

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión de Talento Humano

AUTORES:

Carla Estefanía Aguilar Rangel

Silvana Alexandra Araujo

Custodio Gina Verónica Montúfar

Palacios Sandra Gabriela Pérez

Pérez Wendy Michelle Quinga

Alulema Thais Alejandra Vallejo

Artieda TUTORES:

Sigrid Arrieta

Jorge

Contentti

Esteban Arias

Diseño de un programa de capacitación para fortalecer el desempeño del talento humano en Seguros Alianza S.A.

Quito, enero 2026

Certificación de autoría

Nosotros, **Carla Estefanía Aguilar Rangel, Silvana Alexandra Araujo Custodio, Verónica Montúfar, Sandra Gabriela Pérez Pérez, Wendy Michelle Quinga Alulema y Thais Alejandra Vallejo Artieda**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.



Firma del graduado Carla

Estefanía Aguilar Rangel



Firma del graduado

Silvana Alexandra Araujo Custodio



Firma del graduado

Gina Verónica Montufar Palacios



Firma del graduado

Sandra Gabriela Pérez Pérez



Firma del graduado Wendy

Michelle Quinga Alulema



Firma del graduado

Thais Alejandra

Vallejo Artieda

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Carla Estefanía Aguilar Rangel, Silvana Alexandra Araujo Custodio, Gina Verónica Montufar Palacios, Sandra Gabriela Pérez Pérez, Wendy Michelle Quinga Alulema y Thais Alejandra Vallejo Artieda** en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *Diseño de un programa de capacitación para fortalecer el desempeño del talento humano en Seguros Alianza S.A.*

D. M. Quito, enero de 2026



Firma del graduado Carla

Estefanía Aguilar Rangel



Firma del graduado

Silvana Alexandra Araujo

Custodio



Firmado electrónicamente por:
**GINA VERONICA
MONTUFAR PALACIOS**
Validar Únicamente con FirmaEC

Firma del graduado

Gina Verónica Montufar Palacios



Firmado electrónicamente por:
**SANDRA
GABRIELA
PEREZ PEREZ**
Validar Únicamente con FirmaEC

Firma del graduado

Sandra Gabriela Pérez Pérez



**Wendy Michelle Quinga
Alulema**



Firma del graduado Wendy

Michelle Quinga Alulema



Firmado electrónicamente por:
**THAIS
ALEJANDRA
VALLEJO
ARTIEDA**
Validar Únicamente con FirmaEC

Firma del graduado

Thais Alejandra Vallejo

Artieda

Acuerdo de confidencialidad

La Biblioteca de la Universidad Internacional del Ecuador se compromete a:

1. No divulgar, utilizar ni revelar a otros la **información confidencial** obtenida en el presente trabajo, ya sea intencionalmente o por falta de cuidado en su manejo, en forma personal o bien a través de sus empleados.
2. Manejar la **información confidencial** de la misma manera en que se maneja la información propia de carácter confidencial, la cual bajo ninguna circunstancia podrá estar por debajo de los estándares aceptables de debida diligencia y prudencia.
3. El presente trabajo de titulación no es susceptible de publicación, dado que la empresa en la cual se desarrolló no ha otorgado autorización para la divulgación de la información contenida en el mismo, por tratarse de información sensible y de carácter confidencial.

Msc. Nathalie Chauvin Andrade

Coordinadora Académica Posgrados

Gabriela Fernández

Gabriela Fernández

Gestora Cultural

Aprobación de Dirección y Coordinación del Programa

Nosotros, **Gabriela Fernández y Nathalie Chauvin**, declaramos que los graduandos: **Carla Aguilar, Silvana Araujo, Verónica Montúfar, Sandra Pérez, Wendy Quinga y Thais Vallejo** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Msc. Nathalie Chauvin Andrade

Coordinadora Académica de Posgrados

Ph.D. Elena Fernández

Directora de programa EIG

Dedicatoria

A nuestras familias que supieron apoyarnos durante este largo proceso de aprendizaje.

Agradecimientos

Agradecemos a quienes, con su guía y apoyo, hicieron posible la culminación de este proyecto. A cada uno de nuestros docentes, por compartir su conocimiento y acompañarnos en esta etapa de desarrollo académico.

Resumen

El presente plan de capacitación desarrollado fue realizado en el sector asegurador específicamente en Seguros Alianza S.A de la ciudad capital del Ecuador-Quito, se abordaron conceptos teóricos fundamentales orientados a fortalecer el desempeño del Talento Humano y reconocer en este aspecto que: de su capital humano depende el éxito empresarial y su relación intrínseca entre capacitación, desempeño laboral y todos los procesos que recae sobre la Gestión de Talento Humano en el sector de seguros.

Partiendo en este sentido, se plantea el desarrollo de una investigación de carácter bibliográfico y documental. Se detallan la descripción del problema, basado en el Diagrama de Ishikawa sobre la deficiencia de programas de capacitación propuesto en Seguros Alianza S.A., de esta manera se puntualiza el alinear los objetivos estratégicos que se adapten a las necesidades actuales y exigencias del mercado, se detalla su importancia estratégica en crear un plan de capacitación con el propósito de fortalecer su capital humano y transformación digital. De este modo, su diseño metodológico está enfocado al área comercial específicamente en los Ejecutivos comerciales, con una investigación de enfoque cualitativo. Su metodología se fundamenta en el desarrollo de Design Thinking, enfoque centrado en conocer las necesidades de los colaboradores. Se integra también criterios de éxito o retroalimentación usando el formato BODI (Beneficios, Oportunidades, Dudas e Ideas).

Para el desarrollo de la propuesta se plantea un Modelo sistémico 2.0 en la empresa Seguros Alianza S.A., basado en (Beatriz Valderrama 2012), modelo que básicamente respalda como eje central a su Talento Humano, enfatiza su punto de partida en el bienestar de las personas. Del mismo modo, comprende el desarrollo de Metodologías Ágiles en el ámbito

Design Thinking conjuntamente con el mapa de empatía. Se aborda la estructura, evaluación y justificación financiera del programa de capacitación. Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones haciendo énfasis en los aspectos de gran importancia que son resultado de todo el trabajo desarrollado.

Palabras Claves:

Capacitación, Gestión de Talento Humano.

Abstract

This training plan was developed in the insurance sector, specifically at Seguros Alianza S.A. in Quito, the capital city of Ecuador. It addressed fundamental theoretical concepts aimed at strengthening the performance of Human Talent and recognizing that: business success depends on its human capital and the intrinsic relationship between training, job performance, and all the processes that fall under Human Talent Management in the insurance sector.

Based on this premise, a bibliographic and documentary research project is proposed. The problem is described in detail, using the Ishikawa Diagram to identify deficiencies in the training programs proposed by Seguros Alianza S.A. This highlights the need to align strategic objectives with current market needs and demands, emphasizing the strategic importance of creating a training plan to strengthen human capital and support digital transformation. The methodological design focuses on the sales area, specifically on sales executives, employing a qualitative research approach. The methodology is grounded in Design Thinking, an approach centered on understanding employee needs. Success criteria and feedback are also integrated using the BODI format (Benefits, Opportunities, Doubts, and Ideas).

Seguros Alianza S.A., based on the model developed by Beatriz Valderrama (2012), which essentially centers on its Human Talent, emphasizes the well-being of its employees as its starting point. Similarly, it incorporates the development of Agile Methodologies within the organizational sphere—Design Thinking—in conjunction with the empathy map. The structure, evaluation, and financial justification of the training program are addressed. Finally, the conclusions and recommendations are detailed, highlighting the key aspects that emerged from all the work carried out.

Keywords:

Training, Human Talent Management

Índice

<i>Certificación de autoría</i>	1
<i>Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual</i>	4
<i>Acuerdo de confidencialidad</i>	6
<i>Aprobación de Dirección y Coordinación del Programa</i>	7
<i>Dedicatoria</i>	8
<i>Agradecimientos</i>	9
<i>Resumen</i>	10
<i>Abstract</i>	12
<i>Capítulo 1: Introducción</i>	19
1. Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio	19
1.1. Definición del Proyecto	19
1.2. Pregunta de Investigación.....	21
1.3. Fines y Objetivos del Trabajo	22
1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación.....	23
2. Perfil de la organización	25
2.1. Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras	25
2.2. Análisis del Entorno General y Específico (PESTEL y DAFO). Análisis del Entorno General: PESTEL	27
2.3. Análisis del Entorno Específico: DAFO (FODA).....	30
<i>Capítulo 2: Marco conceptual</i>	32
1. Introducción.....	32
<i>Capítulo 3: Metodología</i>	37
3.1. Diseño Metodológico	37
3.2. Fuentes de Información	39
<i>Capítulo 4: Modelo de gestión del talento humano</i>	41
1. Justificación del Plan de Capacitación	45
2. Detección de necesidades	46
3. Objetivo Estratégicos de la Gerencia Administrativa de Seguros Alianza S.A	47

3.1	Objetivo general	47
3.2	Objetivos explícitos	47
3.3	Objetivos Implícitos	48
3.4	Objetivos a Largo Plazo.....	48
3.5	Objetivos Específicos.....	48
Capítulo 5: Metodologías Ágiles Aplicadas al Plan de Capacitación de Seguros Alianza S.A.		51
1.	Diseño del Plan de capacitación	51
2.	Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del Proyecto	55
2.1	Empatizar: Herramienta Etnográfica	56
2.2	Interpretar: Análisis del Mapa de Empatía.....	57
2.2.1	¿Qué piensa y siente?	57
2.2.2	¿Qué oye?	58
2.2.3	¿Qué ve?	58
2.2.4	¿Qué dice y hace?	58
2.2.5	Motivaciones	59
2.2.6	Dolor	59
2.2.7	Insights Accionables.....	59
3.	Generación de Ideas: Técnica de los Seis Sombreros para Pensar.....	60
3.1.	Sombrero Blanco (Hechos y datos).....	60
3.2.	Sombrero Rojo (Emociones e intuición).....	61
3.3.	Sombrero Negro (Crítica y Riesgos).....	61
3.4.	Sombrero Amarillo (Optimismo y Beneficios)	62
3.5.	Sombrero Verde (Creatividad e Innovación)	62
3.6.	Sombrero Azul (Control y Organización).....	63
4.	Prototipar: Storyboard del Programa de Capacitación	63
5.	Testear: Validación del Prototipo.....	64
Capítulo 6: Desarrollo de la Propuesta del Plan de Capacitación para Seguros Alianza.		67
6.1.	Programa de Capacitación Comercial	67
6.2.	Planificación de la Logística	69
6.3.	Preparación de Equipos, Materiales y Recursos	70
6.4.	Implementar el Programa	70

6.5. Evaluación de Resultados	71
6.6. Dar seguimiento y mejorar	72
Capítulo 7: Presupuesto para el Desarrollo del Plan de Capacitación de Seguros Alianza S.A.....	73
7.1. Justificación Estratégica y Metodológica	73
7.2. Estructura y Evaluación del Programa de Capacitación	74
7.3. Justificación Financiera y Retorno de la Inversión.....	74
7.4. Gobernanza Corporativa y Stakeholders.....	76
Capítulo 8: Conclusiones y Aplicaciones.....	77

Índice de Tablas

Tabla 1 Estructura plan capacitación. - Área Comercial	67
Tabla 2 Ponderación. - Modelo de evaluación del desempeño	74
Tabla 3 Justificación financiera	74
Tabla 4 Costo global del proyecto	75

Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama de Ishikawa	21
Figura 2 Modelo sistemático de organización propuesto	42
Figura 3 Plan de investigación	57
Figura 4 Prototipo storytelling. - Seguros Alianza	64

Capítulo 1: Introducción

1. Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio

1.1. Definición del Proyecto

El presente proyecto tiene como propósito desarrollar un programa de capacitación orientado a fortalecer el desempeño del talento humano del área comercial en Seguros Alianza, enfocados en los ejecutivos de cuenta. La iniciativa surge a partir de la necesidad de mejorar las competencias, habilidades y conocimientos del personal, con el fin de optimizar los resultados organizacionales y elevar la calidad del servicio en el sector asegurador. A través de este diseño se busca identificar las brechas de desempeño existentes, proponer estrategias formativas acordes a las necesidades de la empresa y plantear un programa de capacitación que permita potenciar el desarrollo profesional de los ejecutivos y contribuir al logro de los objetivos.

La ausencia de un programa de capacitación estructurado y continuo ha generado limitaciones en la productividad y falta de estandarización en el desempeño del personal. Esta situación afecta la eficiencia operativa de la empresa y limita su capacidad de ofrecer un servicio de calidad, lo cual hace necesario diseñar un programa de capacitación que responda a estas necesidades y contribuya al fortalecimiento del rendimiento laboral. Ver Figura 1.

Este posible problema se ha evidenciado, evaluando los periodos de enero a junio 2024 vs. 2025 según información de Seguros Alianza S.A. Se observa una reducción del 10% en la cantidad de cursos ofrecidos en el primer semestre de 2025 en comparación con el mismo periodo de 2024 (de 20 a 18 cursos). Esto se debe a una reestructuración de contenidos, recorte de presupuesto o falta motivación y detección adecuada de las necesidades de capacitación. Se evidencia reducción significativa del presupuesto, el valor total invertido en capacitaciones

descendió en un 66.90% lo que indica una fuerte caída en la inversión formativa de la empresa. Este dato es de mucha relevancia ya que si no existe inversión en capacitar al personal esto puede afectar en el fortalecimiento del talento humano, las competencias y habilidades dentro de sus puestos de trabajo.

El índice de rotación, evaluando los periodos de enero a junio 2024 vs. 2025, ha generado un 14%, lo que indica que se ha mantenido constante en ambos años. Esto sugiere que la empresa presenta un patrón estable en cuanto a la entrada y salida de personal. Sin embargo, es necesario mejorar la satisfacción laboral para evitar cambios significativos y mejorar la retención del talento.

Es esencial entender que el proceso de capacitación se relaciona directamente con el desempeño laboral; así mismo la carencia del análisis y la detección oportuna de las necesidades técnicas y blandas del personal afecta la calidad del servicio al cliente, la productividad y la eficiencia interna (Dessler, 2017).

Esta situación en Seguros Alianza S.A. podría afectar la satisfacción y retención del cliente, ya que colaboradores con formación insuficiente podrían no desarrollar plenamente las habilidades y competencias requeridas, lo cual tendría un posible impacto en la calidad de servicio y en la experiencia del asegurado. Asimismo, la falta de actualización y seguimiento de los programas de capacitación podría limitar la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios y la innovación, reduciendo las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, generando potencial desmotivación e incrementando, en consecuencia, la rotación del personal y los costos asociados.

Si este problema no se soluciona, la empresa podría experimentar un retroceso frente a sus competidores que sí desarrollan su capital humano de forma estratégica. La falta de atención a este proceso podría generar fallas recurrentes en procesos clave como la gestión de pólizas, la atención de siniestros y el servicio al cliente. Estas situaciones generarían un gran impacto en la reputación de la empresa, ya que existirían colaboradores insatisfechos, generando rotación del personal, afectando la sostenibilidad financiera y el posicionamiento de la marca.

Figura 1
Diagrama de Ishikawa



Nota: Diagrama de Ishikawa sobre la deficiencia de programas de capacitación propuesto en Seguros Alianza S.A. *Fuente:* Elaboración propia en Canva (2025).

1.2. Pregunta de Investigación

¿Cómo diseñar un programa de capacitación basado en las necesidades de la empresa que permita fortalecer el desempeño del talento humano en Seguros Alianza S.A.?

1.3. Fines y Objetivos del Trabajo

El presente plan de capacitación para Seguros Alianza S.A., tiene como finalidad fortalecer las habilidades laborales del personal, promoviendo el desarrollo continuo de conocimientos y actitudes que les permitan desempeñar sus funciones con mayor eficacia, calidad y responsabilidad.

A través del desarrollo del presente plan de investigación se busca asegurar que cada colaborador cuente con las herramientas necesarias para responder a las exigencias actuales del entorno laboral, fomentar la mejora del desempeño individual y colectivo, y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de Seguros Alianza S.A.

De tal forma, este plan de capacitación pretende consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la innovación, el trabajo colaborativo, bienestar laboral, aprendizaje permanente, como elementos clave para la sostenibilidad y competitividad empresarial.

1.1. Naturaleza o tipo de proyecto

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un programa de capacitación, orientado a fortalecer el desempeño del talento humano de Seguros Alianza S.A., alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

1.2.2 Objetivo Específico

- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, mediante el uso de la metodología Design Thinking para los ejecutivos comerciales de Seguros Alianza S.A., asegurando la participación mínima del 90% del personal. El diagnóstico deberá estar concluido antes de marzo de 2026.
- Diseñar un plan de capacitación dirigido a los ejecutivos comerciales, que incluya contenidos y metodologías ágiles, asegurando que el 100% de los programas estén alineados con las competencias clave de la organización. El plan deberá estar concluido y validado en un plazo máximo de tres meses desde su aprobación.
- Alinear los contenidos de capacitación con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que cada programa de formación contribuya al cumplimiento de las metas corporativas, garantizando que el 100% de los contenidos estén vinculados con las competencias clave y prioridades estratégicas, en un plazo de implementación de tres meses desde su aprobación.

1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación

En la actualidad, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse con rapidez a un entorno dinámico y cambiante, lo que exige orientar sus recursos hacia el fortalecimiento de su reputación, visibilidad y capacidad de respuesta. En este escenario, la gestión del talento humano se consolida como un eje estratégico, ya que la permanencia en el mercado y el logro del éxito organizacional dependen en gran medida del nivel de conocimientos, habilidades y competencias de su personal. Como señala Chiavenato (2017), el capital intelectual, la innovación y las

competencias constituyen los activos más valiosos de una empresa, pues cuando las personas ponen en práctica su talento de manera adecuada y alineada a los objetivos institucionales, contribuyen directamente al cumplimiento de la estrategia corporativa. En este sentido, implementar un plan de capacitación formal y estructurado no solo permite articular metas organizacionales y necesidades formativas, sino también desarrollar talento preparado para enfrentar con eficiencia los retos del entorno empresarial.

En este marco, el desarrollo del presente proyecto adquiere una importancia estratégica, ya que el contar con un plan de capacitación alineado a las necesidades actuales y a las exigencias del mercado fomentan un clima laboral favorable, reduce los riesgos y garantiza que los colaboradores dispongan de competencias necesarias para desempeñar adecuadamente sus funciones. Asimismo, este tipo de programas permite vincular la capacitación con los planes de carrera y sucesión, facilitando la retención del capital humano. y fortaleciendo la movilidad interna. Alles (2018), enfatiza que la gestión por competencias ofrece un marco sistémico que facilita la identificación, desarrollo y fidelización del talento clave dentro de las organizaciones.

Desde la perspectiva del entorno, Valderrama (2018) indica que la innovación, la digitalización y la empleabilidad han cobrado relevancia en los modelos actuales de gestión. En este contexto, Seguros Alianza S.A. debe incorporar en su plan de capacitación el desarrollo de competencias digitales, la innovación y orientación al cliente, considerando que estos elementos están directamente vinculados con su misión, visión y valores corporativos. El fortalecimiento de estas competencias permitirá incrementar la competitividad dentro del mercado asegurador, atender de forma más eficiente las necesidades de los clientes, y consolidar un servicio de excelencia.

De este modo, la investigación permitirá contribuir de manera académica a la construcción de un modelo de capacitación que podrá convertirse en un referente para el sector asegurador. A nivel social, el fortalecimiento del talento humano, permitirá mejorar la calidad del servicio al cliente, generar mayor nivel de satisfacción y confianza, y reforzar la imagen corporativa.

Finalmente, el propósito de este proyecto es alinear el plan de capacitación a los objetivos estratégicos de Seguros Alianza S. A, entre los cuales destacan la transformación digital, la mejora de la experiencia del cliente, el fortalecimiento del capital humano y de sus competencias, así como la ampliación de la cobertura a nivel nacional. Estos elementos permiten promover la sostenibilidad en el tiempo, incrementar la productividad y garantizar la satisfacción del asegurado. De acuerdo a lo menciona (Idalberto,2016), la formación continua es una inversión no un gasto, ya que repercute directamente en la innovación, calidad del servicio y la rentabilidad organizacional

2. Perfil de la organización

2.1. Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras

Seguros Alianza S.A. es una compañía ecuatoriana con más de cuatro décadas de trayectoria, fundada el 8 de julio de 1982 en la ciudad de Quito como la primera firma de seguros totalmente ecuatoriana. Desde sus inicios mostró un crecimiento acelerado. Ampliando sus operaciones a Guayaquil y Cuenca durante los primeros meses de actividad, lo que permitió consolidar su presencia en el mercado asegurador. A lo largo de estos años, la empresa ha mantenido su compromiso permanente con la excelencia en cobertura de riesgos, el servicio al

cliente y la innovación, construyendo relaciones de confianza con sus asegurados, corredores, socios estratégicos y demás grupos de interés.

Su propósito institucional se refleja en su misión de proteger a las familias y empresas ecuatorianas ofreciendo soluciones de seguros que se adapten a sus necesidades, para contribuir al desarrollo económico, social y sostenible del país, mientras que su visión se orienta a convertirse en la compañía líder en servicio e innovación, recomendada por 9 de cada 10 clientes. Estos objetivos se sustentan en valores corporativos que destacan la solidez, la accesibilidad y la innovación como principios rectores de trabajo organizacional.

La empresa ofrece una gama diversificada de productos, entre los que destacan sus líneas de seguros vehiculares como vehículos livianos, vehículos premium, camiones ligeros y taxis y los seguros multirriesgo enfocados en Alianza hogar, Seguros corporativos, Individuales y Pymes. Con una matriz en Quito y once oficinas distribuidas estratégicamente a nivel nacional entre ellas Guayaquil, Ambato, Cuenca, Francisco de Orellana, Ibarra, Loja, Machala, Manta, Riobamba y Santo Domingo, esto permite ofrecer una atención cercana y eficiente para los clientes. Su estructura jurídica corresponde a una Sociedad Anónima, con capital dividido en acciones y regulación acorde a la normativa societaria y aseguradora del Ecuador.

Desde el ámbito del talento humano, la organización cuenta con 259 colaboradores, de los cuales 138 son mujeres y 121 hombres. Este equipo constituye el eje central del funcionamiento empresarial, ya que su desempeño, competencias y nivel de desarrollo influyen directamente en la calidad del servicio, la eficiencia de los procesos y la sostenibilidad del negocio. La compañía reconoce que el fortalecimiento del talento humano es un factor para alcanzar las metas estratégicas.

2.2. Análisis del Entorno General y Específico (PESTEL y DAFO).

Análisis del Entorno General: PESTEL

El análisis del macro entorno se enfoca en los factores externos que inciden directamente en la operatividad de Seguros Alianza S.A. y que justifican la necesidad de fortalecer las competencias del talento humano para enfrentar estos desafíos:

- **Político:** en la actualidad, el Ecuador se caracteriza por una alta volatilidad derivada de la declaratoria de "Conflicto Armado Interno" y los frecuentes estados de excepción. Esta situación genera dos efectos directos sobre la organización:
Incertidumbre Normativa: Los constantes cambios en las directrices gubernamentales y reformas tributarias generan un ambiente de incertidumbre que frena la inversión extranjera y el consumo interno. Para Seguros Alianza S.A., esto implica operar en un mercado que se contrae, exigiendo que su fuerza comercial sea mucho más efectiva y resiliente ante la negativa de compra.
Impacto en la Gestión del Talento: La inestabilidad política exige que los líderes y colaboradores desarrollen competencias de gestión de crisis y adaptabilidad, habilidades que actualmente presentan brechas y que deben ser abordadas en el plan de capacitación propuesto.
- **Económico:** A diferencia de años anteriores, el factor crítico actual no es únicamente la inflación, sino la restricción de liquidez y la contracción del crédito de consumo y automotriz por parte de la banca privada ecuatoriana.

Afectación al Core Business: Dado que una parte significativa de la cartera de Seguros Alianza S.A. depende del aseguramiento de vehículos, el desplome en la venta de automotores nuevos afecta directamente en la emisión de pólizas.

Justificación del Proyecto: Ante un mercado reducido, la competencia se vuelve agresiva. Esto valida la urgencia del proyecto: los Ejecutivos Comerciales ya no pueden ser simples "tomadores de pedidos"; requieren una formación avanzada en venta consultiva y cierre de negocios para captar clientes en una economía recesiva, justificando la inversión en el programa de formación planteado.

- Socio-cultural: La población ecuatoriana ha incrementado su percepción de riesgos debido a factores como inseguridad, accidentes de tránsito, lo que ha llevado el interés de adquirir seguros, especialmente de vehículos y multirisgos. En este contexto, la empresa se alinea con los valores culturales asociados a la seguridad y precaución. El aumento de la conciencia sobre los riesgos y el crecimiento de la clase media generan una oportunidad significativa de mercado. Asimismo, la red de oficinas de la empresa responde a la preferencia cultural de los consumidores para mantener un contacto directo y personalizado con los clientes.
- Tecnológico: El desafío para Seguros Alianza S.A. trasciende la mera digitalización de procesos; se enfrenta a la amenaza de las InsurTech (seguro y tecnología) y competidores que utilizan Inteligencia Artificial para la personalización de primas (telemática) y la automatización de reclamos.

Obsolescencia de Competencias: Existe una brecha digital en el capital humano. Mientras la empresa invierte en plataformas como *AlianConnect*, el personal

operativo y comercial a menudo subutiliza estas herramientas por falta de destreza técnica.

Relevancia Académica: Este factor es clave para la tesis, ya que subraya que la tecnología por sí sola no genera valor si no va acompañada de un plan de capacitación (upskilling) que enseñe a los colaboradores a explotar estas herramientas digitales para mejorar su desempeño.

- Ecológico: Ecuador enfrenta una frecuencia de eventos climáticos adversos (Fenómeno de El Niño, inundaciones, sequías) que afectan la siniestralidad en los ramos de vehículos y multirriesgo.

Necesidad de Conocimiento Técnico: obliga a que los equipos de suscripción y ventas actualicen constantemente sus conocimientos sobre riesgos catastróficos y exclusiones de pólizas. La falta de capacitación en estos temas técnicos puede derivar en una mala asesoría al cliente y generar problemas legales o reputaciones para la aseguradora.

- Legal: Más allá de las regulaciones societarias estándar, el entorno legal actual presiona a la aseguradora en dos frentes críticos:

Ley Orgánica de Protección de Datos Personales: La plena vigencia del régimen sancionatorio de esta ley representa un riesgo financiero alto (multas sobre facturación). El personal de Seguros Alianza maneja datos sensibles diariamente; por tanto, la capacitación en protocolos de manejo de información no es opcional, es un imperativo legal para la sostenibilidad de la empresa.

Prevención de Lavado de Activos: El endurecimiento de los controles para el sector asegurador requiere que los colaboradores conozcan a profundidad los protocolos

de debida diligencia. El desconocimiento de la norma por falta de capacitación puede acarrear sanciones penales y administrativas graves.

2.3. Análisis del Entorno Específico: DAFO (FODA)

Mediante la aplicación de la herramienta DAFO, se logrará identificar de manera más detallada la situación interna y externa actual de Seguros Alianza.

- **Fortalezas:** Desde sus inicios, Seguros Alianza ha usado sus recursos con la finalidad de fomentar el desarrollo en sus empleados (Euromoney Institutional Investor Company, 2024). Por lo que se considera cuenta con una cultura organizacional enfocada en el crecimiento continuo de sus colaboradores de todos sus niveles. Según evaluaciones realizadas en Indeed, los trabajadores califican positivamente el clima laboral de la organización con determinantes claves como: equilibrio vida- trabajo, estabilidad laboral, prestaciones y cultura corporativa. (Seguros Alianza, s.f.).
- **Oportunidades:** Su presencia a nivel nacional y su amplia cobertura en sus productos y servicios, permiten no solo la apertura de mayor cantidad de plazas laborales, sino que también fortalece la imagen de la empresa sobre otras del mercado.

El mercado asegurador ecuatoriano presenta oportunidades de crecimiento impulsadas por la recuperación económica, el aumento en la demanda de seguros de vida, y la creciente adopción de tecnologías digitales para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Con el continuo crecimiento de vehículos en circulación, y el aumento de siniestralidad tales como robos y accidentes de tránsito, los seguros vehiculares pasaron de ser considerados un lujo a convertirse en una necesidad fundamental para los propietarios (PRIMICIAS, 2024).

- Debilidades: Si bien Seguros Alianza se preocupa del crecimiento profesional de los trabajadores, cuenta con crecimiento interno limitado como debilidad, esto con motivo de que el personal en las líneas superiores jerárquicas cuenta con un mayor número de años de antigüedad en la organización.

Al ser una empresa un tanto tradicional, cuentan con una limitada transformación digital tanto hacia a sus clientes como a sus colaboradores, en comparación con otro tipo de aseguradoras a nivel nacional.

- Amenazas: El mercado asegurador ecuatoriano hoy en día se ve mayormente afectado por la delincuencia que lamentablemente envuelve al país. Esta situación ha ocasionado que empresas de este sector busquen reinventar sus productos y por ende los riesgos que podrían atravesar debido al mayor uso de coberturas que en años anteriores no registraban niveles de siniestralidad tan elevados (Ortiz,2025)

Hoy en día, aún existen usuarios con la creencia de que los seguros son procesos complicados y tediosos, lo que genera desconfianza y evita la contratación de una póliza. Cambiar esta perspectiva se ha convertido en uno de los objetivos principales del sector asegurador, ya que solo con una comunicación transparente y una atención al cliente eficiente será posible fortalecer la confianza de los posibles clientes.(Ortiz,2025).

Capítulo 2: Marco conceptual

1. Introducción

El presente capítulo desarrolla los conceptos fundamentales que sustenta el proyecto, el cual está orientado al diseño de un programa de capacitación para fortalecer el desempeño del Talento Humano en Seguros Alianza S.A., El objetivo del marco conceptual es definir las bases teóricas que permitan entender la relación entre la capacitación, competencias y desempeño laboral, así como los procesos que integran la gestión del talento humano en el sector de seguros. La identificación y definición de estos conceptos facilitan el desarrollo de la propuesta, asegurando su alineación estratégica con la organización.

En la actualidad, las organizaciones reconocen que el éxito empresarial depende en gran medida de su capital humano. Desde hace años según (Fraile, 2019) considera que “el principal protagonista de una organización es el empleado (employee centric) y se busca que se convierta en prescriptor y un buen embajador de la marca”, lo cual refuerza la necesidad de comprender a profundidad las necesidades, motivaciones y expectativas de los colaboradores, con el fin de diseñar acciones que fomenten su satisfacción, compromiso y sentido de pertenencia del colaborador y consolidando un entorno laboral favorable para el desarrollo del talento.

Bajo esta misma lógica, (Chiavenato, 2017), enfatiza que la administración de recursos humanos implica “la gestión de contratar, evaluar, capacitar y compensar a los empleados; así mismo, de encargarse de sus relaciones laborales, su salud, seguridad, y de trabajar los elementos de equidad”. Estos elementos resultan esenciales para una gestión integral del talento, especialmente en un contexto como el de Seguros Alianza S.A., donde la calidad del servicio, la

eficiencia operativa y el cumplimiento normativo dependen directamente del desempeño y la actualización continua de sus colaboradores.

La gestión del talento humano se concibe como un proceso estratégico que integra acciones dirigidas a atraer, desarrollar, retener y motivar a las personas dentro de la organización, manteniendo un rol clave en el equilibrio empresa -empleado, ya que implica administrar adecuadamente las capacidades del personal para alcanzar los objetivos organizacionales.

En el caso de Seguros Alianza S.A., esta gestión requiere fortalecer las competencias técnicas y conductuales del personal, considerando las exigencias del medio, los cambios regulatorios y la automatización de procesos, los cuales demandan perfiles con competencias actualizadas y orientada al logro de resultados.

En este marco la gestión por competencias adquiere un rol relevante. Según (Fernández, 2020), este enfoque “permite a las organizaciones afianzar un sistema de empleabilidad y desarrollo profesional excelente basado en la mejora continua de sus equipos humanos, mediante la utilización orquestada y vertebrada de otras herramientas con eficacia contrastada como la gestión del conocimiento, la evaluación del desempeño y los itinerarios profesionales”. Este enfoque es clave para impulsar el proceso de upskilling y reskilling, fundamentales para planificar experiencias de aprendizaje que respondan a necesidades reales del negocio asegurador.

Complementariamente, (Chiavenato,2017), define la capacitación como “un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”, lo cual es crucial para la adaptación oportuna al entorno, ya sea por exigencias

normativas, tecnológicas o comerciales. En Seguros Alianza, la capacitación es un elemento central para sostener el posicionamiento organizacional, optimizar procesos de atención al cliente, fortalecer la gestión de siniestros y potenciar el rendimiento comercial a través de la mejora de competencias técnicas asociadas al sector de seguros.

El diseño de programas de capacitación según (Dessler y Varela,2019), señala que “el diseño de programa requiere la definir objetivos claros, seleccionar métodos de enseñanza adecuado y establecer criterios de evaluación que permitan medir los resultados de aprendizaje” (p.215), aporte que permite comprender cómo estructurar propuestas formativas eficientes, estratégicas y alineada a contextos laborales exigentes. Desde esta perspectiva, el diseño de programas formativos en Seguros Alianza S.A. debe responder a prioridades organizacionales, estandarizar conocimientos críticos del negocio asegurador y consolidar el desarrollo continuo del talento humano.

En relación con el desempeño laboral, (Chiavenato,2017), lo define como “el comportamiento del trabajador orientado al logro de resultados condicionando por sus competencias, motivaciones y las circunstancias del entorno en el que desempeña sus funciones” (p. 112). Esto evidencia que el desempeño no solo se relaciona con los resultados individuales, sino también con la capacidad de generar valor organizacional. Por ello, evaluar y fortalecer el desempeño es prioritario dentro de Seguro Alianza S.A., ya que influye directamente en productividad, experiencia del cliente y calidad del servicio.

La evaluación del desempeño, entendido como, “el proceso que consiste en medir y valorar de manera sistemática el comportamiento, los resultados y el potencial del trabajador con los objetivos de la organización” (Chiavenato, 2017, p.210), constituye una herramienta que

determinar brechas entre el desempeño real y esperado. Los resultados obtenidos permiten generar insumos estratégicos para decisiones relacionadas con capacitación, movilidad interna, desarrollo profesional y planes de mejora continua. Dentro de Seguros Alianza S.A., este proceso constituye un recurso clave para la definición de necesidades formativas y la construcción de propuestas de impacto organizacional

En esa misma línea, diagnóstico de necesidades de capacitación, según (Alles,2017), es definido como “un proceso sistemático que permite identificar las brechas entre el desempeño actual y el desempeño requerido, mediante el análisis del puesto, la evaluación de competencias y otras herramientas de observación organizacional” (p. 142). En el contexto de Seguros Alianza, el DNC se configura como un proceso estratégico para establecer prioridades formativas, especialmente en ámbitos críticos como normativa, habilidades comerciales, comunicación organizacional y competencias digitales relacionados con eficiencia operativa.

Asimismo, se integran herramientas de análisis y métricas en la toma de decisiones estratégicas. El análisis BODI permite evaluar un proyecto desde una perspectiva global, considerando factores internos y externos para generar estrategias que aporten valor. Por su parte ROICH (Retorno de la Inversión en Capital Humano) mide el rendimiento financiero asociado a las inversiones realizadas sobre los empleados, apoyando la toma de decisiones estratégicas para maximizar la productividad y generación de valor organizacional. De igual manera, el indicador HCVA (Human Capital Value Added), estima el valor económico que aporta el talento humano a partir de la organización, relacionando ingresos de un año determinado con los costos invertidos en el personal, permitiendo calcular un valor promedio de contribución por colaborador. En Seguros Alianza S.A., este indicador es especialmente relevante, ya que la productividad, la

experiencia del cliente y la calidad del servicio están directamente ligadas al desempeño del talento humano. Su medición facilita estimar eficiencia, productividad y retorno de inversión en formación y desarrollo.

Complementariamente, los KPIs (Key Performance Indicators) permiten medir el progreso de estrategias, objetivos de negocio y acciones claves, aportando trazabilidad y evidencia para la gestión.

Finalmente, AlianPro constituye una herramienta estratégica para la gestión de la capacitación en Seguros Alianza S.A. AlianPro permite desarrollar y gestionar cursos interactivos dirigidos a todos los colaboradores de la organización. Este sistema permite ofrecer procesos formativos de amplio alcance a nivel nacional, eliminando costos asociados a logística, desplazamientos o infraestructura física.

A través de esta plataforma, cada colaborador puede avanzar en los contenidos según su propio ritmo, lo que favorece la autogestión del aprendizaje y la flexibilidad horaria. La plataforma integra evaluaciones al final de cada módulo o curso, permitiendo medir la comprensión, consolidar el conocimiento adquirido y generar trazabilidad del progreso individual y colectivo. De esta manera, Alian Pro se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer competencias, estandarizar conocimientos y promover una cultura de desarrollo continuo dentro de Seguros Alianza S.A.

Capítulo 3: Metodología

3.1. Diseño Metodológico

La presente investigación se enfoca en el área comercial específicamente en Ejecutivos Comerciales y se desarrolla en el contexto de la capacitación. Se plantea como un estudio de enfoque mixto de carácter cualitativo y cuantitativo. Esta combinación permite aprovechar las fortalezas de ambos métodos, para obtener una visión más completa y profunda del tema a investigar, integrando datos numéricos y narrativos, utilizando técnicas y análisis estadísticos y de interpretación cualitativa, proporcionando mayor validez y relevancia a los resultados obtenidos.

La investigación adopta un enfoque cualitativo, dado que se basa en la metodología de Design Thinking, se seleccionó porque permite abordar la problemática desde una comprensión profunda y empática de las necesidades reales de los ejecutivos de cuenta, integrando procesos creativos y orientados a soluciones prácticas. Este enfoque facilita explorar el comportamiento, expectativas y dificultades en el área de capacitación desde su propia experiencia, generando propuestas formativas más pertinentes y ajustadas al contexto organizacional. También, su carácter centrado en el usuario garantiza que las soluciones diseñadas respondan efectivamente a los desafíos identificados, asegurando mayor coherencia, aplicabilidad e impacto dentro del programa de capacitación. Además, posibilita prototipar y validar módulos antes de su implementación, asegurando que el diseño se ajuste, sea flexible y orientado a los resultados.

Este criterio resulta especialmente relevante para Seguros Alianza, ya que pone en evidencia riesgos que también pueden presentarse dentro de la organización. Tal como señalan Salinas (2015), muchos programas de capacitación en el sector asegurador mantienen estructuras

poco actualizadas y responden únicamente a necesidades inmediatas. Si Seguros Alianza no revisa y actualiza sus procesos formativos, podría enfrentar limitaciones similares, afectando la preparación del personal y reduciendo la efectividad de su modelo de gestión del talento.

Asimismo, (Medina Zuta y Cúneo De La Piedra,2020), advierten que las empresas que no invierten en el desarrollo integral de sus equipos comerciales tienden a perder competitividad y presentan menores niveles de retención y fidelización de clientes. En el caso de Seguros Alianza, una falta de inversión sostenida en capacitación podría debilitar su capacidad de ofrecer un servicio diferenciado, disminuir la satisfacción del cliente y afectar directamente su posicionamiento en el mercado asegurador.

Esta metodología se implementa en fases que incluyen la interpretación de necesidades con mapas, generación estructurada de ideas con la técnica de los Seis Sombreros de Edward de Bono (2017), prototipado mediante storyboard para facilitar la conexión emocional y comprensión del proceso, y testeo con usuarios clave del área de Talento Humano para validar la pertinencia y aplicabilidad del programa de capacitación. Se integran además criterios de éxito y retroalimentación continua usando formato BODI (Beneficios, Oportunidades, Dudas e Ideas), garantizando la evolución del programa conforme a las expectativas y objetivos estratégicos de la empresa. Este diseño responde a una problemática real detectada en la empresa sobre la falta de un plan formal de capacitación, lo que genera brechas en habilidades técnicas, digitales y sociales, creando una posible afectación en la competitividad y calidad del servicio en un entorno regulado y digitalizado. La propuesta está alineada con teorías modernas de gestión del talento que enfatizan la necesidad de desarrollo continuo y evaluación del desempeño para mejorar los resultados organizacionales (Chiavenato, 2017; Mondy, 2018; Dessler, 2020).

Por otro lado, el enfoque cuantitativo se evidencia en el uso de indicadores financieros como el Valor Añadido del Capital Humano (HCVA) y el Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH) facilita medir el impacto económico de las capacitaciones, mostrando un retorno positivo para Seguros Alianza S.A. En síntesis, el diseño metodológico combina una metodología innovadora con herramientas y prácticas para diseñar un programa formativo pertinente, adaptable y alineado a las necesidades estratégicas y operativas reales de Seguros Alianza S.A.

3.2. Fuentes de Información

El proceso de investigación partió por recabar información existente, para ello se utilizó como fuente de información primaria la Intranet e información interna de Seguros Alianza S.A. Los medios y técnicas que se utilizaron para la recolección de datos fueron:

- a) Revisión bibliográfica y documental
- b) Análisis de la información interna existente

Por tanto, este apartado consistió en detectar, obtener, consultar bibliografías y otros materiales documentales que fueron útiles para los propósitos de investigación. Se extrajo y recopiló información relevante y necesaria que brinde soporte al problema concreto a investigar como información secundaria. Dicha información se hizo de manera selectiva y cuidadosa.

Se analizaron textos, informes, intranet e información solicitada directamente a Seguros Alianza S.A. como cuentas anuales del año 2024, evaluación de presupuesto de capacitaciones años 2024 y 2025, informe de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros como balances de ingresos, flujo de efectivo, revisión de nómina de colaboradores y otras

utilizamos trabajos como Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano. McGraw-Hill, Alles, M. (2017). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Editorial Granica, etc.

Por último, destacar la fuente más importante de referencia la brindaron directamente desde Seguros Alianza S.A., que fue de muy valiosa ayuda.

Capítulo 4: Modelo de gestión del talento humano

Seguros Alianza S.A. ha implementado un modelo de Gestión del Talento Humano con un enfoque estratégico orientado al crecimiento de su actividad empresarial y al desarrollo integral de sus colaboradores, bajo una cultura organizacional de carácter integrador. Este modelo tiene como propósito central formalizar y fortalecer la experiencia laboral del personal, promoviendo el desarrollo de competencias profesionales alineadas a las demandas específicas del sector asegurador, identificadas a partir del análisis de necesidades en el cargo de Ejecutivos Comerciales.

Autoras como (Salinas,2015), evidencian que muchos programas de capacitación en el sector asegurador aún mantienen estructuras desactualizadas y reactivas. Este planteamiento resulta relevante para Seguros Alianza, ya que sugiere que, si la empresa no revisa y actualiza oportunamente sus procesos formativos, podría enfrentar limitaciones similares. Esto implicaría que la capacitación no responda de manera anticipada a las necesidades reales del personal, lo que afectaría su preparación, limitaría el desarrollo de competencias clave y, en consecuencia, podría impactar en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

Respondiendo a las necesidades reales del nivel comercial de Seguros Alianza S.A., se toma como eje del presente plan de investigación el Modelo Sistémico Basado en (Valderrama Beatriz, 2015). Propone que la gestión del talento debe abordarse de forma sistemática considerando que existe relación entre la persona, su puesto de trabajo y la organización donde se

desempeña. Así mismo nos hace incluir en los diferentes procesos herramientas claves como coaching, mentoring y gestión por competencias.

Este enfoque sistémico permite a la aseguradora aprender de su entorno, identificar cambios y tendencias relevantes, y ajustar su estrategia y acciones en consecuencia. Mediante la implementación de este modelo, se busca aprovechar las oportunidades externas, promover la colaboración y mejorar de manera continua para que las metas y objetivos sean logrados. (Ver Figura 2).

Figura 2
Modelo sistemático de organización propuesto



Nota: Elaboración propia. Modelo Sistemático de Organización propuesto para Seguros Alianza.

En base a lo expuesto se ha diseñado un modelo estratégico integral para Seguros Alianza que abarca diversos aspectos clave para garantizar su éxito en un entorno competitivo. A continuación, se explican los componentes fundamentales de este modelo propuesto, los cuales permitirían a la organización mantenerse a la vanguardia, optimizando tanto su estructura interna

como su relación con el entorno externo. Cada uno de estos factores contribuye de manera significativa al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al desarrollo continuo de la empresa.

- Estrategia

La estrategia de Seguros Alianza es el punto inicial de este modelo, donde se definirán los objetivos a alcanzar y los retos que se puedan enfrentar. Ser una empresa que ofrezca soluciones aseguradoras integrales para las empresas y familias ecuatorianas, forman parte de la estrategia de esta compañía.

- Entorno Laboral

Para Seguros Alianza este es un factor relevante para el buen desempeño de los integrantes de su equipo y por ende el éxito de la estrategia. Promoviendo de forma continua el trabajo en equipo, la motivación y la capacitación frecuente. Si bien la carga laboral en ocasiones puede ser bastante pesada en los diferentes departamentos, la compañía está en búsqueda continua de diferentes metodologías que le den flexibilidad a cada uno de los integrantes de la empresa según su desempeño.

- Valores

Desde el inicio, la compañía se ha visto representada por tres valores fundamentales. Son un elemento fundamental en la organización y se espera que

tanto los colaboradores que laboran en el presente como los futuros postulantes y prospectos reflejan en su perfil profesional.

- Continuo Desarrollo

Adquirir conocimiento de forma constante es la mejor forma de lograr un crecimiento y mejora ya sea a nivel personal, profesional u organizacional. Para Seguros Alianza este es un eje muy importante, enfocándose en ofrecer diversas oportunidades para sus empleados. Fomentando la actualización continua del personal, con la idea central de que el desarrollo no tiene límites, sino que va evolucionando en relación a los nuevos desafíos que presenta el entorno.

- Liderazgo

El rol de los líderes en una organización desempeña un papel fundamental en el desarrollo del equipo. Si bien se conoce que no es lo mismo ser jefe que líder, en Seguros Alianza se trabaja con este nivel jerárquico para que más allá de dirigir un equipo, logren inspirar y guiar de forma correcta a todos los que forman parte de él. En este contexto, tenemos que los líderes no solo buscan el cumplimiento de objetivos sino también el cumplimiento de las metas fomentando un crecimiento continuo e innovador.

- Estructura

La estructura organizacional es un sistema debidamente estructurado que permite establecer niveles jerárquicos y una adecuada distribución de tareas y metas.

Contando con normas, reglas y procedimientos permite la creación de vínculos y cohesión entre los diversos departamentos de la organización.

- Entorno

Cuando se refiere al término entorno se puede determinar que son todos los factores que de forma externa o interna logran afectar a la empresa. El entorno empresarial en el campo de las aseguradoras suele ser inestable y altamente competitivo, por lo que es trabajo de la empresa que se logre adaptar a los diferentes cambios que enfrenta de acuerdo a las necesidades de la misma. Entre los factores externos está todo aquel que influye en las compañías y no se pueden controlar. Entre ellos se presentan los económicos, socioculturales, políticas, legales, entre otros. Y, por otro lado, están los factores internos. Estos están más cercanos al desarrollo de la actividad empresarial e influyen de forma directa, sobre este tipo de factores se puede ejercer un cierto grado de control. Se refieren a los clientes actuales y prospectos, la competencia en el mercado, proveedores, entre otros.

Seguros Alianza trata de monitorear de cerca a los factores tanto internos como externos para poder tener un plan de acción de acuerdo a las diferentes tendencias que se presenten. bajo este enfoque proponemos el fortalecimiento del presente plan de capacitación.

1. Justificación del Plan de Capacitación

Seguros Alianza S.A. se encuentra actualmente en una etapa de fortalecimiento estratégico orientado a mejorar los estándares de servicio y desempeño comercial. El crecimiento del

portafolio de productos, la incorporación de nuevas herramientas digitales y el incremento de la demanda de clientes requieren que los ejecutivos comerciales cuenten con conocimientos actualizados, competencias técnicas sólidas y habilidades comerciales avanzadas.

En los últimos años se han identificado brechas en el dominio de conceptos esenciales del sector, manejo operativo de pólizas, procesos internos, atención al cliente, asertividad comunicacional y uso eficiente de herramientas tecnológicas y digitales. Dichas brechas impactarán directamente en la satisfacción del cliente, los tiempos de respuesta, la calidad del servicio e indicadores de cierre comercial.

La falta de un programa formal de capacitación ha generado prácticas no estandarizadas basadas en la experiencia individual, lo que afecta la consistencia y homogeneidad del servicio. Esto constituye un riesgo para la empresa, especialmente en un sector regulado y competitivo como el asegurador.

2. Detección de necesidades

La identificación de las necesidades de capacitación en Seguros Alianza S.A. Se realizó a partir de la información proporcionada por el Gerente Administrativo y el Ejecutivo de Talento Humano, quienes evidenciaron brechas significativas en el desempeño del personal. Desde su perspectiva estratégica, se determinó que los ejecutivos comerciales requieren fortalecer competencias técnicas propias del sector asegurador como el dominio de productos, manejo de objeciones y normativa vigentes, así como habilidades blandas vinculadas a la comunicación efectiva, la negociación y la atención al cliente, elementos esenciales para garantizar un servicio de calidad y mejorar los indicadores de ventas.

Este análisis se sustenta en lo planteado por Chiavenato (2019), quien señala que la identificación de necesidades de capacitación consiste en detectar las discrepancias entre el desempeño actual del colaborador y el desempeño requerido para alcanzar los objetivos organizacionales. En el caso de Seguros Alianza S.A., esta brecha evidencia la necesidad de fortalecer un plan de capacitación formal, continuo y alineado a las exigencias del área comercial, con el fin de potenciar la competitividad de la empresa y asegurar una mayor coherencia con sus objetivos estratégicos.

3. Objetivo Estratégicos de la Gerencia Administrativa de Seguros Alianza S.A.:

La Gerencia Administrativa de Seguros Alianza S.A. ha establecido objetivos estratégicos divididos en generales explícitos e implícitos que nos permitirá fortalecer el plan de capacitación:

3.1 Objetivo general:

Fortalecer el programa de capacitación que sea alineado con las estrategias del negocio y potencie el desarrollo de los ejecutivos comerciales de Seguros Alianza S.A., de tal modo que garantice la estabilidad operativa y promueva una formación continua a largo plazo.

3.2 Objetivos explícitos:

- Potenciar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa.
- Atracción de candidatos potenciales y fortalecer competencias.
- Motivar a los colaboradores y generar sentido de pertenencia.

3.3 Objetivos Implícitos:

- Sistema de evaluación del plan de capacitación: Retorno de inversión (ROI), evaluación de desempeño anual como herramienta de rentabilidad.
- Toma de decisión estratégicas: Facilitar decisiones relacionadas con promociones, asignaciones de roles, contrataciones o reestructuraciones, basándose en datos objetivos.
- Herramienta de evaluación objetiva: donde el colaborador perciba una adecuada medición de sus habilidades y un plan de formación aterrizado a cada necesidad.

3.4 Objetivos a Largo Plazo:

- Rentabilidad: Mejorar la rentabilidad de la organización a través de una gestión efectiva del talento humano, maximizando el potencial de nuestros colaboradores.
- Generación de valor: Agregar valor a la organización mediante la contribución del talento humano en el logro de los objetivos estratégicos.
- Mejora de la eficiencia: Optimizar los procesos internos y aumentar la eficiencia en la gestión del talento humano, permitiendo un mejor aprovechamiento de los recursos y la obtención de resultados superiores.

3.5 Objetivos Específicos:

- *Fortalecer el dominio técnico del portafolio de productos*

Incrementar en un 30% el dominio del portafolio de seguros de vehículos y

multiriesgos por parte de los ejecutivos comerciales, mediante capacitaciones

especializadas y evaluaciones prácticas, durante el primer trimestre posterior a la implementación del programa.

- *Mejorar las habilidades de atención y experiencia al cliente*

Lograr que el 100% de los ejecutivos comerciales apliquen técnicas de comunicación efectiva y atención centrada en el cliente, demostrando una mejora del 20% en los indicadores de satisfacción del usuario, evaluados mediante encuestas internas, en un período de seis meses.

- *Optimizar las habilidades de gestión de objeciones y cierre de ventas*

Capacitar a los ejecutivos comerciales en técnicas de negociación y manejo de objeciones para incrementar en un 15% la tasa de cierres efectivos en productos de seguros priorizados, al finalizar los primeros seis meses del programa de capacitación.

- *Fortalecer el cumplimiento de procesos internos y gestión documental*

Reducir en un 25% los errores en los procesos de suscripción, registro y documentación comercial, mediante talleres prácticos y simulaciones, en los primeros cuatro meses de ejecución del plan de capacitación.

- *Desarrollar habilidades blandas clave para el desempeño comercial*

Aumentar en un 30% la competencia en habilidades blandas —como trabajo colaborativo, resolución de conflictos y manejo del tiempo— evaluada mediante

rúbricas internas y observaciones de desempeño, en un período máximo de cinco meses

- *Incrementar la productividad comercial del equipo*

Elevar en un 10% las ventas mensuales promedio por ejecutivo, mediante la aplicación de técnicas aprendidas durante el programa de capacitación y seguimiento mensual.

- *Garantizar la participación y finalización del programa*

Asegurar que al menos el 95% de los ejecutivos comerciales participen y culminen el programa de capacitación, cumpliendo con el 80% de las actividades formativas, dentro del período establecido de ejecución del plan.

Estos objetivos se traducen en acciones específicas que permiten promover el crecimiento y desarrollo del talento humano, y crear un entorno laboral favorable y productivo.

Capítulo 5: Metodologías Ágiles Aplicadas al Plan de Capacitación de Seguros Alianza

S.A.

Ante la necesidad de fortalecer las competencias del talento humano y asegurar la alineación estratégica con los objetivos de Seguros Alianza S.A., se ha identificado la importancia de desarrollar un plan de capacitación estructurado y actualizado. Este plan permitirá responder de manera oportuna a los cambios del entorno, mejorar el desempeño organizacional y elevar la calidad del servicio. Para su diseño e implementación, se aplicarán metodologías ágiles, que facilitan un enfoque flexible, colaborativo y centrado en la mejora continua. A partir de este marco, en el presente capítulo se describe detalladamente el proceso seguido para la construcción del plan de capacitación

En el caso de Seguros Alianza S.A., el uso de Design Thinking se convierte en una herramienta clave para la mejora del plan de capacitación, con el fin de fortalecer las competencias del personal, especialmente de los Ejecutivos Comerciales.

El término agilidad se ha incorporado en distintos contextos organizacionales como una forma de hacer frente a la creciente necesidad de adaptación y flexibilidad en escenarios cambiantes. De acuerdo con (Denning, 2018), la agilidad en las organizaciones se refiere a la habilidad de reaccionar de manera rápida ante transformaciones tanto internas como externas, mejorando los procesos de decisión y promoviendo una cultura orientada a la mejora.

1. Diseño del Plan de capacitación

Este proyecto responde a una necesidad real en la empresa, es decir, la ausencia de un programa de capacitación estructurado dentro de la organización. Aunque la empresa cuenta con

personal capacitado, se ha evidenciado que, en algunos casos, no se logra reflejar su alineación con los objetivos institucionales.

Diseñar el programa de capacitación no solo permitirá potenciar el desarrollo profesional de los colaboradores, sino que también se logrará contribuir a su nivel de compromiso y desempeño laboral. Además de fomentar una cultura organizacional más consolidada.

La organización es una empresa real. En el año 1982 nace en la ciudad de Quito, Seguros Alianza S.A., la primera firma de seguros totalmente ecuatoriana. Fue creada bajo la misión de proteger a las familias y empresas ecuatorianas mediante soluciones de seguros adaptadas a sus necesidades. Su oficina matriz está ubicada en la ciudad de Quito, y posee una red de 11 oficinas a nivel nacional, lo cual garantiza una atención cercana y eficiente en todo el país.

Actualmente, la aseguradora ofrece dos líneas de productos clave: seguros para vehículos y seguros multirriesgo. En la categoría de vehículos, cuenta con coberturas específicas para vehículos livianos, vehículos premium, camiones ligeros y taxis. En multirriesgos, dispone de seguros para el hogar, corporativos, individuales y para PYMES, lo que permite atender las distintas necesidades del mercado ecuatoriano.

La Gerencia General de Seguros Alianza S.A. busca encontrar una solución, para desarrollar un plan estructurado de capacitación, para el fortalecimiento de competencias que aseguren un crecimiento empresarial.

El problema que presenta Seguros Alianza S.A. Se enfoca en la falta de un plan de capacitación formal, lo cual, ha generado que muchos empleados no cuenten con habilidades o conocimiento necesarios para responder eficazmente a las demandas del mercado y de los

Proponemos fortalecer el programa de capacitación, tomando en consideración las necesidades de cada puesto de trabajo, orientado a la mejora del desempeño del talento humano de Seguros Alianza S.A., durante el periodo 2026, alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

En este proyecto, los clientes directos son la Gerencia General de Seguros Alianza S.A., ya que son quienes han identificado la falta de un plan de capacitación enfocado en las necesidades reales y buscan una solución estratégica para impulsar el crecimiento de la empresa. Su principal necesidad es fortalecer las habilidades del talento humano para asegurar la competitividad en el mercado.

El proyecto busca satisfacer ambas necesidades: el crecimiento empresarial para la gerencia y el desarrollo profesional para los empleados, creando así una solución integral que beneficia a toda la compañía.

La principal preocupación de la Gerencia General de Seguros Alianza S.A. es el crecimiento empresarial y la consecución de sus objetivos estratégicos. Este propósito se ve comprometido por la ausencia de un programa de capacitación estructurado, lo cual limita el desarrollo de las competencias del personal.

El objetivo es fortalecer el capital humano para que pueda responder de manera eficaz a las dinámicas del mercado y a las necesidades de los clientes. De no lograrse esta meta, la empresa podría enfrentar una pérdida de competitividad, relevancia y sostenibilidad en el sector asegurador. La falta de habilidades críticas en la fuerza laboral podría resultar en una calidad de servicio deficiente y una capacidad de innovación limitada.

Esta iniciativa no es solo una mejora interna, sino que se alinea directamente con la visión de la empresa de "proteger a las familias y empresas ecuatorianas mediante soluciones de seguros adaptadas a sus necesidades". Al invertir en su personal, Seguros Alianza S.A asegura que su fuerza laboral estará mejor preparada para comprender las complejas necesidades de los clientes y diseñar soluciones a la medida, cumpliendo así con su promesa fundamental de protección. Esto refuerza la confianza de los asegurados y consolida la posición de la empresa en el mercado.

Los usuarios finales son aquellos que participan directamente en la utilización del proceso o solución diseñada, convirtiéndose en los principales beneficiarios de los resultados en la práctica organizacional.

Aplicando al proyecto “Diseño de un programa de capacitación para fortalecer el desempeño del talento humano en Seguros Alianza S.A.”, los usuarios finales corresponden a la Gerencia Administrativa y su Ejecutiva de Talento Humano, puesto que son las responsables de coordinar y ejecutar el programa de capacitación.

Los principales intereses de la Gerencia Administrativa van enfocados en optimizar recursos, asegurar la inversión, garantizar el cumplimiento de políticas internas, mantener la competitividad y sostenibilidad dentro de la empresa. Los intereses de la Ejecutiva de Talento Humano van alineado en identificar las brechas de competencias en el personal, diseñar programas enfocándose en la necesidad de los puestos, motivar y comprometer a los colaboradores, desarrollar al talento para reducir rotación, fortalecer la cultura organizacional y retener al capital humano.

La principal preocupación de Seguros Alianza es que los programas de capacitación no logren cumplir con los objetivos estratégicos debido a una detección insuficiente de las necesidades del personal, lo que podría resultar en un bajo retorno de la inversión. Asimismo, se busca garantizar que los programas generen motivación en los colaboradores, que sus objetivos estén alineados con las políticas internas de la empresa y que los conocimientos adquiridos sean aplicables en el puesto de trabajo, contribuyendo así a mejorar el desempeño.

La participación de diversos stakeholders en Seguros Alianza S.A., es fundamental por lo cual, en primera instancia los beneficiarios son los colaboradores de la organización, quienes requieren del fortalecimiento del programa de capacitación para potenciar su desarrollo profesional, mejorar su desempeño y aumentar su compromiso, contribuyendo a una cultura organizacional más sólida. En segundo lugar, las jefaturas son actores estratégicos; porque gestionan al equipo de trabajo, definen y dan seguimiento a los objetivos estratégicos, de tal manera que son los responsables de orientar, asignar funciones, asesoramiento y guía junto con una comunicación efectiva para garantizar la eficiencia de sus funciones.

Finalmente, los clientes constituyen un stakeholders críticos, ya que; la calidad del servicio percibido depende de las competencias y habilidades que posean los colaboradores que ofertan el servicio para contribuir al éxito y sostenibilidad de empresa cubriendo así las necesidades y expectativas de cada cliente.

2. Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del Proyecto

El proyecto es deseable, ya que responde a la necesidad de fortalecer las habilidades de comunicación, el manejo de objeciones y el dominio de conocimientos técnicos requeridos por los usuarios del área de Talento Humano.

También es factible, dado que los usuarios han manifestado su disposición para participar activamente en la implementación del enfoque de Design Thinking orientado a la mejora del proceso de capacitación.

Asimismo, es viable, puesto que la empresa ha mostrado interés en aplicar un programa estructurado que permita optimizar sus recursos y mejorar la efectividad de sus procesos formativos.

2.1 Empatizar: Herramienta Etnográfica

La etnografía permite comprender a profundidad las necesidades de los usuarios en su contexto laboral, mediante observación directa, entrevistas y análisis del entorno. Esta fase busca captar comportamientos, percepciones y expectativas de la Gerente Administrativa y la Ejecutiva de Talento Humano respecto al sistema de capacitación actual. (Figura 3)

Figura 3
Plan de investigación

Plan de Investigación

<p>Qué método <i>técnica etnográfica para empatizar</i></p> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; text-align: center; margin: 5px;">ENTREVISTA</div>	<p>En dónde <i>Lugar del relevamiento</i></p> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; text-align: center; margin: 5px;">SEGUROS ALIANZA S.A</div>	<p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formato de entrevista <input type="checkbox"/> Cámara <input type="checkbox"/> Grabador <input type="checkbox"/> Laptop <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
<p>A quién <i>Perfil(es) de personas/usuario/s</i></p> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; text-align: center; margin: 5px;">GERENCIA ADMINISTRATIVA Y EJECUTIVOS DE TTHH</div>	<p>Cuándo <i>Horario del relevamiento</i></p> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; text-align: center; margin: 5px;">9:00 A 17:45</div>	<p>Notas</p> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; margin: 5px;">LAS ENTREVISTAS DE LLEVARÁN A ACABO EN FUNCION A LA DISPONIBILIDAD DE AGENDA DE LOS FUNCIONARIOS DE SEGUROS ALIANZA.</div>
<p>Responsable:</p> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; text-align: center; margin: 5px;">INTEGRANTES DEL PBL GRUPO 4</div>		

Nota: La figura muestra el diseño de investigación basada en la herramienta Design Thinking

2.2 Interpretar: Análisis del Mapa de Empatía

El análisis del mapa de empatía permite comprender las percepciones, necesidades y expectativas de la Gerente Administrativa y Ejecutiva de Talento Humano frente a los programas de formación. Este ejercicio facilita identificar las áreas de mejora y orientar el diseño de un plan de capacitación integral que responda a los objetivos estratégicos de la organización.

2.2.1 ¿Qué piensa y siente?

- Existe preocupación porque las capacitaciones no siempre se encuentran alineadas con la funciones y necesidades específicas de cada puesto de trabajo.

- Aspira optimizar los recursos disponibles, asegurar la eficiencia operativa y fortalecer el crecimiento profesional del personal de Seguros Alianza.
- Pretende generar retención y estabilidad en el personal de Seguros Alianza

2.2.2 ¿Qué oye?

- Desde la Gerencia General se enfatiza en la necesidad de cumplir los objetivos estratégicos con eficiencia y garantizar una experiencia satisfactoria para el cliente.
- Se requiere que las capacitaciones no sean únicamente teóricas y sean de aplicación práctica al entorno laboral.
- Se deben realizar mejoras en las estrategias para generar programas de capacitación.

2.2.3 ¿Qué ve?

- Un entorno laboral competitivo, con fuerte exigencia regulatoria y un entorno digitalizado.
- Diferencias entre el nivel de habilidades y conocimientos que demandan los puestos de trabajo.
- Baja estabilidad y alineación en los programas de capacitación.

2.2.4 ¿Qué dice y hace?

- Que la capacitación sea medible, con indicadores claros y alineada con los objetivos estratégicos.
- Contar con reportes y evidencias que demuestran los resultados y el impacto de las capacitaciones implementadas.

- Estudio de los conocimientos dentro del mercado de seguros y como se puede incluir en los programas de capacitación.

2.2.5 Motivaciones

- Reducir las brechas de capacitación existentes para mejorar la eficiencia y efectividad del personal.
- Consolidar un equipo competente, alineado con los objetivos estratégicos y reconocido por el cumplimiento de resultados corporativos.
- Poseer un personal capacitado para generar mejora en el rendimiento dentro del mercado de seguros.

2.2.6 Dolor

- Sobrecarga laboral que limita la posibilidad de tiempo para asistir a las capacitaciones.
- Frustración cuando los programas impartidos no generan un valor directo ni aportan al desarrollo de funciones específicas de cada puesto.
- A lo largo del tiempo perder talento capacitado por falta de motivación dentro de los programas de capacitación.

2.2.7 Insights Accionables

A partir del análisis del mapa de empatía, se han identificado los siguientes insights accionables que guiarán la mejora del proceso de capacitación en Seguros Alianza S.A:

1. Sobre la capacitación práctica y relevante: ¿Cómo podríamos diseñar una experiencia de capacitación tan inmersiva y aplicable que los empleados la consideren una extensión natural de su trabajo y no una interrupción?

2. Sobre la medición del impacto: ¿Cómo podríamos demostrar de manera innegable el retorno de la inversión de cada capacitación, haciendo que la gerencia vea los resultados positivos reflejados directamente en los KPIs del negocio?
3. Sobre la optimización del tiempo: ¿Cómo podríamos ofrecer la capacitación de tal forma que los empleados sientan que pueden acceder a ella en su propio horario y a su propio ritmo, eliminando la barrera de la sobrecarga laboral?
4. Sobre la retención de talento: ¿Cómo podríamos transformar la capacitación en una herramienta tan poderosa de desarrollo profesional para que los empleados se sientan motivados a quedarse y crecer a largo plazo dentro de la empresa?

3. Generación de Ideas: Técnica de los Seis Sombreros para Pensar

La técnica de Edward de Bono (2010) permitió organizar ideas desde diferentes perspectivas:

3.1. Sombrero Blanco (Hechos y datos)

- Seguros Alianza S.A. cuenta con plan de capacitación no estructurado,
- El 90% de la nómina se encuentra conformada por cargos operativos, mientras un 10% distribuido en cargos de jefaturas, gerencias y direcciones quienes necesitan fortalecer habilidades (técnicas, digitales, blandas).
- En promedio el 10% de la nómina ha recibido capacitaciones, únicamente para cubrir exigencia de la operación de Seguros Alianza S.A.

3.2. Sombrero Rojo (Emociones e intuición)

- Motivación: Los colaboradores han expresado interés en programas de capacitación que les permitan avanzar en sus carreras y mejorar sus habilidades.
- Preocupaciones: Algunos empleados han manifestado preocupaciones sobre la carga de trabajo adicional que podría implicar participar en programas de capacitación.
- Expectativas: Existe una expectativa generalizada de que la capacitación contribuya al desarrollo profesional y personal que se traduzca en oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

3.3. Sombrero Negro (Crítica y Riesgos)

- Resistencia al cambio: Algunos empleados pueden mostrar resistencia a nuevas metodologías de capacitación o a cambios en los procesos establecidos.
- Limitaciones de tiempo: La disponibilidad de tiempo para participar en programas de capacitación puede ser limitada debido a las responsabilidades laborales diarias.
- Presupuesto: El financiamiento de programas de capacitación puede ser un desafío, especialmente si se busca ofrecer formación externa o especializada.
- Si la capacitación no es clara, los empleados podrían sentirse frustrados y no aplicar lo aprendido.

3.4. Sombrero Amarillo (Optimismo y Beneficios)

- El enfoque de objetivos estratégicos planteados y la optimización de recursos busca fomentar la alineación estratégica que aumenta la satisfacción del cliente al responder sus necesidades con eficiencia.
- El plan proporciona una guía clara para todos sus colaboradores centrado en actividades objetivas en el impacto directo del desempeño laboral.
- Competitividad de la empresa: La capacitación es crucial para cerrar las brechas de habilidades en el manejo de plataformas digitales y tecnologías emergentes.

3.5. Sombrero Verde (Creatividad e Innovación)

- Impulsar el liderazgo y gestión de equipos en mandos medios contribuirá al fortalecimiento de competencias que aseguren un crecimiento empresarial.
- El diseñar o implementar un programa de capacitación enfocado en las necesidades de cada puesto de trabajo, orientado a la mejora del desempeño del talento humano de la empresa alineado con los objetivos estratégicos de la organización.
- Fortalecer el capital humano para que pueda responder de manera eficaz a las dinámicas del mercado mediante servicios y estrategias innovadoras que pueden transformar la empresa.

3.6. Sombrero Azul (Control y Organización)

- La Gerencia Administrativa y Ejecutivos de TTHH de la empresa serán los encargados de consolidar un equipo competente, alineado con los objetivos estratégicos y reconocido por el cumplimiento de resultados corporativos.
- Dentro del proceso de capacitación existirá un cronograma de actividades con la finalidad de conocer las fechas y tareas exactas que conduzcan a los colaboradores a ser más eficientes en su labor.
- Las evaluaciones serán de gran importancia para conocer si las capacitaciones han generado un cambio eficaz y eficiente en cada colaborador.
- Implementar mecanismos para la recopilación, análisis y seguimiento continuo de estos datos para tomar decisiones informadas y guiar la mejora del proyecto.

4. Prototipar: Storyboard del Programa de Capacitación

El prototipo más adecuado para la experimentación y evolución de esta propuesta es un prototipo en formato de esquema de storyboard. Usar storyboard en el diseño de un programa de capacitación para fortalecer el desempeño del talento humano en Seguros Alianza S.A. no solo es útil, sino también una decisión estratégica.

A través de una historia, se puede mostrar cómo es la situación antes de la implementación del programa, permitiendo que los colaboradores se identifiquen con la realidad y comprendan por qué es necesario el cambio. Además, una narrativa clara y significativa facilita que la propuesta de valor sea recordada, mucho más que una lista de objetivos o conceptos técnicos. El storytelling

también despierta emociones y motiva a las personas, haciéndolas sentir parte del proceso de transformación. Al presentar los contenidos de manera narrativa, el aprendizaje se vuelve más accesible, comprensible y fácil de aplicar, favoreciendo así una verdadera mejora en el desempeño y una conexión más profunda con la cultura organizacional. (Ver figura 4)

Figura 4
Prototipo storytelling. - Seguros Alianza

		
<p>1 Problema: En Seguros Alianza S.A., el equipo humano enfrenta desafíos de bajo rendimiento, comunicación débil y falta de motivación.</p>	<p>2 Idea de solución: El área de Recursos Humanos detectó que el problema no era la falta de talento, sino la necesidad de fortalecer sus habilidades mediante capacitaciones.</p>	<p>3 Principales Características: Así nace una propuesta, diseñar un programa de capacitación alineado con las necesidades del equipo y los objetivos de la empresa.</p>
		
<p>4 ¿Cómo funciona? Antes de lanzarlo, se creará un prototipo de baja fidelidad para validarlo con los propios usuarios.</p>	<p>5 ¿Cómo funciona? Los usuarios darán su retroalimentación: qué funcionaba, qué faltaba y qué mejorar. Con los ajustes hechos, se lanzará un piloto.</p>	<p>6 Beneficios esperados: El programa no solo mejorará el desempeño de los empleados, sino que también fortalecerá la cultura organizacional.</p>

Nota: Prototipo storytelling propuesto para Seguros Alianza. - Elaboración propia

5. Testear: Validación del Prototipo

Con el propósito de validar si el prototipo del programa de capacitación responde a la solución final requerida, se seleccionó como usuarias clave a la Gerente Administrativa y a la

Ejecutiva de Talento Humano, dado que poseen responsabilidad directa en el desarrollo de la capacitación y en la gestión estratégica del talento dentro de la empresa.

El proceso del testeo se desarrollará de acuerdo con las siguientes fases:

1. Presentación del prototipo. Se entregará la primera versión del programa de capacitación a las usuarias seleccionadas, con el objetivo de que interactúen con el modelo propuesto y los contenidos. Este ejercicio permitirá valorar la pertinencia y aplicabilidad del programa dentro de la empresa. Asimismo, a través de la observación se documentará en una bitácora los aspectos más relevantes, junto con las dudas y oportunidades de mejoras identificadas durante el proceso.
2. Aplicación de entrevistas y cuestionarios. Se realizarán entrevistas semiestructuradas con el propósito de identificar la claridad y relevancia del programa de capacitación. Asimismo, se indagará si los contenidos contribuyen al fortalecimiento del desempeño laboral y a la reducción de brechas, garantizando de esta manera el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

De forma complementaria, se aplicarán cuestionarios breves que permitan medir la satisfacción de los usuarios, la factibilidad de uso y la utilidad percibida del programa. Con ello se busca verificar que el programa de capacitación cumpla con el objetivo y la función para la cual fue diseñado, asegurando su aplicabilidad.

3. Definición de criterios de éxito y retroalimentación mediante BODI

Para evaluar la pertinencia del programa , se requiere establecer criterios de éxito, identificar métricas a analizar (satisfacción, error), establecer que significa que el programa cumpla con los requerimientos solicitados según los usuarios.

De manera complementaria, la retroalimentación se estructurará mediante el formato BODI, el cual contempla cuatro dimensiones fundamentales: Beneficios, que hacen referencia a los aspectos positivos observados en el prototipo; Oportunidades, vinculadas con las propuestas de mejora y los ajustes sugeridos; dudas, relacionadas con inquietudes respecto a la implementación, los tiempos y el alcance; e ideas nuevas, orientadas a enriquecer los contenidos y metodologías del programa. Este enfoque permite que el prototipo evolucione de forma interactiva y se mantenga alineado tanto con las expectativas de las usuarias como con los objetivos estratégicos de la organización.

4. Interacción y mejora. A partir de la retroalimentación obtenida se realizan los ajustes necesarios para evolucionar hacia una versión 2 del prototipo, garantizando su alineación a las necesidades.

Capítulo 6: Desarrollo de la Propuesta del Plan de Capacitación para Seguros Alianza

6.1. Programa de Capacitación Comercial

El Programa de Capacitación Comercial de Seguros Alianza tiene como propósito fortalecer las competencias comerciales y de servicio del equipo de ventas, con el fin de potenciar su desempeño en el asesoramiento y captación de clientes nuevos y existentes. La iniciativa surge como respuesta a las nuevas exigencias del mercado asegurador, que demanda asesores más preparados, capaces de brindar soluciones integrales alineadas con los valores de la empresa.

El programa está dirigido a ejecutivos comerciales, busca consolidar un equipo orientado al cliente, con un enfoque consultivo y estratégico. El plan con modalidad virtual busca maximizar el aprendizaje y la flexibilidad. El plan piloto tendrá una duración total de 64 horas repartidas en cada módulo por semana, teniendo una fecha término de 2 meses, (Ver Tabla #1).

Tabla 1
Estructura plan capacitación. - Área Comercial

Módulo	Tema	Duración	Objetivo Específico	Modalidad
1	Introducción al mundo asegurador y a Seguros Alianza 6 h		Comprender el sector y los objetivos de la empresa.	Virtual
2	Por t a f o l i o d e P		r o d u c t o s y s o l u c i o n e	s 10 h

3	<p>Venta consultiva y prospección</p> <p>Aplicar técnicas de venta</p> <p>centradas en el cliente.</p>	12	Virtual	
h				
4	Comunicación persuasiva y negociación comercial	10 h	Mejorar la habilidad para influir y cerrar acuerdos.	Virtual

5	Servicio al cliente y fidelización	8 h	Fortalecer la postventa y experiencia del cliente.	Virtual
6	Marketing digital y redes para asesores	8 h	Usar herramientas digitales para captar y mantener clientes. Asegurar la práctica	Virtual
7	Ética, cumplimiento y responsabilidad comercial	4 h	transparente y confiable del negocio.	Virtual
8	Evaluación final y plan de desarrollo comercial	6 h	Integrar los aprendizajes en un plan personal de acción.	Virtual

Nota: Estructura plan capacitación. - Área Comercial propuesto. Elaboración propia sobre temáticas relevantes plan piloto.

La capacitación comercial en compañías de seguros requiere combinar la teoría normativa con la práctica en las ventas consultivas, manejo de objeciones, post venta y conocimiento detallado de productos que se ofrecen. Por ello, se realizará una metodología mixta en la que se combinará el aprendizaje experiencial, talleres prácticos, simulaciones de venta y análisis de casos.

La enseñanza virtual le permitirá a los ejecutivos comerciales obtener una capacitación continua dándoles el beneficio de flexibilidad para visualizar clases y temas grabados, avanzar de manera autónoma y a su propio ritmo y además son ideales para el mejor entendimiento de módulos que requieren la comprensión de uso de la plataforma existente, procesos y productos

claves. Por otro lado, los juegos de rol son especialmente valiosos para entrenar escenarios típicos del área comercial, permitiendo repetir y mejorar comportamientos deseados sin riesgos reales como los obtenidos cuando se efectúa en un taller de campo.

Finalmente, el uso de materiales de apoyo como videos, manuales, guías de productos y ejercicios prácticos refuerzan la retención de la información y brinda a los ejecutivos los recursos de consulta permanente para mejorar su desempeño comercial. Se buscará implementar en la plataforma Alianpro existente un aplicativo donde se permita visualizar el seguimiento del avance y evaluaciones automáticas.

6.2. Planificación de la Logística

La planificación logística para este proceso de capacitación debe considerar variables relevantes como duración, horarios y calendario, que logren garantizar el cumplimiento y disponibilidad de los participantes que formarán parte de él. Para ello se tendrán que establecer módulos como los detallados en el punto 3. En él se puede identificar los 9 módulos que se obtendrán en la capacitación piloto a los ejecutivos comerciales.

Las sesiones se programan periódicamente de forma virtual según los objetivos adquiridos de cada módulo. Dado que Seguros Alianza cuenta con ejecutivos a nivel nacional se realizarán las capacitaciones mediante plataformas virtuales que garanticen estabilidad, accesibilidad y herramientas interactivas. Por último, los instructores que estarán a cargo de dicho aprendizaje variarán entre ejecutivos de mayor experiencia e instructores externos que cuenten con el conocimiento técnico y la experiencia comercial adecuada.

En síntesis, se propone lo siguiente:

- Crear un cronograma mensual y semestral, según nuevas campañas comerciales o actualización de productos.

- Las sesiones tendrán una duración entre 4 a 12 horas que podrán ser distribuidas según cada módulo.
- Salas virtuales con herramientas internas didácticas de fácil acceso.
- Instructores internos especializados en productos, normativas y estrategia comercial e invitados externos para temas como negociación, liderazgo comercial o técnicas de venta avanzada.

6.3. Preparación de Equipos, Materiales y Recursos

El desarrollo de los materiales debe alinearse con los módulos previamente establecidos garantizando calidad y contenido de valor. Las presentaciones visuales con contenido actualizado deben proporcionar detalles beneficios, ejemplos de uso, manuales completos que le permita al ejecutivo resolver dudas y comunicarse de forma adecuada. Las guías de ventas que se presentarán deben contar con los pasos del proceso comercial, un speech sugerido y preguntas frecuentes de diagnóstico así como los protocolos de cumplimiento, transparencia de información y protección del cliente.

Las evaluaciones deben diseñarse para corroborar tanto el conocimiento técnico como práctico, en este punto es donde se llevará a cabo el juego de roles de los participantes siendo evaluados por un superior. Se presentarán casos reales que deberán ser resueltos con todas las herramientas enseñadas en la capacitación.

6.4. Implementar el Programa

La fase de ejecución se llevará a cabo mediante una metodología mixta de 64 horas distribuidas en ocho módulos virtuales, buscando de esta forma combinar la teoría normativa con la práctica esencial en ventas consultivas, manejo de objeciones y conocimiento detallado de

productos. Para reducir la sobrecarga laboral, un problema clave identificado en el Mapa de Empatía, se eligió una modalidad virtual y flexible, la cual permite a los ejecutivos avanzar a su propio ritmo. El objetivo principal es lograr una participación y culminación de, al menos, el 95% de los ejecutivos comerciales.

La estrategia de implementación contempla el uso de plataformas virtuales para asegurar la estabilidad y accesibilidad a nivel nacional. La empresa buscará integrar un aplicativo en su plataforma existente AlianPro para el seguimiento automático del avance y evaluaciones. Los instructores serán seleccionados entre ejecutivos de alto rango e instructores externos especializados, garantizando el conocimiento técnico y la experiencia comercial adecuados para el equipo.

6.5. Evaluación de Resultados

El proceso de evaluación será sistemático y se alinea con el modelo de Kirkpatrick, utilizando un sistema en múltiples niveles para medir el impacto holístico en la organización. En el Nivel 1 (Reacción), se medirá la satisfacción y utilidad percibida a través de entrevistas y cuestionarios. Para ello, se utiliza el formato BODI (Beneficios, Oportunidades, Dudas e Ideas) como herramienta de retroalimentación estructurada sobre el prototipo del programa.

Los Niveles 2 y 3 (Aprendizaje y Comportamiento), medirán la adquisición de conocimientos y su aplicación en el puesto de trabajo, se verifican mediante la resolución de casos reales. Las habilidades blandas clave, como el trabajo colaborativo y el manejo del tiempo, se valorarán a través de rúbricas internas y observaciones de desempeño

Finalmente, el Nivel 4 (Impacto) se enfocará en la contribución directa al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto se cuantificó a través de Indicadores Específicos (KPIs) del área comercial, incluyendo la meta de incrementar el dominio técnico del portafolio en un 30% , mejorar en un 20% los indicadores de satisfacción del usuario , e incrementar la tasa de cierres efectivos en un 15%.

6.6. Dar seguimiento y mejorar

Esta fase es crítica para la sostenibilidad y competitividad, ya que el plan se fundamenta en la naturaleza iterativa del Design Thinking. El seguimiento garantiza que el programa continúe alineado con los objetivos de la Gerencia Administrativa, concebido como una inversión y no un gasto. Además, asegura la agilidad organizacional, permitiendo que la empresa reaccione rápidamente ante transformaciones internas y externas mediante el ajuste continuo de contenidos o métodos.

Las mejoras se incorporarán a partir de la retroalimentación obtenida (BODI), que guiará la evolución hacia una versión 2 del prototipo. La Gerencia de Talento Humano tendrá la responsabilidad de solicitar reportes y evidencia de resultados, así como el seguimiento de los KPIs para una toma de decisiones informada. Se establecerá un cronograma mensual y semestral para planificar la capacitación continua y los refuerzos, ajustándose a nuevas campañas comerciales o actualizaciones de productos.

Capítulo 7: Presupuesto para el Desarrollo del Plan de Capacitación de Seguros Alianza

S.A.

7.1. Justificación Estratégica y Metodológica

El proyecto se enmarca en la necesidad de Seguros Alianza S.A. de orientar su gestión del talento humano hacia el futuro, abordando retos como la emergencia de nuevos perfiles laborales, el desarrollo del liderazgo digital y la digitalización integral en el área comercial específicamente en Ejecutivos Comerciales.

- **Enfoque de Diseño:** La metodología para el programa de capacitación hace uso de la metodología Agile de Design Thinking, empleada como una herramienta del coaching para la gestión de personas. Este enfoque está centrado en el usuario y orientado a la innovación, facilitando la identificación de necesidades y la construcción de soluciones.
- **Público Objetivo del Piloto:** El plan piloto está enfocado en 50 ejecutivos comerciales y busca consolidar un equipo orientado al cliente, con un enfoque consultivo y estratégico.
- **Modalidades y Herramientas Digitales:**
 - o **Sincrónica:** Se implementa Microsoft Teams como herramienta principal para las sesiones virtuales, facilitando la interacción en tiempo real y el registro audiovisual de las clases.
 - o **Asincrónica:** La plataforma Moodle de la organización, denominada “AlianPro”, se fortalecerá como el eje central para la gestión del conocimiento, alojando

contenidos, guías y evaluaciones. Esto promueve un aprendizaje autónomo, flexible y accesible.

7.2. Estructura y Evaluación del Programa de Capacitación

El plan piloto tiene una duración aproximada de ocho semanas y combina aprendizaje experiencial, talleres prácticos, simulaciones de venta y análisis de casos reales. Ver Tabla #1.

Modelo de Evaluación del Desempeño

La evaluación es continua y se realiza con la siguiente ponderación:

Tabla 2

Ponderación. - Modelo de evaluación del desempeño

Etapa	Instrumento	Ponderación
Evaluación por módulo	Prácticas sobre casos Reales	0.4
Proyecto final	Plan comercial individual	0.3
Evaluación del supervisor	Desempeño post capacitación	0.2
Diagnóstico inicial	Test de	0.1
Diagnóstico y Evaluación de Atención al	C l i e n t e	

Nota: Ponderación. - Modelo de evaluación del desempeño propuesto. Elaboración propia extraída del PBL3

7.3. Justificación Financiera y Retorno de la Inversión

Para justificar y optimizar el gasto, se implementaron procesos de medición que vinculan las acciones de capital humano con los resultados del negocio.

Tabla 3

Justificación financiera

Indicador	Fórmula	Resultado	Interpretación
Valor Añadido del Capital Humano (HCVA)	$HCVA = (\text{Ingresos} - \text{costo total de personal}) / \text{Nmro de empleados equivalente}$	(FTE)	\$7,347.44 USD/empleado



Powered by
Arizona State University
Refleja que,
cubiertos los
costos

laborales, cada
colaborador
genera en
promedio este

aporte
adicional
significativo a
los ingresos.



Justifica la
eficiencia base
del talento
humano.

Retorno de la Inversión del Capital Humano (ROICH)	ROICH= (Ingreso- costo total del personal)/ costo total del personal	0.30	Por cada dólar invertido en la capacitación y gestión del talento humano, la empresa tuvo un retorno de \$0.30 USD. Justifica las inversiones en programas de desarrollo.
ROI de Empleados (Individual - Ejecutivo Comercial)	ROI= Resultado esperado/ (costo total del trabajador + invertir en desarrollo)	0.27	Por cada dólar invertido en capital humano para un ejecutivo comercial, la rentabilidad obtenida es de \$0.27 US Justifica la rentabilidad a nivel de rol específico.

Nota: Justificación financiera propuesta para Seguros Alianza S.A. Elaboración propia extraída del PBL3

Costo Global Total del Proyecto

El costo total global del proyecto es de **\$4,970.91 USD**, que consolida la inversión en capacitación, socialización y Employer Branding.

Tabla 4
Costo global del proyecto

Componente Principal del Proyecto	Total Estimado (USD)
-----------------------------------	----------------------

Costo Consolidado del Plan Piloto de Capacitación

	\$3,375.6
5 Socialización Virtual del Programa	\$587.00
Implementación del Programa de Employer Branding Interno	
	\$1,008.2
<hr/>	
6 Costo Total Global del Proyecto	
	\$4,970.9

1

Nota: Costo global del proyecto propuesto para Seguros Alianza S.A. Elaboración propia extraída del PBL3

7.4. Gobernanza Corporativa y Stakeholders

La gobernanza corporativa en el proyecto busca promover la transparencia y la confianza en todos los negocios.

Propósito: La gobernanza tiene un papel importante al implementar capacitaciones para definir y mejorar políticas que capaciten al personal sobre buenas prácticas referentes a la gobernanza corporativa.

Grupos de Interés (Colaboradores): Los colaboradores tienen un papel crucial ya que representan el activo en el que se va a trabajar de forma directa. La capacitación les permitirá avanzar en la generación del departamento comercial, adaptándose a la nueva transformación digital.

Gestión del Cambio: La gestión del cambio utiliza metodologías ágiles, y los stakeholders internos son los 50 ejecutivos comerciales y la Ejecutiva de Talento Humano.

Capítulo 8: Conclusiones y Aplicaciones

.1. Conclusiones Generales

El presente capítulo plasma el diseño de un programa de capacitación orientado a fortalecer el desempeño del talento humano en Seguros Alianza S.A., con el objetivo de alinear el plan de capacitación a los objetivos estratégicos de la empresa, de esta manera se espera un posible incremento de la productividad y sostenibilidad en el tiempo mediante una formación continua que puede incurrir en la calidad de servicio y rentabilidad organizacional, se ha previsto un modelo de Gestión del Talento Humano basado en un enfoque estratégico, centrado en el crecimiento del giro de negocio, con el desarrollo integral de los colaboradores y una cultura organizacional integrativa.

Así mismo, el diseño de un programa de capacitación alinea las necesidades actuales y exigencias del mercado fomentando un clima laboral favorable, la reducción de riesgos y la garantía de que los colaboradores posean todas las competencias necesarias en el desempeño de sus funciones. La gestión del talento humano se consolida a medida que el plan piloto se ejecuta sobre su eje estratégico, evidenciando la permanencia en el mercado y el logro del éxito organizacional.

Se incorpora el uso del Design Thinking como metodología de innovación que en conjunto con el análisis del mapa de empatía se estima una comprensión de percepciones, necesidades y expectativas de la Gerencia Administrativa y Ejecutiva de Talento Humano frente a los programas de formación.

En consecuencia, el plan de capacitación explora las metas organizacionales y necesidades formativas en el desarrollo de su talento preparado y capacitado para enfrentar con eficiencia los retos del entorno empresarial.

.2. Conclusiones Específicas:

En la actualidad, el desarrollo de este proyecto en Seguros Alianza S.A., objeto de estudio se enfoca en la implementación de un plan piloto de capacitación, en busca de una oportunidad para aumentar la capacidad y competitividad de la misma, se ha considerado importante incorporar la implementación de su equipo comercial preparado con una formación continua para enfrentar el entorno competitivo donde la digitalización, la experiencia del cliente y la personalización de productos son determinantes.

En este sentido, el modelo sistémico planteado para Seguros Alianza, es propuesto por (Valderrama, 2015); Modelo Sistemático de Organización 2.0, el mismo que permite reconocer como eje central al talento humano, su actuar individual y colectivo. La aplicación de dicho enfoque permitirá a la aseguradora aprender de su entorno, identificar cambios y tendencias relevantes, un ajuste de su estrategia y el beneficio de las oportunidades externas, el promover la colaboración y mejora continua para que metas y objetivos planteados se logren.

.2.1. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación

En la actualidad, se ha identificado brechas por la falta de un programa formal de capacitación generando prácticas no estandarizadas basadas en la experiencia individual que afecta a la consistencia y homogeneidad del servicio. Por ello, el presente programa de capacitación busca alinearse con las estrategias del negocio potenciando el desarrollo de los ejecutivos comerciales de Seguros Alianza S.A., de tal modo que se garantice una estabilidad

formación continua a largo plazo en un sector regulado y competitivo como el asegurador.

De tal manera, los objetivos específicos si se cumplen. Se ha dado respuesta al primer objetivo específico, en el cual se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación mediante el uso del análisis del entorno general (PESTEL) y específico (DAFO), análisis que facilitó conocer el entorno donde opera la empresa.

Así también, el segundo objetivo específico: al realizar el diseño de un plan de capacitación mediante el uso de Metodologías Ágiles específicamente Design Thinking, evidenciando la importancia centrada en los colaboradores (usuarios), orientada a la innovación, identificación de necesidades y viabilidad de soluciones.

Finalmente, el tercer objetivo específico al alinear los contenidos de capacitación con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que cada programa de formación contribuya al cumplimiento de las metas corporativas, tiempos de respuesta, la calidad del servicio y los indicadores financieros aplicados sean positivos.

.2.2. Contribución a la Gestión Empresarial

Un programa de capacitación establecido y bien estructurado contribuye de manera significativa tanto a la organización como al rendimiento del personal. Entre los aportes más relevantes se distingue la mejora de la productividad ya que al recibir nuevas herramientas y aprender nuevas habilidades lograrían no solo reducir los errores frecuentes del día a día sino que se obtendría una mayor eficiencia en los procesos por el perfeccionamiento en las habilidades técnicas y conductuales.

Asimismo, un programa de capacitación debidamente estructurado permitirá estrechar el vínculo del personal con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando que cada miembro

que forma parte de ella aplique la normativa y estándares fijados por la organización. Este alineamiento favorece la coherencia en la ejecución de las actividades y fortalece la capacidad de la empresa para alcanzar resultados sostenibles.

Otra contribución relevante es el desarrollo y retención del talento interno. Como se pudo verificar hoy en día son mayores la cantidad de personas que no solo buscan estabilidad laboral sino una oferta de preparación continua a cargo de la empresa con el sentido de pertenencia. Este tipo de programa de capacitación independientemente del tema permite preparar a los colaboradores para diversos escenarios y que puedan asumir sus funciones con responsabilidad y entrega, lo que garantiza la continuidad operativa y reduce los costos asociados a la contratación externa.

Finalmente, un programa de capacitación bien diseñado contribuye al cumplimiento de normas y estándares legales o sectoriales, asegurando que los empleados conozcan los procedimientos y regulaciones aplicables, lo que reduce riesgos operativos, laborales y reputacionales para la empresa.

En conjunto, estos elementos evidencian que la capacitación no solo fortalece el desempeño individual, sino que se constituye en un pilar esencial para la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de la gestión empresarial.

.2.3. Contribución a Nivel Académico

La presente investigación constituye un aporte relevante al ámbito académico al profundizar en la relación entre la capacitación y el desempeño dentro de organizaciones del sector asegurador, un campo poco explorado desde enfoques metodológicos ágiles. Al citar

fundamentos teóricos de autores como Chiavenato, Alles, Dessler y Fernández López con un posible problema de gestión del talento humano, este estudio amplía el entendimiento sobre cómo la capacitación puede convertirse en un eje estratégico para la sostenibilidad empresarial. De esta forma, la investigación contribuye al marco teórico existente demostrando, desde un análisis cualitativo y cuantitativo, la pertinencia de vincular la formación del personal con los objetivos empresariales y con las exigencias de un entorno dinámico y digitalizado.

Asimismo, esta investigación incorpora el uso del Design Thinking como metodología innovadora para el diseño de programas de capacitación, lo cual representa una contribución académica significativa, ya que evidencia cómo este enfoque centrado en ejecutivos de cuenta permite comprender de forma más profunda las necesidades reales de esta área y transformar esa información en propuestas formativas prácticas, contextualizadas y de alto impacto. Apertura nuevas perspectivas para futuras investigaciones, ya que demuestra que su naturaleza es repetitiva, empática y colaborativa favorece la mejora continua de los procesos formativos y fortalece la alineación entre el capital humano y la estrategia organizacional.

Finalmente, el estudio aporta un modelo estructurado, replicable y sustentado en evidencia que puede servir como referencia para otras organizaciones y académicos interesados en la gestión del talento humano. Al integrar una metodología mixta, indicadores de impacto financiero, evaluación del desempeño y herramientas de análisis de necesidades, este trabajo consolida un enfoque integral para la elaboración de planes de capacitación en sectores altamente regulados. En este sentido, la investigación no solo enriquece la exploración e información sobre capacitación y desempeño laboral, sino que también ofrece bases conceptuales y metodológicas que pueden ser

utilizadas en futuros estudios, fortaleciendo así la producción académica en materia de desarrollo organizacional y gestión del talento humano.

.2.4. Contribución a Nivel Personal

El desarrollo de este proyecto representa un aporte significativo, que ha permitido fortalecer conocimientos y habilidades indispensables para la gestión del talento humano. El diseño piloto del plan de capacitación se constituyó como base para su futura implementación a nivel general en la compañía, consolidando competencias clave como el análisis crítico, planificación y la toma de decisiones basada en datos.

La investigación permitió el desarrollo en el manejo de herramientas metodológicas como el diagnóstico de necesidades de capacitación, la aplicación de metodologías ágiles como el Design Thinking y procesos de capacitación. Asimismo, fomenta el pensamiento reflexivo, la disciplina y la responsabilidad profesional al integrar criterios técnicos, normativos y organizaciones en una propuesta estructurada que aprovecha también la experiencia y competencias individuales.

Finalmente, el proyecto fortaleció competencias transversales como la comunicación, gestión del tiempo, la resolución de problemas, la capacidad de plantear soluciones y el desarrollo integral como profesionales de talento humano.

.3. Limitaciones a la Investigación

El proyecto se encuentra sujeto a diferentes limitaciones que influyen en el alcance de los resultados. Una de las primeras limitaciones se relaciona con el acceso restringido a información interna de Seguros Alianza, debido al carácter confidencial del sector asegurador. Aunque se prevé

obtener datos relevantes, es posible que no se acceda a ciertos indicadores históricos de desempeño o de capacitación, lo que obliga a basar gran parte del análisis en la información proporcionada directamente por el área de Talento Humano. Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), la disponibilidad y apertura de datos condiciona la profundidad del análisis en estudios organizacionales, lo que puede limitar la precisión del diagnóstico previo al diseño del plan.

Otra limitación importante surge durante la elaboración del plan de capacitación, ya que este debe alinearse tanto a las funciones comerciales como al presupuesto disponible de la empresa. Debido a la reducción de la inversión en formación en los últimos años, es probable que no se incorporen programas avanzados, metodologías especializadas o herramientas tecnológicas de mayor costo. En consecuencia, la propuesta se construye bajo criterios de factibilidad más que de exhaustividad, lo que puede restringir la variedad y profundidad de los contenidos incluidos para su futura aplicación.

Asimismo, no es posible realizar observaciones prolongadas o evaluaciones directas del desempeño comercial en sitio debido a la dinámica operativa de la empresa y a las limitaciones de tiempo previstas para el estudio. Esta falta de observación sistemática reduce la posibilidad de contrastar las percepciones declaradas por los colaboradores con su comportamiento real en procesos de venta, negociación o atención al cliente, convirtiéndose en una limitación metodológica relevante para validar con mayor objetividad las necesidades formativas.

Finalmente, el estudio se desarrolla únicamente en las oficinas de Quito, lo que restringe la posibilidad de generalizar los resultados a las demás sucursales a nivel nacional. Como advierten Hernández et al. (2014), un alcance geográfico limitado reduce la capacidad de extrapolar los

hallazgos a contextos organizacionales más amplios. Esta limitación adquiere especial relevancia en 2026, cuando el plan de capacitación se implementa en diversos entornos que podrían presentar características operativas y culturales no consideradas durante el desarrollo del estudio.

.4. Recomendaciones

A la Gerencia General y Administrativa garantizar la asignación presupuestaria continua y creciente para el plan de capacitación, revirtiendo la caída del 66.90% en la inversión formativa evidenciada. Esto asegurará que el programa no sea esporádico, sino una inversión estratégica que repercute directamente en la innovación, calidad del servicio y rentabilidad organizacional.

Institucionalizar la metodología Design Thinking como el enfoque base para el diagnóstico de necesidades y el diseño iterativo de todos los futuros programas de desarrollo. Complementariamente, formalizar el uso del formato BODI (Beneficios, Oportunidades, Dudas e Ideas) como la herramienta estándar para la retroalimentación continua y la evolución de los prototipos formativos.

Establecer un sistema de seguimiento post-capacitación que combine el Modelo Kirkpatrick (midiendo reacción, aprendizaje, comportamiento e impacto) con la vigilancia de los KPIs del área comercial. Se debe hacer un seguimiento estricto a las metas de incremento de dominio técnico (30%), mejora en la satisfacción del usuario (20%) y aumento en la tasa de cierres efectivos (15%) para justificar el Retorno de la Inversión (ROI) del programa.

Para mitigar la debilidad del crecimiento interno limitado y el riesgo de migración de talento, se recomienda vincular formalmente el nuevo programa de capacitación con los planes de

carrera y sucesión. Esto fortalecerá la movilidad interna, generará un sentido de pertenencia y convertirá la capacitación en una herramienta de retención a largo plazo.

Priorizar la inversión en la plataforma AlianPro (Moodle) para consolidarla como el eje central de la gestión del conocimiento asincrónico. Asimismo, se debe garantizar que el contenido del programa, especialmente el módulo 6 (Marketing digital y redes para asesores), se mantenga actualizado, ya que la transformación digital es un objetivo estratégico clave de la empresa.

Bibliografía

Alles, M. (2017). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Editorial Granica.

- Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review, 86(6), 84–92.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill Education
- Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2019). Administración de recursos humanos:

Enfoque latinoamericano. Pearson Educación.

- De Bono, E. (2017). Six thinking hats. Penguin.
- De Bono, E. (2017). Seis sombreros para pensar. Paidós.
- Dessler, G. (2020). Human resource management. Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). Administración de recursos humanos:

Enfoque latinoamericano (5.^a ed.). Pearson.

- Dessler, G. (2020). Administración de recursos humanos. Pearson.
- Fernández López, J. (2020). La gestión por competencias en las

Administraciones Públicas: la experiencia del sector portuario (Capital Humano ed.).

- McCloud, S. (2006). Making comics. HarperCollins.
- Mondy, R. (2018). Administración de recursos humanos. Pearson.
- Mondy, R. W. (2018). Administración de recursos humanos. Pearson.
- Ortiz, Liz. “La delincuencia empuja al sector asegurador a redefinir su modelo de negocio en Ecuador.” Primicias, 25 Abril 2025,
<https://www.primicias.ec/revistagestion/analisis/robos-seguros-carros-inseguridad-ecuador-negocio-95050/>.
- Spradley, J. (2016). Participant observation. Waveland Press.
- Valderrama, B. (2015). Fundamentos Psicológicos del Coaching: Un modelo para ser más. España: Arocas.
- Werther, W., & Davis, K. (2015). Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill.