo que visiona crecer permanentemente en todos sus aspectos	1	8%
En la medida que se aporte a los colaboradores se obtiene mayor desempeño	3	25%
A partir de la perspectiva del talento humano se alojan todos los planes tácticos de la compañía, siendo esa perspectiva fundamentada en las competencias	2	17%
TOTAL	12	100%

Ilustración 14 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - Por qué la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?.



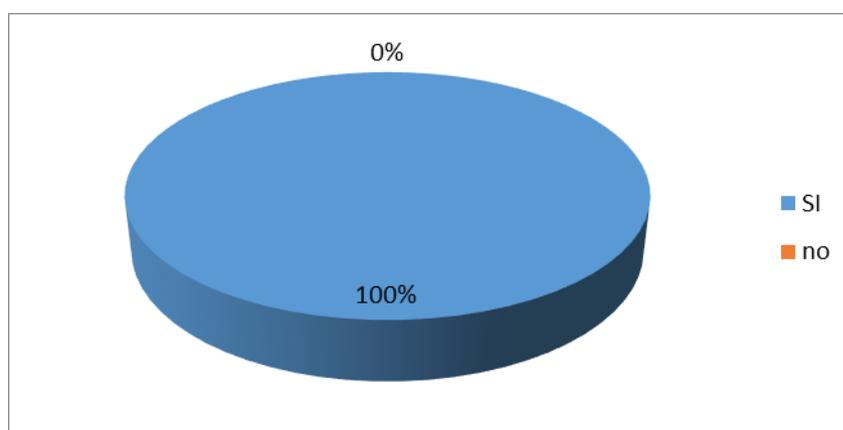
Elaborado por los autores..

13. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de su área?

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
SI	12	100%
no	0	0%
Total	12	100%

Ilustración 15 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración. con el direccionamiento estratégico de su área?

¿La Gestión por Competencias tiene relación

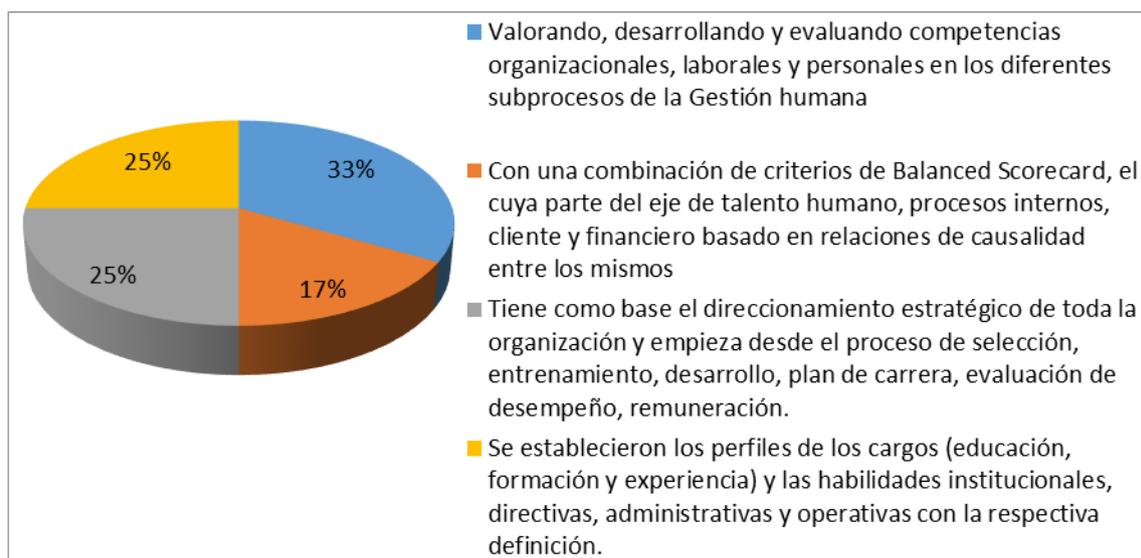


Elaborado por los autores.

14. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

OPCIONES	No. AREAS	PORCENTAJE
Valorando, desarrollando y evaluando competencias organizacionales, laborales y personales en los diferentes subprocesos de la Gestión humana	4	33%
Con una combinación de criterios de Balanced Scorecard, el cuya parte del eje de talento humano, procesos internos, cliente y financiero basado en relaciones de causalidad entre los mismos	2	17%
Tiene como base el direccionamiento estratégico de toda la organización y empieza desde el proceso de selección, entrenamiento, desarrollo, plan de carrera, evaluación de desempeño, remuneración.	3	25%
Se establecieron los perfiles de los cargos (educación, formación y experiencia) y las habilidades institucionales, directivas, administrativas y operativas con la respectiva definición.	3	25%
Total	12	100%

Ilustración 16 - Los resultados se presentan en la siguiente Ilustración - ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?



Elaborado por los autores.

2.5. Interpretación de los resultados del diagnóstico

2.5.1. Resumen de los hallazgos

Una vez analizada la entrevista a la Jefa Operativa de Plan Vital se determinó que pese a que esta empresa tiene varios años establecida y de que cuenta con misión, visión, objetivos y valores corporativos, uno de los problemas que tiene es que no existen procesos operativos.

Debido a que la empresa realiza publicidad únicamente a través de redes sociales, páginas Web, app para móvil, no es muy reconocida y esto hace que su participación en el mercado no sea como se lo espera.

Actualmente las empresas de medicina pre-pagadas están atravesando por distintos cambios según las regularizaciones establecidas por el Gobierno esto hace que haya más exigencias por parte de los afiliados, a pesar de esto según la encuesta realizada a una muestra de los clientes de Plan Vital consideran que el servicio que se está brindando es casi excelente debido a que la empresa les ofrece a sus afiliados seguridad y respaldo, además Plan Vital cuenta con excelentes médicos que logran satisfacer las necesidades de los afiliados, se pudo determinar que el precio que actualmente maneja Plan Vital en el mercado si cumple con las expectativas de sus afiliados.

Otro de los puntos que se pudo tomar en consideración es que debido al buen servicio que ofrece Plan Vital sus clientes recomiendan a esta empresa y por esto sin pensarlo han realizado publicidad de boca en boca.

2.5.2. Interpretación de los resultados de la encuesta enfocada en la gestión por competencia.

El 50% de las áreas encuestadas lo miden por medio de los siguientes modelos:

- Por medio de los perfiles, que se miden con la revisión de los registros de la hoja de vida y las habilidades, se tiene un instrumento para cada tipo, en el cual se ubica al empleado en una definición de conducta de acuerdo con su actuar en el cargo.
- Por indicadores de evaluación, a través del impacto de la evaluación.
- Por auditoría interna y externa y revisión de cumplimiento de objetivos
- En la consecución de los objetivos de calidad, y en la gestión del desempeño que se hace con los colaboradores
- Por la aplicación del sistema de evaluación del desempeño el cual parte de la evaluación de los cuadros de mando y termina con la evaluación de las competencias de los trabajadores.
- Por actualización de las Descripciones de Roles. Evaluar y Alinear cada proceso frente al Direccionamiento Estratégico de la empresa. Definición del proceso en términos de objetivo, entrada, salida, recursos e indicadores. Determinar la Estructura Organizacional del Dpto. Alinear los cargos existentes dentro del proceso. Identificación de número total de personas requeridas para cada cargo. Determinar los estudios requeridos y el nombre de los indicadores del proceso a los que impacta cada cargo. Establecer en su totalidad la descripción de los cargos. Identificación y Definición de las Competencias Técnicas, Competencias Organizacionales y Competencias del Cargo. Calificación del titular con base en los requerimientos del cargo identificando brechas existentes entre el perfil esperado vs real, para establecer planes de capacitación, entrenamiento y oportunidades de mejora. Realizar la Evaluación para el Desarrollo.(evaluación con base a sus funciones). Resultados Finales. Establecer el plan de carrera, necesidades de capacitación y desarrollo.

Todos de los directivos de la empresa al responder como se mide el modelo de Gestión por competencias en las organizaciones dieron diferentes respuestas, y el 42% respondió que no han implementado un modelo de Gestión por competencias. Como se ha mencionado anteriormente la Gestión del Talento Humano por competencias permite definir una serie de comportamientos claves que involucran conocimientos, y actitudes específicas y únicas, alineados con la estrategia gerencial y con la cultura de cada organización.

De acuerdo con las encuestas realizadas a cada una de las áreas de Plan Vital VitalPlan S.A., se encontró que en su mayoría conocen sobre el concepto de gestión por competencias y todo lo que esto implica en las organizaciones.

En la pregunta No. 1 los directivos de las áreas tienen un concepto muy similar y global sobre las competencias, es decir, piensan que éstas sirven para mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la Organización, por medio de la identificación de los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo.

Con respecto a la pregunta No. 2 y 3 se obtuvo que en su gran mayoría de los directivos conocen teorías y han leído sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral, aunque faltaron autores precisos pues casi todos son artículos diversos.

En la pregunta No. 4 un 75% de las áreas han realizado investigaciones pues tienen claro que en un entorno global cada vez más cambiante y exigente, en donde las compañías encuentran dificultades para lograr un resultado de alto desempeño, se necesitan nuevas estrategias y herramientas que permitan plantear e implementar programas de fortalecimiento continuo de conocimientos, habilidades y actitudes, que apalanquen la eficiencia y productividad empresarial, en un contexto de continuo desarrollo y evolución, tanto para las personas como para las organizaciones.

Algunas de las empresas que se tomaron como objeto de estudio están en proceso de realizar dichas investigaciones, otras solo tienen claro el concepto, mas no está dentro de sus planes estratégicos aplicar un modelo de Gestión por Competencias.

Como se puede observar en la pregunta No. 5 la mayoría de las áreas enfocan la gestión por competencias al desempeño del cargo o funciones laborales. Piensan que ajustándolos a las necesidades de cada persona, se puede mejorar la productividad y afianzar las habilidades y conocimientos de cada miembro de la organización. Tienen diversos conceptos pero en esencia le apuntan al mismo objetivo.

En la pregunta No. 6 el 50% de las áreas conocen teorías sobre competencias y su modelo de gestión el 50% restante no conoce sobre estas o no tienen nada establecido. Se puede observar que aunque exista un concepto global sobre competencias entre las empresas estudiadas, y teniendo claro que son necesarias para aumentar la competitividad y productividad de estas, no conocen sobre las teorías existentes sobre su modelo de gestión. Faltan autores precisos, es decir, no tienen muchas fuentes. Confrontando la teoría con la realidad, se observa que al aplicar un modelo de gestión por competencias en las organizaciones, este va ligado con la competitividad y la productividad.

En la pregunta No. 7 el 75% de las áreas piensan que al trabajar con base en las competencias de sus colaboradores, esto genera un mayor desempeño, una mayor productividad y una mayor competitividad. Pues lo que se busca actualmente con la implementación de modelos de competencias, es mantener personas altamente calificadas y motivadas, con clara diferenciación competitiva, que permita a las organizaciones tener una mayor productividad.

En la pregunta No. 8 y 9 el 58% de las áreas que se tomaron como objeto de estudio respondieron que si aplican actualmente un modelo de gestión por competencias. Cada una de estas realizan procesos de selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo de carrera y evaluación del desempeño y modelo conductual o conductista. El 42% restante no aplican modelos de gestión por competencias, algunas de ellas están en proceso de aplicarlo.

En esta pregunta se puede concluir que aunque todas las áreas conocen sobre la importancia de trabajar bajo un modelo de Gestión por Competencias, y los buenos resultados que esto trae, muy pocas empresas lo aplican.

En la pregunta No 10 el 75% de las áreas consideran muy importante la gestión por competencias, pues en la actualidad aplicar un modelo de GPC es de vital importancia, ya que por medio de éste se puede aumentar la capacidad de las organizaciones al utilizar las habilidades y características de las personas más exitosas de la empresa.

Pasando a la pregunta No. 11 y 12, los directivos de cada una de las áreas encuestadas tienen claro que la Gestión por competencias tiene influencia en el desempeño de la organización, ya que integra la misión y objetivos de la compañía con el desarrollo del recurso humano y Porque permite conocer las capacidades actuales y futuras de las personas.

En la pregunta No. 13 y 14 se puede observar cómo un 88% de las áreas encuestadas, los directivos reconocen que las competencias si tienen relación con el direccionamiento estratégico de la empresa, pues alinear las competencias con el plan estratégico de las organizaciones, permiten más flexibilidad, más orientación y capacidad de respuesta ante los mercados cambiantes.

CAPITULO 3

Propuesta de solución al problema (a partir de los resultados del diagnóstico y su interpretación)

3.1. Características esenciales de la propuesta

De acuerdo a la entrevista realizada a la Jefa Operativa de la empresa “Plan Vital VitalPlan S.A”, los autores del presente trabajo procedieron a realizar los siguientes flujos de procesos:

Proceso 1: Proceso de venta de seguro de medicina prepagada.

Tarea 1: Procedemos a la llamada de prospectos.

Tarea 2: Coordinación de citas con los prospectos.

Tarea 3: Visita y propuesta de un tipo de seguro de medicina prepagada según el cliente.

Tarea 4: Venta del seguro de medicina prepagada.

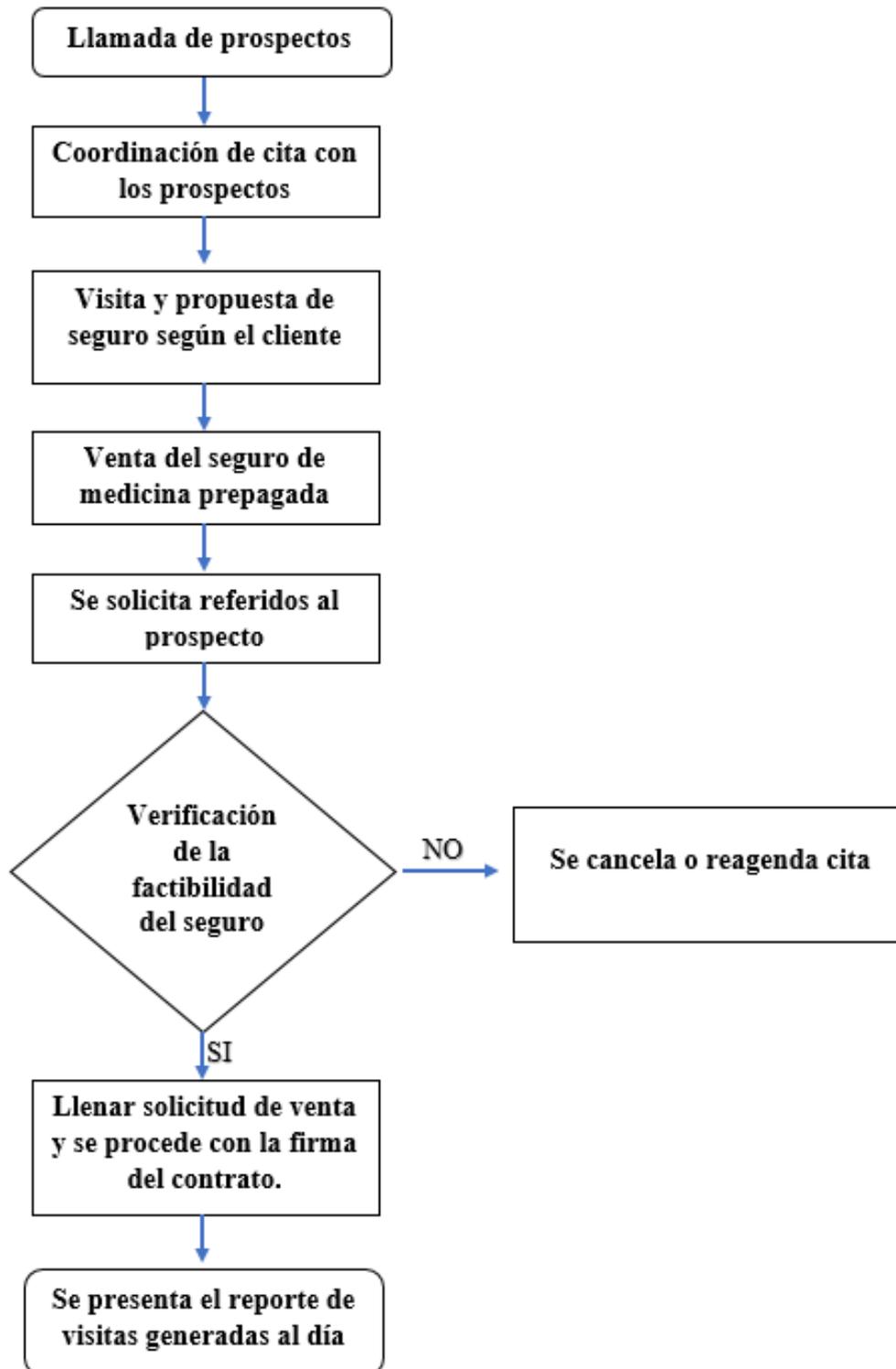
Tarea 5: Se solicita referidos al prospecto.

Decisión 1: Venta de un seguro de medicina prepagada según acuerdo de negociación con el cliente, si el tipo de seguro no le satisface al cliente el proceso de venta se cancela, se explica el motivo de la venta fallida y se re-agenda otra cita o termina la visita, caso contrario se procede con la tarea 6.

Tarea 6: Llenar solicitud de venta y se procede con la firma del contrato.

Tarea 7: Se presenta el reporte de visitas generadas del día.

Diagrama de flujo del proceso de ventas de seguro de medicina prepagada.



Proceso de venta de seguro de medicina prepagada los primeros cuatro procesos se mantienen, se considera necesario aumentar un quinto proceso antes de saber la respuesta del cliente, este proceso consiste en solicitar referidos, esto ayuda a poder llenar una base de datos con posibles prospectos de venta, una vez que el cliente tome su decisión de acuerdo a la presentación del vendedor si la respuesta es negativa se pregunta el porqué de la decisión y se busca la forma de que se pueda re agendar la cita o definitivamente se pierde la venta, pero si la respuesta es favorable se procede a llenar la solicitud de venta, este proceso se mantiene, una vez llena la solicitud, se agrega un proceso más que consiste en que cada vendedor debe llenar un reporte de visitas realizadas en el día para que así el supervisor de ventas pueda llevar un control adecuado.

Proceso 2: Proceso Pago a médicos afiliados

Tarea 1: Departamento de contabilidad revisa y registra la factura del prestador médico, genera el cheque y retención de la Factura.

Decisión 1: Si la factura está mal emitida se regresa al prestador médico, caso contrario se procede a la tarea 3.

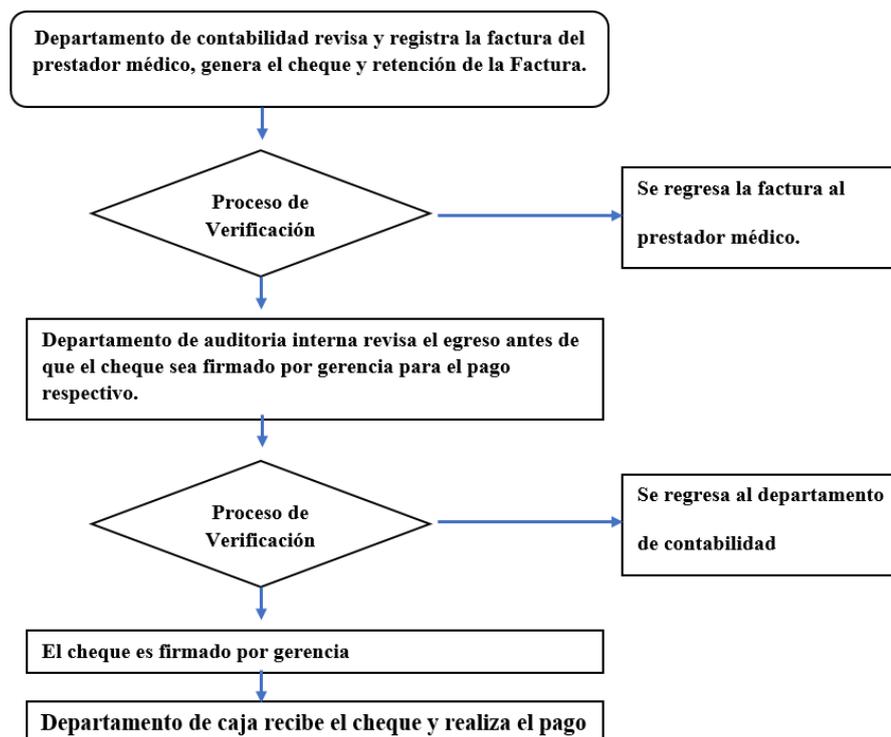
Tarea 2: Departamento de auditoria interna revisa el egreso antes de que el cheque sea firmado por gerencia para el pago respectivo.

Decisión 2: Si el egreso esta incorrecto se devuelve al departamento de contabilidad para corregir, caso contrario se procede a la tarea 5.

Tarea 3: El cheque es firmado por gerencia.

Tarea 4: Departamento de caja recibe el cheque y realiza el pago respectivo.

Diagrama de flujo del proceso contable propuesto



En el proceso de pago de médicos afiliados procedimos a modificar las primeras tres tareas que consideramos eran ineficaces. En la tarea número uno, nos dimos cuenta que el departamento de contabilidad era el adecuado para la revisión, registro de facturas, generación de cheque y retención de la misma en vez del departamento de auditoría y liquidación, de esa manera simplificamos el proceso. Consideramos que era innecesario usar varios departamentos para realizar cada tarea en vez de usar uno solo. Así el personal puede estar más enfocado en el proceso que realizan, además aumenta la pro actividad en los trabajadores al no verse presionados por otros departamentos al realizar dicha tarea y por ultimo disminuyen los errores que existían en el proceso de pago a médicos afiliados.

Proceso 3: Proceso propuesto de contratación de personal.

Tarea 1: Se reciben las hojas de vida en físico o vía e-mail.

Tarea 2: El postulante llena solicitud de empleo según el cargo.

Decisión 1: Se verifica que el postulante tenga los requisitos solicitados por la empresa, si cumple con dichos puntos el postulante ingresa a la lista de pre-aprobados para entrevistar y continúa con la Tarea 3, caso contrario se rechaza la solicitud de trabajo.

Tarea 3: Se realizan pruebas de aptitudes y conocimientos básicos.

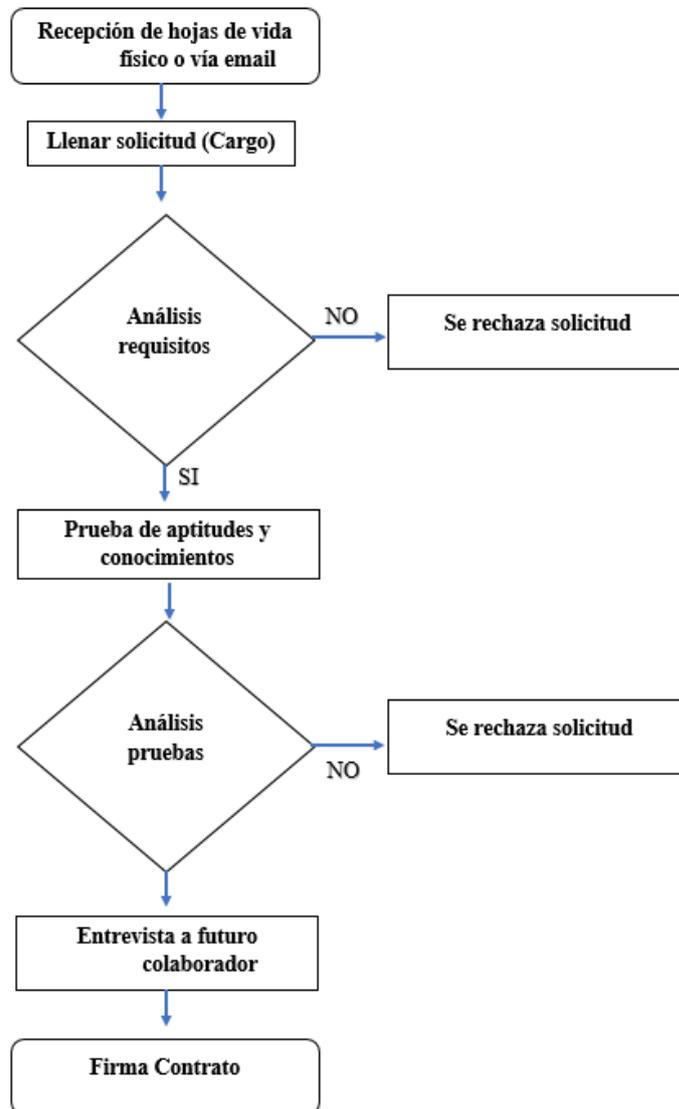
Decisión 2: Si el postulante no pasa las pruebas de conocimiento aptitudes queda descartado, caso contrario, continúa con la tarea 4.

Tarea 4: Se entrevista al futuro colaborador

Decisión 3: Si en la entrevista existe alguna inconformidad por una o ambas partes, se rechaza la solicitud, caso contrario, continúa con la tarea 4.

Tarea 5: Se procede a firmar el contrato.

Diagrama de flujo del proceso propuesto de contratación de personal.



Para poder mejorar el proceso de contratación de personal, la tarea 1 que consistía en la recepción de hojas de vida en físico, fue modificada, proponiendo a la empresa aceptar hojas de vida no sólo en físico, sino también a través de vía electrónica.

Al momento de aceptar hojas de vida en físico Plan Vital se llenaba de carpetas que muchas veces ni alcanzaba a revisar o se traspapelaban, debido a este motivo, se propone la recepción vía email para evitar que exista muchas carpetas traspapeladas.

La tarea 2 también fue modificada, se propuso que el postulante llene una solicitud previamente elaborada por Plan Vital en donde se pregunten puntos claves del cargo requerido como por ejemplo en la solicitud se puede preguntar cuanto aspira ganar, o dependiendo del cargo una de la preguntas puede ser si puede trabajar en turnos rotativos, entre otras, con esta información sería más ágil poder escoger a los postulantes que mejor se ajusten a lo que la empresa está buscando, esta tarea se modificó debido a que anteriormente se hacía una revisión de cada hoja de vida y quienes cumplían los requisitos se seleccionaban para proceder con la Tarea 3 que es la entrevista, con la elaboración de la solicitud se ahorra tiempo.

La anterior tarea 5, pasa ahora a ser la tarea 3, se modificó para ahorrar tiempo, los postulantes cuyos resultados de las pruebas de aptitudes y de conocimiento sean los más altos, automáticamente pasan a la lista de candidatos pre-aprobados a ser entrevistados.

La anterior tarea 3, pasa ahora a ser la tarea 4, se procede a entrevistar a los mejores postulantes y así poder identificar que postulante está mejor capacitado para el cargo requerido.

La anterior tarea 4 fue eliminada, debido a que se seleccionaban a los postulantes de manera empírica, es decir la persona encargada de seleccionar el personal escogía al postulante que mejor se desenvolvía en la entrevista, o mejor le simpatizaba, prácticamente esta tarea era la decisiva a pesar de que existía la tarea 5 que era la actual tarea 3 (pruebas de aptitud y conocimiento y la tarea 6 actualmente tarea 5 (firma del contrato), estas estaban solo por protocolo, cabe recalcar que la mala realización de la gestión al momento de seleccionar el personal, provoca rotación frecuente del personal existente.

La anterior tarea 6, actualmente 5 es el último paso a seguir en donde la empresa está a gusto con los resultados obtenidos por el futuro colaborador, y el mismo está conforme con las actividades designadas, y por beneficios otorgados por la empresa, esto significa que pasa a firmar el contrato.

Propuesta de nuevos procesos a implementar basado en la gestión de talento humano.

Proceso 4: Proceso de gestión del talento humano por competencias laborales requeridas, enfocado en todas las áreas de Plan Vital VitalPlan S.A.

Tarea 1: Desarrollo de un Mapa Funcional.

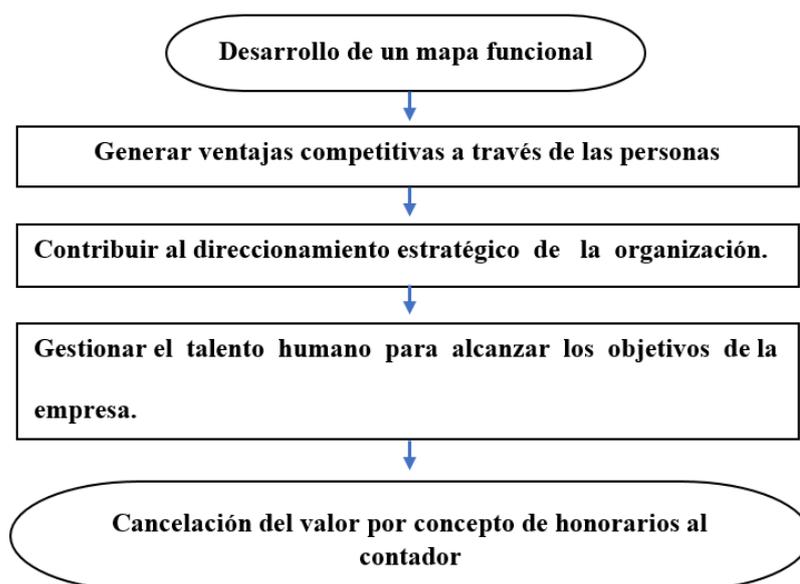
Tarea 2: Generar Ventajas competitivas a través de las personas.

Tarea 3: Contribuir al direccionamiento estratégico de la organización.

Tarea 4: Gestionar el talento humano para alcanzar los objetivos de la empresa.

Tarea 5: Proveer las condiciones organizacionales acordes con las políticas y estrategias de la empresa.

Diagrama de flujo del proceso de “Gestión del talento humano”



El modelo de procesos pretende alinear a todos las áreas de Plan Vital VitalPlan S.A. con el área de recursos humanos con las capacidades que se requieren para hacer bien su

trabajo en tiempo y forma. Para ello el modelo establece que se debe plantear una norma o estándar reconocida en toda la empresa con respecto a la cual se debe comparar a todos y cada uno de sus trabajadores lo que va a permitir si un determinado trabajador es competente o no para desempeñarse en su puesto de trabajo.

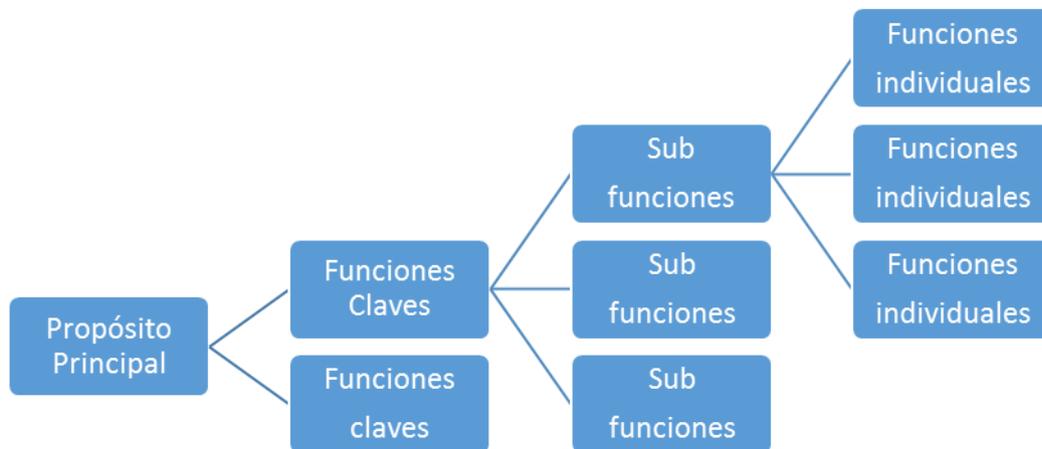
Este sistema permitirá que los trabajadores vayan demostrando sus competencias en cada una de sus funciones individuales en su puesto de trabajo, con la misma tendrán la oportunidad de obtener una acreditación mediante una evaluación interna que hará la empresa y que tendrá validez dentro de la misma.

A continuación se desarrollará la propuesta de modelo gestión del talento humano basado en competencias laborales en Plan Vital VitalPlan S.A. utilizando el método de Análisis Funcional.

➤ **Desarrollo de un Mapa Funcional.**

“El árbol o mapa funcional es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma de árbol refleja la metodología seguida para su elaboración en la que una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en funciones individuales” (Alles, 2012).

Esquema de mapa funcional.



Las ramas del árbol son causas con sus respectivas consecuencias, si se lee de abajo hacia arriba se estaría respondiendo él como una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. Si se lee de derecha a izquierda se estaría respondiendo al ¿Para qué hacemos esto? (Chacin, 2011).

➤ Mapa Funcional de Plan Vital VitalPlan S.A. .

Identificación de propósito principal de Plan Vital VitalPlan S.A. y sus principales funciones. En la gráfica siguiente se muestra la desagregación de la función principal “Generar ventajas competitivas a través de las personas”.

FUNCIONES PRINCIPALES

FUNCIONES BASICAS

FUNCIONES INDIVIDUALES.



- **Ventaja competitiva a través de las personas.-** Se refiere a aquellas habilidades, recursos, conocimientos, atributos, etc., de que dispone una empresa, de lo que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.
- **Contribuir al direccionamiento estratégico de la organización.-** Es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa “que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios

corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.

➤ **Gestionar el talento humano para alcanzar los objetivos de la empresa.-**

Encontrar una forma de incentivar al recurso humano para que este logre cumplir las metas establecidas.

➤ **Proveer las condiciones organizacionales acordes con las políticas y**

estrategias de la empresa.- Trata de proveer de las herramientas y capacitaciones para ejecutar las labores propuestas de forma efectiva.

Proceso 5: Proceso propuesto de estrategias para la dirección de recursos humanos como área reguladora.

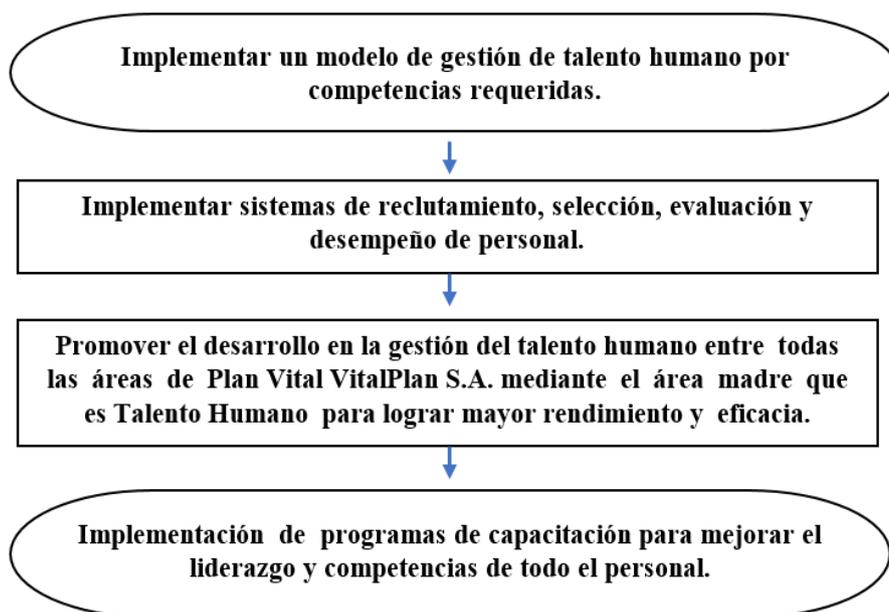
Tarea 1: Implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias requeridas.

Tarea 2: Implementar sistemas de reclutamiento, selección, evaluación y desempeño de personal.

Tarea 3: Promover el desarrollo en la gestión del talento humano entre todas las áreas de Plan Vital VitalPlan S.A. Mediante el área madre que es Talento Humano para lograr mayor rendimiento y eficacia.

Tarea 4: Implementación de programas de capacitación para mejorar el liderazgo y competencias de todo el personal.

Diagrama de flujo del proceso para la “Dirección de Recursos Humanos”



Plan Vital VitalPlan S.A. está en condiciones de implementar un modelo de gestión por competencias ya que tiene muchos años en la industria de los seguros, además está implementando un sin número de mejoras por la expansión a nivel nacional en sus diferentes áreas y tiene capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar el personal con modernos sistemas y tecnología de administración de persona. Implementar sistemas de reclutamiento, selección y evaluación y desempeño de personal por competencias que debe correr por cuenta del área de talento humano en primera instancia y con la cooperación de un representante al área en fin con un grado no menos de Gerencia o Director. Se debe tomar en cuenta que la falta de capacitación de personal y herramientas inadecuadas de selección hace ver la necesidad de realizar alianzas estratégicas con consultoras especializadas en recursos humanos para mejorar el desempeño con los modernos sistemas de gestión del talento humano interno para escoger o seleccionar colaboradores que se adapten a sus puestos y luego ayudarlos a potenciar sus fortalezas. Promover el desarrollo en la gestión del talento humano entre todas las áreas de Plan Vital

VitalPlan S.A. mediante el área madre que es Talento Humano para lograr mayor rendimiento y eficacia. En la actualidad las empresas u organizaciones tienen a su disponibilidad muchos modelos de gestión del talento humano aplicables a la estructura que se posee para seleccionar, motivar y desarrollar a las personas evitando así pérdida de empleados valiosos (muchos de ellos con renuncias por decisiones de mal ambiente laboral) y logrando mayor rendimiento con mejoras y optimizaciones de recursos. La implementación de programas de capacitación para mejorar el liderazgo y competencias de todo el personal no es nada nuevo en las empresas en la actualidad pero hay que dar a conocer que en el área de ventas, explícitamente en el departamento de televentas, las rotaciones son bastante frecuentes por lo que se debe hacer hincapié en el direccionamiento de capacitaciones sobre todo en dicha área .

La falta de capacitación en la dirección para liderar personal provoca un clima de inestabilidad laboral y también pérdida de personal (migración laboral) entre otros inconvenientes que podrían ser manejados con una estructura organizacional flexible, con capacitación para gerencia y para el personal.

Proceso 6: Procesos de las estrategias propuestas para talento humano.

Tarea 1: Reconocimiento del área de trabajo.

Tarea 2: Inducción.

Tarea 3: Capacitación.

Tarea 4: Transferencia de obligaciones

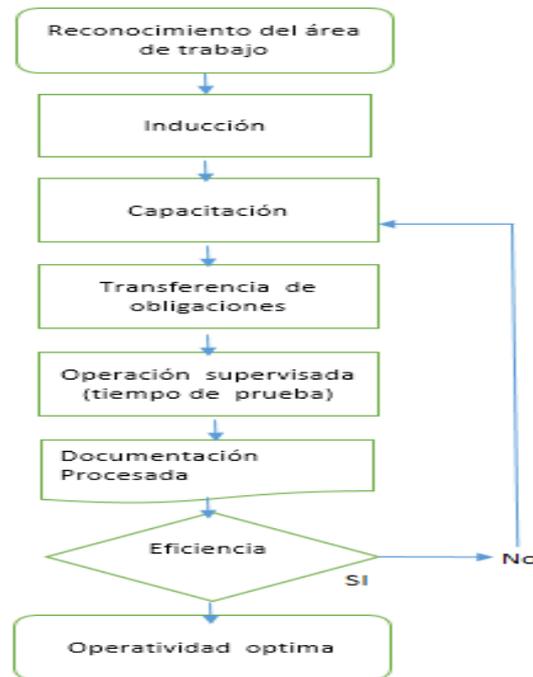
Tarea 5: Operación supervisada (tiempo de prueba)

Tarea 6: Documentación Procesada.

Decisión 1: Nivel de eficiencia.

Tarea 7: Operatividad óptima.

Diagrama de flujo de procesos de las estrategias propuestas para talento humano.

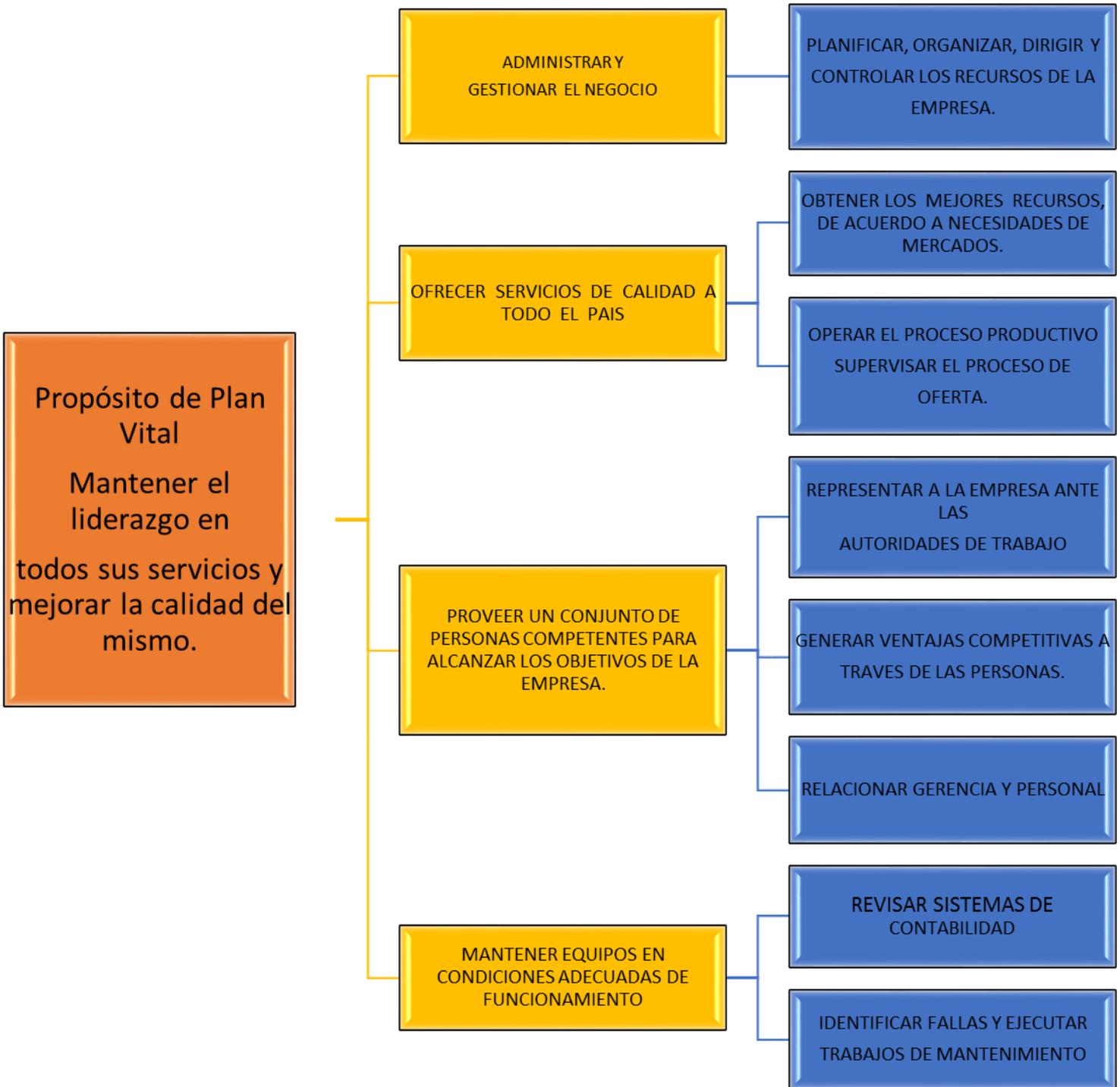


Gracias a este proceso se logra crear dentro del departamento de talento humano una participación activa en donde la competitividad no puede ser impuesta, generando de esa manera un compromiso y una mayor responsabilidad social, otorgándole al personal un lugar preponderante que de valor a su talento y a la vez aumente sus conocimientos convirtiendo a cada integrante del departamento y de la organización en un experto conocedor y responsable de sus labores diarias, identificando y resolviendo rápidamente cualquier problema que se le pueda presentar en el ámbito de sus funciones. La responsabilidad de los dirigentes es crear y fomentar la capacidad de aprendizaje de todo el personal para fortalecer el conocimiento como una estrategia más.

Proceso 7: Propuesta de determinación y levantamiento de Unidades de Competencia Laboral.

En este proceso no se ha generado un flujograma de procesos sino más bien un mapa funcional el cual genera directamente la propuesta de funciones individuales dando como resultado lo que se denomina Catálogo Funcional, que no es otra cosa que el Listado, debidamente validado, de todas las funciones individuales de la empresa, con indicación de si se trata de funciones relacionadas con competencias laborales, lo que incidirá especialmente en el tipo de levantamiento posterior, es decir de cada unidad de competencia laboral. (UCL), proceso en el que se utilizarán formatos y metodologías diferentes.

PROPÓSITO - FUNCIONES CLAVES - FUNCIONES PRINCIPALES



Todo este proceso podrá variar de acuerdo al ámbito en que se realice, también dependerá de los objetivos que se persiga, los que pueden ser parciales y referirse a:

- a) Elaborar estrategias formativas que se adecuen de mejor forma a las personas.
- b) Facilitar la movilidad de algunos trabajadores
- c) Facilitar el ingreso de personas a la organización
- d) Implementar una política de gestión de personas.

Las funciones iniciales que se analizarán deben posibilitar determinar las capacidades que las personas poseen, así como los valores, actitudes y habilidades, incluyendo las condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo. A partir de esta sección, es posible determinar el tipo de competencias requeridas.

La investigación se enfoca en la gestión del Talento humano por lo que identificamos cuatro unidades de competencia laboral: Implicar y seleccionar el talento humano, Capacitar y desarrollar el personal, Remunerar al personal y Suministrar la información de la gestión del talento humano.

El formato para el levantamiento de información por parte del área de Recursos Humanos es:

PROCESO 7.1: PROCESO DE LAS FUNCIONES INDIVIDUALES

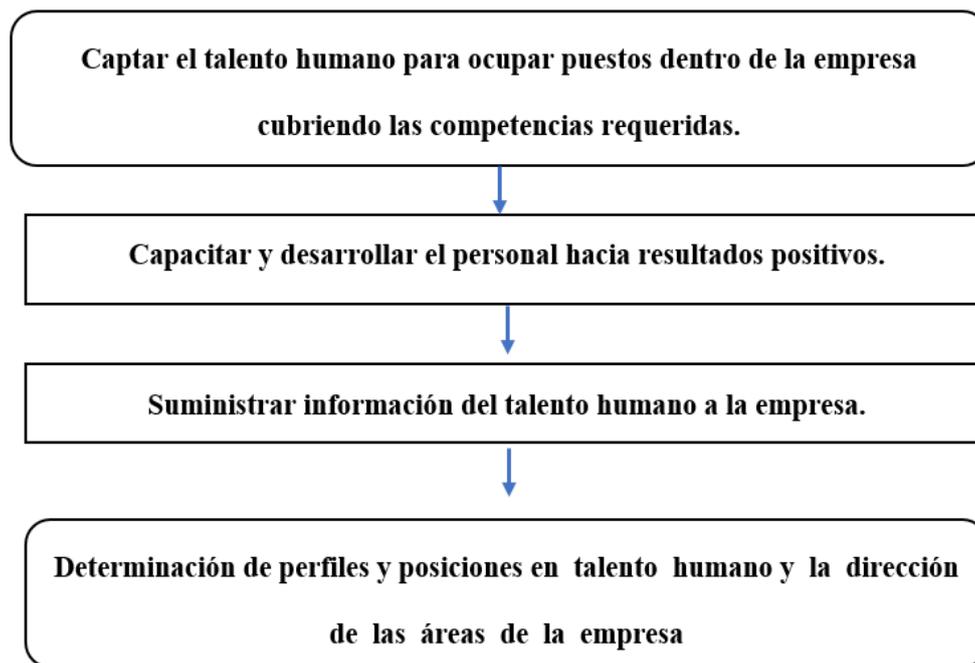
Tarea 1: Captar el talento humano para ocupar puestos dentro de la empresa cubriendo las competencias requeridas.

Tarea 2: Capacitar y desarrollar el personal hacia resultados positivos.

Tarea 3: Suministrar información del talento humano a la empresa.

Tarea 4: Determinación de perfiles y posiciones en talento humano y la dirección de las áreas de la empresa

Diagrama de flujos de proceso de las funciones individuales.



Análisis.

Captar el talento humano para ocupar puestos dentro de la empresa cubriendo las competencias requeridas ayudara a la empresa a implementar procesos de selección y contratación, como además también definir políticas para selección y la contratación de personal basados en competencias requeridas, realizar un proceso de selección por competencias y realizar un proceso de pruebas de selección.

Implementar plan de inducción al personal, permitirá establecer objetivos del plan de inducción de acuerdo a cada área de la empresa, determinar qué tiempo debe asignarse para la inducción. Planear actividades de inducción y la organización con base en los requerimientos del direccionamiento estratégico, procesos y procedimientos y los roles del trabajo, además de ejecutar actividades de inducción a la empresa con base en los planes, procesos y procedimientos.

Al capacitar y desarrollar el personal hacia resultados positivos, se planea la capacitación, desarrollo y mantenimiento de competencias de acuerdo al direccionamiento estratégico, procesos, procedimientos y roles de trabajo, además de lograr de esa manera identificar las necesidades de capacitación, desarrollo y mantenimiento de competencias individuales y equipos de trabajo, si olvidar que al elaborar el plan de capacitación, desarrollo y mantenimiento de competencias individuales y equipos de trabajo a partir de las necesidades implementadas y ejecutar las acciones de capacitación y desarrollo de competencias de acuerdo al plan acordado, se suministran los recursos requeridos para la ejecución de las acciones de capacitación y desarrollo con base a una programación dada, asegurando de esa manera el progreso de capacitación y desarrollo de acuerdo al plan y

recursos aprobados, creando mayores expectativas de aprender y crecer con oportunidades de entrenamiento y desarrollo.

Pudimos determinar además que al evaluar la eficacia del plan de capacitación y desarrollo acorde con los objetivos propuestos, mediante el registro de información sobre el desempeño de las personas, se establece la concordancia entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos según lo planeado, determinando las acciones a seguir para los planes individuales y general de capacitación y desarrollo.

Se lograron resultados positivos al generar nóminas de salarios acorde con la información de desempeño, leyes vigentes y competencias requeridas, registrando la información de tiempo laborado y novedades de acuerdo a las políticas de personal establecidas, procesar nómina de acuerdo con las normas legales y los procedimientos de la empresa, reportando los valores generados en la nómina a los órganos pertinentes de acuerdo con las normas legales y procedimientos establecidos, emitiendo los documentos de pago de salarios y compensaciones.

Gracias también al diseño de estructuras de salarios aplicando evaluaciones y competencias requeridas para la empresa, se logra investigar salarios y sus tendencias a partir de estudios del mercado laboral frente a cargos definidos por la empresa, realizar valorización y evaluación de puestos, identificación de competencias en los puestos y valorización de las mismas y por último elaborar estructura salarial acorde con las metodologías establecidas.

Según el análisis realizado gracias a que se suministró información del talento humano a la empresa, se lograron definir necesidades de información de la gestión del talento humano de acuerdo con los requerimientos de la empresa, especificar requerimientos de información de la gestión del talento humano, validar la información del sistema de gestión

del talento humano conforme los requerimientos de la empresa y terceros, controlar la calidad de la información del Sistema de Gestión del Talento Humano, verificar que la información del Sistema de Gestión del Talento Humano este de acuerdo a los requerimientos de la empresa, reportar las no conformidades de la información recibida de acuerdo a la normativa vigente y procedimientos establecidos, realizar acciones correctivas y preventivas sobre la información, proveer informes de gestión del talento humano con base en el modelo aplicado, operar sistemas de registro, producción, almacenamiento y transmisión de información, acorde a lo establecido en los procedimientos, identificar requerimientos de ajuste a los sistemas de información con base en las necesidades funcionales, generar informes sobre el proceso de Gestión del Talento Humano desarrollado, documentar procesos y procedimientos aplicando métodos normalizados adoptados por la organización, identificar cambios en los procesos y procedimientos de la empresa en base a observación y documentación, describir procesos y procedimientos de acuerdo con la metodología establecida en la empresa, elaborar instructivos y formatos de acuerdo con las normas vigentes en la empresa.

Se determinó además los perfiles y posiciones en talento humano y la dirección de las áreas de la empresa, los cuales son necesarios para cubrir las funciones individuales de Plan Vital VitalPlan S.A. , las cuales se agruparán en perfiles de cargo tanto del área de recursos humanos de forma específica y una estandarizada para cualquier área de la empresa, como se muestra a continuación:

Área: Recurso Humanos.

Nombre del puesto: Gerente de Recursos Humanos

Misión: Es el responsable de la administración del talento humano de la empresa para organizar, controlar, dirigir, y planificar los procesos que se requieren con el fin de maximizar las utilidades de la empresa.

Conocimientos:

- Instrucción Superior Universitaria
- Dominio técnico de las Técnicas y Métodos de Administración de Personal.
- Conocimiento de Derecho Laboral
- Amplia experiencia en Técnicas de Comunicación
- Experiencia en el trato y manejo de personal
- Conocimientos de Computación e informática
- Conocimientos de Psicología
- Amplia Cultura General.

Otras destrezas:

- Inteligencia e Imaginación
- Don de Mando
- Capacidad para Organizar
- Juicio Práctico
- Habilidad para Ejecutar, Persuadir y Dirigir
- Observador y Dinámico
- Dominio de idiomas
- Sentido de Responsabilidad
- Honradez

- Lealtad a la empresa
- Voluntad para recibir críticas
- Prudencia y Serenidad
- Don de Gente
- Amable y Cortés
- Personalidad y Buena Presencia

Actividades del puesto:

- Entrevistar o preparar las entrevistas los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación, despidos, etc.
- Preparar y mantener los registros y estadísticas de personal.
- Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal.
- Calificar y evaluar al personal.
- Preparar los contratos de personal.

Capacitación y desarrollo:

- Programar la capacitación: con cursos a nuevos empleados, supervisores, ejecutivos y demás colaboradores
- Organizar programas de sugerencias
- Organizar reuniones de integración
- Diagnóstico de Necesidades

Remuneraciones:

- Elaborar el presupuesto de gastos de personal
- Informar a las partes implicadas en la negociación de las remuneraciones

- Proponer escalas salariales.
- Calcular remuneraciones y demás Beneficios económicos.

Salud y Seguridad:

- Mantenimiento de servicios médicos
- Supervisar las medidas para la prevención de accidentes.
- Asegurar el cumplimiento de las Normas correspondientes.
- Supervisar y asistir a las reuniones

Interrelación del puesto:

- Con todas las áreas de la empresa ya que debe realizarse análisis de cómo están produciendo y que necesitan para conseguir los objetivos que la empresa desea alcanzar.
- Con clientes para determinar el desarrollo del personal qué es lo que el cliente desea cambiar o que implementar.

Diagrama de flujo propuesto de proceso de capacitación del modelo de gestión de talento humano que se implementara.

Tarea 1: Capacitar al personal.

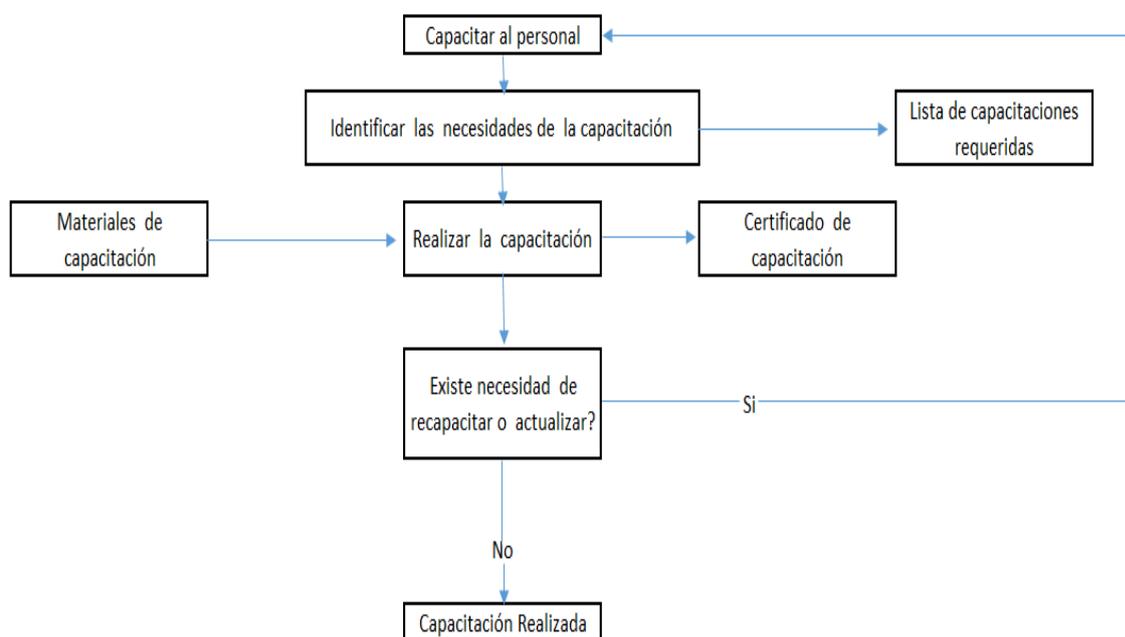
Tarea 2: Identificar las necesidades de la capacitación

Tarea 3: Lista de capacitaciones requeridas

Tarea 4: Realizar la capacitación, con los materiales necesarios

Tarea 5: Entregar certificado de capacitación

Decisión 1: Si se necesita recapacitar se pasa a la tarea 1 en caso contrario finaliza la capacitación.



Cálculo de Van y Tir para el modelo de gestión de talento humano.

Para el cálculo del valor anual de neto se utilizará la siguiente expresión:

$$VAN = \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1 + TIR)^n} - I = 0$$

Donde:

Q_n = es el flujo de caja en el periodo n .

n = es el número de periodos.

I = es el valor de la inversión inicial

Para el cálculo de la tasa interna de retorno se utilizará la siguiente expresión:

$$TIR = i_1 + \left[\frac{VP \cdot (i_2 - i_1)}{VP + |VN|} \right]$$

TIR = Tasa interna de retorno

VP = Es el VAN (positivo) a la tasa de actualización baja i_1 .

$|VN|$ = Es el VAN (negativo) a la tasa de actualización baja i_2 .

i_1 = Tasa de actualización donde el VAN es positivo.

i_2 = Tasa de actualización donde el VAN es negativo.

El costo del proyecto vendrá detallado de la siguiente manera:

Capacitaciones	30000
Materiales	15000
Equipos informáticos	20000
Bonos remunerativos	30000
Contratiempos en ejecución del programa	5000
TOTAL	100000

1 Datos para el análisis						
Inversión	importe	100.000				
Flujo de caja (neto anual)		AÑOS				
	inversión	1	2	3	4	5
		-100.000	27.680	28.970	31.200	42.100
			45.000			
2 Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.						
Tasa de descuento	%	0,15%				
V.A.N a cinco años		74.094,21				
		Valor positivo, inversión (en principio) factible				
T.I.R a cinco años		19,85%				
		Valor superior a la tasa, inversión (en principio) factible				

A 5 años se obtiene un valor de ganancia de 74.094.21 dólares sobre los 100000 dólares invertidos.

La tir al tener un valor superior de la tasa de inversión, da por factible el proyecto por lo cual no hay riesgo de pérdida de la inversión en el modelo de gestión por competencias..

CONCLUSIONES

Se concluye que la empresa Plan Vital Vital Plan S.A. no cuenta con un manual de procedimiento o procesos formales establecidos, lo cual ha dificultado el control de los mismos, impidiendo su crecimiento y provocando que su rentabilidad comenzara a decrecer en los últimos años. La empresa da a conocer sus servicios por medio de redes sociales, un app y su sitio web, sin embargo no ha promocionado el sitio mediante publicidad pagada en Facebook o Instagram, perdiendo así posibles futuros clientes. Actualmente el mercado de medicina prepagada se ha vuelto muy competitivo debido al aumento de nuevos competidores que cuentan con diferentes precios captando la atención de diversos usuarios.

En base a la encuesta realizada a los clientes con los que cuenta la empresa Plan Vital VitalPlan, se pudo determinar que el servicio que ofrece es de muy buena calidad y que el tipo de publicidad de mayor utilidad durante el tiempo de operatividad de la empresa, ha sido la publicidad por recomendación, es decir de boca en boca. Se propuso a la empresa mejorar sus procesos operativos con la finalidad de incrementar el control en la misma, para ello se realizó un rediseño de los procesos actuales formalizando totalmente a la empresa buscando incrementar la rentabilidad y tratando en lo posible reducir los costos medio a futuro.

Con el sistema de Gestión por competencias en la administración de sus recursos humanos, se le facilito a la empresa la selección del personal ya que esta se puede fundamentar no sobre diplomas o títulos sino sobre capacidades demostradas. La formación de los trabajadores es de más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone.

El trabajador es reconocido por sus competencias adquiridas, durante su experiencia y no se limita a los conocimientos que haya adquirido en su vida académica y además ahora todos los planes de capacitación estarán dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones serán en cuanto al aporte del personal al logro de los objetivos de la empresa. Por ultimo el modelo de gestión del talento humano por competencias laborales va a permitir a la empresa identificar sus competencias laborales, determinar perfiles, asignar a las personas los cargos y elaborar planes de desarrollo para su personal, con esta metodología la empresa va a obtener mayor rendimiento de sus trabajadores por lo tanto mayor utilidad.

RECOMENDACIONES

Plan Vital VitalPlan S.A. debe promover una cultura organizacional donde se dé a conocer a todo el personal, su misión, visión, objetivos, valores y políticas de la organización para mejorar la comunicación entre el propietario y personal. Si bien la selección de su personal se realiza internamente, es necesaria la implementación de servicios de talento humano con programas de inducción, capacitación, desarrollo de sus empleados. Mediante el análisis de levantamiento e investigación de campo a las áreas de la empresa se ha sugerido estrategias para mejorar la situación de sus talento humano, estas son: Implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias requeridas y sistemas de reclutamiento, selección evaluación y desempeño de personal por competencias. El modelo de gestión sugerido está sujeto a cambios, modificaciones, pudiendo inicialmente ser aplicado en un área de trabajo seleccionada como prueba piloto para posteriormente extenderse a toda la empresa. Se recomienda a la empresa integrar a sus procesos un sistema de monitoreo, el cual le permitirá tener un mejor control sobre el cumplimiento de las funciones de cada colaborador y los procesos que llevan a cabo cada departamento. Se recomienda a la empresa hacer un mayor uso de las TICs en lo que respecta a redes sociales como Facebook. Twitter, Instagram, Snapchat mediante publicidad pagada de esta forma se podrá captar un mayor número de clientes a costos menores.

BIBLIOGRAFIA

- Alles. (2012). *La gestión de recursos humanos por competencias* .
- Bogotá, A. M. (2011). *Evaluación de competencias*.
- Chacin, M. (2011). Gestión del Talento Humano por Competencias. *El Coaching en la Gestión Gerencial*.
- CHANG, R. Y. (2012). *Trabajar en equipo para triunfar*.
- Ingham, G. (2014). *Motivando en tu entorno*.
- LONDOÑO CHICA, C., & MESA PRIETO, R. (2014). *Gerencia y Recursos Humanos*.
- MARROQUIN, J. A. (2015). *Ética en las organizaciones*.
- McClelland, D. (2011). *Competencias Laborales*.
- Spencer, J. D. (2014). *Competency Assessment Methods*.
- ULLOA, P. P. (2012). *El Desafío de la Gestión de Recursos Humanos*.
- Wehrich, K. &. (2014).
- Córdoba, Largo, A. (2015). *El Reto de la Gestión Empresarial*. Barcelona: ediciones Deusto.
- De Bono, E. (2012). *Más allá de la competencia. La creación de nuevos valores y objetivos de la empresa*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Gutierrez, Anda Cuauhtemoc. (2017) *Administración y calidad*. México: Editorial LIMUSA, S.A.
- Koontz, H y Wehrich H. (2013). *Elementos de Administración (5ta Edición)*. Mexico: McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (2013). "Testing for competence rather than intelligence". *American Psychologist*.

Martínez, Gonzales, A. (2010). Economía política de la globalización. Barcelona: Ariel S.A.

Mejía, Vallejo, P. (2013). Competencia y estrategia empresarial. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Maestría en economía.

- Pereda, Marín, S y Berrocal, Berrocal, F. (2011). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid: editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S:A

- Pizano, D. (2012). Globalización: Desafíos y Oportunidades. Bogotá, Colombia: Alfaomega.

- Ramírez, Mercado, E. (2012) Productividad base de la competitividad. México:

Limusa Noriega Editores

Sachs, J. (2014). Macroeconomía en la economía global. México: Prentice Hall 80

Sánchez Daza, G. Capdevielle, M y otros. (2015). Innovación en la sociedad del conocimiento. México: benemérita universidad autónoma de puebla: UNAM

Stiglitz, E, J. (2014). Macroeconomía. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Toro Jaramillo, I & Parra Ramírez, R. (2012). Método y conocimiento. Metodología de la investigación. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Artidiello, Delgado, Ll & Conrado, Barreras, R. (2013). Competencias: un nuevo reto. Fuente: Folletos Gerenciales. Tipo de Documento: Magazine/Journal. Enlaces de Biblioteca.

Calderón, G. Hernández, J. Álvarez, C (2014). “La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación”. Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Vol. 23, No 103. P. 39 – 65.

Calderón, G (2013). “Dirección de Recursos Humanos y Competitividad”. INNOVAR. Revista de ciencias administrativas y sociales. No 22. P 157 –172.

Calderón, G (2015). ¿Cómo agregan valor las áreas de Gestión Humana a las organizaciones colombianas? Hombre y Trabajo. ACRIP. No 61. P 13-22

Calderón, G (2013). Competencias, capacidades y conocimientos. Hombre y Trabajo. ACRIP. No 71.

Gil, A. Muñoz, J (2014). “Apuntes para una aproximación diacrónica de las competencias y su interpretación en el contexto educativo”. Páginas No 75. P.3 - 20

Gonzales Suarez, Carolina. (2013). “La importancia de los recursos humanos en las empresas”. Universidad de San Buenaventura. No18. P 135-139 81

López Gutiérrez, Juan C. (Junio, 2011). Folletos Gerenciales. La gestión por competencias, un proyecto para la formación de los cuadros directivos. Editorial Universitaria de la Republica de Cuba. Base de datos Ucp. Academic OneFile.

•Manual de economía política. Academia de ciencias de la U.R.S.S Instituto de economía. Tercera edición. Editorial Grijalbo, S.A México D.F 2009. 706 p

Nueva historia de Colombia. Economía y regiones. Planeta colombiana Editorial S.A 259.p.1989 2008. Santafé de Bogotá Colombia. Álvaro Tirado Mejía.

Pacheco, Ruth. (2014). "El modelo de competencia de la gestión humana: factor de desarrollo y competitividad de las empresas suramericanas". Escenarios Universidad Autónoma del Caribe No 3 p 9-16

Pin, J & Quintanilla, J. "Los Recursos Humanos en la nueva Economía". Hombre y Trabajo. ACRIP. No 51. P 15 – 19

ANEXOS

Formato de entrevista a la jefa de operaciones de la empresa “PLAN VITAL VITAL PLAN S.A.”

1. ¿Cuándo inicio sus actividades Plan Vital Vitalplan S.A?
2. ¿Ha tenido convenios con centros ambulatorios desde que Plan Vital inició sus actividades económicas?
3. ¿Hay compañías de ahorro y fondo de inversión que trabajan con empresas de medicina pre-pagada?
4. ¿Cuáles son las desventajas de trabajar con las compañías de ahorro y fondo de inversión?
5. ¿Ustedes cuentan con el servicio de seguro de vida?
6. ¿Qué medios de publicidad ha utilizado?
7. ¿El precio de los servicios es bajo, medio o alto?
8. ¿La rapidez del servicio en contestación de reclamos es lento, normal o rápido?
9. ¿La ubicación de la oficina beneficia al negocio?
10. ¿Las ventas del servicio han aumentado o disminuido en los últimos años?
11. ¿Ha implementado tecnología en su negocio?
12. ¿Quiénes son los competidores principales de Plan Vital Vital Plan S.A?
13. ¿Cuenta con procesos operativos el negocio?
14. ¿Cuántos trabajadores tiene?
15. ¿La competencia ha implementado nuevas estrategias para atraer más clientes?
16. ¿Le gustaría invertir más en el negocio?
17. ¿Realiza retroalimentación después de dar del servicio?



UNIVERSIDAD ESTATAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



TEMA: “Propuesta de mejora en los procesos operativos de Plan Vital VitalPlan S.A. en Guayaquil”

Formato de encuestas dirigido a los clientes de la empresa “PLANVITAL VITAL PLAN S.A.”

Formato de encuesta dirigido a los clientes de la empresa "Plan Vital VitalPlan S.A"

1. ¿Qué tipo de servicio de la empresa " Plan Vital" usted ha utilizado?

- Plan individual
- Plan Gold
- Plan Platinum
- Plan Black

2. ¿Ha adquirido servicio de medicina prepagada por medio de las compañías similares?

- SI
- NO

3. ¿Cómo se enteró de los servicios de "Plan Vital"?

- Redes Sociales
- Recomendacion
- Correo
- Familiar

4. ¿Cuántas veces en el año ha solicitado el servicio de medicina prepagada?

- De 1 a 3 veces
- De 4 a 6 veces
- De 7 a 9 veces
- Más de 10 veces

5. Cuando usted ha realizado las llamadas para solicitar el servicio de medicina prepagada en "VITALPLAN" ¿la respuesta es...?

- Inmediata
- Tardia

6. ¿Considera usted que el precio cobrado por el servicio es...?

- Excesivo
- Justo
- Bajo

7. En una escala del 1 al 10 ¿Cómo considera el servicio de la empresa Plan Vital?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

8. ¿Recomendaría usted el servicio de la empresa "Plan Vital" si, no y por qué?

- SI
- NO

¿Por qué?

ENVIAR



UNIVERSIDAD ESTATAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



TEMA: “Propuesta de mejora en los procesos operativos de Plan Vital VitalPlan S.A. en Guayaquil”

Formato de encuestas realizada a los colaboradores de Plan Vital enfocada en la gestión por competencias.

Encuesta realizada a los colaboradores de Plan Vital enfocada en la gestión por competencias.

1. ¿Qué entiende por competencia?

- Supone conocimientos, saberes y habilidades
- Es la capacidad que tiene una persona para aplicar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Es el conjunto de Habilidades, aptitudes y actitudes que le permite a una persona obtener resultados superiores en un determinado puesto de trabajo
- Conjunto de conocimientos (educación, formación y experiencia) y habilidades, que se expresan en conductas y hábitos efectivos puestos en práctica para lograr fines específicos y desempeñarse excelentemente
- Son las características propias de cada persona que definen su forma de pensar y actuar, predicen un desempeño excelente.

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias en su modelo de gestión en el campo laboral?

- SI
- NO

3. ¿Cuenta con algún tipo o título de competencia?

- Competencia en la época moderna
- Gestión por competencias
- Una buena gestión
- Guía de la buena competencia empresarial

4. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias en su área o directiva?

- SI
- NO

5. ¿En su área cómo definen la Gestión por Competencias?

- Es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas de una persona en su puesto de trabajo.
- Grado de capacidad que tiene el empleado para desarrollar sus funciones.
- Es el modelo de Gestión del talento que parte de un diagnóstico de APP (Adecuación Puesto Perfil) derivado del cual se inician labores para cerrar la brecha entre las competencias definidas.
- El desarrollo de las habilidades personales para alcanzar los mejores resultados
- Formar el personal (capacitaciones) para aumentar las competencias dependiendo del nivel de competencias con el que la persona llega a la empresa.

6. ¿Qué teorías conoce el área sobre la Gestión por competencias?

- Método Hay Group (Conductual)
- Diccionario Gestión por competencias
- No hay modelo establecido

7. ¿Qué aportes genera para el área trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

- Mayor Competitividad
- Mayor Productividad
- Mayor desempeño - Mayor Productividad - Mayor competitividad
- Mayor desempeño - Mayor Productividad - Mayor competitividad. Y Mejor cultura organizacional, mejor clima laboral
- Mayor desempeño - Mayor Productividad - Mayor competitividad. Y Desarrollarse como ser humano.

8. ¿El área aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

- SI
- NO

9. Especifique las razones del por qué algunas áreas no aplican modelos de Gestión por Competencias.

- Se encuentra en desarrollo
- Procesos de Selección - Evaluación de desempeño

10. ¿Qué tan importante considera usted la Gestión por Competencias?

- Muy Importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

11. ¿Cree usted que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

- SI
- NO

12. ¿Por qué la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

- Porque en la medida que la gente sea más competente hay mayor conocimiento en el saber, planear, hacer y verificar.
- Porque la gestión que se hace desde el reclutamiento y selección, desarrollo, etc, de las personas basada en las competencias tiene como finalidad también el buen funcionamiento y cumplimiento de la visión de la empresa.
- Porque dicha gestión se convierte en parte de la cultura de un colectivo que visiona crecer permanentemente en todos sus aspectos
- En la medida que se aporte a los colaboradores se obtiene mayor desempeño
- A partir de la perspectiva del talento humano se alojan todos los planes tácticos de la compañía, siendo esa perspectiva fundamentada en las competencias

13. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de su área?

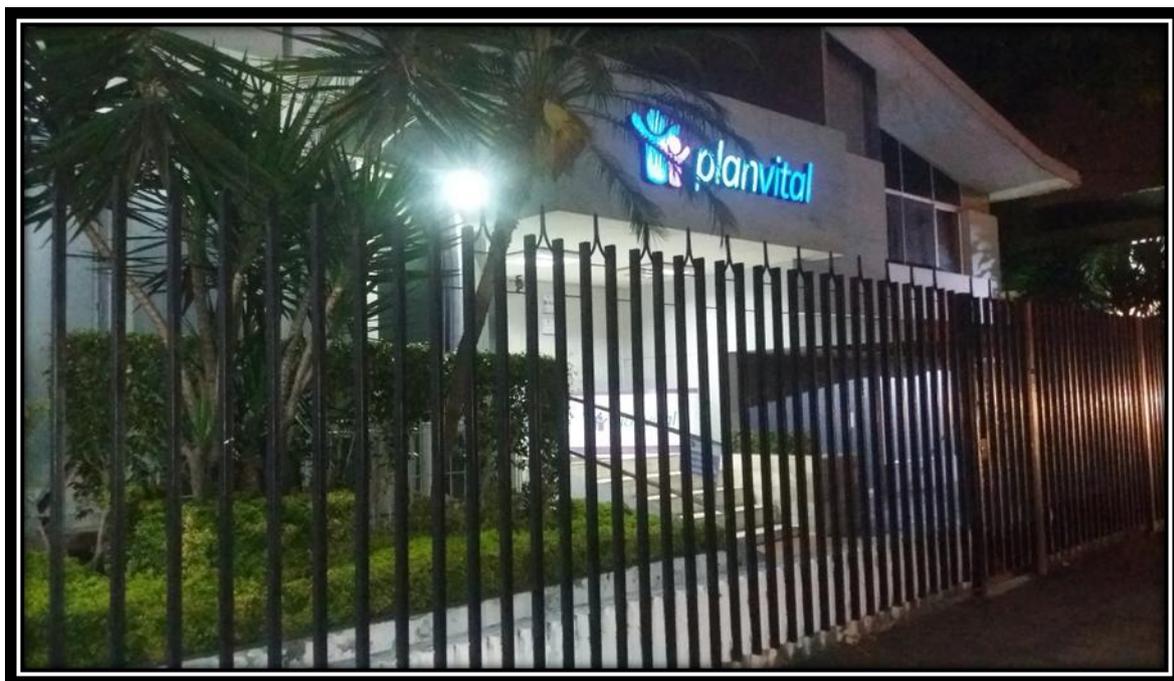
- SI
- NO

14. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

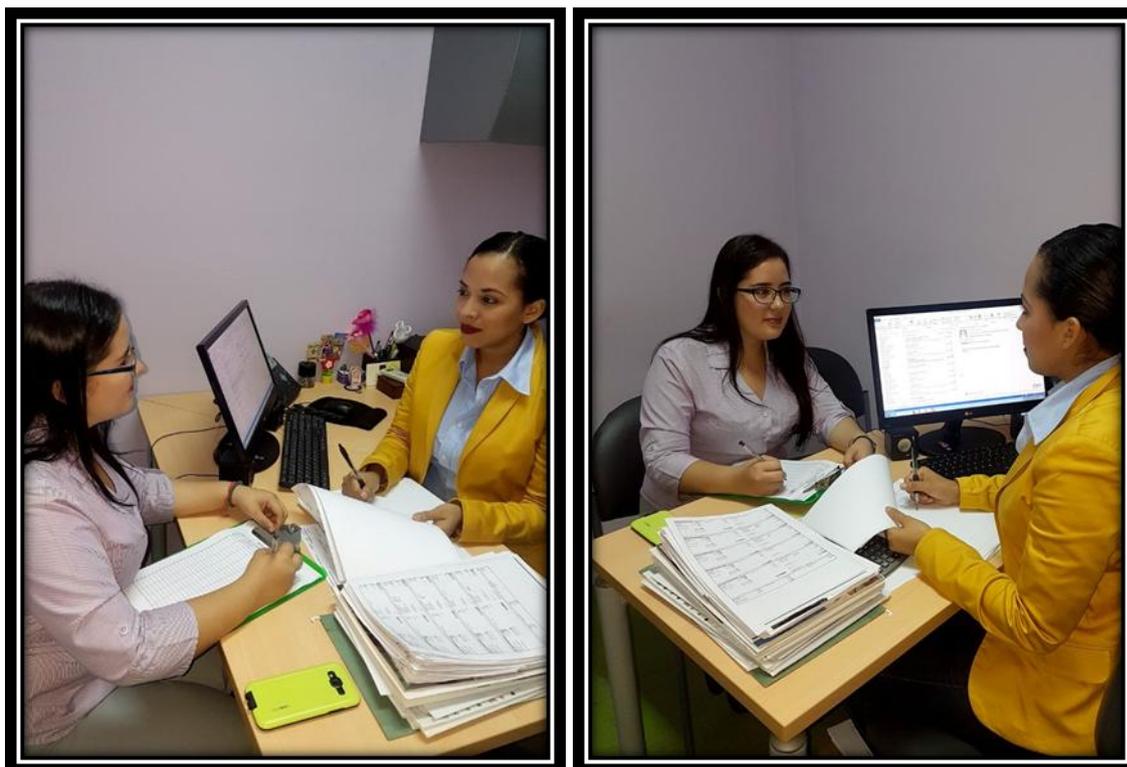
- Valorando, desarrollando y evaluando competencias organizacionales, laborales y personales en los diferentes subprocesos de la Gestión humana
- Con una combinación de criterios de Balanced Scorecard, el cuya parte del eje de talento humano, procesos internos, cliente y financiero basado en relaciones de causalidad entre los mismos
- Tiene como base el direccionamiento estratégico de toda la organización y empieza desde el proceso de selección, entrenamiento, desarrollo, plan de carrera, evaluación de desempeño, remuneración.
- Se establecieron los perfiles de los cargos (educación, formación y experiencia) y las habilidades institucionales, directivas, administrativas y operativas con la respectiva definición.

ENVIAR

EXTERIORES DE PLAN VITAL VITALPLAN S.A.



ENTREVISTA A JEFA DE OPERACIONES “ING. LORENA CRUZ”



ENTREVISTA A CLIENTES DE “PLANVITAL VITALPLAN S.A.”



ENTREVISTA A COLABORES DE “PLANVITAL VITALPLAN S.A.”

