

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMIA Y PLANIFICACION

TITULACION POR EXAMEN PROFESIONAL



**“EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL NUEVO
PERSONAL EN EL PUESTO DE GESTOR DE RENTABILIDAD EN LA UNIDAD
DE NEGOCIO-AREA TECNICA DE LA EMPRESA RÍMAC EPS”**

TRABAJO MONOGRAFICO PRESENTADO POR:

EDDY PORTALES FARFAN

PARA OPTAR POR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL

ASESOR:

MG. SC.ECON. LEONCIO FERNÁNDEZ JERI

LA MOLINA JUNIO DEL 2014

INDICE

	Página
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.1.2. Formulación del problema	3
1.1.2.1. Problema General	3
1.1.2.2. Problemas Secundarios	3
1.2. Objetivos	4
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2. Objetivos específicos	4
1.3. Justificación	4
1.4. Limitaciones	5
CAPITULO II: REVISION DE LITERATURA	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Marco teórico	9
2.3. Definición de términos	21
CAPITULO III: METODOLOGIA	24
3.1. Lugar	24
3.2. Tipo de estudio	24
3.3. Diseño	25
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	27
4.1. Resultados	27
4.2. Discusión	40
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
5.1. Conclusiones	43
5.2. Recomendaciones	44
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	46
ANEXOS	48

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: Dominio del tema seguros al momento de ingresar al puesto de Gestor de Rentabilidad.	30
GRAFICO 2: Evaluación de la calidad de la estructura y planificación del programa.	31
GRAFICO 3: Evaluación sobre la disponibilidad de recursos para complementar el programa de capacitación.	31
GRAFICO 4: Evaluación sobre la base de conocimientos que generó la capacitación teórica.	32
GRAFICO 5: Evaluación sobre la base de práctica que generó la capacitación en su fase de desarrollo de casos.	32
GRAFICO 6: Apreciación sobre la duración del programa de capacitación	33

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación.	9
FIGURA 2: La capacitación como sistema.	10
FIGURA 3: Fases del Proceso de Capacitación.	11
FIGURA 4: Elementos Principales de un programa de entrenamiento.	15
FIGURA 5: El actual programa de capacitación en Rímac EPS.	29
FIGURA 6: Temas Críticos en la Formación de nuevos Gestores de Rentabilidad– Enfoque Interno	35
FIGURA 7: Temas Críticos en la Formación de nuevos Gestores de Rentabilidad– Enfoque A.Ventas.	37

FIGURA 8: Temas Críticos en la Formación de nuevos Gestores de Rentabilidad– Enfoque A.Comercial.	39
FIGURA 9: Interacción de las áreas en el mapeo de necesidades de capacitación.	42

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Relación Objetivos-Técnicas de Recolección de datos.	26
TABLA 2: Propuesta de programa de capacitación para nuevos Gestores de Rentabilidad	45

RESUMEN

El presente trabajo está orientado a ampliar mi conocimiento sobre programas de capacitación dentro del puesto de trabajo para nuevos empleados. En este caso referido al puesto de Gestor de Rentabilidad de la empresa Rímac EPS en sus productos de seguros de salud colectivos. Cabe señalar que el puesto sobre el cual se trabaja el programa de capacitación pertenece a la UNIDAD DE NEGOCIO-ÁREA TÉCNICA, área en donde se lleva a cabo en análisis de indicadores de gestión de la rentabilidad de las pólizas, control de cumplimiento de normativas de la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud-SUNASA y de los procesos del producto en la empresa.

El problema sobre el cual se centra el trabajo, es la evaluación del programa de capacitación para el personal nuevo en este puesto, esto a fin establecer su pertinencia y puntos de mejora. Como se sabe el sector seguros no está muy desarrollado en nuestro país por lo cual la oferta de laboral calificada es muy escasa, a ello hay que sumar las políticas que manejan las empresas del rubro, las cuáles restringen la contratación de personal de otras empresas aseguradores en áreas como la mencionada.

En tal sentido se realizó un análisis del actual programa de capacitación para el nuevo personal en el puesto de Gestor de Rentabilidad, se buscó identificar el actual programa, reconocer sus puntos deficientes y posteriormente se trabajó en la elaboración de un inventario de necesidades de capacitación de forma conjunta con la Unidad de Negocio-Área Técnica y sus clientes internos Área de Ventas y el Área Comercial (El puesto de

Gestor de Rentabilidad no tiene contacto con el cliente final), a fin de poder presentar mejoras y recomendaciones al actual programa de capacitación.

Las conclusiones a las que se llegaron fueron que el actual programa presentaba varias informalidades a nivel de estructura y planificación, deficiencias en la efectividad de la transmisión de contenidos y ausencia de recursos de apoyo para el proceso de capacitación. También dentro del trabajo se elaboró un inventario de necesidades de capacitación del cual se concluyó que para esta tarea es importante el apoyo de los clientes internos en la identificación de necesidades de capacitación; ya que esto aparte de generar un programa más completo, también permite tener un programa alineado con los objetivos de las demás áreas.

Palabras clave: Diagnóstico, evaluación, programa de capacitación, gestor de rentabilidad, inventario de necesidades de capacitación, seguros de salud colectiva.

CAPITULO 1 INTRODUCCION

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA:

En la actualidad el conocimiento es un factor crítico en el desarrollo de las organizaciones líderes en el mundo (Google, Apple, Intel, etc.) y es a través de este que se han logrado empresas con los más altos estándares de calidad, satisfacción al cliente y así como innovaciones que han transformado y creado nuevos mercados. En tal sentido la gestión del conocimiento en las empresas debe ser no sólo parte de una tendencia sino una filosofía de vida en la gerencia de hoy para las empresas que busquen desarrollar una alta competitividad de nivel global.

Partiendo de esta premisa, el siguiente trabajo de investigación se centra en la situación actual de la empresa Rímac EPS, el caso de estudio analiza el proceso de capacitación que recibe un Gestor de Rentabilidad del área Unidad de Negocio-Área Técnica al ingresar este puesto de trabajo.

Actualmente el mercado de seguros en el Perú aún está en proceso de desarrollo, con una penetración del 1.5% del PBI vs 3% promedio en la región, un mercado con pocos ofertantes y por ende una alta concentración y de la mano con una baja cultura de los seguros en nuestro país. Este bajo desarrollo también se ve reflejado a nivel de educación superior pues aún no existe una oferta consolidada para la formación en temas de seguros (explicado por la baja demanda para realizar la inversión a escala), ya

sea a nivel universitario, escuelas técnicas e incluso en post grado en donde recién se están vislumbrando los primeros desarrollos curriculares para este sector.

Específicamente dentro del mercado de seguros de salud hay barreras para los profesionales que ya han generado experiencia dentro del área técnica en EPS pues existen políticas entre las principales empresas del mercado para la no contratación de personal que haya laborado en alguna de sus empresas, con esto se reduce la oferta laboral calificada para las empresas de seguros EPS.

Expuestos estos factores propios del mercado asegurador EPS, se puede observar que el proceso de capacitación es un paso crítico dentro la Unidad de Negocio-Área Técnica en Rímac EPS, pues el mercado laboral ofrece una baja probabilidad de ofertar candidatos debidamente calificados. Es por eso que la siguiente investigación evaluará la situación actual de cómo se lleva a cabo este proceso, qué requerimientos son cruciales en la formación de Gestores de Rentabilidad y qué medidas se pueden plantear para mejorar en la administración del conocimiento requerido por la empresa Rímac EPS en la Unidad de Negocios-Área Técnica.

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.2.1.PROBLEMA GENERAL

En vista de la realidad problemática, se aprecia que el sector Seguros de Salud tiene una oferta laboral no adecuadamente calificada y para hacer frente a este factor, la empresa Rímac EPS se encarga de capacitar al nuevo personal y en base a ello surge nuestro problema de investigación:

- **¿Cuál es el diagnóstico sobre la efectividad del actual programa de capacitación para el nuevo personal en el puesto de Gestor de Rentabilidad en la Unidad de Negocio-Área Técnica de RIMAC EPS y qué recomendaciones se pueden hacer al respecto?**

1.1.2.2.PROBLEMAS SECUNDARIOS

- ¿En qué consiste el actual programa de capacitación de los nuevos Gestores de Rentabilidad en la Unidad de Negocio-Área Técnica de RIMAC EPS?
- ¿El actual programa de capacitación que reciben los Gestores de Rentabilidad satisface las necesidades iniciales de formación de los nuevos miembros del equipo?
- ¿Cuáles son los temas críticos en la formación de Gestores de Rentabilidad desde el enfoque de la Unidad de Negocio-Área Técnica de RIMAC EPS?
- ¿Cuáles son los temas críticos en la formación de Gestores de Rentabilidad desde el enfoque de sus clientes internos?

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL:

- Evaluar el actual programa de capacitación para el nuevo personal en el puesto de Gestor de Rentabilidad en la Unidad de Negocio-Área Técnica de RIMAC EPS a fin de plantear oportunidades de mejora en el programa.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Describir el actual programa de capacitación de los nuevos Gestores de Rentabilidad en la Unidad de Negocio-Área Técnica de RIMAC EPS.
- Evaluar el grado de suficiencia del programa de capacitación recibido por los miembros del equipo de la Unidad de Negocio-Área Técnica de RIMAC EPS al iniciar sus labores en la empresa.
- Determinar los temas críticos en la formación de Gestores de Rentabilidad desde el enfoque de la Unidad de Negocio-Área Técnica de RIMAC EPS.
- Fijar los temas críticos en la formación de Gestores de Rentabilidad desde el enfoque de los clientes internos de la Unidad de Negocio-Área Técnica de RIMAC EPS.

1.3.JUSTIFICACIÓN

Conveniencia

En la actualidad, la transferencia y control del conocimiento son vitales dentro de los esquemas de formación de fortalezas en aquellas empresas que apuntan a ejercer un liderazgo en el mercado, en tal sentido esta investigación permite conocer cómo se ha

venido administrando el conocimiento dentro de sus nuevos colaboradores en Rímac EPS en la Unidad de Negocio-Área Técnica.

Implicaciones prácticas

Resultado de este estudio se podrán plantear mejoras en el modelo de capacitación y presentar una propuesta alterna de plan de capacitación. Además cabe agregar ante el aún bajo desarrollo del mercado de seguros de salud, es pertinente trabajar en la documentación y formalización de los programas de formación en estos tópicos pues permite estandarizar el know-how y tener un punto de partida sobre el cual se pueda ir generando un mayor desarrollo en este campo.

Utilidad metodológica

El presente estudio se justifica también porque plantea una metodología que puede ser replicada a otras áreas. La metodología adaptada resulta una herramienta permitirá que otros programas de capacitación se puedan ver beneficiados de esta investigación.

1.4.LIMITACIONES

- En función del tiempo disponible para el desarrollo de la investigación, esta se ha circunscrito sólo a la Unidad de Negocio-Área Técnica y no a todos los colaboradores que participan en el desarrollo de seguros colectivos de salud. Además este factor tiempo limita la aplicación y retroalimentación propia de un proceso completo de capacitación, por lo cual el trabajo se circunscribe a evaluar el actual proceso de capacitación y plantear mejoras, sin llegar a observar directamente los cambios en indicadores producto de las recomendaciones planteadas en la capacitación pues tomarían semestres tener data que otorgue evidencia ex-post.

- Dadas las pocas aseguradoras en el mercado, la empresa tiene una postura hermética respecto a la publicación de material que muestre datos de la cartera de Rímac EPS y/o resultados de costos y retornos que pueda generar los procesos de capacitación.

CAPITULO 2 REVISION DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

Sánchez (2001) En su estudio “Auditoría de necesidades de capacitación para ejecutivos universitarios, una aproximación al caso chileno”, desarrolla una investigación sobre la capacitación de recursos humanos en 2 universidades públicas chilenas. Inicialmente remarca la importancia de la capacitación en las organizaciones para el logro de los objetivos, sin embargo hay que considerar el proceso de detección de necesidades de capacitación como un ejercicio previo para optimizar el diseño de los planes de capacitación.

La investigación desarrolla la auditoría de necesidades de capacitación usando una metodología basada en un análisis de la situación organizacional, estudio de los perfiles de trabajo, aplicación de una encuesta de capacitación al personal para así poder identificar los principales temas a ser considerados dentro del inventario de necesidades de capacitación y posteriormente se inició un ciclo de conversatorios con la finalidad de validar la información obtenida. Este punto aporta bases para el desarrollo de la metodología del presente trabajo.

Los resultados del caso chileno permitieron señalar el conjunto de cursos a ser incluidos dentro de un programa de capacitación, pero a su vez se detectaron problemas tales como:

- Inexistencia de descripciones de los cargos.
- Falta de información en las instituciones relacionado con el tema de capacitación a ejecutivos, se resalta que no existían antecedentes históricos de cursos de capacitación para los ejecutivos.
- Desconfianza de los ejecutivos ante el proceso de auditoría de necesidades de capacitación.
- Diferencias profesionales entre el universo de ejecutivos.
- Alta rotación en los cargos

Las conclusiones detallaron que la capacitación es una herramienta subutilizada y por lo tanto se está desaprovechando su potencial impacto positivo en las organizaciones. Un punto crucial que permitirá mejoras sustantivas a nivel organizacional, es la adecuada detección de necesidades de capacitación

BASSI,L.,LUDWIG,J.,McMURRER,D. y VAN BUREN,M (2002) en una investigación de la AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING & DEVELOPMENT en su estudio “Profiting From Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off?” se realiza una investigación a nivel cuantitativo para analizar el impacto de las inversiones en capacitaciones sobre el retorno total sobre el accionista. El estudio fue realizado en Estados Unidos, se tomaron datos sobre inversión en capacitación y evolución financiera de 575 empresas a lo largo de 1996 a 1998.

Los resultados mostraron que el retorno total para el accionista de aquellas firmas que más invirtieron en capacitación el año anterior, generaron 86% más retorno que aquellas empresas que invirtieron menos y 45% más de retorno a sus accionistas que el promedio del mercado. La conclusión de ASTD es que las inversiones en capacitación debidamente implementadas predicen el desempeño financiero de una empresa. Bajo este enfoque se plantea que la investigación y futuras implementaciones a nivel de capacitaciones no serán un componente de gasto dentro de Rímac EPS sino que podrán ser fuentes de rentabilidad, siendo crítica la labor del Gestor de Rentabilidad en el desempeño del negocio seguros de salud.

Para Diez y Abreu (2009), en su estudio “Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos” plantea la importancia de la capacitación interna del personal, explicando que este tipo de programas no sólo mejoran la productividad dentro de la empresa sino que se logran reducir costos de inversión en programas de formación de personal. Esto en base a que los programas de formación interna y la estandarización de procesos productivos no sólo están enfocados en la capacitación del personal sino que también promueve generación de instructores con herramientas para poder enseñar a otros compañeros.

Se señala que la planificación de todas y cada una de las actividades que se hagan para dar cumplimiento a programas de capacitación interna y a la formación de instructores en las empresas, se considera como un aporte para completar conocimientos previos que posean los empleados y así fortalecer diversas habilidades presentes en cada uno de ellos. Esta preparación cobra valor e importancia, ya que las personas se sienten tomadas en cuenta y

apreciadas cuando se les considera para este tipo de actividades que redundarán en beneficios para todo el entorno laboral y organizacional, empezando por ellos mismos, por lo que es importante recordar que el mundo del trabajo en la empresa constituye un aspecto más del proceso formativo de la persona.

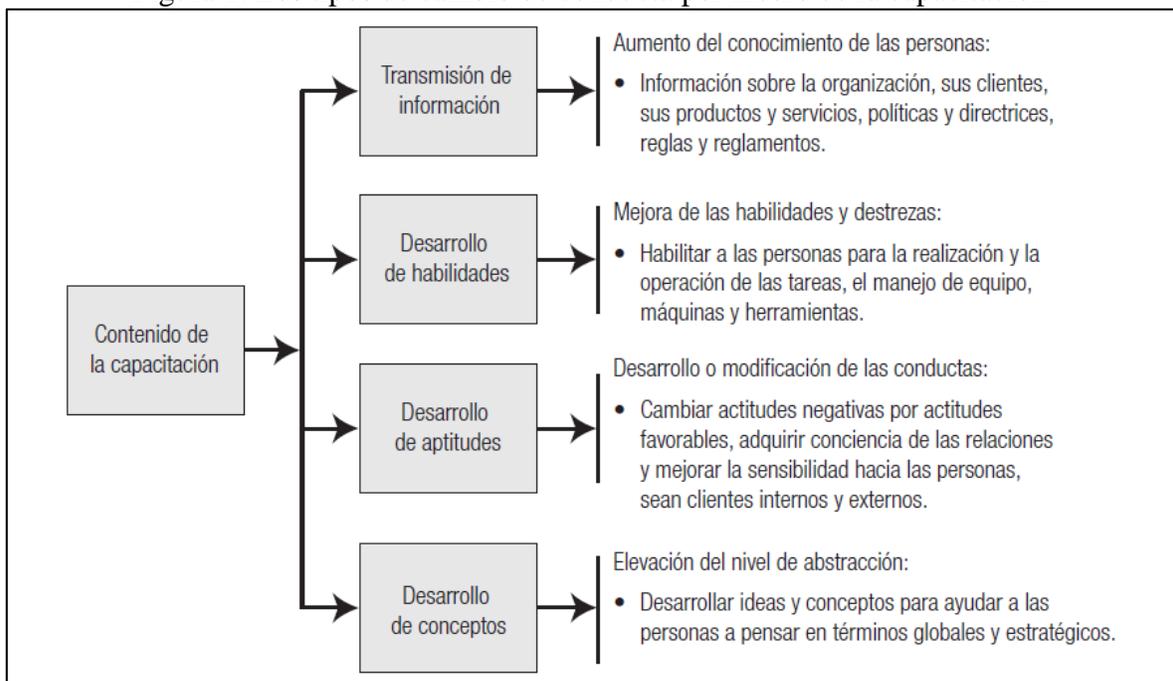
2.2. MARCO TEORICO

LA CAPACITACIÓN:

Según Chiavenato (2007) se define 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.

La capacitación presenta en el individuo 4 tipos de cambio de conducta (ver figura 1):

Figura 1. Los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación

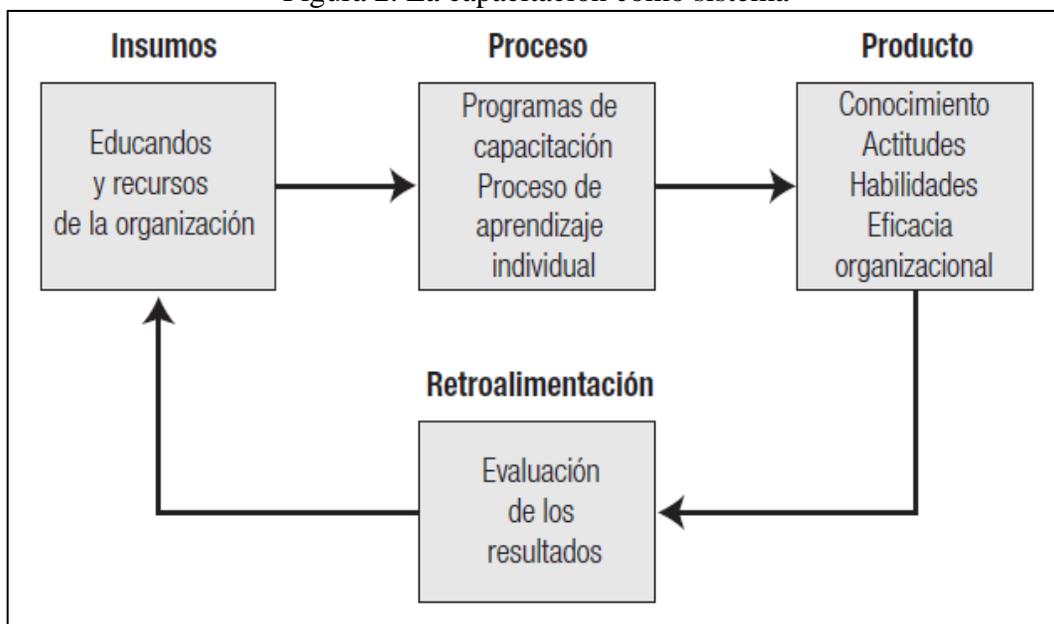


Fuente: Chiavenato 2007

Además agrega que el proceso de capacitación tiene semejanzas con un modelo de sistema abierto (ver figura2) compuesto por las siguientes partes:

- a. Insumos: Educandos, recursos de la organización, información y conocimientos.
- b. Proceso: procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación y otros.
- c. Productos: personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional.
- d. Retroalimentación: evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación.

Figura 2. La capacitación como sistema



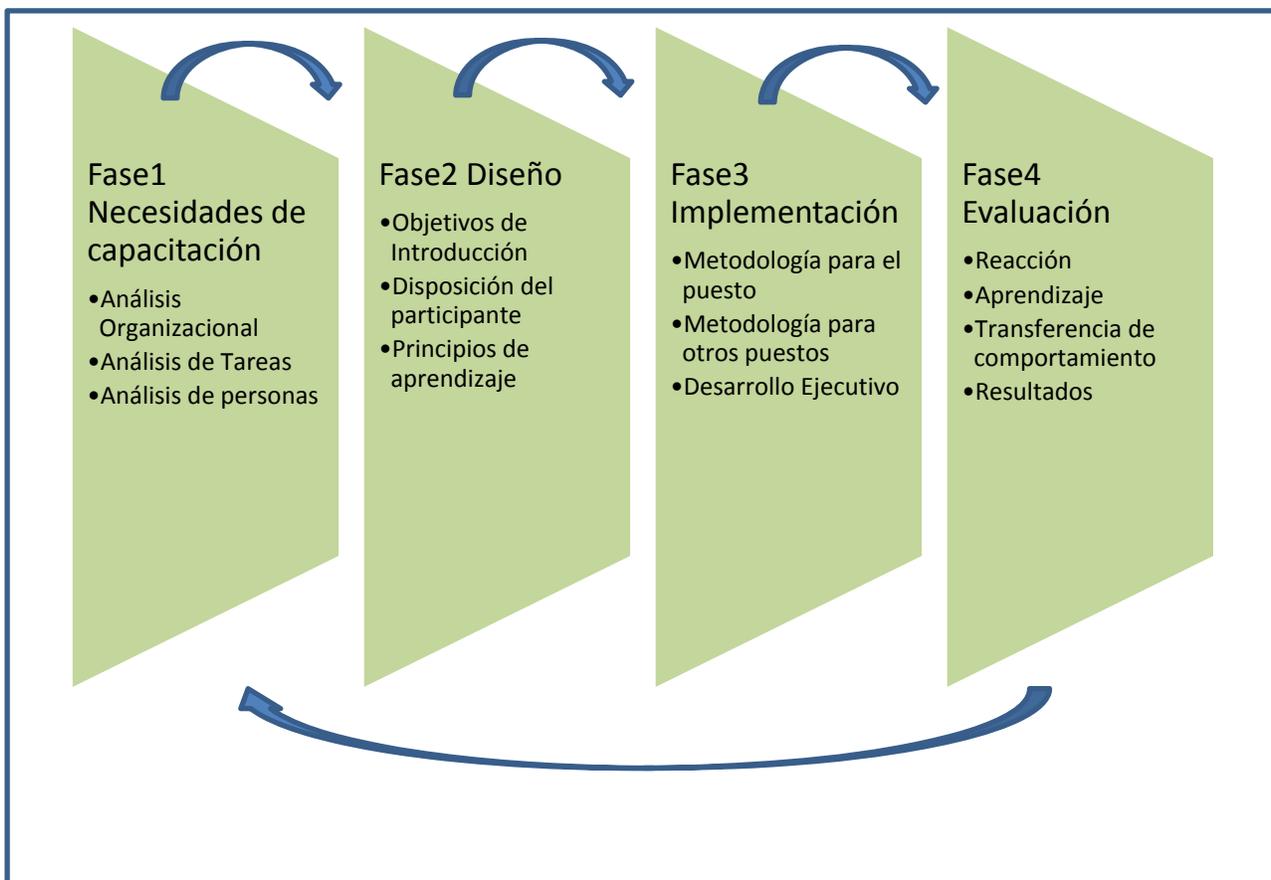
Fuente: Chiavenato (2007)

FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Según Bohlander, Sherman y Snell (2001), expone el proceso de la capacitación en donde señala que las organizaciones deben realizar sus programas de forma sistémica, alineando

estos con los objetivos, metas y estrategias de la organización para así evitar que las inversiones en capacitación terminen siendo un desperdicio de recursos. En tal sentido nos plantea el desarrollo sistémico del proceso de capacitación en 04 fases (ver figura 3).

Figura 3. Fases del Proceso de Capacitación



Fuente: Bohlander, Sherman y Snell (2001)

- a. **DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:** este primer paso puede usar 2 fuentes de análisis, primero el análisis de desempeño o rendimiento del trabajador y segundo el usando el análisis por niveles. Aquí Chiavenato (2007) coincide con Bohlander, Sherman y Snell (2001) y nos plantean los siguientes 03 niveles.

- Análisis organizacional: Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva de la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

-Análisis de los recursos humanos: Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización conjetura que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización. Aquí las preguntas son: ¿Quién o quiénes necesitan capacitación?, ¿De qué tipo? ¿Qué habilidades se requieren?, ¿Cuentan con las habilidades requeridas? ¿Están sus trabajadores en condiciones físicas y mentales de rendir adecuadamente?

- Análisis de las operaciones y tareas: se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las

características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

TÉCNICAS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Según Mendoza (2005), las técnicas usadas para la DNC son aquellas que permitirán la recolección de información sobre las áreas, puestos y personas con requerimientos de capacitación. En tal sentido se nombran las técnicas que se pueden aplicar para la obtención del inventario de necesidades de entrenamiento:

-Observación: aquí se busca el contacto directo por parte del investigador, el cual a través de su percepción, interacción e interpretación del objeto de estudio busca recopilar información para su análisis. En este caso escruta evidencia de ineficiencias como atrasos en cronogramas, pérdida de materia prima, alto número de reclamos, etc.

-Encuesta: mediante cuestionarios se buscan recopilar datos que nos indiquen deficiencias en conocimientos, habilidades, procesos, capacitación, etc.

-Listas de verificación: este documento permite la recolección de datos directa sobre un listado de temas de interés sobre capacidades.

-Entrevistas: con esta técnica se busca recolectar información en base a la perspectiva que tengan supervisores, gerentes, trabajadores y/o clientes fruto de una entrevista estructurada.

-Evaluación del desempeño: se usa este instrumento propio de la administración de los recursos humanos, sin embargo no siempre se cuenta

con este material o en su defecto los resultados no están alineados a evaluar las competencias y capacidades.

- Reportes de Gestión: el uso de estos permite mapear puntos en donde se evidencien fallas por posibles faltas de capacitación.

- Entrevistas de salida: este método apoya a la recolección de información pues aquí se podrían obtener declaraciones más sinceras sobre qué problemas se pueden percibir en el puesto, área y empresa.

- b. **DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:** Luego que se ha determinado cuáles son las necesidades de capacitación en la empresa, se procede a definir los objetivos que se desean lograr con un programa de capacitación. Ya con esto fijado se pueden desarrollar los contenidos y parámetros del programa de una forma más alineada con la organización.

¿Qué conocimientos, habilidades y destrezas deben adquirir sus trabajadores?

¿En qué grado deben adquirir y dominar dichas habilidades?

¿Cómo se debe llevar a cabo el entrenamiento?

¿Quién será quien lleve a cabo la capacitación?

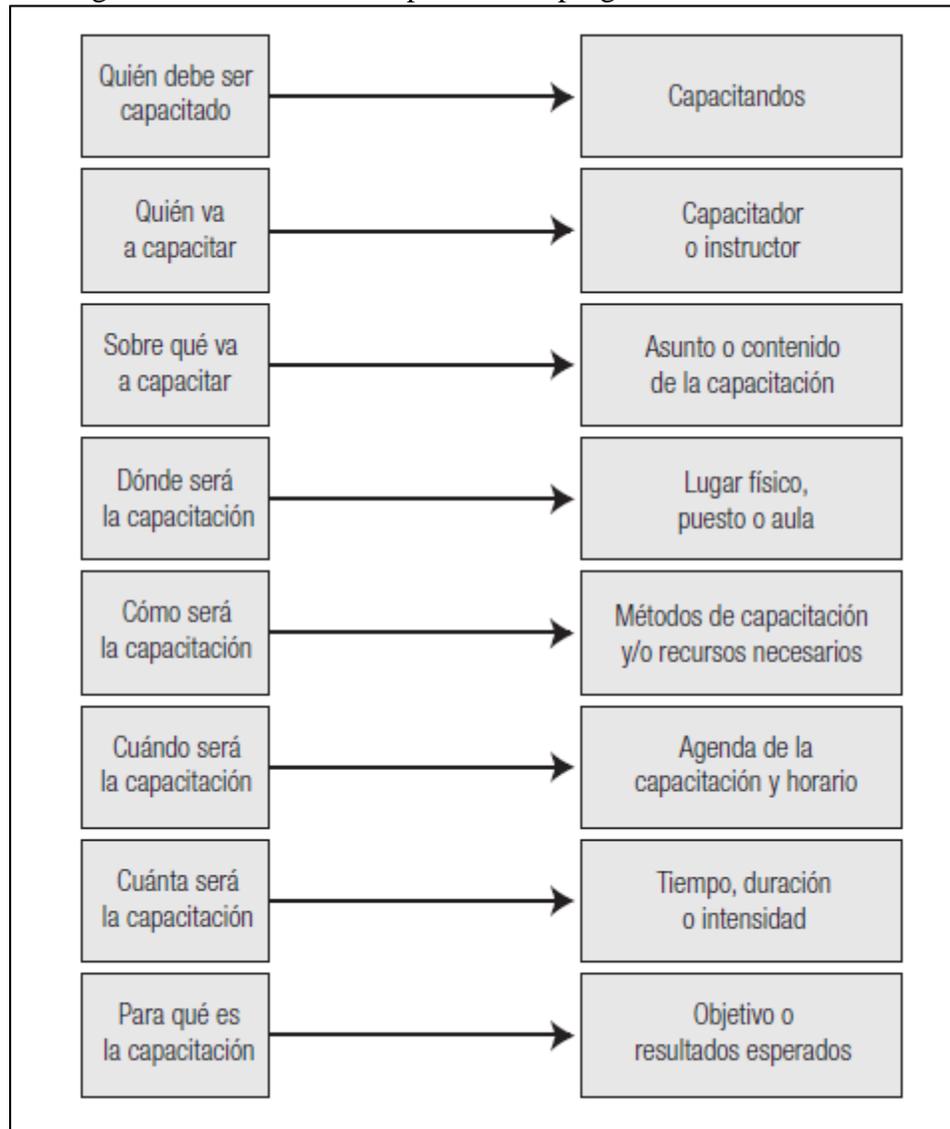
¿Quiénes serán los capacitados?

¿Qué programas de capacitación son los más adecuados para las habilidades requeridas?

¿Quiere que sus trabajadores se especialicen en una tarea en especial o que desarrollen polivalencia?

Aquí también Chiavenato (2007) nos esquematiza (ver figura 4) los elementos principales de un programa de capacitación:

Figura 4. Elementos Principales de un programa de entrenamiento



Fuente: Chiavenato (2007)

c. **IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:** Una vez definidas las necesidades de capacitación, los objetivos y diseñados los programas. Se procede con la puesta en marcha, aquí es en donde la interacción de los factores determinan la eficacia obtenida del programa de capacitación, a continuación el detalle de los mismos:

- Calidad de los alumnos: es importante que más allá de identificar a un conjunto de personas que requieran capacitación, se pueda tener un grupo motivado y además que se logre tener cierto nivel de homogeneidad dentro del grupo a capacitar.

- Calidad y preparación de los instructores: las personas encargadas de ejecutar el proceso de capacitación deben poseer además de dominio del tema, la capacidad de comunicarse de manera efectiva, ser motivadores, tener facilidades para las relaciones humanas y capacidades didácticas.

- Calidad del material de entrenamiento: el material de enseñanza debe ser un instrumento que pueda cumplir cabalmente su función de almacenamiento y capacidad de transferencia de conocimiento, esto implica mantener un nivel coherencia y comprensión que pueda ser percibida por los educandos.

- Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa: aquí las cabezas de diversos equipos y áreas deben apoyar a la ejecución del proceso de capacitación pues esta muchas veces implica el uso horas hombre, consumo de materiales, gastos de presupuesto, requerimientos de apoyo de personal de otras áreas que puedan apoyar en

temas relacionados entre departamentos, etc. Es importante que los jefes y dirigentes vean el proceso de capacitación como una inversión que reeditará en beneficio de la organización y como todo proceso, este toma tiempo y uso de recursos.

Dentro del proceso de implementación, Bohlander, Sherman y Snell (2001) señala que el proceso de implementación del programa de capacitación puede ser llevado bajo los siguientes escenarios:

- Capacitación en el puesto: aquí los trabajadores reciben la capacitación lado a lado con el instructor.

- Capacitación de aprendices: sistema de entrenamiento en el cual un empleado que entra a un trabajo calificado recibe instrucción exhaustiva sobre el aspecto teórico y práctico del trabajo. Este tipo de capacitación tiene como duración periodos que por lo general superan el mes.

- Instrucción escolarizada: a través de esta los empleados usan el modelo de aula de clase, en donde el instructor puede impartir la capacitación a grupos de trabajadores bajo el clásico esquema de conferencia.

- Instrucción programada: aquí se presenta la flexibilidad para que el participante lleve a cabo la capacitación bajo su ritmo, a través del uso de manuales, o computadores. Al terminar cada fase del programa por lo general se prosigue con una evaluación para ir verificando el avance de la capacitación.

- Métodos audiovisuales: como su nombre lo dice, este método recurre a los videos y/o audios como instrumentos para llevar a cabo la capacitación, esto permite que el educando tenga flexibilidad para poder manejar sus horarios y cantidad de avance. Con el avance de la tecnología estos recursos han empezado a ganar un mayor nivel de interacción al ser combinados con programas de instrucción por computadora.

- d. **EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:** En este punto se busca evaluar la eficacia del programa, además esto permitirá dar la adecuada retroalimentación que permitirá rediseñar el programa, convirtiéndose en un proceso de mejora continua fruto de la experiencia. Los métodos para la recopilación de datos para sustentar el proceso de evaluación son: entrevistas, encuestas, reuniones grupales, variación de datos de los indicadores, evaluaciones de desempeño, etc.

Para esta fase del proceso de capacitación Bohlander, Sherman y Snell (2001) hacen referencia al trabajo de Donald Kirkpatrick (1959) y su modelo de evaluación de acciones formativas. Este aporte de Kirkpatrick muestra 4 dimensiones a ser consideradas al momento de realizar una evaluación de los programas de capacitación, Jiménez y Barchino (2011) las resumen de la siguiente manera:

Nivel 1. Reacción.

El nivel 1, Reacción, nos permite medir la cota de satisfacción de los alumnos con respecto a la formación que acaba de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para

valorar lo positivo y lo negativo de los cursos de formación, con el fin último de mejorar en ediciones futuras.

El evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas del curso: la forma de dar clase o tutoría del profesor y sus métodos, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones, etc. Como es lógico, este nivel de evaluación no es lo suficientemente fiable como para determinar si la acción formativa ha resultado eficaz o no, sino que su utilidad resulta limitada.

Nivel 2. Aprendizaje.

El nivel 2 del modelo de Kirkpatrick intenta medir los conocimientos adquiridos por los alumnos a lo largo del curso. Para intentar tener esta medida se podría realizar una prueba de control antes y después de la acción formativa o también otro método para medir el aprendizaje serían las entrevistas con los alumnos del curso. Las evaluaciones de este nivel determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió, y la forma en que algunos factores pueden afectar en el aprendizaje, como pueden ser el contenido del curso, las actividades de aprendizaje, la estructura del curso, los materiales y las herramientas empleadas, etc.

Nivel 3. Comportamiento.

Este nivel intenta medir si los alumnos de un curso pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Tenemos que tener en cuenta que esto lleva tiempo y por

tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo.

En este tercer nivel de evaluación se pregunta si los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron en el aula, cuáles son los elementos que usan más y por qué hay algunos elementos del curso que no se usan en absoluto. Se podrá, por tanto, decidir si el programa debe ser rediseñado para lograr mejores resultados, o si se deben introducir cambios en el entorno laboral, o si se deben modificar los requisitos de acceso a la actividad formativa.

Nivel 4. Resultados.

En este último nivel se intenta medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se pueden plantear exámenes y entrevistas a los participantes del curso que deberían realizar antes y después de recibir la formación. Como en el nivel anterior debe pasar un cierto tiempo antes de realizar las pruebas y entrevistas a los alumnos. Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa. Este impacto es de tipo financiero, fundamentalmente, y está vinculado a los resultados o a la imagen corporativa de una cierta organización. Resulta muy complicado identificar un impacto directamente derivado de la capacitación sobre los resultados de una institución, aunque algunos elementos a considerar para la evaluación a este nivel serían los costes del personal, rotación del personal, ausentismos, productividad, costes de materiales, etc.

2.3. DEFINICION DE TERMINOS

Afiliado: persona inscrita en el plan de salud, este puede ser un asegurado tipo regular o potestativo. (RIMAC EPS, 2014)

Afiliados regulares: los trabajadores activos que laboran bajo relación de dependencia o en calidad de socios de cooperativas de trabajadores, y los pensionistas que reciben pensión de jubilación, incapacidad o sobrevivencia. (RIMAC EPS, 2014)

Afiliados potestativos: Las personas que no reúnen los requisitos de afiliación regular, así como todos aquellos que la Ley 26790 determine, se afilian bajo la modalidad de asegurados potestativos.(RIMAC EPS, 2014)

Entidades Prestadoras de Salud (EPS): Las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) se crearon bajo el amparo de la Ley 26790, que permite a las mismas complementar los servicios de atención para la salud que viene prestando ESSALUD al régimen contributivo.

Las EPS son empresas privadas, que brindan servicios de atención para la salud, con infraestructura propia y de terceros, sujetándose a la regulación de la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud (RIMAC EPS, 2014).

Las empresas por ley aportan el 9% de la planilla a ESSALUD para que sus trabajadores estén cubiertos ante la eventualidad de cualquier enfermedad que puedan presentar sin hacer distinción para todos los diagnósticos de capa simple (atenciones más frecuentes y menos complicadas, principalmente ambulatorias) y los de capa compleja (casos de mayor severidad). Al elegir una EPS el 9% que la empresa aportaba a ESSALUD se divide en un 2.25% para la EPS elegida y 6.75% se sigue aportando a ESSALUD.

Ficha Técnica: reporte que condensa la información del comportamiento y estructura de una póliza a lo largo de un plazo determinado. Este instrumento indica la población, primas y siniestros reportados periodo a periodo; una extensión de este reporte nos permite calcular el margen de ganancia o siniestralidad (Gastos/Primas) tanto histórica como proyectada, además es la base para la estimación de indicadores que describen el comportamiento de la póliza. (RÍMAC EPS, 2014)

Gestor de Rentabilidad: persona de la Unidad de Negocios-Técnica encargada de realizar las funciones de análisis de rentabilidad y apoyo a la gestión comercial, buscando mantener o incrementar la rentabilidad de su cartera y controlando el gasto de la misma, dentro del marco legal y normativo vigente. El nivel de formación para este puesto es educación superior universitaria (mínimo con grado de Bachiller), dentro de las áreas de Negocios. (RIMAC EPS, 2014)

Jefe Comercial: persona encargada de gestionar la fidelización de la cartera del producto EPS Salud Colectiva. Dentro de sus funciones tiene a cargo el equipo de Administradores de Cuentas para poder realizar las labores de fidelización, atención de reclamos, solicitud de beneficios y control de la operatividad de las empresas contratantes, sus trabajadores afiliados y Rímac EPS.

Su trabajo con el área Técnica se basa en las renovaciones de pólizas presentadas previo análisis (propuesta que incluye ajuste en primas, modificaciones de condiciones, ampliación de coberturas, etc.), revisión de casos que requieran vistos buenos, cotizaciones de nuevos beneficios. (RIMAC EPS, 2014)

Jefe de Producto: persona encargada de supervisar y controlar las operaciones relacionadas a la mejora o cambios normativos de los productos Colectivos de Salud, cumpliendo con las políticas establecidas y dentro del marco legal y normativo vigente. Investigación del mercado de salud para luego evaluar, implementar y mejorar los servicios y coberturas de los productos. Liderar proyectos tecnológicos de mejoras para los productos colectivos de salud.

Este cargo tiene bajo su supervisión a los Analistas de Producto y Asistentes de Producto.(RIMAC EPS, 2014)

Jefe de Segmento: persona de la Unidad de Negocios-Técnica que administra y gestiona el análisis de rentabilidad y la definición de estrategias sobre alguno segmento de cuentas (PYMES, Empresarial o Corporativo) de Planes Médicos EPS y Asistencia Médica Colectiva, siguiendo las políticas de Rímac y dentro del marco legal y normativo vigente para lograr un crecimiento rentable de su cartera.

Esta persona tiene a cargo un equipo de Gestores de Rentabilidad.(RIMAC EPS, 2014)

Jefe de Ventas: persona encargada de la captación de nuevas cuentas EPS para la empresa. Para esto cuenta con un equipo de Ejecutivos Comerciales que buscan ampliar la cartera de Rímac EPS a través de los procesos de concursos para elecciones de EPS que generan las empresas. Ellos trabajan en función de las cotizaciones que el área Técnica les provee en base al análisis del negocio prospecto.(RIMAC EPS, 2014)

Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud (SUNASA): es el organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Salud, con autonomía técnica,

funcional, administrativa, económica y financiera y encargada de registrar, autorizar, supervisar y regular a las instituciones administradoras de fondos de aseguramiento en salud así como supervisar a las instituciones prestadoras de servicios de salud en el ámbito de su competencia. Asimismo, es la encargada de registrar, autorizar, regular y supervisar el funcionamiento de las entidades prepagadas de salud y de todas las entidades públicas, privadas o mixtas que ofrezcan servicios en la modalidad de pago regular o anticipado. También supervisa que el valor de las prestaciones y contraprestaciones interinstitucionales por el intercambio de los servicios proteja los intereses de los asegurados. Para ejercer sus funciones la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud goza de facultades sancionadoras. (RIMAC EPS, 2014).

CAPITULO 3 METODOLOGÍA

3.1. LUGAR

El ámbito en el cual se desarrolla la investigación es en la sede central de la empresa RIMAC EPS, calle Las Begonias n° 475, 2do. piso - San Isidro - Lima - Lima. Si bien es cierto que la empresa opera a nivel nacional, en este caso el equipo de Gestores de Rentabilidad está centralizado en la sede principal.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

La investigación presentada es un estudio del tipo descriptivo, pues detalla el actual programa de capacitación al puesto de Gestor de Rentabilidad de la Unidad de Negocio-

Área Técnica de Rímac EPS, analizando las variables que determinan su efectividad como herramienta de transmisión de conocimientos en la empresa para el nuevo personal.

3.3. DISEÑO

El estudio es desarrollado bajo un diseño no experimental-transversal pues no existe manipulación de las variables, es decir que la investigación se desenvuelve en torno al comportamiento de las variables dentro de un momento dado y en su escenario natural.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el siguiente trabajo el desarrollo se llevará a cabo haciendo uso las siguientes técnicas:

- a. La entrevista: a modo de reuniones de trabajo se les realizará un conjunto de conversatorios a nivel de Jefaturas, tanto a los que son elementos de la Unidad de Negocio-Área Técnica como a sus respectivos clientes internos (Jefes del Área Técnica, Jefe de Producto EPS, Jefes Comerciales EPS y Jefes de Ventas EPS).
- b. Cuestionario: este estará dirigido al equipo de Gestores de Rentabilidad (18 colaboradores) a fin de poder establecer una calificación sobre sus experiencias al ingresar al puesto, evaluar la estructura del programa, determinar temas críticos en la formación de Gestores de Rentabilidad y obtener el nivel de satisfacción sobre el programa actual.
- c. Análisis de Documentos: se investigarán fuentes como el manual de organización y funciones, manual de afiliados RIMAC EPS, manual del empleador RIMAC EPS, así como documentos de normatividad de la SUNASA en seguros de salud.
- d. Observación directa: en función de la experiencia propia se estructurarán datos sobre el actual proceso de capacitación, problemática y puntos a ser mejorados.

Tabla 1. Relación Objetivos-Técnicas de Recolección de datos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS	SUJETOS DE ESTUDIO	SUSTENTO
Describir el actual programa de capacitación de los nuevos gestores de Rentabilidad	Entrevistas	Jefes de Segmento y Jefe de Producto	Los Jefes de Segmento son los encargados de capacitar al equipo de trabajo según el MOF
	Análisis de documentos	El Investigador	Se requiere que el investigador profundice sus conocimientos mediante el estudio de los documentos internos de la empresa que puedan dar una percepción completa de la realidad
	Observación directa	El Investigador	El investigador, como Gestor de Rentabilidad, dará una versión sobre el sistema actual de capacitación.
Evaluar el grado de suficiencia del programa de capacitación recibido por los miembros del equipo de la Unidad de Negocio-Área Técnica de RIMAC EPS al iniciar sus labores en la empresa	Encuesta	El equipo de Gestores de Rentabilidad	Este grupo representan los registros de cada vez que se ha puesto en marcha el actual proceso de capacitación para el personal nuevo.
Determinar los temas críticos en la formación de Gestores de Rentabilidad desde el enfoque de la Unidad de Negocio-Área Técnica de RIMAC EPS.	Entrevistas	El equipo de Gestores de Rentabilidad	Este grupo representan los registros de cada vez que se ha puesto en marcha el actual proceso de capacitación para el personal nuevo.
Fijar los temas críticos en la formación de Gestores de Rentabilidad desde el enfoque de los clientes internos de la Unidad de Negocio-Área Técnica de RIMAC EPS.	Entrevistas	Jefes de Ventas y Jefes Comerciales	Este grupo son los clientes internos del equipo de Gestores de Rentabilidad y por ende son fuente de datos sobre los resultados del actual plan de capacitación
OBJETIVO GENERAL			
Evaluar el actual programa de capacitación para el nuevo personal en el puesto de Gestor de Rentabilidad en la Unidad de Negocio-Área Técnica de RIMAC EPS a fin de plantear oportunidades de mejora en el programa.			
Fuente: Elaboración propia			

CAPITULO 4. RESULTADOS

4.1 RESULTADOS

4.1.1. DESCRIPCIÓN DEL ACTUAL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Después de las entrevistas con los Jefes de Segmento, Jefe de Producto, revisión de la experiencia propia y observación directa y de diálogos con los Gestores de Rentabilidad del equipo que fueron encuestados, se logra ver los componentes comunes que todos estos miembros perciben en el programa de capacitación para los nuevos Gestores de Rentabilidad, a continuación se detalla:

A. Ante el ingreso de un nuevo Gestor de Rentabilidad dentro de la Unidad de Negocio-Área Técnica, este es presentado por el Jefe de Segmento (Jefe del equipo de Gestores) a las áreas Comercial, Ventas, área Médica y al área de Carga de Planes.

B. El nuevo Gestor es asignado a un Gestor del equipo para que este imparta el proceso de capacitación.

C. El inicio de la capacitación es sin una programación formal, no se cuenta con materiales de apoyo y/o procedimientos estandarizados para este propósito.

C. El nuevo Gestor recibe capacitaciones de conocimientos teóricos de acuerdo a la carga laboral del Gestor Instructor.

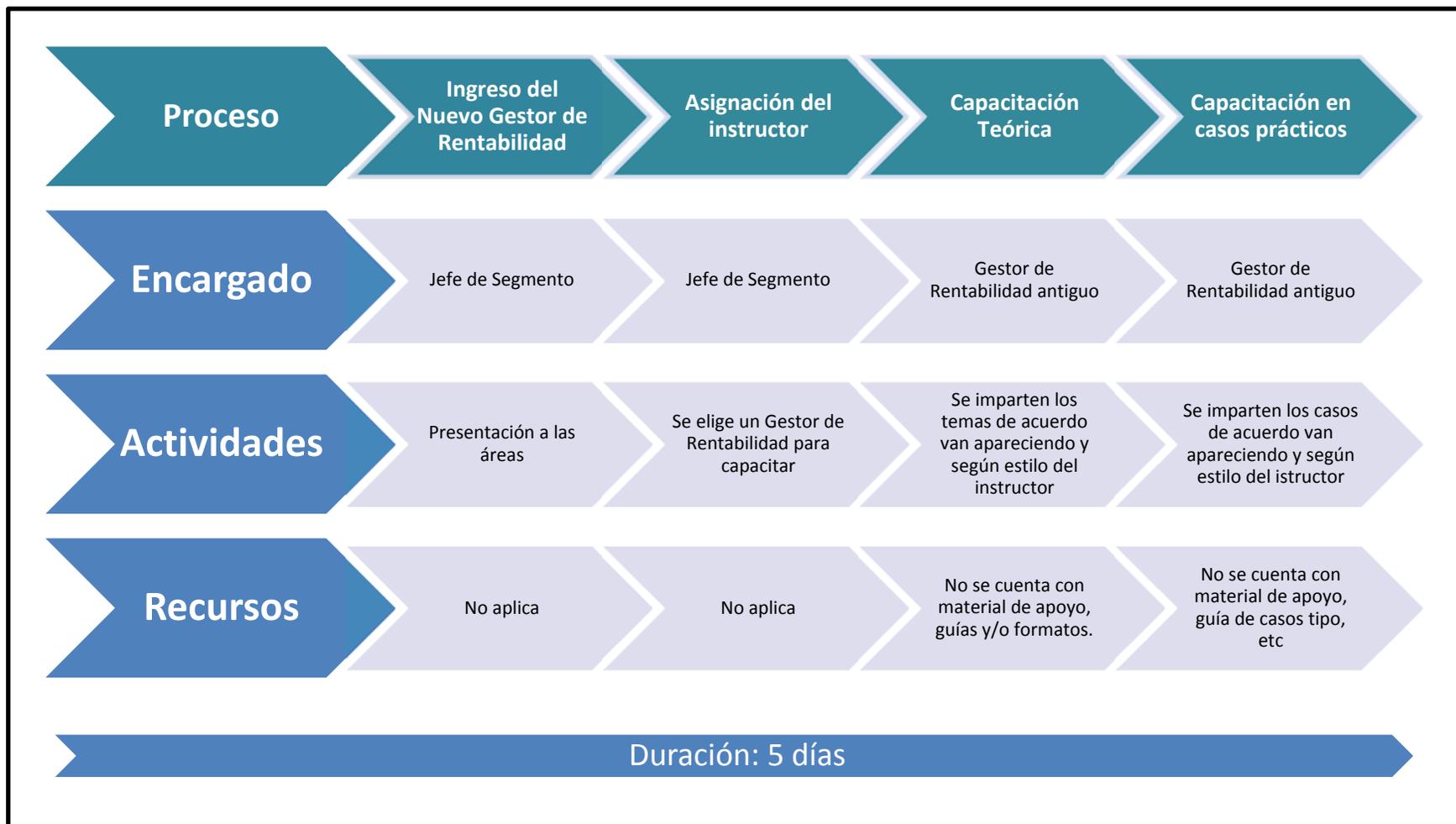
D. Una vez cubierto un tema de capacitación, el Gestor Instructor procede a que el nuevo Gestor empiece a practicar con casos reales del día a día según los asuntos pendientes en la agenda laboral del instructor.

E. En esencia la transmisión de conocimientos se lleva a cabo de manera oral y haciendo uso de la casuística que se genere en el día a día.

F. El proceso se repite a lo largo de unos 5 días aproximadamente, después de lo cual el nuevo Gestor inicia sus actividades recibiendo soporte de sus compañeros de equipo.

A continuación en la figura 5 se resume el proceso de capacitación actual:

Figura. 5. EL ACTUAL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN RÍMAC EPS



Fuente: Elaboración propia

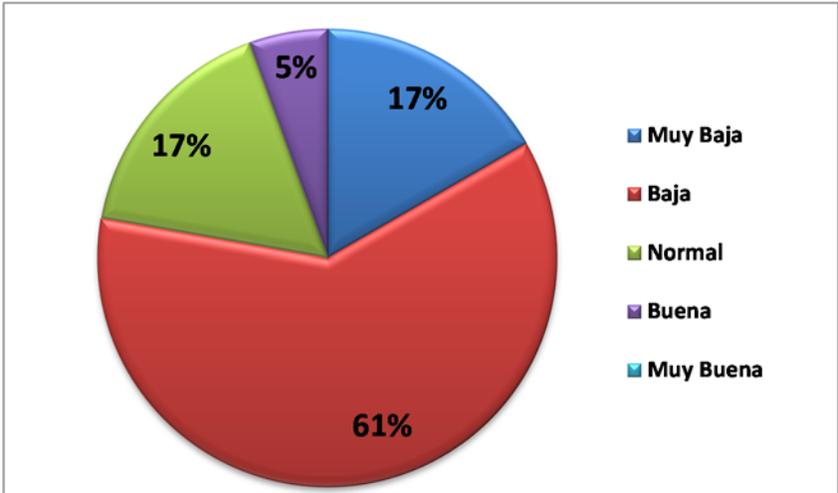
4.1.2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE SUFICIENCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El total de los 18 Gestores de Rentabilidad fueron encuestados, a partir de ellos se evalúa la conveniencia y satisfacción con el proceso de capacitación que pasaron al ingresar a Rímac EPS. Si bien es cierto las antigüedades en el área son diversas, se ha evidenciado que el proceso de capacitación no ha sufrido variaciones por lo cual todos pasaron por el modelo descrito en el punto 4.1.1.

A continuación se muestran los resultados de las encuestas aplicadas al equipo de gestores para calificar al programa de capacitación.

La primera pregunta buscaba medir cuál era el nivel de preparación que poseían al ingresar al área. Se aprecia en el gráfico 1 que el 78% tenía un conocimiento deficiente sobre seguros.

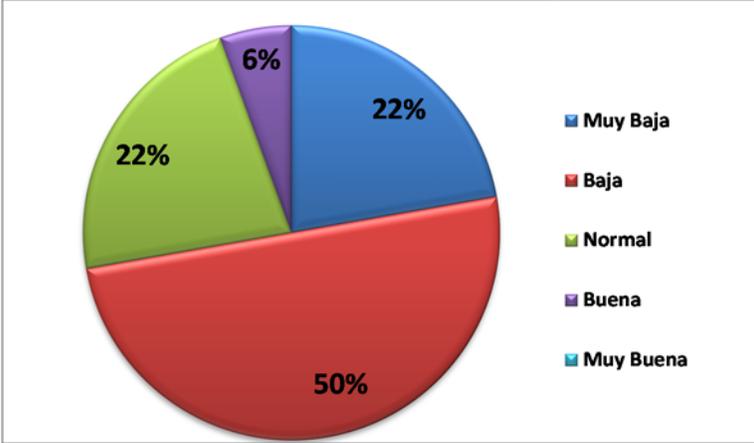
Gráfico 1. Dominio del tema seguros al momento de ingresar al puesto de Gestor de Rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

El siguiente punto de la encuesta estaba orientado a percibir el nivel de organización y planificación con que se desarrollaba el programa de capacitación. La percepción del 72% de los encuestados sugiere tiene una percepción negativa al respecto (ver gráfico 2).

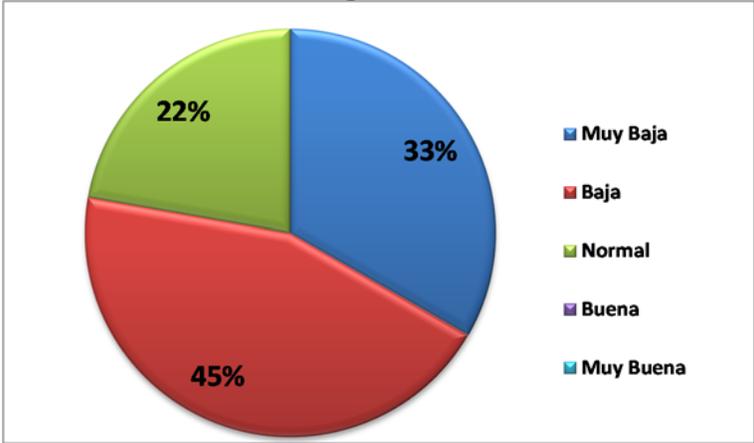
Gráfico 2. Evaluación de la calidad de la estructura y planificación del programa



Fuente: Elaboración propia

La 3era pregunta nos llevaba a evaluar cómo se complementan el programa con recursos de ayuda tipo manuales, guías de aplicativos o de casos prácticos. Con esto se deseaba evidenciar la necesidad de desarrollar materiales de soporte al programa (ver gráfico 3)

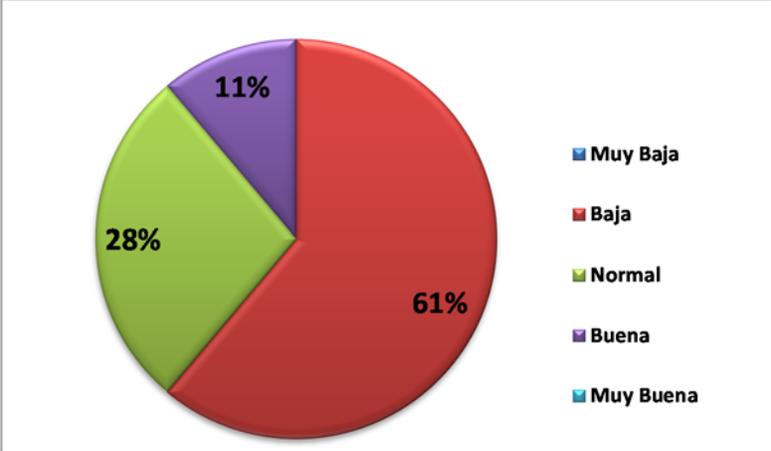
Gráfico 3. Evaluación sobre la disponibilidad de recursos para complementar el programa de capacitación



Fuente: Elaboración propia

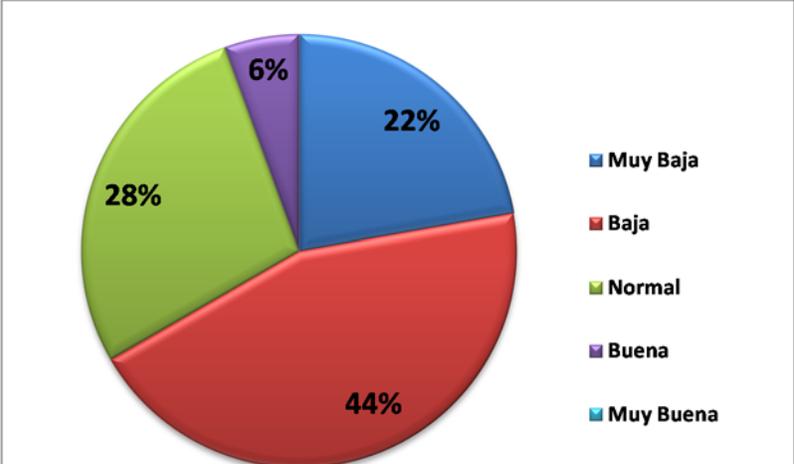
El 4to y 5to ítem de la encuesta se hizo con la finalidad de recoger las impresiones sobre la cantidad y calidad de conocimientos asimilados tanto en la fase de transferencia teórica así como el efecto de asimilación producida en la fase de capacitación sobre casos prácticos. En ambos aspectos se observa que la asimilación es deficiente en más de la mitad de los casos (ver gráficos 4 y 5)

Gráfico 4. Evaluación sobre la base de conocimientos que generó la capacitación teórica.



Fuente: Elaboración propia

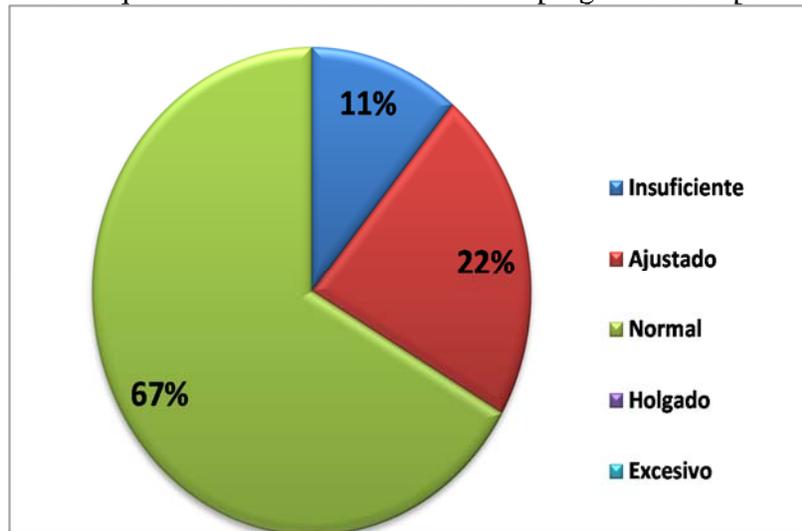
Gráfico 5. Evaluación sobre la base de práctica que generó la capacitación en su fase de desarrollo de casos.



Fuente: Elaboración propia

El 6to elemento hace referencia a cómo se percibe la duración del programa de capacitación (ver gráfico 6). Aquí hay que señalar que en promedio se ha venido realizando el programa con una media de 5 días de capacitación en los últimos años, pudiendo variar +-1 día.

Gráfico 6. Apreciación sobre la duración del programa de capacitación



Fuente: Elaboración propia

Finalmente pide una calificación general con una nota entre 0 a 10. Esta pregunta se pone al terminar el cuestionario pues se espera que los encuestados hayan analizado las partes del programa de capacitación antes de dar un calificativo global al respecto. Aquí la nota promedio que los encuestados dieron al programa es de **5.06**.

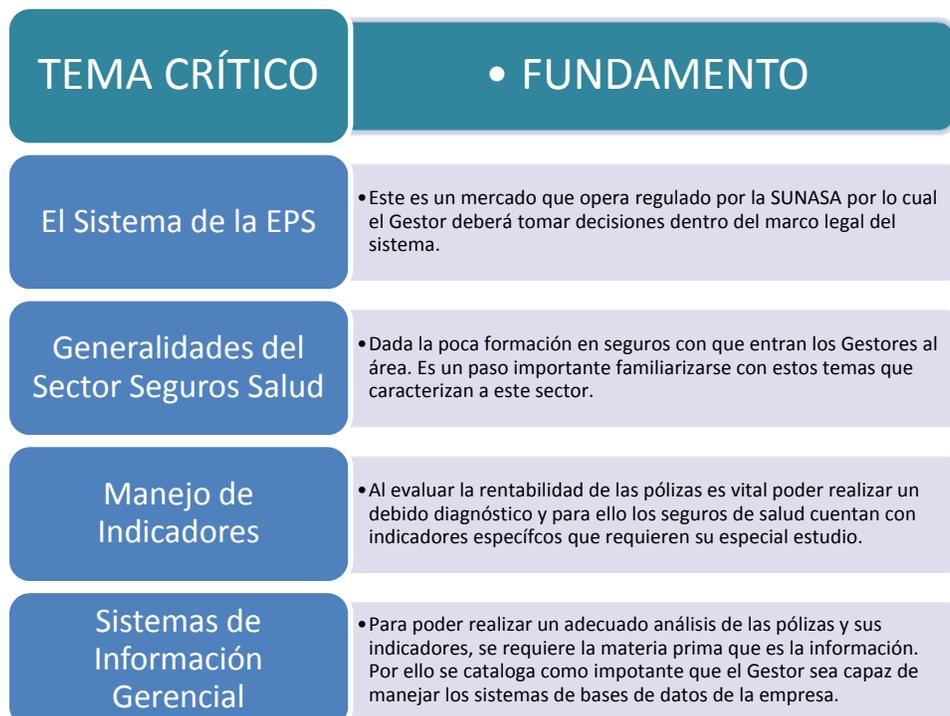
4.1.3. DETERMINACIÓN DEL INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA NUEVOS GESTORES DE RENTABILIDAD – ENFOQUE DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE GESTORES DE RENTABILIDAD.

Dentro de las entrevistas realizadas al equipo de Gestores de Rentabilidad se plantearon de forma recurrente los siguientes puntos como temas críticos para la formación de los Gestores de Rentabilidad:

- a. El sistema de la EPS: este tema fue uno de los más señalados por el equipo de Gestores de Rentabilidad, pues la mecánica de desarrollo de los seguros de salud para Rímac EPS se basa en procesos regulados, con normas planteadas por la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud – SUNASA. Siendo importante conocer el marco normativo del sistema para poder dar solución a los casos a evaluar.
- b. Generalidades del Sector Seguros Salud: este punto a revisar se hace importante porque el nivel de conocimiento resulta bajo en temas de terminología, mercado de empresas aseguradoras, mercado de proveedores de servicios, procedimientos de las aseguradoras así como de la red de clínicas, composición y perfil de la demanda, etc. Este segundo punto complementa el tema inicial para empezar a consolidar una base de conocimientos para el desarrollo del nuevo Gestor de Rentabilidad.
- c. Manejo de indicadores: una vez con la base de conocimientos del sector, se reconoció como significativo que el siguiente paso a considerar sea el manejo de las variables e indicadores de las pólizas de salud con el fin de dar herramientas cuantitativas que permitan una adecuada lectura de la información para la toma de decisiones.

- d. **Sistemas de Información Gerencial:** una vez con la base del conocimiento del mercado y sistema de la EPS, además de saber cómo leer y estimar las variables e indicadores de las pólizas de salud, ahora se consideró necesario saber extraer la información. Para ello, se plantea el requerimiento de capacitación de cómo realizar la minería de datos dentro de los sistemas de información que posee Rímac EPS.

Fig. 6. Temas Críticos en la Formación de nuevos Gestores de Rentabilidad– Enfoque Interno



Fuente: Elaboración propia

4.1.4. DETERMINACIÓN DEL INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA NUEVOS GESTORES DE RENTABILIDAD – ENFOQUE DE LOS CLIENTES INTERNOS. (Nota: el puesto de Gestor de Rentabilidad no tiene contacto directo con los clientes finales)

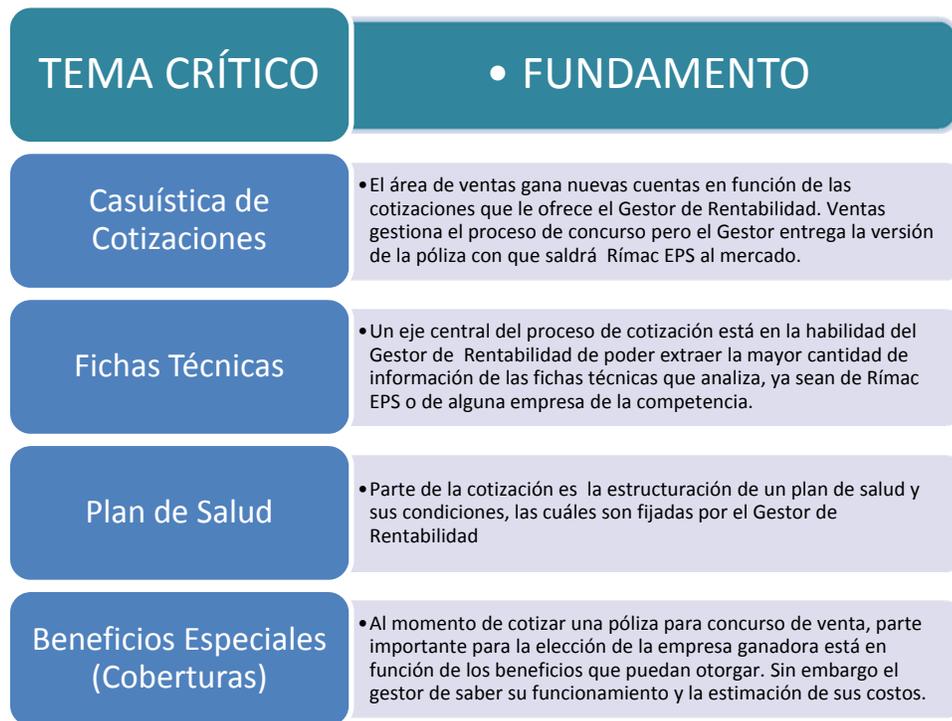
Para el caso de los principales clientes internos del Gestor de Rentabilidad, tenemos 2 áreas que juegan un papel crucial en el negocio: el Área de Ventas y el Área Comercial.

- El Área de Ventas que es quien se encarga de ganar nuevas pólizas (El sistema de EPS pide que se haga un concurso entre las empresas de seguros a fin de ofrecer una mayor competencia que favorezca al asegurado), según su enfoque es necesario capacitar en:

- a. Casuística de Cotizaciones: para el Área de Ventas es importante que el Gestor de Rentabilidad tenga una formación que le permita flexibilidad, creatividad y un sólido manejo del proceso de cotizaciones de pólizas. Por lo tanto plantean que el estudio de casuística de cotizaciones es crucial para ampliar la óptica del Gestor de Rentabilidad y así poder presentar cotizaciones competitivas y rentables para la empresa.
- b. Fichas Técnicas: el Área de Ventas al momento de entrar en proceso de cotización de una póliza de salud colectiva recibe información del cliente a través de una Ficha Técnica que contiene un reporte de la póliza (Primas, población, gastos, rentabilidad, consumo promedio general y desglosado, etc.). Aquí se señala importante el capacitar en temas de interpretación y análisis de fichas técnicas con el fin de poder explotar al máximo la información del reporte de la póliza para una mejor cotización.
- c. Plan de Salud: para las cotizaciones que realiza el Gestor de Rentabilidad, parte de este proceso es estructurar un plan de salud en donde se detallan las condiciones de pagos por servicios, redes de salud disponibles y beneficios que ofrecerá Rímac EPS. Es por ello que resulta importante que el Gestor de Rentabilidad tenga un adecuado conocimiento de cómo estructurar un plan de salud que sea competitivo en el mercado.

- d. Beneficios Especiales: dentro del plan de salud hay beneficios fuera de lo estándar que le otorga la aseguradora al cliente, por ejemplo: centro médico en la empresa, sesiones de nutricionista en la empresa, programa de vacunas especiales, reembolso por gastos en el extranjero, etc. Este punto específico de los planes de salud requiere que se capacite al Gestor de Rentabilidad en para que este pueda realizar el adecuado costeo para su aplicación dentro de la prima cotizada, así como conocer la implementación de estos beneficios de manera conjunta con el área médica.

Fig. 7. Temas Críticos en la Formación de nuevos Gestores de Rentabilidad– Enfoque A.Ventas



Fuente: Elaboración propia

- El Área Comercial, este departamento tiene como función fidelizar las pólizas ganadas por Ventas. Una vez en la cartera de Rímac EPS, el área comercial vela por atender los requerimientos del cliente, operatividad de las pólizas y la negociación de la renovación al

finalizar la vigencia de la póliza. Ellos nombran los siguientes puntos como importantes para el programa de capacitación:

- a. Casuística de Renovaciones: el Área Comercial presenta las propuestas de renovación de pólizas que generan los gestores de rentabilidad, para ellos el gestor debe ser capaz de responder con flexibilidad y criterio (sin dejar de lado el objetivo de rentabilidad del producto) ante los diversos escenarios que se puedan generar dentro del proceso de renovación, por tal sentido una guía de casos servirá de apoyo para que consoliden su formación teórica.
- b. Ficha Técnica: para el Área Comercial, el tema de manejo de este reporte (incluye información de primas, población, gastos, rentabilidad, consumo promedio general y desglosado, etc.) es un punto trascendente en el programa de capacitación pues el Gestor de Rentabilidad genera su propuesta de renovación de la póliza en función de la lectura que le da a este reporte.
- c. Plan de Salud: desde la perspectiva de esta área, el plan de salud con sus condiciones, tarifarios, beneficios y redes de clínicas afiliadas ha de ser tema de capacitación pues es el eje central del producto que ofrece Rímac EPS a sus afiliados y por ello necesitan Gestores de Rentabilidad bien capacitados en la estructuración de planes de salud.
- d. Beneficios Especiales: Al igual que el área de Ventas, el Área Comercial necesita que los Gestores de Rentabilidad estén en capacidad de analizar beneficios especiales para que puedan ser implementados en las pólizas según sea negociado. Para ellos los puntos de costeo de beneficios e implementación de los mismos de

manera coordinada con el Área Médica de la empresa son temas importantes a ser considerados.

Fig. 8. Temas Críticos en la Formación de nuevos Gestores de Rentabilidad– Enfoque A.Comercial



Fuente: Elaboración propia

4.2 DISCUSIÓN

El presente trabajo se centró en la evaluación del actual programa de capacitación para nuevos Gestores de Rentabilidad con la finalidad de poder otorgar un mejor entendimiento del programa y a su vez plantear mejoras.

EL ACTUAL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

A primera vista se puede apreciar que el usar varios enfoques sobre el programa de capacitación ha permitido tener un mayor panorama, por ejemplo los Jefes de Segmentos (Jefes de Equipos de Gestores) y Jefe de Producto nos dieron una descripción del programa vigente desde su posición de administradores del programa. Sin embargo cabe señalar que esta primera parte de descripción tuvo que ser complementada por la revisión de documentos de trabajo, observación directa y diálogos con miembros del equipo de Gestores pues existía cierto sesgo a nivel de las jefaturas al momento de señalar detalles que indicaban carencias en el programa que podían recaer sobre su responsabilidad. Finalmente se pudo complementar las fuentes de información y se llegó a evidenciar las fases del programa vigente. Dentro de estas fases se observan las siguientes anotaciones:

-El proceso de capacitación actual no es un programa estructurado, no hay una planeación formal del caso, sólo se ve programación de actividades sobre la marcha.

-Existe una carencia de instructores preparados para el programa de capacitación, los Jefes de Segmento figuran como responsables de la capacitación a los Gestores de su equipo sin embargo delegan esta responsabilidad a algún miembro de su equipo que no necesariamente cuenta con las habilidades para llevar a cabo esta labor.

-No se cuentan con recursos que apoyen el proceso de formación. El programa se lleva a cabo con los apuntes que vaya realizando el nuevo Gestor de Rentabilidad.

EL GRADO DE SUFICIENCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Dentro de los resultados de la encuesta, primero vemos que nos valida parte de la realidad problemática que nos dice que hay una falta de fuerza laboral debidamente calificada. Al momento de preguntar sobre el nivel de conocimientos sobre seguros al ingresar al puesto, el 78% señaló que tenían una baja o muy baja formación, esto también apoya la necesidad de establecer mejoras para el programa de capacitación.

Dentro del objetivo central de la encuesta, la evaluación sobre el programa actual de capacitación, se observó que no hay una eficiente transmisión de conocimientos teóricos (61% lo consideró bajo) y prácticos (66% calificó el nivel como bajo o muy bajo), además que no existe una estructuración y planificación formal (77% califica como baja o muy baja la planificación del programa), esto va alineado con la ausencia de recursos de apoyo para la persona en proceso de capacitación (78% considera que los recursos de apoyo son bajos o muy bajos). Ahora al contrastar esta investigación con manuales y estudios sobre capacitación de los recursos humanos, los resultados negativos que recibió el programa de capacitación están de acuerdo a las conclusiones de otros investigadores que señalan que para que un programa de capacitación sea efectivo y con un impacto significativo, este debe ser sistémico y estructurado, cosa que no sucedió con el programa no formalizado que hay en el equipo de Gestores de Rentabilidad de Rímac EPS.

DETERMINACIÓN DEL INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN **EN LA FORMACIÓN DE NUEVOS GESTORES DE RENTABILIDAD**

Al momento de identificar las necesidades de capacitación, se volvió a apreciar que es muy provechoso el usar múltiples enfoques (ver figura 9) pues el inventario de necesidades de capacitación producto de la intervención del Equipo de Gestores de Rentabilidad, Área de Ventas y Área Comercial tuvo un resultado que se complementó entre sí. Primero se tuvo a los Gestores de Rentabilidad que plantearon las necesidades desde un enfoque global del producto y conocimientos del mercado, el Área de Ventas presentaron un enfoque de necesidades de capacitación en función de la captación de nuevas cuentas y finalmente el Área Comercial aportó su enfoque de necesidades de capacitación orientados a la fidelización de la cartera de clientes.

Fig. 9 Interacción de las áreas en el mapeo de necesidades de capacitación



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. La evaluación del programa de capacitación para nuevos Gestores de Rentabilidad en Rímac EPS actualmente nos muestra que este posee carencias de estructura formal, gestión de recursos didácticos de apoyo y una debida planeación de las actividades.
2. Se ha generado evidencia a través de la encuesta, entrevistas y observación directa de la no suficiencia del programa de capacitación para el adiestramiento de nuevos Gestores de Rentabilidad, tanto a nivel teórico como práctico. Además se ha podido ver cómo la mayoría de miembros llegan al puesto con un deficiente nivel de capacitación.
3. Al momento de establecer las necesidades de capacitación, son importantes los aportes que puedan ofrecer los clientes internos del área, esto permite no sólo enriquecer el listado de contenidos del programa de capacitación, sino que facilita alinear los objetivos este programa con los objetivos de las demás áreas de la organización.
4. La capacitación como herramienta debidamente gestionada es similar a un proceso de inversión del cual luego se obtendrán retornos, sin embargo si estamos frente a un programa de capacitación no diseñado sobre necesidades de aprendizaje y los objetivos de la organización, este queda en una simple partida de gasto más dentro

de la empresa mientras se pierde eficiencia del conocimiento ya ganado por los equipos dentro de la organización.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Formalizar el proceso de capacitación para nuevos gestores, elaborando un programa sistémico, estructurado y continuamente revisado y actualizado pues la normatividad del sistema cambia periódicamente.
2. Mantener las evaluaciones periódicas sobre el programa de capacitación a fin de poder trabajar de manera efectiva en la retroalimentación. El medir la suficiencia y satisfacción del programa de capacitación mantendrá abierta las puertas a la mejora y a la corrección de fallas.
3. Se recomienda trabajar en la revisión y actualización del programa de capacitación usando la percepción de las áreas que trabajan como clientes internos del equipo de Gestores de Rentabilidad. El aporte del enfoque de cada área ayudará a tener una retroalimentación más completa de las necesidades del proceso de capacitación
4. Se recomienda la generación de contenidos para el programa de capacitación en base al siguiente programa sustentado en las necesidades de capacitación identificadas en la investigación (ver tabla 2):

TABLA 2. Propuesta de programa de capacitación para nuevos Gestores de Rentabilidad

Día	Temas	Contenido
1er día	El Sistema de la EPS	1ra y 2da hora: El sistema de salud y los seguros. La organización de Rimac EPS y Seguros, funciones principales de las áreas.
	Generalidades y Terminología Básica	3era y 4ta hora: Definiciones y reconocimiento de términos en el sector seguros de salud colectiva
2do día	El Plan de Salud	1ra y 2da hora: Definiciones y reconocimiento de términos en los planes: plan, tipos de plan, póliza, deducible, coaseguro, copago, beneficio máximo, límites, 2da capa, recupero, prima, beneficio, cobertura, siniestralidad, exclusiones, carencia, tiempo de espera, empresa, cliente, grupo económico, broker, comisión, descuento, etc
	Los beneficios (coberturas)	3era y 4ta hora: Definición de principales beneficios: hospitalario, maternidad, oncología, congénitos, etc.
3er día	Manejo de Indicadores	1ra y 2da hora: principales indicadores: siniestralidad, pmpm, frecuencia, utilización. Definición e interpretación, fórmula, ejercicios.
	Fichas Técnicas según SEPS	3ra y 4ta hora: contenido e interpretación. Los Ajustes.
4to día	Sistemas de Información Gerencial	1ra y 2da hora: definición del DWH. La herramienta B.O. Los reportes estandar, variables, interpretación básica
	Casuística 1	3ra y 4ta hora: Revisión de casos prácticos sobre aplicación de la norma, análisis de indicadores, ajustes en primas y cambio en condiciones.
5to día	Casuística 2	1ra y 2da hora: Revisión de casos prácticos sobre Generación y Análisis de propuestas de renovación de pólizas
		3ra y 4ta hora: Revisión de casos prácticos sobre Generación y Análisis de cotizaciones de pólizas

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bassi,L.,Ludwig,J.,McMurrer, D. y Van Buren,M (2002). *Profiting From Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off?*. Consultado el 02-05-2014 de <http://home.uchicago.edu/~ludwigj/papers/BassiEtal-Singapore-2002.pdf>
- Bohlander, B., Sherman, A., Snell, S. 2001. *Administración de Recursos Humanos*. 12va Edición. México, International Thomson. 707pp.
- Chiavenato, I. 2007. *Administración de Recursos Humanos*. 8va Edición. México, Mc Graw-Hill. 500pp.
- Diez, J. y Abreu, J. 2009. *Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso*. Daena: International Journal of Good Conscience (1870-557X). 4(2). Disponible en <http://www.daenajournal.org/>. Consultado el 05-05-2014
- Jiménez, M y Barchino, R. 2003. *Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas*.. Consultado el 01-05-2014, de <http://idl.isead.edu.es:8080/jspui/bitstream/123456789/2451/1/658JIMeva.pdf>
- Mendoza, A. 2005. *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*.5ta Edición. México, Trillas. 277pp.
- Puchol, L. 2003. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 5ta Edición. Madrid, Díaz de Santos. 410pp.

- Rímac Seguros. 2014. *Manual del afiliado – Planes de Salud EPS*. Consultado el 05-05-2014 de http://www.rimac.com.pe/wps/wcm/connect/c4f9788049859feca102efd5a19c6ea7/Manual_Afiliado_Mayo2014.pdf?MOD=AJPERES
- Sánchez, J. (2001) *Gestión del conocimiento: Auditoría de necesidades de capacitación para ejecutivos universitarios, una aproximación al caso chileno*. Trabajo presentado en el VII Congreso Internacional de Costos: Cruzando Fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI, León. Recuperado de <http://www.intercostos.org/documentos/Trabajo008-A.pdf>

ANEXOS

- **PERFIL DEL PUESTO GESTOR DE RENTABILIDAD**

PUESTO: Gestor de Rentabilidad
OBJETIVO:
Gestionar las funciones de análisis de rentabilidad y apoyo a la gestión comercial, buscando mantener o incrementar la rentabilidad de su cartera y controlando el gasto de la misma.
REPORTES
Reporta a:
Jefe de Segmento
Supervisa a:
- No Aplica
FUNCIONES y RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none">- Ajustes: definición y evaluación de cambio de condiciones y primas, negociación interna y externa (brokers) para los cambios, garantizar la correcta implementación de los cambios.- Renovación: Evaluar modificación de condiciones y primas para rentabilizar. - Desarrollar y coordinar propuestas para venta nueva en coordinación con Área Comercial, velando por la rentabilidad de las mismas. - Mantenimiento de información de funcionarios, comisiones, brokers, segmento, etc. en nuestros sistemas de información.- Preparar presentaciones gerenciales según cronograma establecido con Área Comercial.- Prestar servicio al cliente interno y externo (atención de consultas a clientes y brokers, atención de reclamos, capacitaciones, atención de casos especiales de siniestros). - Apoyo a la Gestión Comercial (cotizaciones, negociaciones con brokers, evaluación de casos para aprobación de pagos exgratia, evaluación para la aprobación de ajustes y bonos, apoyo al comercial en la definición de las condiciones de traspaso o ingreso de nuevos asegurados según la política de suscripción; atención de consultas, pedidos y reclamos de brokers).

- **CUESTIONARIO APLICADO A LOS GESTORES DE RENTABILIDAD**

Sexo _____
Antigüedad _____

Instrucciones, seleccione con una aspa según corresponda:

1 ¿Cómo califica su dominio del tema seguros de salud al ingresar al puesto?

Muy Baja Baja Normal Buena Muy buena

2 ¿Cómo califica la estructura del programa de capacitación?

Muy Baja Baja Normal Buena Muy buena

3 ¿Cómo califica los recursos con que contaba en el programa de capacitación?

Muy Baja Baja Normal Buena Muy buena

4 ¿Cómo califica el nivel de la base de conocimientos que le generó la capacitación teórica?

Muy Baja Baja Normal Buena Muy buena

5 ¿Cómo califica el nivel de la base práctica que le otorgó el programa de capacitación en su fase de desarrollo de casos?

Muy Baja Baja Normal Buena Muy buena

6 ¿Cómo calificaría la duración del programa de capacitación?

Insuficiente Ajustado Normal Holgado Excesivo

7 ¿Cómo calificaría el programa de capacitación que recibió al ingresar al puesto de Gestor de Rentabilidad? (Calificar de 0 al 10)

Muchas gracias por su tiempo