



Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales para aseguradoras  
privadas en Bogotá

Diana Carolina Córdoba Ipia

Marcela Rincón Luengas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa Especialización en Gerencia Comercial

2025

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales para aseguradoras  
privadas en Bogotá

Diana Carolina Córdoba Ipia ID 641019

Marcela Rincón Luengas ID 790096

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia en  
Comercial

Asesor

Maritza Arias Hernández

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa Especialización en Gerencia Comercial

2025

**Dedicatoria**

A Dios, por ser guía y fortaleza en cada paso de este camino académico y profesional.

A nuestras familias, por su amor incondicional, comprensión y apoyo constante, pilares que hicieron posible alcanzar esta meta.

A nuestro compromiso, amor por crecer profesionalmente y a quienes han creído en nuestro propósito de crecimiento, por inspirarnos a seguir aprendiendo, transformando y aportando desde el conocimiento al desarrollo del talento humano.

### **Agradecimientos**

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios y al Programa de Especialización en Gerencia Comercial, por brindarnos las herramientas académicas y humanas que permitieron el desarrollo de esta investigación.

A nuestra asesora, Maritza Arias Hernández, por su orientación, compromiso y valioso acompañamiento durante todo el proceso investigativo.

A las empresas aseguradoras privadas de Bogotá y a los profesionales del área comercial que participaron en las encuestas y entrevistas, por compartir su tiempo, experiencia y conocimiento, los cuales fueron fundamentales para la construcción de este modelo estratégico.

A nuestras familias y amigos, por su paciencia, motivación y palabras de aliento en los momentos de mayor exigencia.

Finalmente, agradecemos a todos aquellos que, directa o indirectamente, contribuyeron a que este trabajo fuera una realidad. Este logro es también de ustedes.

## Contenido

Resumen .....	12
Abstract.....	13
Introducción.....	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. Descripción del problema.....	15
1.1.1. Contexto general y tendencias globales .....	15
1.1.2. Situación en Colombia.....	15
1.1.3. Problema específico en el sector asegurador .....	16
1.1.4. El reto del sector asegurador en la ciudad de Bogotá .....	17
1.1.5. Causas del problema.....	20
1.1.6. Consecuencias del problema.....	21
1.1.7. Necesidad de investigación.....	21
1.2. La pregunta de investigación.....	22
1.3. Los objetivos de investigación .....	22
1.3.1. Objetivo general.....	22
1.3.2. Objetivos específicos .....	22
1.4. Justificación de la investigación.....	23
1.4.1. ¿Quiénes ganan con este proyecto? .....	24
2. REVISIÓN LITERARIA.....	25
2.1. Competencias clave del talento humano en el área comercial .....	25
2.1.1. Concepto y evolución histórica de las competencias blandas .....	25
2.1.2. Clasificación de las competencias blandas clave en el ámbito comercial .....	26
2.1.3. Relevancia estratégica de las competencias blandas en áreas comerciales del sector asegurador .....	29
2.2. Competencias Digitales: Definición, Tipologías, Tendencias en el Sector Asegurador y Future Skills .....	30
2.2.1. Definición y tipologías de las competencias digitales.....	30
2.2.2. Tendencias de transformación digital en el sector asegurador colombiano .....	32
2.2.3. Estudios y reportes globales sobre future skills en el sector comercial .....	33

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

2.3.	Integración de Competencias Blandas y Digitales: Hacia un Modelo de Talento Híbrido .....	34
2.4.	Gestión por Competencias: Concepto, Fundamentos Teóricos y Modelos Estratégicos.....	35
2.4.1.	<i>Concepto de competencias: Orígenes teóricos de Spencer &amp; Spencer y McClelland</i> .....	35
2.4.2.	<i>Modelos de gestión del talento basados en competencias</i> .....	37
2.4.3.	<i>Integración del modelo de gestión por competencias en el contexto comercial del seguro</i> 39	
2.5.	Brecha de Competencias: Definición, Herramientas de Detección y Casos de Estudio en Sectores Similares .....	40
2.5.1.	<i>Definición de brecha de competencias</i> .....	40
2.5.2.	<i>Herramientas y métodos para detectar brechas de competencias</i> .....	41
2.5.3.	<i>Casos y estudios previos en aseguradoras o sectores similares</i> .....	43
2.6.	Integración estratégica: De la detección de brechas a la gestión por competencias .....	45
2.7.	Metodologías de formación y aprendizaje organizacional .....	46
2.7.1.	<i>Aprendizaje experiencial y aprendizaje continuo (lifelong learning)</i> .....	46
2.7.2.	<i>Capacitación presencial vs. virtual</i> .....	46
2.7.3.	<i>Microlearning, e-learning, blended learning y gamificación</i> .....	49
2.7.4.	<i>Corporate universities en el sector asegurador</i> .....	50
2.7.5.	<i>Estrategias de capacitación en competencias blandas y digitales</i> .....	50
2.7.6.	<i>Modelos estratégicos de formación y desarrollo del talento humano</i> .....	51
2.7.7.	<i>Tendencias en gestión del talento en el sector asegurador</i> .....	51
3.	METODOLOGÍA .....	52
3.1.	Enfoque y alcance de la investigación .....	52
3.2.	Población y muestra .....	53
3.2.1.	<i>Definición de la población</i> .....	53
3.2.2.	<i>Cálculo y selección de la muestra</i> .....	54
3.3.	Instrumentos .....	54
3.3.1.	<i>Descripción de procedimientos</i> .....	55
3.3.2.	<i>Consentimiento informado</i> .....	56
3.4.	Análisis de información .....	58
3.4.1.	<i>Encuesta</i> .....	58
3.4.2.	<i>Entrevista semiestructurada</i> .....	59
3.5.	Consideraciones éticas .....	60

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

4.	RESULTADOS .....	61
4.1.	Identificación de las competencias blandas y digitales más demandadas en el talento humano del área comercial de las empresas aseguradoras del sector privado en la ciudad de Bogotá. ....	61
4.2.	Diagnóstico de las principales brechas entre las competencias blandas y digitales, actuales y requeridas en el talento humano del área comercial de las empresas aseguradoras del sector privado en la ciudad de Bogotá.....	63
4.3.	Análisis de las estrategias y metodologías de formación que actualmente implementan las empresas aseguradoras para el desarrollo de su talento comercial .....	71
4.3.1.	<i>Competencias requeridas</i> .....	71
4.3.2.	<i>Brechas identificadas</i> .....	72
4.3.3.	<i>Estrategias actuales de formación</i> .....	72
4.3.4.	<i>Síntesis interpretativa</i> .....	73
4.4.	Propuesta de los lineamientos estratégicos de formación para el fortalecimiento de las competencias blandas y digitales del talento humano del área comercial en las empresas aseguradoras privadas de Bogotá.....	74
4.4.1.	<i>Objetivo general del modelo:</i> .....	75
4.4.2.	<i>Enfoque estratégico del modelo</i> .....	75
4.4.3.	<i>Lineamientos para el fortalecimiento de competencias blandas</i> .....	76
4.4.4.	<i>Lineamientos para el fortalecimiento de las competencias digitales</i> .....	76
4.4.5.	<i>Lineamientos metodológicos del modelo</i> .....	77
4.4.6.	<i>Lineamientos de evaluación y seguimiento</i> .....	78
4.4.7.	<i>Impacto esperado</i> .....	79
5.	CONCLUSIONES.....	80
	Referencias.....	84

**Lista de tablas**

Tabla 1. Dimensiones centrales de las competencias blandas .....	27
Tabla 2. Clasificación de competencias digitales .....	31
Tabla 3. Modelos de gestión por competencias .....	37
Tabla 4. Dimensiones de la brecha de competencias.....	40
Tabla 5. Propuesta integradora para el contexto bogotano.....	45
Tabla 6. Competencias blandas con mayor demanda .....	61
Tabla 7. Competencias digitales con mayor demanda .....	62
Tabla 8. Correlación entre edad y nivel de competencia digital.....	67
Tabla 9. Correlación entre edad y nivel de desarrollo de habilidades blandas .....	68
Tabla 10. Percepción de suficiencia de las capacitaciones recibidas.....	68
Tabla 11. Nivel de satisfacción con las capacitaciones recibidas.....	69
Tabla 12 Modalidad de capacitación preferida entre los encuestados.....	69
Tabla 13. Principales obstáculos para fortalecimiento de competencias .....	70
Tabla 14. Priorización de necesidades de formación.....	70
Tabla 15. Enfoque estratégico del modelo de formación.....	75
Tabla 16. Lineamientos para el fortalecimiento de competencias blandas .....	76
Tabla 17. Lineamientos para el fortalecimiento de competencias digitales .....	77
Tabla 18. Lineamientos metodológicos .....	77
Tabla 19. Lineamientos de evaluación y seguimiento .....	78

**Lista de gráficos**

Gráfico 1. Crecimiento de las primas años 2016 a 2025.....	18
Gráfico 2. Costos de intermediación.....	18
Gráfico 3. Participación en primas emitidas por departamento .....	19
Gráfico 4. Distribución de los encuestados según rango de edad.....	64
Gráfico 5. Distribución de los encuestados según el grado de escolaridad.....	65
Gráfico 6. Distribución de los encuestados de acuerdo con años de experiencia en el sector asegurador .....	65
Gráfico 7. Nivel de desarrollo de competencias digitales.....	66
Gráfico 8. Nivel de desarrollo de habilidades blandas.....	66

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

### **Lista de figuras**

Figura 1. Modelo estratégico propuesto por los autores (elaboración propia 2025) ..... 80

### Lista de anexos

- Anexo 1. Encuesta “MODELO ESTRATÉGICO DE FORMACIÓN INTEGRAL EN COMPETENCIAS COMERCIALES” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 2. Preguntas entrevista semiestructurada..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 3. Transcripción entrevista al experto en formación y capacitación comercial .**¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 4. Transcripción entrevista al experto en Recursos Humanos ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 5. Base de datos de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada (archivo Excel adjunto)”. **¡Error! Marcador no definido.**

### **Resumen**

*Palabras clave: Competencias, habilidades, competitividad, comercial, necesidades, transformación digital, innovación, capacitación, desarrollo, desarrollo del talento y talento humano.*

En el contexto de la transformación digital y la creciente competitividad del sector asegurador en Bogotá, las organizaciones enfrentan el desafío de contar con talento humano en el área comercial que posea competencias clave, no solo en técnicas de ventas tradicionales, sino también en el uso eficiente de nuevas tecnologías y herramientas digitales. Esta investigación se desarrolló con el propósito de analizar y proponer estrategias de formación que permitan fortalecer las competencias blandas y digitales del talento humano en el área comercial de las empresas aseguradoras del sector privado. A través de una revisión bibliográfica, entrevistas semiestructuradas a líderes comerciales y encuestas aplicadas a equipos de ventas de las empresas aseguradoras del sector privado en la ciudad de Bogotá se identificaron las principales brechas de competencias, así como las estrategias actuales de capacitación y desarrollo.

Los resultados obtenidos sirven como soporte para proponer un modelo de formación continua alineado con los avances tecnológicos y las exigencias del cliente actual, permitiendo a las empresas no solo mejorar su desempeño comercial, sino también asegurar la sostenibilidad del talento humano en el área. Esta investigación permitió una mirada estratégica y actual sobre el rol de la capacitación comercial como eje fundamental en la gestión del talento humano.

**Abstract**

*Keywords: Competencies, skills, competitiveness, commercial, needs, digital transformation, innovation, training, development, talent development and human talent.*

In the midst of digital transformation and rising competition within Bogotá's insurance sector, organizations are facing a critical challenge: building commercial teams with the right talent—not just skilled in traditional sales techniques, but also proficient in leveraging new technologies and digital tools. This study was conducted to analyze and propose training strategies aimed at strengthening both soft and digital skills among commercial staff in private insurance companies. Through a combination of literature review, semi-structured interviews with commercial leaders, and surveys conducted with sales teams across Bogotá's private insurance sector, the research identified key competency gaps as well as current approaches to training and development.

The findings provide a foundation for designing a continuous learning model that aligns with technological advancements and the evolving expectations of today's customers. Such a model would not only enhance commercial performance but also help ensure the long-term sustainability of human talent in the field. Ultimately, this research offers a strategic and timely perspective on the role of commercial training as a cornerstone in human talent management.

## **Introducción**

El entorno empresarial actual exige a las organizaciones adaptarse constantemente a los cambios impulsados por la transformación digital, la globalización y las nuevas dinámicas del consumidor. En este contexto, el área comercial cumple un papel fundamental, ya que no solo es responsable de generar ingresos, sino también de construir relaciones sostenibles con los clientes en un entorno altamente competitivo y digitalizado (Kotler & Keller, 2021).

Para enfrentar estos desafíos, el talento humano del área comercial debe contar con competencias que integren habilidades técnicas, digitales, interpersonales y estratégicas. Las organizaciones, sin embargo, aún enfrentan grandes brechas entre las competencias existentes y las necesarias, especialmente en lo que se refiere al uso de tecnologías emergentes como CRM inteligentes, herramientas de análisis de datos, automatización comercial y estrategias digitales (CEB - Gartner, 2020).

Asimismo, la capacitación continua y el desarrollo del personal comercial se han convertido en elementos críticos para el éxito empresarial. Sin embargo, muchos procesos formativos no responden adecuadamente a las necesidades identificadas ni se alinean con los objetivos del negocio (Chiavenato, 2017). Este proyecto de investigación se plantea como objetivo central analizar cómo garantizar la existencia de trabajadores competentes en el área comercial, mediante estrategias de formación y desarrollo que respondan al entorno tecnológico actual y a las exigencias del mercado.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Deficiente formación y desarrollo de habilidades blandas en los miembros de las áreas comerciales de las empresas del sector privado, específicamente en el sector asegurador.

### 1.1. Descripción del problema

#### 1.1.1. Contexto general y tendencias globales

En un entorno empresarial cada vez más influenciado por la transformación digital, la globalización y las nuevas exigencias del consumidor, las organizaciones tienen como reto constante el mantenerse competitivas mediante la adaptación ágil a todos los cambios. En este contexto, el área comercial juega un papel esencial al ser responsable de generar y mantener la relación con el cliente a través de canales y herramientas cada vez más digitales y automatizados (Kotler & Keller, 2021).

A nivel internacional, variados estudios han evidenciado una brecha progresiva entre las competencias que poseen actualmente los trabajadores del área comercial y aquellas que exige el entorno empresarial moderno. El Foro Económico Mundial (2023) ha indicado que más del 40 % de las habilidades requeridas en los puestos de trabajo actuales cambiarán en los próximos cinco años, siendo las habilidades digitales, la adaptabilidad y el pensamiento crítico algunas de las más importantes. En Latinoamérica, esta brecha se agudiza debido a la baja inversión en capacitación continua, así como la lenta adopción tecnológica dentro de muchas organizaciones (OECD, 2022).

#### 1.1.2. Situación en Colombia

En Colombia, el sector privado no es ajeno a estos retos. Muchas empresas han proyectado e implementado programas de transformación digital sin una estrategia clara para el desarrollo de las competencias comerciales de su talento humano. Aunque algunas

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

organizaciones han implementado capacitaciones, estas suelen centrarse en técnicas tradicionales de ventas, sin relacionarlas directamente con las exigencias actuales que incluyen el uso de CRM inteligentes, análisis de datos, comercio electrónico y habilidades blandas clave como la empatía, la comunicación efectiva o la autogestión (CEB-Gartner, 2020).

### ***1.1.3. Problema específico en el sector asegurador***

De acuerdo con la información de la Superintendencia Financiera de Colombia, en el sector asegurador específicamente en la ciudad de Bogotá, encontramos 25 compañías aseguradoras, mientras que para el año 2024 habían 1615 agencias de seguros, de estas, 1503 agencias son operaciones de propietario único y los 112 restantes forman parte de marcas más grandes. El número de agencias viene en crecimiento desde el año 2021.

En el sector asegurador, la labor comercial enfrenta grandes desafíos relacionados con la transformación digital, el cambio en los hábitos de consumo y la creciente competencia del mercado. Este sector sigue dependiendo en gran medida de la interacción directa con el cliente, lo que exige que los asesores comerciales cuenten con un perfil integral que combine habilidades digitales, conocimientos técnicos sobre productos y la normativa aplicable, y competencias blandas orientadas al servicio, la atracción, la persuasión y la construcción de relaciones de confianza a mediano y largo plazo.

El hecho de que los agentes de seguros, en su mayoría trabajen de manera independiente o unipersonal, implica una reducida posibilidad o capacidad de inversión en tiempo y dinero en temas de fortalecimiento de competencias, lo que convierte a los programas de formación y capacitación de las aseguradoras en la única opción para la mayoría de las personas que desarrollan esta gestión comercial.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Adicionalmente, muchas aseguradoras enfrentan dificultades para atraer, desarrollar y retener talento comercial que cumpla con este perfil. Se observa una brecha creciente entre las competencias actuales de los equipos de ventas y las nuevas exigencias del entorno digital, como el uso de plataformas CRM inteligentes, la interpretación de datos para toma de decisiones, el manejo de canales digitales y la capacidad de autogestión en entornos remotos o híbridos.

Además, los procesos de formación interna no suelen estar alineados con las necesidades reales del mercado, ni responden a diagnósticos de brechas de habilidades actualizados. Muchas áreas de talento humano carecen de metodologías efectivas para evaluar y proyectar el desarrollo de las competencias comerciales requeridas para enfrentar los cambios del sector.

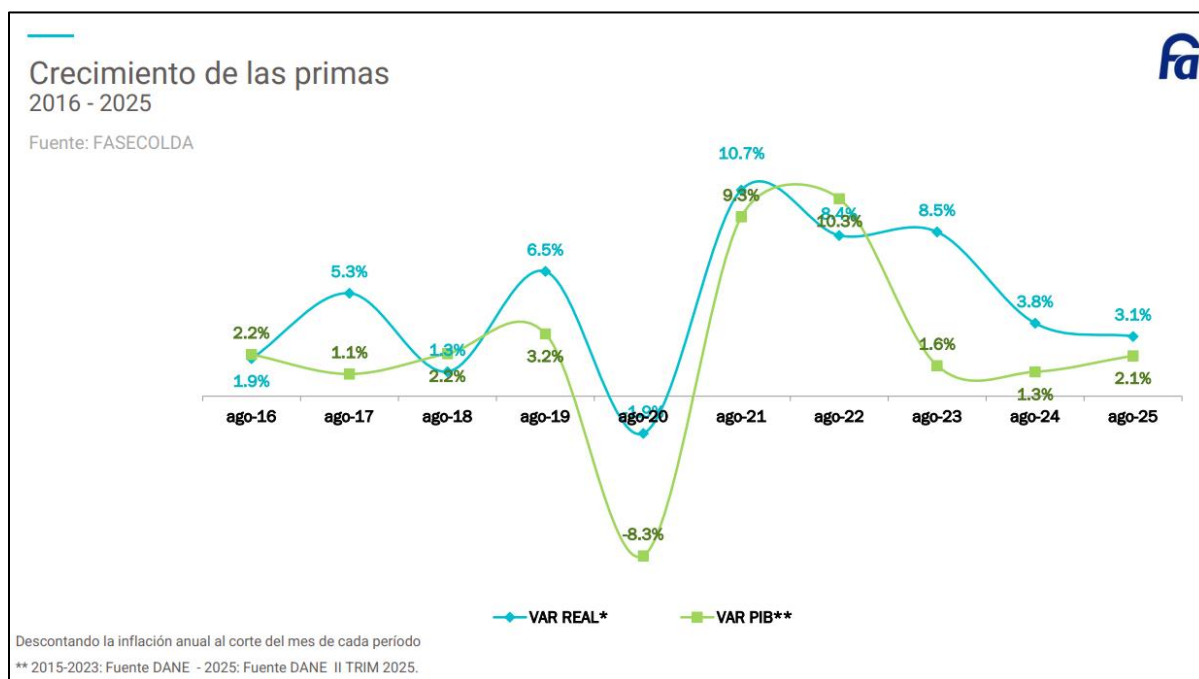
En resumen, el sector asegurador presenta una falta de alineación entre el perfil del talento comercial disponible y las competencias requeridas para responder a las dinámicas actuales del mercado. Esto limita la capacidad de las compañías para competir efectivamente, innovar en sus procesos comerciales y garantizar experiencias diferenciadoras al cliente.

### ***1.1.4. El reto del sector asegurador en la ciudad de Bogotá***

Se realizó una revisión de cifras y gráficas publicadas por *Fasecolda (Federación de Aseguradores Colombianos)*, con el propósito de contextualizar el comportamiento reciente del sector asegurador en el país. Estas estadísticas, incluidas en el presentadas a continuación, permitieron analizar la evolución del crecimiento anual de las primas, la inversión de las aseguradoras en procesos de intermediación y la participación regional del mercado.

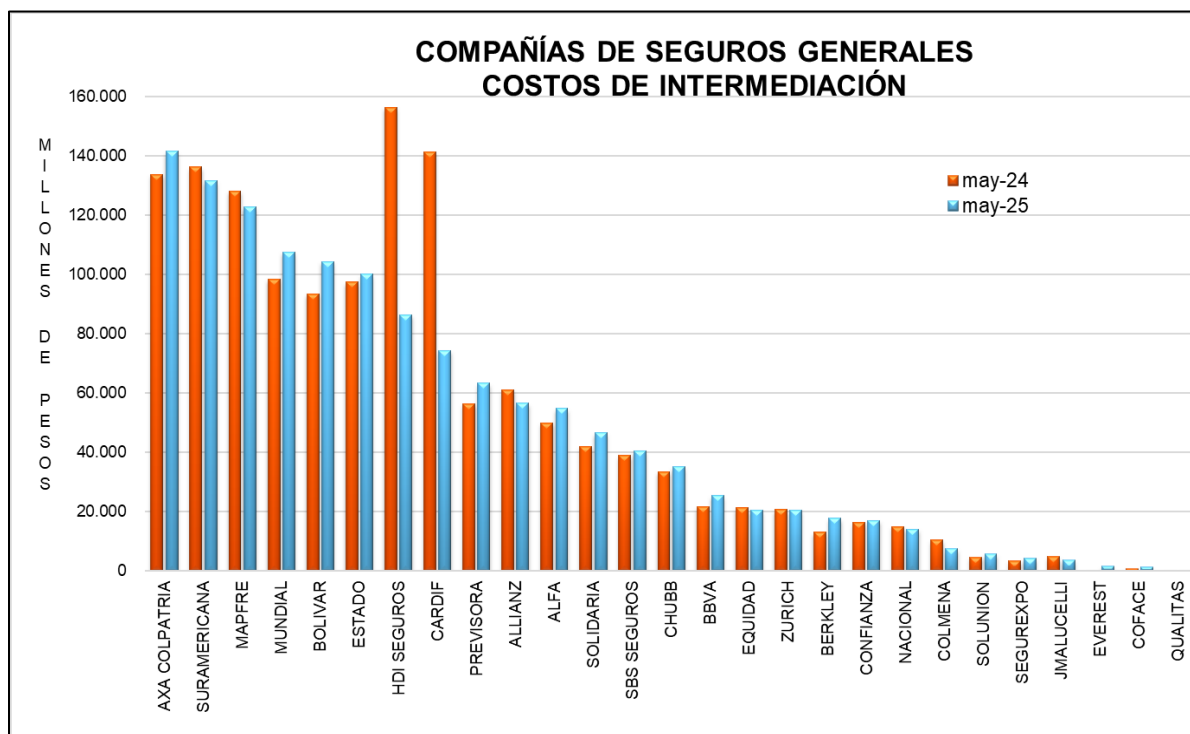
Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**Gráfico 1. Crecimiento de las primas años 2016 a 2025**



Fuente: DANE II TRIM 2025.

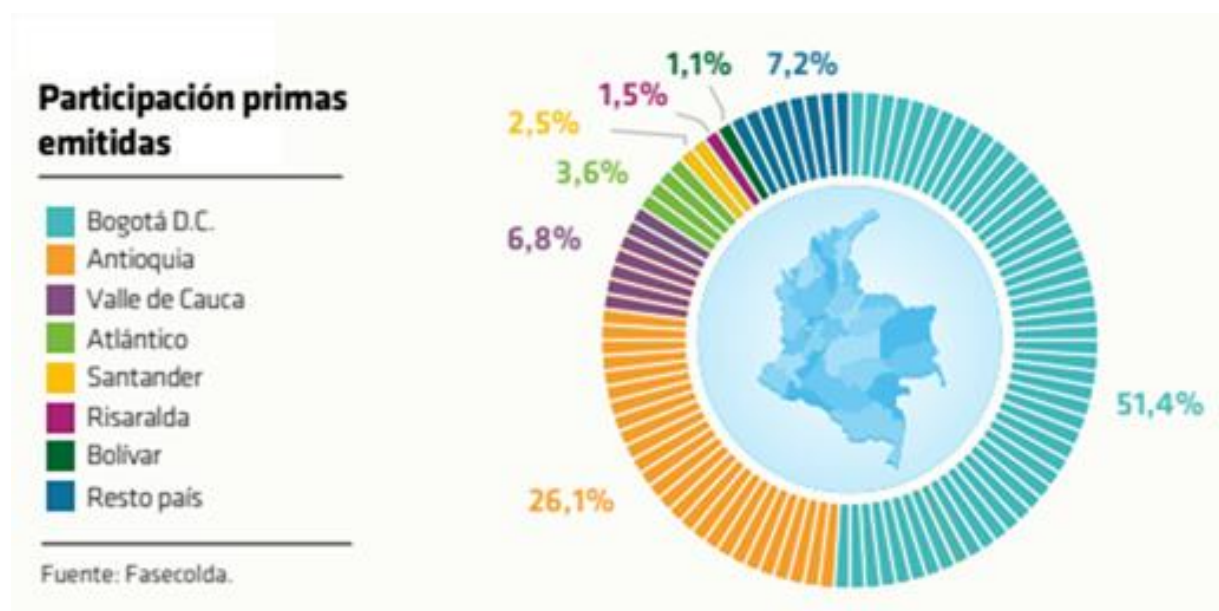
**Gráfico 2. Costos de intermediación**



Fuente: Fasecolda mayo 2025

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**Gráfico 3. Participación en primas emitidas por departamento**



Fuente: Fasecolda

El análisis de las gráficas evidencia el *crecimiento sostenido del sector asegurador en Colombia durante los últimos años*, tanto en el volumen de primas emitidas como en la inversión destinada a la intermediación comercial. Las cifras reflejan un *incremento anual constante en la colocación de primas*, impulsado por la expansión del mercado, la diversificación de productos y el fortalecimiento de la gestión comercial en las principales ciudades del país.

Dentro de este panorama, *Bogotá se posiciona como la ciudad líder en la generación de primas*, concentrando el mayor porcentaje del total nacional. Este comportamiento se explica por la alta densidad empresarial, la presencia de las principales sedes corporativas del sector asegurador y el dinamismo del mercado laboral y financiero. En consecuencia, la capital representa un *foco estratégico para el desarrollo del talento humano comercial*, ya que su desempeño tiene un impacto directo sobre los indicadores de rentabilidad y crecimiento del sector.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Asimismo, las cifras sobre el *valor invertido por las aseguradoras en procesos de intermediación* revelan la importancia que tiene la fuerza comercial en la sostenibilidad del negocio. Las compañías destinan una proporción significativa de sus recursos a fortalecer los canales de venta, los programas de capacitación y los incentivos al desempeño, lo que evidencia la necesidad de contar con asesores altamente competentes, adaptados a los nuevos entornos digitales y con sólidas habilidades interpersonales.

En este contexto, la presente investigación adquiere especial relevancia al *proponer un modelo estratégico de formación integral* que responde a las exigencias actuales del mercado. Dicho modelo busca *fortalecer tanto las competencias blandas como las digitales del talento humano comercial*, promoviendo una fuerza de ventas más preparada para enfrentar los retos de la transformación digital, la competencia sectorial y las expectativas cambiantes de los clientes. La implementación de este modelo no solo contribuye al *desarrollo profesional de los asesores*, sino que también impacta de manera directa en la *eficiencia comercial, la fidelización de los clientes y la competitividad del sector asegurador* en Bogotá y a nivel nacional. De esta manera, el estudio se consolida como una herramienta estratégica para alinear la formación del talento humano con las metas de crecimiento y sostenibilidad del sector.

#### **1.1.5. Causas del problema**

Las causas de este problema son diversas. Por un lado, se presentan deficiencias en los procesos de selección y formación, donde no se tienen en cuenta criterios como la adaptabilidad digital o el pensamiento estratégico. Por otro lado, existe una desarticulación entre las necesidades reales del mercado y los contenidos impartidos en programas de capacitación, los cuales en su mayoría no consideran las tendencias emergentes ni el perfil cambiante de los consumidores. Además, la escasa inversión en procesos de actualización profesional y la

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

resistencia al cambio por parte de algunos trabajadores representan obstáculos y retos adicionales para cerrar esta brecha de competencias (Chiavenato, 2017).

#### ***1.1.6. Consecuencias del problema***

Las consecuencias de este problema son significativas. La falta de competencias adecuadas en el área comercial afecta directamente la competitividad de las organizaciones, incrementa la rotación del personal que no logra conectar completamente con los objetivos y directrices organizacionales, debilita la relación con los clientes y disminuye los niveles de productividad e innovación. De igual forma, pone en riesgo la sostenibilidad del talento humano, ya que impide el desarrollo de carreras laborales alineadas con los retos del futuro del trabajo (Foro Económico Mundial, 2023).

#### ***1.1.7. Necesidad de investigación***

Ante esta situación, surge la necesidad de analizar, desde un enfoque estratégico, cómo garantizar la presencia de trabajadores comercialmente competentes, a través de modelos de formación y desarrollo que respondan a los desafíos actuales y futuros. Esta investigación se centra en el análisis de dichas estrategias en el contexto colombiano de la ciudad de Bogotá, específicamente en el sector privado de ventas de seguros, con el objetivo de contribuir a la construcción de un modelo de formación alineado con las nuevas demandas del mercado y las tendencias tecnológicas, con el ideal de dar respuesta al interrogante de ¿Cómo pueden diseñarse modelos de formación y desarrollo de competencias blandas y digitales en el área comercial del sector asegurador colombiano, que respondan a las demandas del entorno actual y futuro?

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

## **1.2. La pregunta de investigación**

¿Qué elementos deben integrar un modelo estratégico efectivo para el desarrollo de competencias blandas y digitales en el talento humano del área comercial de las empresas aseguradoras del sector privado en la ciudad de Bogotá?

## **1.3. Los objetivos de investigación**

### ***1.3.1. Objetivo general***

Diseñar un modelo estratégico para el desarrollo de competencias blandas y digitales en el talento humano del área comercial de las empresas aseguradoras del sector privado en la ciudad de Bogotá.

### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- Identificar las competencias blandas y digitales más demandadas en el talento humano del área comercial de las empresas aseguradoras del sector privado en la ciudad de Bogotá.
- Diagnosticar las principales brechas entre las competencias blandas y digitales, actuales y requeridas en el talento humano del área comercial de las empresas aseguradoras del sector privado en la ciudad de Bogotá.
- Analizar las estrategias y metodologías de formación que actualmente implementan las empresas aseguradoras para el desarrollo de su talento comercial.
- Proponer lineamientos estratégicos de formación para el fortalecimiento de las competencias blandas y digitales del talento humano del área comercial en las empresas aseguradoras privadas de Bogotá.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

En la actualidad, la transformación digital ha generado profundos cambios en todos los sectores productivos, especialmente en el área comercial. Las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, la analítica de datos, los CRM avanzados y las plataformas digitales de venta, están redefiniendo la forma en que las empresas interactúan con sus clientes, desarrollan sus estrategias comerciales y gestionan su talento humano. Este contexto exige que las organizaciones cuenten con trabajadores altamente competentes, no solo en conocimientos técnicos, sino también en habilidades blandas como la adaptabilidad, el pensamiento crítico y la capacidad para aprender de manera continua y flexible (Foro Económico Mundial, 2023).

La necesidad de investigar este problema surge precisamente de esa brecha creciente entre las habilidades actuales de muchos trabajadores en el área comercial y las nuevas competencias exigidas por un entorno digitalizado y cambiante. Muchas empresas están enfrentando dificultades para adaptar su fuerza de ventas y sus equipos comerciales a las nuevas exigencias del mercado, lo cual impacta negativamente en su competitividad, productividad e innovación (Deloitte, 2020). Por ello, se hace imprescindible analizar estrategias eficaces que permitan garantizar la presencia de colaboradores capacitados, actualizados y alineados con las necesidades reales del entorno digital altamente cambiante.

El planteamiento de este proyecto responde, entonces, a la necesidad de diseñar una hoja de ruta clara y fundamentada que permita a las organizaciones anticiparse al cambio, y no simplemente reaccionar ante él. Los objetivos de esta investigación buscan comprender de forma crítica cómo se están formando y actualizando los trabajadores del área comercial, qué estrategias han demostrado ser eficaces y cómo pueden ser implementadas o adaptadas en diferentes contextos organizacionales. Así, este proyecto se convierte en una herramienta de

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales  
análisis que puede orientar la toma de decisiones en empresas en proceso de transformación digital incluyendo el talento humano, evitando quitarle el protagonismo de este.

#### ***1.4.1. ¿Quiénes ganan con este proyecto?***

*Toda empresa del sector privado* gana claridad sobre las estrategias más adecuadas para fortalecer su capital humano comercial. Esta información les permitirá tomar decisiones más informadas sobre procesos de selección, formación, evaluación del desempeño y actualización de competencias, alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. De este modo, se aumenta la productividad, se mejora el clima organizacional y se reducen los costos asociados a la rotación del personal o a errores operativos por falta de competencias (Chiavenato, 2019).

*La comunidad*, especialmente los profesionales del área comercial, se ve beneficiada al contar con recomendaciones y lineamientos prácticos que les permiten desarrollar sus perfiles laborales y mejorar su empleabilidad. En un entorno donde el aprendizaje continuo se convierte en un factor clave para mantener la relevancia laboral, esta investigación promueve una cultura de formación permanente, proactiva y adaptada a las exigencias del entorno (OECD, 2022).

*Los estudiantes investigadores*, por su parte, ganan la oportunidad de desarrollar competencias investigativas, analíticas y críticas aplicadas a una problemática real. Este ejercicio académico les permite afianzar conocimientos, desarrollar soluciones innovadoras y mejorar su perfil profesional al generar propuestas que pueden ser implementadas o consideradas por las organizaciones. Asimismo, fortalece su capacidad para liderar procesos de cambio dentro del contexto empresarial.

*El programa de especialización en Gerencia Comercial* se ve fortalecida con los hallazgos de esta investigación, ya que le permite actualizar sus contenidos curriculares con base en las necesidades reales del mercado laboral. Además, contribuye al posicionamiento

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales académico y profesional del programa, al ofrecer investigaciones que responden a los desafíos contemporáneos que enfrentan las empresas, especialmente en contextos de transformación digital.

Finalmente, se puede decir que esta investigación no solo aborda un problema actual y prioritario en el ámbito empresarial, sino que también ofrece beneficios concretos a múltiples actores. Desde la mejora de la competitividad empresarial hasta el fortalecimiento del perfil profesional de los colaboradores comerciales, pasando por el enriquecimiento académico de la especialización, este proyecto tiene un impacto positivo y directo en distintos niveles. Es por ello por lo que su desarrollo es no solo pertinente, sino también necesario en el marco de una formación de posgrado comprometida con la realidad, la actualidad y las exigencias del entorno productivo y social.

## **2. REVISIÓN LITERARIA**

### **2.1. Competencias clave del talento humano en el área comercial**

#### ***2.1.1. Concepto y evolución histórica de las competencias blandas***

El término “competencia” ha experimentado una profunda transformación conceptual desde sus orígenes en la gestión del talento humano. Inicialmente, las competencias se entendían de forma reduccionista, centradas exclusivamente en conocimientos técnicos y habilidades operativas específicas, vinculadas directamente al desempeño de tareas repetitivas o estandarizadas (Spencer & Spencer, 1993). Sin embargo, con la evolución de los mercados hacia economías más complejas, dinámicas y centradas en el cliente, se hizo evidente que el éxito organizacional ya no dependía únicamente de lo que las personas *sabían hacer*, sino de cómo lo hacían, por qué lo hacían y con qué actitud lo asumían.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

En este contexto, las *competencias blandas* también denominadas *soft skills*, habilidades socioemocionales o competencias transversales, emergieron como elementos críticos para el desempeño profesional. Chiavenato (2017) las define como “el conjunto de actitudes, valores, emociones y comportamientos que permiten a las personas interactuar eficazmente con otros, adaptarse a entornos cambiantes y gestionar su propio aprendizaje y desarrollo”. Esta definición se alinea con la perspectiva del Foro Económico Mundial (2023), que las sitúa como pilares fundamentales de la empleabilidad futura, superando incluso a las habilidades técnicas en importancia relativa en muchos puestos de alto valor agregado.

La evolución de estas competencias ha estado íntimamente ligada a tres grandes transformaciones:

- *La digitalización*: Que ha automatizado tareas rutinarias, dejando espacio para funciones que requieren juicio humano, empatía y creatividad.
- *La globalización y la diversidad*: Que exigen habilidades interculturales y de comunicación efectiva en entornos multiculturales.
- *El cambio en las expectativas del cliente*: Que demanda experiencias personalizadas, confianza y conexión emocional, más allá de la simple transacción comercial.

Así, las competencias blandas han dejado de ser consideradas como “adicionales” o “deseables”, para convertirse en competencias esenciales, estratégicas e insustituibles en el ámbito comercial y de liderazgo.

### **2.1.2. Clasificación de las competencias blandas clave en el ámbito comercial**

Diversos autores y organismos internacionales han propuesto clasificaciones de las competencias blandas más relevantes para el área comercial. A partir de la revisión sistemática

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

de literatura (Deloitte, 2020; Gartner, 2020; Foro Económico Mundial, 2023; Salas et al., 2012),

se identifican dimensiones centrales, cada una con subcomponentes críticos:

**Tabla 1. Dimensiones centrales de las competencias blandas**

<b>Dimensión</b>	<b>Subcomponentes Clave</b>	<b>Descripción y Relevancia Comercial</b>
<b>Comunicación Asertiva</b>	Escucha activa, claridad verbal y escrita, adaptación del mensaje, lenguaje no verbal	Permite transmitir valor del producto, manejar objeciones, construir credibilidad y evitar malentendidos. En seguros, donde los productos son abstractos, comunicar beneficios de forma clara y empática es decisivo.
<b>Empatía</b>	Comprensión emocional, perspectiva del cliente, reconocimiento de necesidades no expresadas	Es la base para generar confianza. En ventas de seguros, donde el cliente enfrenta incertidumbre y miedo, la empatía permite conectar con sus preocupaciones reales, no solo con su presupuesto.
<b>Inteligencia Emocional</b>	Autoconciencia, autorregulación, motivación intrínseca, reconocimiento de emociones ajenas	Facilita la gestión del estrés en metas agresivas, el manejo de rechazos recurrentes y la construcción de relaciones duraderas. Estudios muestran que vendedores con alta inteligencia emocional tienen un 30% más de cierres exitosos (Goleman, 2020).
<b>Resiliencia y Adaptabilidad</b>	Capacidad de recuperación ante fracasos, flexibilidad	El sector asegurador enfrenta altos niveles de rotación y rechazo. La resiliencia permite mantener la motivación y la productividad en

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

	cognitiva, apertura al cambio	contextos de presión constante y cambios regulatorios.
<b>Liderazgo Colaborativo e Influencia sin Autoridad</b>	Persuasión ética, trabajo en equipo, capacidad de inspirar, gestión de redes informales	En modelos comerciales modernos (como equipos híbridos o ventas consultivas), el líder no siempre tiene jerarquía formal. La capacidad de influir en colegas, soportes técnicos o incluso en clientes para lograr objetivos comunes es crítica.
<b>Pensamiento Crítico y Resolución de Problemas</b>	Análisis de situaciones complejas, evaluación de alternativas, toma de decisiones basada en evidencia	Permite a los asesores interpretar datos del cliente, identificar necesidades ocultas y proponer soluciones personalizadas más allá del producto estándar.
<b>Autogestión y Proactividad</b>	Gestión del tiempo, autonomía, iniciativa, responsabilidad personal	Esencial en entornos remotos o híbridos, donde la supervisión directa es limitada. Los vendedores deben autogestionar su pipeline, su formación continua y su bienestar psicológico.

Fuente: propia

Esta clasificación no es exhaustiva, pero sí representativa de las competencias que, según múltiples estudios, diferencian a los vendedores de alto rendimiento del promedio. Destaca la interrelación entre ellas: por ejemplo, la empatía potencia la comunicación asertiva, y ambas sustentan la inteligencia emocional.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

### ***2.1.3. Relevancia estratégica de las competencias blandas en áreas comerciales del sector asegurador***

En el sector asegurador, particularmente en el contexto colombiano y bogotano, la relevancia de las competencias blandas trasciende lo táctico para convertirse en un diferenciador competitivo estratégico. Esto se debe a varias características únicas del sector:

- *Productos intangibles:* A diferencia de un automóvil o un smartphone, un seguro no se toca ni se prueba. Su valor reside en la percepción de seguridad, confianza y respaldo futuro. Solo una relación humana sólida puede construir esa percepción.
- *Alto nivel de rechazo y baja conversión:* Estudios de Fasecolda (2022) indican que hasta el 80% de las primeras citas en ventas de seguros terminan en rechazo. Solo quienes poseen resiliencia, empatía y habilidad para reconducir la conversación logran convertir esos rechazos en oportunidades.
- *Regulación y complejidad normativa:* Los productos de seguros están sujetos a múltiples regulaciones (Superintendencia Financiera, Ley 100, etc.). Un asesor que no comunica claramente estos aspectos genera desconfianza. Aquí, la claridad y la transparencia — herramientas de la comunicación asertiva— son éticas y comerciales.
- *Cambio en los hábitos de consumo:* Las nuevas generaciones (Millennials y Gen Z) priorizan la autenticidad, la transparencia y la experiencia de servicio sobre el precio. Según McKinsey (2021), el 67% de los clientes de seguros en Latinoamérica prefieren asesores que demuestren comprensión de su estilo de vida, no solo su historial de riesgos.

Además, en un entorno donde la tecnología facilita la automatización de procesos de cotización y registro, el factor humano se convierte en el único punto de contacto real con el

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

cliente. Como señala Kotler y Keller (2021): “*La venta ya no es un evento, sino una relación. Y las relaciones se construyen con humanidad, no con algoritmos.*”

Por ello, empresas líderes en el sector asegurador global como *Allianz, AXA o Zurich* han implementado programas formales de desarrollo de competencias blandas, incluyendo talleres de inteligencia emocional, coaching de comunicación y simulaciones de escenarios de rechazo, con resultados cuantificables en aumento del NPS (Net Promoter Score) y retención de clientes.

En Colombia, aunque algunas aseguradoras privadas han comenzado a reconocer esta tendencia, aún predominan modelos formativos centrados en técnicas tradicionales de cierre y volumen de llamadas, lo que genera una brecha significativa entre lo que se enseña y lo que realmente se necesita. Esto justifica la necesidad de investigar y diseñar modelos de formación integral que integren las competencias blandas como núcleo central del desarrollo comercial.

## **2.2. Competencias Digitales: Definición, Tipologías, Tendencias en el Sector Asegurador y Future Skills**

### **2.2.1. Definición y tipologías de las competencias digitales**

Las *competencias digitales* se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a un individuo utilizar de forma segura, crítica y efectiva las tecnologías digitales para resolver problemas, acceder a información, comunicarse, colaborar y crear valor en entornos digitales (UNESCO, 2018; DigComp Framework, 2022).

En el contexto comercial, estas competencias no se limitan al uso básico de herramientas, sino a la *capacidad de integrar la tecnología en el proceso de venta y servicio al cliente*, transformándola en un activo estratégico. Según Gartner (2020), las competencias digitales en ventas pueden clasificarse en cinco categorías interdependientes:

**Tabla 2. Clasificación de competencias digitales**

<b>Categoría</b>	<b>Componentes Clave</b>	<b>Aplicación en Ventas Comerciales</b>
<b>Competencias de Uso de Plataformas Digitales</b>	CRM (Salesforce, HubSpot, SAP), ERP, plataformas de gestión de leads, sistemas de seguimiento de KPIs	Manejo eficiente del funnel de ventas, segmentación de clientes, seguimiento de etapas, registro de interacciones.
<b>Competencias de Análisis de Datos</b>	Interpretación de dashboards, identificación de patrones de compra, uso de métricas (CLV, CAC, tasa de conversión), visualización de datos	Transformar datos en insights accionables: ¿Qué perfil de cliente convierte mejor? ¿Qué producto se vende más en ciertas zonas? ¿Cuándo es el mejor momento para contactar?
<b>Competencias de Automatización Comercial</b>	Uso de chatbots, email marketing automatizado, workflows de seguimiento, integración de herramientas (Zapier, Make)	Reducir tareas repetitivas (envío de recordatorios, envío de propuestas), aumentar la productividad y mejorar la consistencia del mensaje.
<b>Competencias de Comercio Electrónico y Canales Digitales</b>	Gestión de landing pages, SEO/SEM, redes sociales profesionales (LinkedIn), e-commerce de seguros, comparadores online	Vender a través de canales digitales propios o externos, optimizar el viaje del cliente (customer journey), captar leads orgánicos.
<b>Competencias de Seguridad y Ética Digital</b>	Protección de datos personales (Ley 1581 de 2012, GDPR), uso responsable de IA,	Fundamental en seguros, donde se manejan datos sensibles de salud, patrimonio y familia. La violación de

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

	prevención de phishing, cumplimiento normativo	privacidad implica sanciones legales y pérdida irreparable de confianza.
--	---	---

Fuente: propia

Estas competencias no son excluyentes ni lineales. Por ejemplo, el uso de un CRM (competencia de uso) requiere entender cómo interpretar los datos que genera (análisis de datos), y cómo configurar flujos automáticos (automatización), todo dentro de un marco ético (seguridad).

### ***2.2.2. Tendencias de transformación digital en el sector asegurador colombiano***

El sector asegurador en Colombia está viviendo una transformación digital acelerada, impulsada por factores como la pandemia, la entrada de nuevos jugadores (insurtechs como RappiSeguros, Nequi Seguros), la regulación de la Superintendencia Financiera y la creciente penetración de smartphones.

Las principales tendencias observadas son:

- *Digitalización del proceso de venta:* De la venta presencial exclusiva a modelos híbridos (presencial + virtual). Según un estudio de Deloitte Colombia (2023), el 68% de las aseguradoras privadas en Bogotá han implementado videoconsultas para la toma de requerimientos, y el 52% ofrecen cotizaciones automáticas mediante bots en WhatsApp o páginas web.
- *Uso de inteligencia artificial predictiva:* Empresas como SURA y Liberty han desarrollado modelos de IA que analizan comportamientos de consumo, historial de reclamos y datos demográficos para predecir probabilidades de contratación y sugerir productos personalizados. Esto exige a los asesores comprender y confiar en las recomendaciones de la IA, no solo aplicarlas mecánicamente.
- *Plataformas de self-service y portales de cliente:* Los clientes ahora esperan poder gestionar sus pólizas, realizar reclamos, actualizar datos y recibir notificaciones sin

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

necesidad de llamar. Esto transforma el rol del asesor de “vendedor” a “gestor de experiencia”.

- *Integración de IoT y telemetría:* En seguros de automóviles y vida, se utilizan dispositivos de telemetría (como cajas negras o wearables) para ajustar primas. Los asesores deben saber explicar estos mecanismos, responder dudas técnicas y manejar la resistencia del cliente a la vigilancia.

Sin embargo, según un diagnóstico realizado por Fasecolda (2023), solo el 35% de los asesores comerciales en empresas tradicionales reciben formación formal en el uso de estas herramientas, y menos del 20% poseen competencias avanzadas en análisis de datos. Existe una brecha digital estructural entre las capacidades tecnológicas de las empresas y las habilidades de su talento humano.

### 2.2.3. Estudios y reportes globales sobre *future skills* en el sector comercial

Los principales organismos internacionales coinciden en que las competencias digitales son parte fundamental del paquete de *future skills* para el talento comercial.

- *Foro Económico Mundial (2023):* En su *Future of Jobs Report 2023*, destaca que para 2027, el 44% de las habilidades de los trabajadores estarán en proceso de transformación. Entre las 10 habilidades más demandadas, cuatro son digitales: *Análisis de datos, pensamiento computacional, uso de plataformas digitales y diseño de experiencias digitales*. Además, señala que la combinación de habilidades digitales con habilidades blandas (es decir, “habilidades híbridas”) será la clave del liderazgo comercial del futuro.
- *Gartner (2022):* Identifica el concepto de “Sales Enablement 4.0”, donde la capacitación comercial ya no se basa en cursos presenciales, sino en *ecosistemas de aprendizaje digital* integrados con el flujo de trabajo. Esto incluye microlearning (lecciones de 5

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

minutos sobre cómo usar un nuevo módulo del CRM), simulaciones de ventas virtuales con IA, y retroalimentación en tiempo real mediante apps de coaching.

- *McKinsey Global Institute (2021)*: Estima que el 70% de las ventas B2C en 2025 ocurrirán en canales digitales, y que los vendedores que dominen tanto la tecnología como la empatía tendrán un rendimiento hasta 2.5 veces superior a los que carecen de una u otra. Acuña el término “Human-Centric Sales” para describir este nuevo paradigma.
- *OECD (2022)*: En su informe *Skills Outlook 2022*, advierte que las brechas digitales no son solo técnicas, sino también culturales y de acceso. En países en desarrollo como Colombia, existe un riesgo de “dualismo digital”: por un lado, empresas innovadoras con talento altamente capacitado; por otro, empresas tradicionales con fuerzas de ventas obsoletas. Este dualismo amenaza la equidad y la sostenibilidad del sector.
- *CEB-Gartner (2020)*: En su informe *Sales Enablement and Talent Development in the Digital Age*, concluye que las organizaciones que integran la formación digital en sus planes de desarrollo de talento comercial tienen un 38% mayor tasa de retención de vendedores y un 22% mayor crecimiento de ingresos anuales.

Estos hallazgos convergen en una misma conclusión: la transformación digital en ventas no es un tema de IT, sino de RH y Gerencia Comercial. No basta con comprar software; hay que formar a las personas para que lo usen como un extensor de su inteligencia, no como un sustituto de su humanidad.

### 2.3. Integración de Competencias Blandas y Digitales: Hacia un Modelo de Talento

#### Híbrido

No existen competencias blandas ni digitales aisladas. La verdadera ventaja competitiva radica en su *integración estratégica*. El vendedor del futuro no es el que domina Excel o el que

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

sabe hablar bien, sino el que utiliza un dashboard de CRM para identificar un cliente en riesgo de abandono, y luego lo llama con empatía, usando una narrativa personalizada basada en los datos, para ofrecerle una solución que realmente le resuelva un problema.

Este modelo de *talento híbrido* donde la tecnología potencia la humanidad y la humanidad guía la tecnología es el que las mejores aseguradoras del mundo están buscando. En Bogotá, donde la competencia es intensa y los clientes cada vez más exigentes, la organización que logre desarrollar este tipo de talento no solo ganará ventas, sino que construirá lealtad, reputación y sostenibilidad a largo plazo.

La revisión literaria evidencia, pues, una necesidad urgente: *superar la fragmentación entre formación técnica y formación humana*. Las empresas no pueden seguir entrenando a sus vendedores en “cómo cerrar una venta” sin enseñarles “cómo usar el CRM para entender quién es ese cliente”; ni pueden enseñarles “cómo usar un bot” si no les desarrollan la empatía para saber cuándo intervenir manualmente.

La siguiente fase de esta investigación la propuesta de un modelo estratégico de formación debe partir de esta premisa: *la excelencia comercial del siglo XXI se construye en la intersección entre el corazón y el algoritmo*.

## **2.4. Gestión por Competencias: Concepto, Fundamentos Teóricos y Modelos Estratégicos**

### **2.4.1. Concepto de competencias: Orígenes teóricos de Spencer & Spencer y McClelland**

El concepto moderno de “competencia” como eje central de la gestión del talento humano tiene sus raíces en los trabajos pioneros de David McClelland (1973), quien, en su artículo “*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*”, desafió el paradigma tradicional de medir el rendimiento laboral a través de tests cognitivos o títulos académicos. McClelland argumentó que lo que realmente predice el éxito en el trabajo no son las habilidades técnicas o el

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

coeficiente intelectual, sino las características subyacentes de la persona: motivaciones, rasgos de personalidad, autoimagen, valores y habilidades sociales. Estas características, según él, son más estables, más predecibles y relevantes para el desempeño sostenido.

Este enfoque fue sistematizado y ampliado por *Spencer & Spencer (1993)* en su seminal obra *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Definieron las competencias como: “Características profundas y duraderas del individuo que están causalmente relacionadas con un desempeño efectivo o superior en un trabajo o situación específica.”

Esta definición es fundamental porque establece tres pilares clave:

- *Relación causal*: Las competencias no son meramente correlacionadas con el desempeño, sino que *generan* resultados.
- *Desempeño superior*: No se trata de lo mínimo requerido, sino de lo que distingue a los altos rendidores.
- *Contextualidad*: Una competencia es significativa solo dentro de un rol, una organización o un entorno específico.

Spencer & Spencer clasificaron las competencias en dos niveles:

- *Competencias de base (Threshold Competencies)*: Son aquellas mínimamente necesarias para desempeñar un cargo. Por ejemplo, conocer la normativa de seguros en Colombia. Sin ellas, el empleado fracasa.
- *Competencias de diferenciación (Differentiating Competencies)*: Son las que distinguen a los excelentes de los promedios. En ventas de seguros, esto incluye empatía, resiliencia ante rechazos, capacidad de construir confianza y adaptabilidad digital.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

#### 2.4.2. Modelos de gestión del talento basados en competencias

La gestión por competencias (GPC) representa un cambio paradigmático en la gestión de recursos humanos: deja de enfocarse en funciones o tareas para centrarse en resultados *observables y comportamientos medibles* que generan valor. Este modelo se articula en cinco componentes interconectados:

**Tabla 3. Modelos de gestión por competencias**

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aplicación en Aseguradoras</b>
<b>Modelo de competencias</b>	Conjunto estructurado de competencias requeridas para cada puesto o nivel jerárquico.	Un asesor comercial en seguros debe tener competencias como “Construcción de confianza”, “Uso estratégico de CRM” y “Gestión de objeciones emocionales”.
<b>Evaluación de competencias</b>	Diagnóstico del nivel actual de cada empleado respecto al modelo esperado.	Uso de evaluaciones 360°, entrevistas conductuales y simulaciones de venta.
<b>Desarrollo de competencias</b>	Diseño de intervenciones formativas para cerrar brechas.	Talleres de inteligencia emocional, coaching, microlearning en plataformas digitales.
<b>Alineación con la estrategia</b>	Las competencias deben reflejar los objetivos estratégicos de la empresa.	Si la meta es aumentar el NPS, entonces “Empatía” y “Comunicación transparente” deben ser competencias clave.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

<b>Sistema de recompensas y reconocimiento</b>	Incentivar el desarrollo de competencias mediante promociones, bonos o desarrollo profesional.	Reconocer a los vendedores que logran cierres complejos con alta satisfacción del cliente, no solo volumen de pólizas.
--	--	--

Fuente: propia

Este modelo ha sido adoptado por líderes globales del sector asegurador como *AXA*, *Allianz* y *Zurich*, quienes han implementado sistemas de gestión del talento basados en competencias desde hace más de una década. Según un estudio de Deloitte (2021), las aseguradoras que utilizan modelos de GPC tienen un 37% mayor retención de talento comercial y un 28% mayor productividad por vendedor que aquellas que siguen modelos tradicionales centrados en KPIs financieros únicamente.

En Colombia, aunque algunas aseguradoras privadas (como *SURA* o *Liberty*) han comenzado a desarrollar perfiles por competencias, aún predominan enfoques fragmentados: se evalúan resultados sin analizar cómo se lograron; se contrata por experiencia sin diagnosticar actitudes; se capacita por obligación, no por necesidad real. Esto genera una desalineación sistémica entre lo que la empresa necesita y lo que el talento realmente desarrolla.

Además, la literatura señala que los modelos de GPC deben ser dinámicos. Como indica Chiavenato (2019), “*las competencias no son estáticas; evolucionan con el mercado, la tecnología y las expectativas del cliente*”. En el sector asegurador, donde la digitalización y la regulación cambian constantemente, un modelo de competencias diseñado en 2020 ya puede estar obsoleto en 2025 si no se actualiza periódicamente.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

### ***2.4.3. Integración del modelo de gestión por competencias en el contexto comercial del seguro***

En el área comercial de las aseguradoras, la gestión por competencias no es un programa de RRHH, sino un sistema estratégico de transformación organizacional. Su aplicación implica:

- *Definir perfiles de alto desempeño:* Identificar qué combinación de competencias blandas y digitales caracteriza a los mejores vendedores (por ejemplo: “Empatía + Análisis de datos + Resiliencia”).
- *Mapear competencias por cargos:* Desde el asesor junior hasta el gerente comercial, cada rol debe tener su propio mapa de competencias diferenciadas.
- *Vincularlo con el proceso de selección:* Reemplazar entrevistas genéricas por entrevistas conductuales basadas en situaciones reales (“Cuéntame cuando enfrentaste un rechazo por parte de un cliente y cómo lo manejaste”).
- *Integrarlo con el plan de desarrollo individual (PDI):* Cada vendedor debe tener un plan de crecimiento claro, medible y vinculado a su desempeño.
- *Alimentarlo con datos:* Utilizar el CRM y las herramientas de análisis para identificar patrones: ¿Qué vendedores con alta competencia en “uso de insights de datos” cierran más pólizas de vida en el segmento millennials?

Estudios realizados por el Foro Económico Mundial (2023) indican que las empresas que integran la gestión por competencias en su cadena de valor comercial tienen una ventaja competitiva sostenible 2.3 veces mayor que las que no lo hacen. En un mercado saturado como el de Bogotá, donde los productos de seguros son similares, la única diferencia real es el talento humano y su capacidad para generar confianza y valor percibido.

## 2.5. Brecha de Competencias: Definición, Herramientas de Detección y Casos de Estudio en Sectores Similares

### 2.5.1. Definición de brecha de competencias

La brecha de competencias se define como la diferencia observable y medible entre las competencias que un empleado posee actualmente y las competencias que se requieren para desempeñar eficazmente su rol en el contexto actual y futuro de la organización (CIPD, 2022).

Según Deloitte (2020), la brecha de competencias es uno de los mayores obstáculos para la transformación digital en las organizaciones. En el sector asegurador, esta brecha se manifiesta en tres dimensiones críticas:

**Tabla 4. Dimensiones de la brecha de competencias**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo en Aseguradoras de Bogotá</b>
<b>Técnica</b>	Falta de conocimientos sobre productos, normativa o herramientas específicas.	Asesores que no comprenden los cambios en la Ley 100 o en la regulación de SOAT.
<b>Digital</b>	Incapacidad para utilizar tecnologías emergentes que potencian la venta.	Vendedores que no usan CRM, no analizan datos de comportamiento del cliente o no gestionan redes profesionales (LinkedIn).

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

<b>Blandas</b>	Deficiencias en habilidades socioemocionales necesarias para la relación con el cliente.	Falta de empatía, resistencia al rechazo, comunicación deficiente, baja capacidad de persuasión ética.
----------------	--	--

Fuente: propia

La brecha no es un problema puntual, sino un síntoma de un sistema de gestión del talento desarticulado. Cuando las empresas no diagnostican sistemáticamente estas brechas, invierten en capacitaciones ineficaces, contratan por afinidad y no por competencia, y pierden talento clave por falta de desarrollo.

### 2.5.2. *Herramientas y métodos para detectar brechas de competencias*

La detección precisa de brechas exige metodologías mixtas, cuantitativas y cualitativas, que van más allá de la simple percepción de los líderes. Las herramientas más validadas empíricamente son:

- **Evaluación 360°:** Consiste en recoger retroalimentación de múltiples fuentes: jefe, pares, subordinados y, en algunos casos, clientes. Es especialmente útil para medir competencias blandas como liderazgo, comunicación o empatía.

*Aplicación en seguros:* Un asesor puede tener altos resultados de ventas, pero recibir comentarios consistentes de clientes de que “no me entendió” o “me sentí presionado”.

Esto revela una brecha en empatía y ética comercial.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

- **Entrevistas conductuales estructuradas:** Basadas en el principio de que el pasado predice el futuro, se preguntan situaciones reales vividas por el empleado:

*“Cuéntame una vez en que tuviste que convencer a un cliente escéptico sobre un seguro de vida. ¿Qué hiciste? ¿Qué dijo el cliente? ¿Cómo lo superaste?”*. Permite identificar competencias reales, no declaradas.

### 2.5.2.1. Encuestas de diagnóstico de competencias

Instrumentos estandarizados que miden el nivel actual vs. el nivel deseado de cada competencia.

*Ejemplo aplicado:* Una encuesta con escala Likert de 1 a 5, donde el asesor evalúa su nivel de “uso de herramientas digitales” y el líder evalúa el nivel requerido. La diferencia es la brecha.

*Validación:* El instrumento utilizado en su investigación (encuesta estructurada) es una herramienta válida y adecuada, siempre que sea previamente validada por expertos y pilotada.

### 2.5.2.2. Evaluación de desempeño basada en competencias

Reemplaza la evaluación tradicional (evaluar resultados) por la evaluación de comportamientos que llevaron a esos resultados.

En lugar de decir: “Logró \$2 millones en ventas”, se dice: “Logró \$2 millones en ventas mediante la identificación de necesidades ocultas (empatía), uso de CRM para segmentar prospectos y seguimiento proactivo (autogestión)”. Esta metodología permite vincular el desempeño con competencias específicas y crear rutas de mejora.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

### 2.5.2.3. **Benchmarking de desempeño y análisis de alta performance**

Identificar a los “top performers” (los 10% mejores vendedores) y analizar qué competencias comparten.

*Estudio de caso en AXA Colombia:* Se descubrió que los mejores vendedores no eran los más extrovertidos, sino aquellos con alta inteligencia emocional y capacidad para escuchar activamente, incluso en llamadas virtuales. Esto llevó a rediseñar su perfil de contratación.

### 2.5.2.4. **Análisis de datos del CRM y plataformas digitales**

Herramientas como Salesforce o HubSpot registran interacciones, tiempos de respuesta, frecuencia de contacto, tasas de conversión por canal.

Un análisis predictivo puede revelar que los asesores que responden a mensajes en menos de 2 horas tienen un 40% más de cierre. Si el 70% de los vendedores tardan más de 12 horas, existe una brecha clara en “agilidad digital” y “gestión proactiva”.

### 2.5.3. **Casos y estudios previos en aseguradoras o sectores similares**

La literatura internacional ofrece múltiples evidencias empíricas sobre la importancia de diagnosticar y cerrar brechas de competencias en el sector asegurador y otros servicios financieros intensivos en relaciones humanas.

#### 2.5.3.1. **Caso 1: AXA (Francia y América Latina) – Diagnóstico de brechas digitales (2021).**

AXA implementó un proyecto piloto en su sede latinoamericana para diagnosticar brechas en competencias digitales entre su fuerza de ventas. Utilizaron una combinación de:

- Encuesta de autopercepción de competencias digitales (15 competencias)
- Evaluación práctica: simular la gestión de un cliente en el CRM

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

- Análisis de datos de uso del sistema

*Resultados:*

- Solo el 28% de los asesores podían generar informes automatizados de riesgo de cancelación.
- El 62% no sabía interpretar el historial de interacciones del cliente en el CRM.
- La brecha más crítica: “Análisis de datos para toma de decisiones”.

*Acción:* Implementaron un programa de microlearning semanal de 10 minutos sobre “Cómo leer tu dashboard de clientes”, acompañado de coaching mensual.

*Resultado tras 8 meses:* Incremento del 31% en la tasa de retención de clientes en riesgo y reducción del 22% en el tiempo de respuesta a consultas.

### **2.5.3.2. Caso 2: Allianz – Brechas de competencias blandas en mercados emergentes (2022).**

*Allianz* realizó un estudio comparativo entre sus operaciones en Alemania y Colombia.

Descubrieron que, aunque los vendedores colombianos tenían mayor energía y disposición, presentaban brechas significativas en:

- Resiliencia emocional (alta rotación tras 3 rechazos consecutivos)
- Gestión de la autorregulación (dificultad para mantener disciplina en entornos híbridos)
- Comunicación asertiva (tendencia a sobreprometer para cerrar)

Para abordarlo, diseñaron un programa de “Entrenamiento en Inteligencia Emocional para Ventas”, basado en simulaciones de escenarios reales, con retroalimentación de IA.

*Resultado:* Reducción del 40% en la rotación del talento comercial en 12 meses.

### **2.5.3.3. Caso 3: Sector Bancario Colombiano – Informe Fasecolda (2023).**

Aunque no es el sector asegurador, el sector bancario enfrenta problemas similares: productos complejos, alta regulación, clientes exigentes.

*Fasecolda reportó que:*

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

- El 74% de las instituciones financieras no realizan diagnósticos sistemáticos de brechas de competencias.
- El 61% de los programas de formación se enfocan en “productos” y no en “habilidades”.
- Solo el 18% utilizan herramientas de evaluación de competencias validadas.

Esto confirma que el problema no es exclusivo del seguro, sino estructural en el sector financiero colombiano. La ausencia de diagnóstico preciso lleva a inversiones ineficientes en capacitación y a una pérdida de competitividad frente a insurtechs y fintechs más ágiles.

### 2.6. Integración estratégica: De la detección de brechas a la gestión por competencias

La revisión literaria evidencia una conexión directa e indispensable entre ambos temas:

- La gestión por competencias es el marco conceptual que permite entender qué se debe desarrollar.
- La detección de brechas es la metodología que permite saber dónde y cómo intervenir.

Sin un modelo de competencias claro, no se puede diagnosticar una brecha. Sin un diagnóstico preciso, cualquier programa de formación es un gasto, no una inversión.

En el contexto de su investigación el diseño de un modelo estratégico de formación para aseguradoras privadas en Bogotá, estos dos pilares deben ser el *fundamento técnico y operativo* de toda propuesta.

**Tabla 5. Propuesta integradora para el contexto bogotano**

<b>Paso 1</b>	Definir un modelo de competencias comercial para el sector asegurador en Bogotá, validado por expertos y alineado con tendencias globales (Spencer & Spencer + Foro Económico Mundial).
<b>Paso 2</b>	Aplicar una herramienta de diagnóstico mixta (encuesta + evaluación 360° + análisis de CRM) para medir brechas reales en 100 asesores y 10 líderes.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

<b>Paso 3</b>	Priorizar las 3 brechas más críticas (por impacto en resultados y frecuencia).
<b>Paso 4</b>	Diseñar intervenciones de formación específicas, medibles y alineadas con el modelo de GPC (ej.: taller de resiliencia para asesores con baja tolerancia al rechazo).
<b>Paso 5</b>	Evaluar el impacto de las intervenciones mediante indicadores de desempeño (ventas, retención, NPS) y ajustar continuamente.

Fuente: propia

## 2.7. Metodologías de formación y aprendizaje organizacional

### 2.7.1. *Aprendizaje experiencial y aprendizaje continuo (lifelong learning)*

El aprendizaje experiencial indica que las personas adquieren competencias de forma más efectiva cuando participan en experiencias reales o simuladas que les permiten reflexionar sobre sus acciones y transferir ese conocimiento al trabajo (Kolb, 2015). En el área comercial, este planteamiento resulta clave porque los vendedores enfrentan escenarios diferentes y cambiantes que requieren poner en práctica habilidades de negociación, persuasión y uso de herramientas digitales en situaciones de interacción con clientes.

Por otra parte, el concepto de aprendizaje continuo o lifelong learning se ha posicionado como un principio indispensable en la gestión del talento humano. Según la OECD (2022), la obsolescencia de las competencias es cada vez más acelerada, lo que obliga a que los trabajadores se mantengan en un proceso constante de capacitación y actualización. En sectores como el asegurador, donde los cambios normativos y tecnológicos son permanentes, la formación debe entenderse como un ciclo constante de actualización profesional.

### 2.7.2. *Capacitación presencial vs. virtual*

La capacitación presencial sigue siendo valorada por su cercanía, interacción y retroalimentación directa; sin embargo, presenta limitaciones de disponibilidad, tiempo, costo y

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales cobertura (Chiavenato, 2019). En contraste, la *capacitación virtual* (e-learning) ofrece flexibilidad, acceso masivo y personalización, lo que se alinea con las demandas de organizaciones globalizadas y digitalizadas (Salas et al., 2012).

La capacitación empresarial se ha transformado de manera significativa en los últimos años. Tradicionalmente, los programas se realizaban de manera presencial, pero la globalización, la transformación digital y la necesidad de flexibilidad impulsaron la adopción de la capacitación virtual. Ambos enfoques presentan diferencias, beneficios y limitaciones que deben considerarse según los objetivos de formación y el perfil del talento humano.

#### **2.7.2.1. Diferencias principales.**

- Modalidad de interacción:
  - *Presencial*: interacción cara a cara, con comunicación verbal y no verbal directa.
  - *Virtual*: interacción mediada por tecnología, a través de plataformas digitales sin necesidad de coincidencia física.
- Flexibilidad:
  - *Presencial*: requiere lugar, tiempo y agenda definidos.
  - *Virtual*: permite aprendizaje asincrónico y acceso desde cualquier lugar con conexión a internet.
- Costo y alcance:
  - *Presencial*: mayores costos en desplazamientos, materiales físicos y logística; cobertura limitada.
  - *Virtual*: menores costos de operación y posibilidad de llegar a un mayor número de participantes, incluso en diferentes regiones o países.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

#### **2.7.2.2. Bondades de la capacitación presencial.**

- Favorece la interacción humana directa, lo que fortalece la dinámica grupal, la motivación y la construcción de confianza (Salas et al., 2012).
- Permite retroalimentación inmediata entre formador y participante.
- Ideal para entrenamientos que requieren prácticas físicas, simulaciones o actividades experienciales (Kolb, 2015).
- Promueve mayor cohesión y sentido de pertenencia en equipos de trabajo.

#### **2.7.2.3. Limitaciones de la capacitación presencial.**

- Menor flexibilidad horaria para los participantes.
- Altos costos logísticos y de desplazamiento.
- Dificultad para escalar a grandes poblaciones.
- Riesgo de baja transferencia del conocimiento si el diseño no integra refuerzos posteriores (Chiavenato, 2019).

#### **2.7.2.4. Bondades de la capacitación virtual.**

- Favorece el aprendizaje autónomo y continuo, al ritmo de cada participante.
- Permite acceso a contenidos actualizados y recursos multimedia (videos, simulaciones, cuestionarios interactivos).
- Escalable y replicable: se puede llegar a miles de colaboradores sin límite geográfico.
- Registra métricas de avance y desempeño mediante Learning Management Systems (LMS), lo que facilita el seguimiento y la evaluación.
- Compatible con metodologías innovadoras como microlearning, gamificación y aprendizaje adaptativo (Deloitte, 2020).

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

#### **2.7.2.5. Limitaciones de la capacitación virtual.**

- Requiere conectividad adecuada y competencias digitales mínimas, lo que puede generar brechas de acceso.
- Menor nivel de interacción personal directa, lo que puede afectar la motivación y la construcción de vínculos (Gartner, 2020).
- Riesgo de deserción o falta de compromiso si el diseño no es atractivo o no se acompaña de estrategias de seguimiento.
- Puede no ser idónea para entrenamientos que requieren práctica física, talleres presenciales o role-playing intensivo.

#### **2.7.3. *Microlearning, e-learning, blended learning y gamificación***

El *microlearning* se centra en la entrega de contenidos breves y específicos que permiten un aprendizaje más rápido y focalizado, ideal para trabajadores comerciales que requieren capacitarse mientras cumplen sus metas de ventas. Según Deloitte (2020), este método ha demostrado mejorar la retención del conocimiento y la transferencia al trabajo.

El e-learning ofrece cursos completos en entornos virtuales, mientras que el blended learning integra e-learning con sesiones presenciales o sincrónicas. La gamificación, por su parte, consiste en el uso de dinámicas de juego en procesos de aprendizaje, lo que aumenta la motivación, el compromiso y la participación del talento humano. Empresas aseguradoras y financieras han empezado a usar plataformas gamificadas para entrenar en gestión de riesgos, normatividad y servicio al cliente, con resultados positivos en la adherencia a programas de formación (CEB-Gartner, 2020).

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

#### **2.7.4. *Corporate universities en el sector asegurador***

Las universidades corporativas son modelos de formación estratégica que buscan alinear el aprendizaje con los objetivos organizacionales. Estas instituciones internas no solo ofrecen capacitación técnica, sino que también promueven la cultura organizacional, el liderazgo y la innovación. En el sector asegurador, empresas como AXA, Allianz y SURA han implementado universidades corporativas digitales que permiten formar a su fuerza comercial en normatividad, productos, competencias digitales y servicio al cliente, asegurando así la estandarización del conocimiento y la actualización permanente (BID, 2021).

#### **2.7.5. *Estrategias de capacitación en competencias blandas y digitales***

Las *competencias blandas* como la comunicación, el liderazgo, la resiliencia y la inteligencia emocional son reconocidas por el Foro Económico Mundial (2023) como habilidades críticas para el futuro del trabajo. En el área comercial, estas competencias permiten generar confianza con los clientes y sostener relaciones a largo plazo, lo que resulta fundamental en la venta de seguros.

Por otro lado, las *competencias digitales* tienden a incluir el dominio de CRM, análisis de datos, automatización de procesos de ventas, y la utilización de canales digitales para prospectar y fidelizar clientes. Casos de éxito en empresas aseguradoras muestran cómo la capacitación digital ha transformado la relación con los clientes: por ejemplo, Mapfre y Allianz han implementado entrenamientos en social selling y análisis predictivo para sus equipos comerciales, logrando mejorar la retención de clientes y aumentar la productividad (Deloitte, 2020).

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

En este sentido, la capacitación en competencias blandas y digitales no solo responde a una necesidad técnica, sino que es un habilitador de la transformación digital, facilitando la adaptación cultural y organizacional al cambio.

### ***2.7.6. Modelos estratégicos de formación y desarrollo del talento humano***

Las teorías de gestión estratégica aplicadas al talento humano plantean que el capital humano debe gestionarse como un recurso clave para la ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Desde este enfoque, la formación y el desarrollo son inversiones estratégicas que impactan directamente en la productividad, la innovación y la relación con los clientes.

Los modelos de formación integral incluyen no solo el desarrollo de conocimientos técnicos, sino también el fortalecimiento de competencias socioemocionales, digitales y de liderazgo. Estos modelos suelen basarse en la articulación entre el plan estratégico de la organización y las rutas de aprendizaje diseñadas para cada rol (Chiavenato, 2019).

Asimismo, la innovación en la gestión del conocimiento ha llevado a las organizaciones a adoptar plataformas digitales colaborativas, redes internas de expertos y sistemas de inteligencia artificial que recomiendan contenidos personalizados, mejorando la eficiencia del aprendizaje organizacional (OECD, 2022).

### ***2.7.7. Tendencias en gestión del talento en el sector asegurador***

El sector asegurador se ve obligado a desarrollar un proceso acelerado de digitalización, impulsado por la automatización de procesos de cotización y reclamación, el uso de big data para análisis de riesgos y la atención al cliente a través de canales digitales. Estas transformaciones modifican no solo la relación con los clientes, sino también el perfil de competencias que se espera de la fuerza comercial (BID, 2021).

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Las nuevas formas de relación con clientes implican pasar de un modelo transaccional a uno relacional, donde la asesoría, la empatía y la personalización son determinantes. Esto requiere formar a los trabajadores comerciales en inteligencia emocional, análisis de datos y habilidades digitales de interacción.

Finalmente, los organismos internacionales como el World Economic Forum, el BID y la OECD coinciden en que las competencias del futuro estarán centradas en la adaptabilidad, el pensamiento crítico, la alfabetización digital, la gestión de la innovación y la capacidad de aprendizaje autónomo (WEF, 2023; OECD, 2022; BID, 2021). Para el sector asegurador, estas competencias representan la base sobre la cual se construirá la sostenibilidad y competitividad de sus equipos comerciales en el mediano y largo plazo.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque y alcance de la investigación**

El presente proyecto se enmarca en un enfoque *mixto*, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2016), integra de manera complementaria los métodos cualitativo y cuantitativo para obtener una comprensión más amplia y profunda del fenómeno estudiado. El componente cuantitativo permitirá medir y analizar de forma objetiva las competencias blandas y digitales del talento humano en el área comercial de las empresas aseguradoras del sector privado en la ciudad de Bogotá, a través de encuestas estructuradas y análisis estadísticos descriptivos e inferenciales. El componente cualitativo, por su parte, posibilitará explorar percepciones, experiencias y estrategias organizacionales mediante entrevistas semiestructuradas y análisis documental, aportando un entendimiento contextual y detallado de la problemática. La combinación de los dos enfoques permitirá contrastar, validar y complementar los hallazgos,

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

fortaleciendo la validez interna y externa del estudio, y facilitando el diseño de un modelo estratégico fundamentado en los datos obtenidos.

El alcance de esta investigación es *descriptivo y propositivo*. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2016), un estudio descriptivo permite especificar las propiedades y características importantes de personas, grupos, comunidades o fenómenos sometidos a análisis, mientras que un enfoque propositivo se orienta a generar soluciones o modelos de intervención basados en la evidencia recopilada. En la fase descriptiva, el proyecto caracterizará el perfil actual del talento humano en el área comercial de las empresas aseguradoras del sector privado en Bogotá, identificando competencias blandas y digitales prioritarias, así como las brechas existentes entre el estado actual y el deseado. En la fase propositiva, se formulará un modelo estratégico de desarrollo de competencias alineado con las demandas tecnológicas y organizacionales del sector asegurador, fundamentado en los resultados del diagnóstico y en buenas prácticas identificadas en la revisión literaria y el benchmarking sectorial.

### **3.2. Población y muestra**

#### **3.2.1. Definición de la población**

La población objeto de estudio está conformada por todos los asesores o vendedores de seguros que se encuentran activos en empresas aseguradoras del sector privado en la ciudad de Bogotá. Estos profesionales desempeñan funciones relacionadas con la promoción, venta y atención de productos aseguradores, incluyendo vida, generales, SOAT, ARL, entre otros, en compañías autorizadas registradas ante entidades como Fasescolda.

Dado que no se dispone de una cifra pública exacta del número total de vendedores de seguros en Bogotá, que además un agente de seguros puede desarrollar actividades para una o

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales  
varias aseguradoras, se entenderá que la población está definida por los empleados con perfil comercial en las empresas aseguradoras oficiales de la ciudad.

### **3.2.2. Cálculo y selección de la muestra**

Para seleccionar una muestra representativa bajo esta población, se aplicará un muestreo no probabilístico intencional o por conveniencia. La muestra estará conformada por *60 personas* activas actualmente en el sector, agentes y líderes comerciales pertenecientes a diferentes empresas aseguradoras del sector privado en Bogotá, distribuidos en distintas líneas de negocio (seguros de vida, generales, SOAT, ARL, entre otros), con el fin de obtener una visión amplia y representativa de las competencias blandas y digitales requeridas en el sector. Esta combinación permitirá contrastar la perspectiva directiva con la experiencia operativa, enriqueciendo el análisis y asegurando que el modelo estratégico propuesto se sustente en información proveniente de distintos niveles jerárquicos dentro de las organizaciones.

### **3.3. Instrumentos**

Para el presente estudio se utilizarán dos herramientas principales de recolección de información: encuesta estructurada y entrevista semiestructurada. La encuesta, dirigida a *60 personas que laboran y tienen experiencia* en el sector comercial de empresas aseguradoras privadas en Bogotá, tiene como objetivo medir el nivel actual y el nivel requerido de competencias blandas y digitales, así como identificar brechas, prácticas comerciales, barreras y necesidades de formación. Su estructura se organiza en siete secciones: consentimiento informado, datos sociodemográficos y laborales, competencias blandas, competencias digitales, prácticas comerciales, formación y aprendizaje, y barreras y necesidades. El formato será digital, mediante plataforma Google Forms, para facilitar la recolección, el almacenamiento y el análisis de datos.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

La *entrevista semiestructurada*, aplicada a 2 líderes expertos en capacitación y formación comercial de diferentes empresas aseguradoras privadas en Bogotá, tiene como objetivo explorar de manera cualitativa las percepciones, experiencias y estrategias de formación para el desarrollo de competencias blandas y digitales en equipos comerciales. Su estructura comprende seis bloques temáticos: contexto y prioridades comerciales, competencias y brechas, estrategias de formación, evaluación e impacto, y diseño del modelo estratégico. Las categorías de análisis están alineadas con los objetivos específicos de la investigación y se codificarán mediante análisis temático. El formato será virtual o presencial, grabado con autorización del participante, y posteriormente transcrito para su análisis.

Los dos instrumentos son de elaboración propia y serán sometidos a un proceso de validación de constructo mediante juicio de expertos (dos evaluadores, incluyendo al asesor disciplinar).

### ***3.3.1. Descripción de procedimientos***

#### **3.3.1.1. Encuesta.**

Es un instrumento cuantitativo diseñado para recoger información de *60 personas* con experiencia en el sector comercial de aseguradoras privadas en Bogotá. Su propósito es medir el nivel actual y el nivel requerido de competencias blandas y digitales, identificar brechas, prácticas comerciales, barreras y necesidades de formación. Se aplicará de forma virtual (Google Forms), lo que facilita cobertura, almacenamiento y análisis estadístico posterior. Los datos se tratarán de forma anónima y confidencial. Ver anexo 1. Encuesta “MODELO ESTRATÉGICO DE FORMACIÓN INTEGRAL EN COMPETENCIAS COMERCIALES”.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

### 3.3.1.2. Entrevista semiestructurada.

Es un instrumento cualitativo dirigido a 2 profesionales encargados de las áreas de formación y capacitación de líderes y asesores comerciales de aseguradoras privadas en Bogotá. Busca profundizar en sus percepciones sobre las competencias requeridas, brechas, estrategias actuales de formación y propuestas de mejora. Al ser semiestructurada, combina preguntas guías con flexibilidad para profundizar en respuestas. Será aplicada de manera presencial o virtual (según disponibilidad), grabada con autorización y posteriormente transcrita para análisis temático.

El proceso de la entrevista se realiza de la siguiente manera:

- Dar contexto sobre el proyecto de investigación
- Informar el objetivo de la entrevista, aclarando que la información suministrada es con fines académicos y su manejo en los informes serán presentados de manera anónima.
- Se procede a leer las preguntas elaboradas previamente
- Se realiza un cierre dando el espacio de añadir información por parte del experto que considere pertinente para la investigación.

Ver anexo 2. Entrevista semiestructurada

### 3.3.2. Consentimiento informado

Título de la investigación	<i>Hacia un modelo estratégico de formación en competencias blandas y digitales para el talento humano del área comercial en aseguradoras privadas de Bogotá</i>
Investigadores responsables	Diana Carolina Córdoba Ipia – ID 641019 Marcela Rincón Luengas – ID 790096

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

	<p>Programa de Especialización en Gerencia de Proyectos</p> <p>Corporación Universitaria Minuto de Dios – Rectoría Virtual y a Distancia</p>
Objetivo de la investigación	<p>El propósito de este estudio es identificar las competencias blandas y digitales más relevantes en el talento humano del área comercial en aseguradoras privadas de Bogotá, así como las brechas existentes y las estrategias de formación implementadas, con el fin de proponer un modelo estratégico de fortalecimiento de dichas competencias.</p>
Participación voluntaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su participación en esta investigación es completamente voluntaria.</li> <li>• Usted puede retirarse en cualquier momento sin que esto implique sanciones ni perjuicios.</li> <li>• No existen riesgos físicos o psicológicos derivados de su participación.</li> </ul>
Confidencialidad y manejo de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos.</li> <li>• Los datos serán tratados de forma confidencial y anónima, sin incluir nombres ni información personal que permita identificar a los participantes.</li> <li>• Los resultados se presentarán de manera agrupada, sin exponer respuestas individuales.</li> </ul>

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Beneficios esperados	<p>Aunque no existen beneficios económicos directos para los participantes, sus aportes contribuirán a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la formación y desarrollo de competencias en el sector asegurador.</li> <li>• Generar propuestas prácticas que mejoren la gestión del talento humano comercial.</li> </ul>
Consentimiento	<p>Declaro que he leído y comprendido la información anterior, y que acepto participar de manera libre, voluntaria y consciente en esta investigación.</p>
<p>Nombre del participante: _____</p> <p>Firma: _____</p> <p>Fecha: ___ / ___ / ____</p>	

Fuente: propia

### 3.4. Análisis de información

#### 3.4.1. Encuesta

La información recolectada a través de la encuesta será procesada y analizada con el fin de identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables estudiadas, en coherencia con los objetivos de la investigación. Los datos serán recopilados mediante el formulario digital diseñado en Google Forms, lo que permitirá la generación automática de una base de datos en formato Google Sheets o Excel, facilitando su organización y tratamiento posterior.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

El análisis se realizará de *manera visual y descriptiva*, buscando relacionar las respuestas obtenidas con los objetivos específicos del estudio y contrastarlas con las categorías teóricas previamente definidas. Se emplearán tablas, gráficos de barras y circulares, que permitirán observar de forma clara las tendencias y comportamientos de los participantes frente a las variables analizadas.

El análisis se complementará con una *revisión interpretativa* que permitirá extraer conclusiones relevantes para la construcción del modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales.

### **3.4.2. Entrevista semiestructurada**

La información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas será analizada mediante un *proceso de análisis temático*, orientado a identificar patrones, percepciones y significados relacionados con las competencias comerciales, las brechas existentes y las estrategias de formación actualmente implementadas en el sector asegurador.

En primera instancia, las entrevistas serán *grabadas con autorización de los participantes* y posteriormente *transcritas de manera literal* para garantizar la fidelidad del contenido. Una vez transcritas, se realizará una *lectura exploratoria* de cada entrevista para familiarizarse con la información y obtener una comprensión general del discurso de los participantes.

Posteriormente, se procederá a la identificación de palabras clave, frases o ideas relevantes que den cuenta de las percepciones y experiencias de los líderes entrevistados. Estas serán relacionadas con los ejes de análisis del estudio: competencias requeridas, brechas identificadas, estrategias de formación actuales y propuestas de mejora.

El procesamiento de la información se realizará de forma manual y finalmente, los hallazgos se integrarán en una *síntesis interpretativa*, la cual permitirá contrastar los resultados

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

cualitativos con los hallazgos cuantitativos de la encuesta, aportando una visión más completa para la construcción del modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales.

### **3.5. Consideraciones éticas**

El desarrollo del presente proyecto de investigación se ajustará a los principios éticos definidos por *UNIMINUTO* y por la comunidad científica en general, garantizando el respeto, la transparencia y la protección de los derechos de las personas y organizaciones participantes.

En primer lugar, se asegurará el *consentimiento informado* de todos los participantes, quienes serán informados sobre los objetivos del estudio, la naturaleza voluntaria de su participación, el uso exclusivo académico de la información recolectada y la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin perjuicio alguno. Este consentimiento será solicitado antes de aplicar los instrumentos de recolección de información.

Asimismo, se garantizará la *confidencialidad y el anonimato* de las respuestas obtenidas, protegiendo la identidad tanto de los participantes como de las organizaciones involucradas. Los datos serán tratados de manera responsable, sin fines comerciales y almacenados únicamente durante el tiempo necesario para los fines académicos del proyecto.

El manejo de la información seguirá los lineamientos de la *Ley 1581 de 2012* sobre protección de datos personales en Colombia, y las recomendaciones éticas establecidas por la *UNIMINUTO*, que promueven el respeto por la dignidad humana, la integridad, la objetividad y la veracidad científica.

Finalmente, se actuará con *imparcialidad y rigor académico*, asegurando que los resultados obtenidos sean presentados con transparencia y fidelidad, sin manipulación o sesgo, y reconociendo adecuadamente las fuentes utilizadas. Con estas acciones, el proyecto busca

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales contribuir de manera ética, responsable y significativa al conocimiento sobre las competencias comerciales y los procesos de formación en entornos organizacionales.

#### 4. RESULTADOS

##### 4.1. Identificación de las competencias blandas y digitales más demandadas en el talento humano del área comercial de las empresas aseguradoras del sector privado en la ciudad de Bogotá.

A partir de la revisión literaria (Deloitte, 2020; Gartner, 2020; Foro Económico Mundial, 2023; Salas et al., 2012), se puede concluir que, para el futuro laboral el 44% de las habilidades de los trabajadores estarán en proceso de transformación. Entre las 10 habilidades más demandadas, cuatro son digitales: *Análisis de datos, pensamiento computacional, uso de plataformas digitales y diseño de experiencias digitales*. Además, señala que la combinación de habilidades digitales con *habilidades blandas* (es decir, “habilidades híbridas”) será la clave del liderazgo comercial del futuro.

Debido a esa necesidad de contar con “habilidades híbridas” se identifican 7 dimensiones centrales de *habilidades blandas* demandadas para el área comercial con el fin de tener un perfil adaptado a las necesidades actuales, en cada de estas dimensiones se detalla unos subcomponentes que permiten que los comerciales sean más competentes en su labor.

**Tabla 6. Competencias blandas con mayor demanda**

<b>Dimensión</b>	<b>Subcomponentes Clave</b>
<b>Comunicación Asertiva</b>	Escucha activa, claridad verbal y escrita, adaptación del mensaje, lenguaje no verbal
<b>Empatía</b>	Comprensión emocional, perspectiva del cliente, reconocimiento de necesidades no expresadas

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

<b>Inteligencia Emocional</b>	Autoconciencia, autorregulación, motivación intrínseca, reconocimiento de emociones ajenas
<b>Resiliencia y Adaptabilidad</b>	Capacidad de recuperación ante fracasos, flexibilidad cognitiva, apertura al cambio
<b>Liderazgo Colaborativo e Influencia sin Autoridad</b>	Persuasión ética, trabajo en equipo, capacidad de inspirar, gestión de redes informales
<b>Pensamiento Crítico y Resolución de Problemas</b>	Análisis de situaciones complejas, evaluación de alternativas, toma de decisiones basada en evidencia
<b>Autogestión y Proactividad</b>	Gestión del tiempo, autonomía, iniciativa, responsabilidad personal

Fuente: propia

Por otro lado, contemplando esa necesidad de habilidades híbridas, en la revisión literaria se identifican que estas competencias deben ir acompañadas de la parte digital y no se limitan al uso básico de herramientas, sino a la *capacidad de integrar la tecnología en el proceso de venta y servicio al cliente*, transformándola en un activo estratégico. Según Gartner (2020), las competencias digitales en ventas pueden clasificarse en cinco categorías interdependientes:

**Tabla 7. Competencias digitales con mayor demanda**

<b>Categoría</b>	<b>Componentes Clave</b>
<b>Competencias de Uso de Plataformas Digitales</b>	CRM (Salesforce, HubSpot, SAP), ERP, plataformas de gestión de leads, sistemas de seguimiento de KPIs

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

<b>Competencias de Análisis de Datos</b>	Interpretación de dashboards, identificación de patrones de compra, uso de métricas (CLV, CAC, tasa de conversión), visualización de datos
<b>Competencias de Automatización Comercial</b>	Uso de chatbots, IA, email marketing automatizado, workflows de seguimiento, integración de herramientas (Zapier, Make)
<b>Competencias de Comercio Electrónico y Canales Digitales</b>	Gestión de landing pages, SEO/SEM, redes sociales profesionales (LinkedIn), e-commerce de seguros, comparadores online
<b>Competencias de Seguridad y Ética Digital</b>	Protección de datos personales (Ley 1581 de 2012, GDPR), uso responsable de IA, prevención de phishing, cumplimiento normativo

Fuente: propia

Es importante reconocer que estas competencias no son excluyentes ni lineales. Por ejemplo, el uso de un CRM (competencia de uso) requiere entender cómo interpretar los datos que genera (análisis de datos), y cómo configurar flujos automáticos (automatización), todo dentro de un marco ético (seguridad), sumado el uso ético y moral que viene en línea con las competencias blandas mencionadas en las dimensiones de la tabla 6.

#### **4.2. Diagnóstico de las principales brechas entre las competencias blandas y digitales, actuales y requeridas en el talento humano del área comercial de las empresas aseguradoras del sector privado en la ciudad de Bogotá.**

Con el propósito de identificar las diferencias existentes entre las competencias blandas y digitales actualmente presentes en el talento humano del área comercial y aquellas que se consideran necesarias para responder a las demandas del entorno competitivo y digital del sector

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

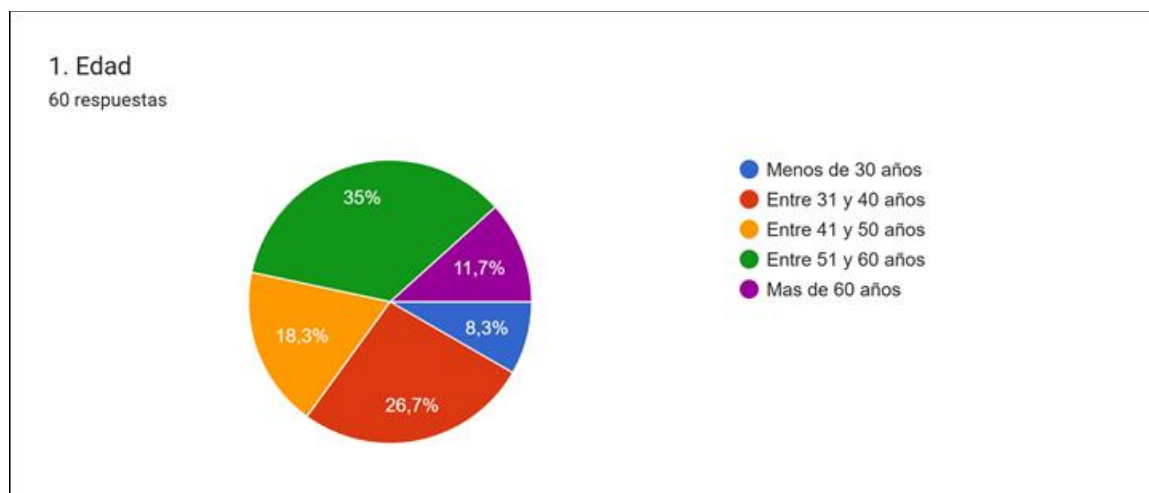
asegurador, se aplicó una encuesta dirigida a los colaboradores de empresas privadas del ramo en la ciudad de Bogotá.

El análisis de la información recolectada permitió reconocer *tendencias, fortalezas y vacíos formativos* en las competencias del personal comercial, así como aspectos críticos que inciden en su desempeño, adaptabilidad y alineación con las estrategias de transformación digital. A partir de estos resultados, se establecen los *principales hallazgos y brechas* que servirán como base para el diseño del modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales propuesto en este estudio. “Anexo 5. Base de datos de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada (archivo Excel adjunto)”.

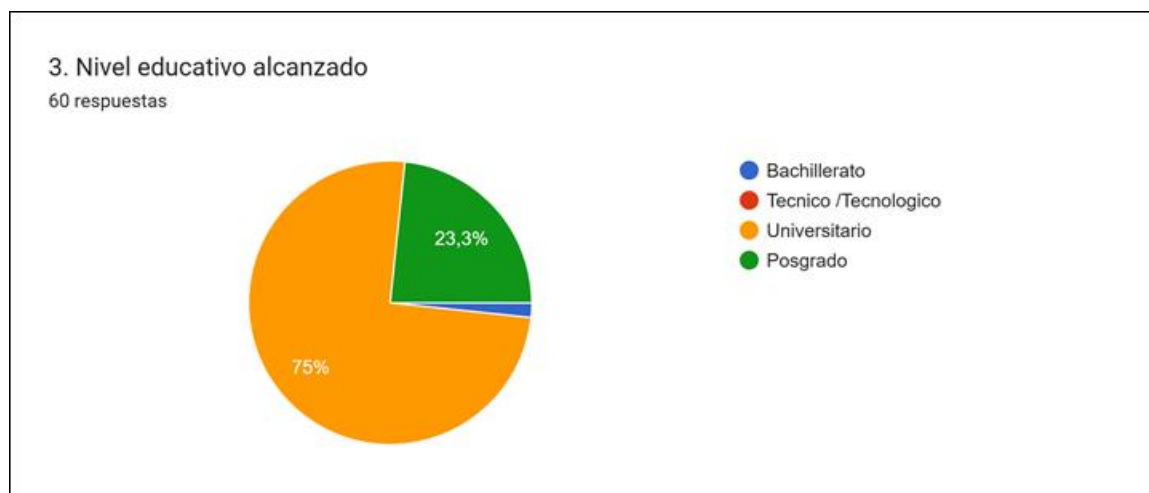
*Tamaño de la muestra:* 60 participantes.

*Perfil de los participantes:* La muestra estuvo compuesta por colaboradores del área comercial con distintos niveles de experiencia y formación.

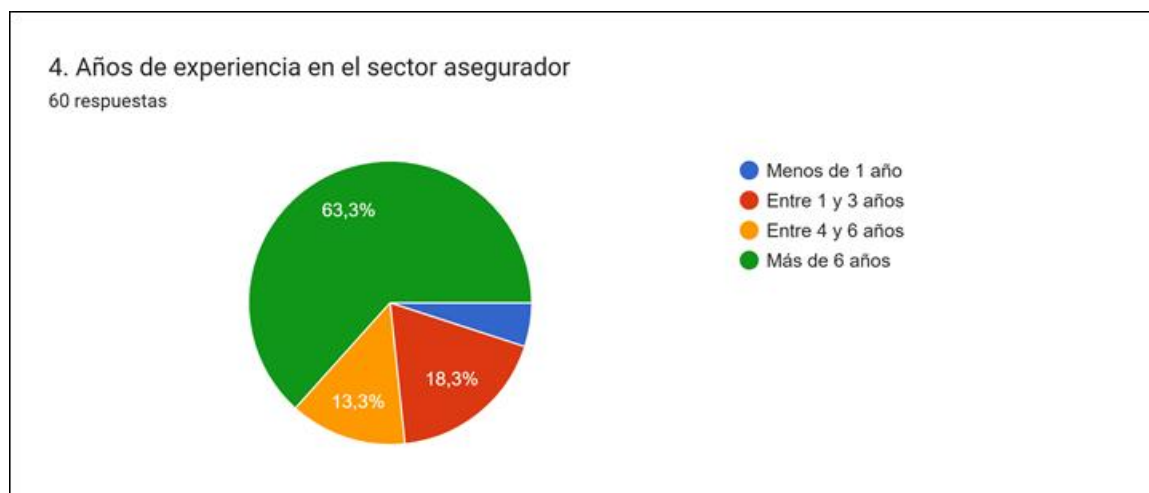
#### Gráfico 4. Distribución de los encuestados según rango de edad



Se evidenció una mayor participación de personas en los rangos de edad entre 51 y 60 años lo que indica una fuerza laboral madura con trayectoria consolidada.

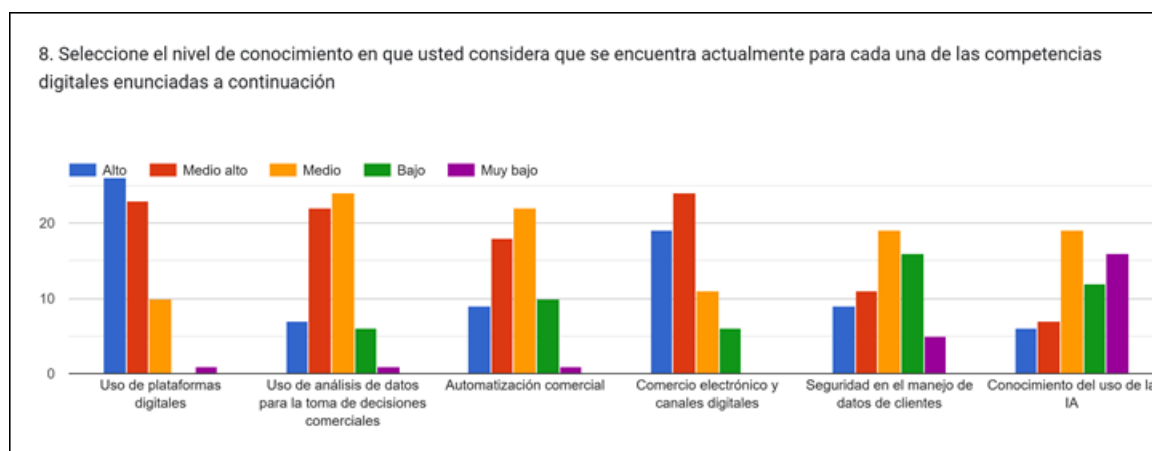
**Gráfico 5. Distribución de los encuestados según el grado de escolaridad**

En cuanto al nivel educativo, predominan los profesionales universitarios, seguidos de tecnólogos y técnicos, lo que refuerza la base formativa del área.

**Gráfico 6. Distribución de los encuestados de acuerdo con años de experiencia en el sector asegurador**

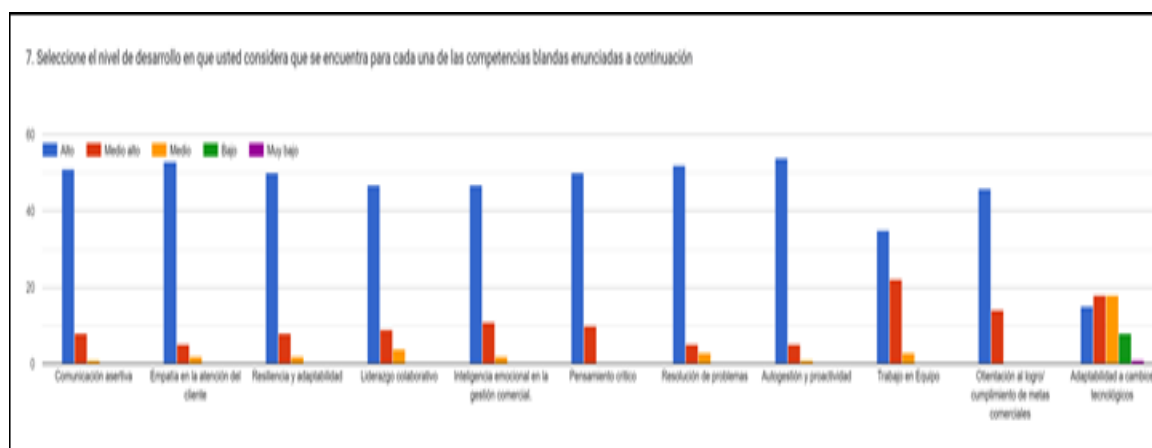
En cuanto a los años de experiencia en el sector asegurador, el grupo con mayor representación indica que tiene más de 6 años, lo que evidencia la permanencia de los asesores en el desarrollo de la actividad comercial.

### Gráfico 7. Nivel de desarrollo de competencias digitales



Las competencias más sólidas se relacionan con el uso básico de herramientas ofimáticas y de comunicación; sin embargo, existe una brecha relevante en el dominio de plataformas de análisis de datos, CRM y automatización de procesos comerciales. En los aspectos que mayor diferencia se evidencia es en la seguridad en el manejo de datos de los clientes y el conocimiento en el uso de la IA

### Gráfico 8. Nivel de desarrollo de habilidades blandas



En cuanto a las competencias blandas se evidencia que las personas encuestadas manifiestan tener un alto nivel de Desarrollo en cada una de ellas, únicamente se evidencian grandes diferencias en cuanto a la adaptación de los cambios tecnológicos.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

El análisis evidencia una correlación inversa entre la edad y la competencia digital: a mayor edad, mayor probabilidad de presentar una brecha digital. Esto se asocia con diferencias en exposición tecnológica y hábitos de aprendizaje, más que con capacidad o desempeño laboral.

**Tabla 8. Correlación entre edad y nivel de competencia digital**

<b>Rango de edad</b>	<b>Nivel de competencia digital (tendencia observada)</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Menos de 30 años</b>	Alta competencia digital, baja brecha	Familiaridad con herramientas digitales, aprendizaje rápido y autogestión.
<b>31–40 años</b>	Competencia media a alta	Uso frecuente de herramientas digitales en entornos laborales, aunque con brechas en herramientas especializadas.
<b>41-50 años</b>	Brecha moderada	Mayor experiencia comercial, pero menor dominio de entornos digitales emergentes (CRM, automatización, IA).
<b>Más de 51 años</b>	Brecha digital significativa	Uso básico o tradicional de tecnología; requieren acompañamiento y programas de formación continua.

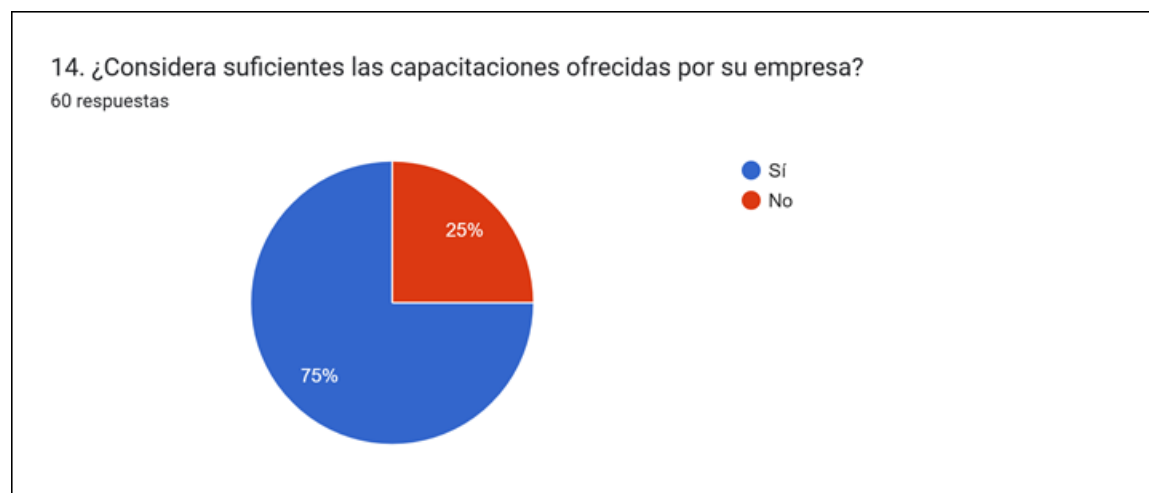
Fuente propia

Por otra parte, existe una *correlación positiva entre la edad y el desarrollo de las habilidades blandas* relacionadas con el liderazgo, la resiliencia y la inteligencia emocional. A medida que aumenta la edad (y la experiencia), se fortalecen las competencias de gestión humana y orientación al logro, mientras que las generaciones más jóvenes muestran mejor disposición al cambio y adaptabilidad tecnológica, pero requieren consolidar sus habilidades interpersonales y de autogestión.

**Tabla 9. Correlación entre edad y nivel de desarrollo de habilidades blandas**

Rango de edad	Nivel promedio estimado de habilidades blandas	Competencias destacadas	Competencias por fortalecer
Menos de 30 años	Medio a medio alto	Comunicación, trabajo en equipo	Liderazgo, autogestión
31 – 40 años	Medio alto	Empatía, resiliencia, orientación al logro	Pensamiento crítico, liderazgo
41 – 50 años	Alto	Liderazgo, resiliencia, inteligencia emocional	Adaptabilidad tecnológica
Más de 50 años	Alto	Empatía, liderazgo	Autogestión, apertura al cambio

Fuente propia

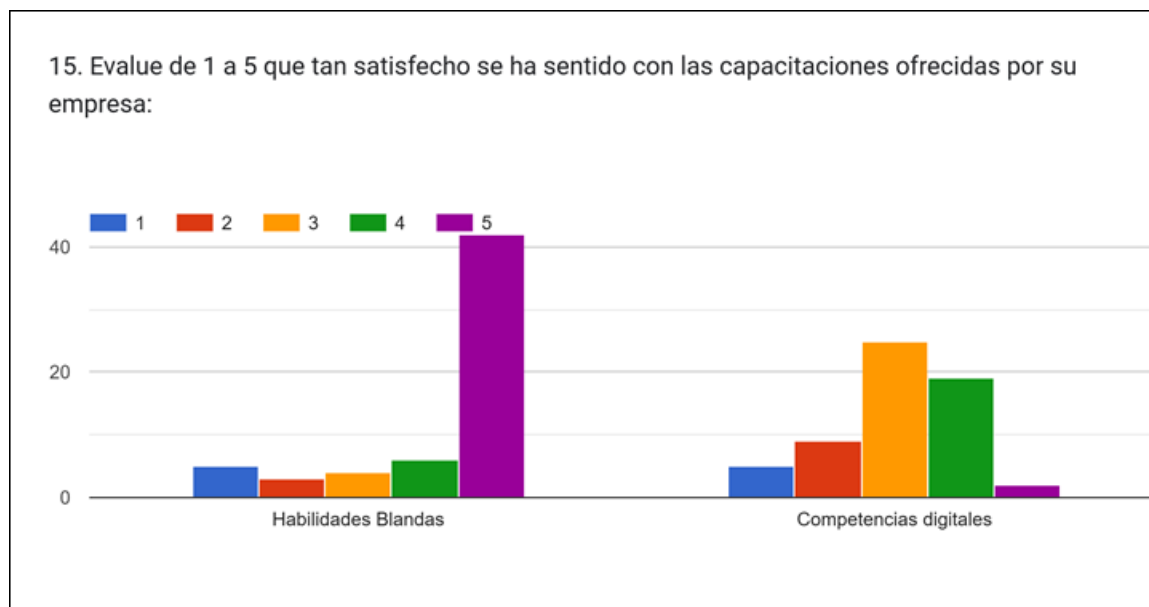
**Tabla 10. Percepción de suficiencia de las capacitaciones recibidas**

La mayoría de los encuestados considera que la organización promueve espacios de formación, manifiestan haber recibido capacitación tanto en competencia blandas como en competencias digitales. En cuanto al nivel de satisfacción, este es mayor para la formación en

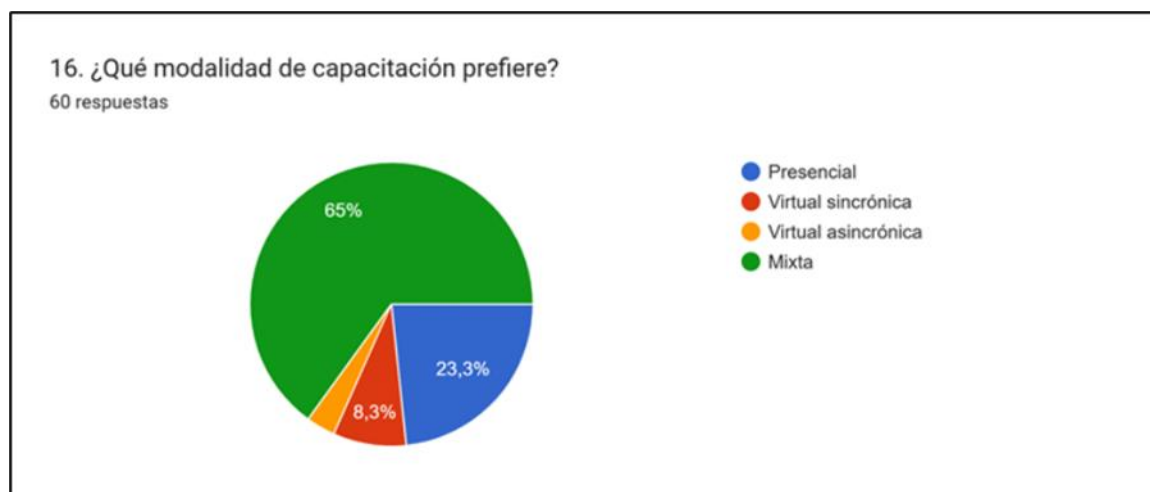
Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

competencias blandas, en competencias digitales presenta mayor diferencia la opinión de los encuestados, sin que sea mala la percepción frente a la misma.

**Tabla 11. Nivel de satisfacción con las capacitaciones recibidas**



**Tabla 12 Modalidad de capacitación preferida entre los encuestados**



Se evidencia que la mayoría de los participantes prefiere modalidades de capacitación mixtas (presencial y virtual), esto puede estar relacionado con el hecho de que la mayoría de ellos manifiesta que la falta de tiempo es el principal obstáculo en los procesos de formación.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**Tabla 13. Principales obstáculos para fortalecimiento de competencias**

En cuanto a la prioridad identificada por los participantes en temas de formación, el 98% indica que esta debe estar orientada a las competencias digitales y el 46 incluye también las competencias blandas.

**Tabla 14. Priorización de necesidades de formación**

Por otra parte, en cuanto a los temas que los encuestados quisieran que fueran incluidos en los procesos de formación resalta especialmente lo relacionado con la Inteligencia Artificial aplicada a la gestión comercial.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

### **4.3. Análisis de las estrategias y metodologías de formación que actualmente implementan las empresas aseguradoras para el desarrollo de su talento comercial**

Se realizaron dos entrevistas semiestructuradas a profesionales expertos y responsables de las áreas de formación y capacitación en empresas aseguradoras de la ciudad de Bogotá. “Ver anexos 3 y 4. Entrevistas”.

Desde su conocimiento, trayectoria y experiencia en la gestión del talento comercial, ambos participantes aportaron información altamente valiosa que permitió profundizar en la comprensión de las competencias requeridas en el sector, así como en la identificación de brechas, desafíos y buenas prácticas asociadas a los procesos de desarrollo comercial. La información fue procesada de manera inductiva mediante un análisis temático, que facilitó la organización de las respuestas en cuatro ejes principales: competencias requeridas, brechas identificadas, estrategias actuales de formación y propuestas de mejora.

#### **4.3.1. Competencias requeridas**

Los dos entrevistados coincidieron en que el perfil del asesor comercial debe integrar competencias blandas y digitales que respondan a las exigencias del entorno actual. Entre las competencias blandas más valoradas se destacan:

- Adaptación al cambio, ante la evolución tecnológica y las nuevas metodologías de venta.
- Inteligencia emocional y escucha activa, necesarias para fortalecer la venta consultiva y la conexión con el cliente.
- Autogestión y orientación al logro, especialmente relevantes en modelos de trabajo híbrido.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

El experto en capacitación añadió la pasión por el rol comercial y el dominio del enfoque de venta consultiva como elementos diferenciadores para lograr una conexión genuina con el cliente.

### **4.3.2. Brechas identificadas**

Los entrevistados coincidieron en la existencia de brechas generacionales y digitales dentro de las fuerzas comerciales.

La líder de RRHH señaló la resistencia al uso de nuevas herramientas tecnológicas (CRM, aplicaciones internas, analítica de voz), particularmente entre los colaboradores con mayor antigüedad.

El experto en formación complementó que, pese al avance logrado tras la pandemia, aún persiste una brecha significativa en la apropiación digital y en el entendimiento de que el cliente actual es “totalmente digital”. Además, mencionó que existe una brecha en el conocimiento técnico del producto, ya que los clientes manejan hoy más información y comparan servicios de distintas aseguradoras, lo cual exige una actualización continua de los asesores.

### **4.3.3. Estrategias actuales de formación**

De acuerdo con la información compartida por los dos entrevistados, las organizaciones representadas utilizan modelos híbridos de capacitación, combinando espacios presenciales, virtuales sincrónicos y e-learning.

Camila GC destacó la implementación de una escuela comercial interna que aborda habilidades blandas de manera presencial y habilidades técnicas mediante autoestudio digital. El nivel de satisfacción de las capacitaciones presenciales supera el 95%, lo que evidencia la preferencia de los colaboradores por la interacción directa.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Por su parte, Daniel Gómez resaltó la importancia de la formación virtual sincrónica, que permite mayor cobertura y flexibilidad, complementada con refuerzos en campus virtuales.

Los entrevistados coincidieron en que los procesos formativos deben incluir seguimiento, medición de impacto y actualización continua, más allá de la cobertura o la satisfacción inmediata.

### **4.3.4. Síntesis interpretativa**

En conjunto, los hallazgos evidencian que el talento humano comercial del sector asegurador se encuentra en un proceso de *transición entre modelos tradicionales y digitales* de gestión comercial. Las organizaciones reconocen la necesidad de fortalecer simultáneamente las competencias blandas y digitales, entendiendo que la tecnología potencia, pero no reemplaza, la empatía, la comunicación y la adaptabilidad.

Los resultados de la encuesta evidenciaron que, si bien los asesores cuentan con fortalezas en competencias blandas asociadas a la relación con el cliente, la orientación al logro y el trabajo en equipo, se identifican brechas significativas en habilidades relacionadas con la autogestión digital, el dominio de herramientas tecnológicas y el análisis de información para la toma de decisiones comerciales. De igual forma, una proporción considerable de los participantes manifestó la necesidad de recibir capacitación constante en herramientas digitales, canales virtuales de atención y competencias comunicativas adaptadas a entornos híbridos.

Estas percepciones son coherentes con los aportes obtenidos en las entrevistas semiestructuradas, donde los expertos coincidieron en la relevancia de competencias como la escucha activa, la inteligencia emocional, la adaptación al cambio y la gestión de herramientas tecnológicas para lograr una venta consultiva efectiva. Asimismo, resaltaron la existencia de una *brecha generacional y tecnológica* que impacta la capacidad de adaptación a nuevos sistemas,

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

plataformas CRM y herramientas digitales internas, así como la necesidad de fortalecer la cultura de aprendizaje continuo y la práctica como eje fundamental del desarrollo comercial.

El análisis cualitativo respalda la importancia de construir un modelo de formación integral que equilibre la dimensión humana y tecnológica del desempeño comercial, incorpore metodologías activas como simulaciones, gamificación y aprendizaje experiencial, y fomente la autogestión del aprendizaje como parte del desarrollo profesional continuo. Además, se evidencia la necesidad de que los programas formativos incluyan un diagnóstico previo, seguimiento sistemático y mecanismos de evaluación orientados no solo a la satisfacción, sino también al impacto en los resultados comerciales.

Así, los hallazgos integrados de ambos instrumentos consolidan la necesidad de un modelo de formación orientado a cerrar las brechas identificadas y fortalecer las capacidades estratégicas del talento comercial frente a los retos actuales del sector asegurador, caracterizado por clientes más informados, procesos más digitales y mayores exigencias en términos de servicio, personalización y valor agregado.

#### **4.4. Propuesta de los lineamientos estratégicos de formación para el fortalecimiento de las competencias blandas y digitales del talento humano del área comercial en las empresas aseguradoras privadas de Bogotá.**

El diagnóstico realizado a partir de los instrumentos aplicados (encuesta y entrevistas semiestructuradas) permitió identificar brechas significativas entre las competencias actuales y las requeridas por el talento humano comercial del sector asegurador.

Dichas brechas se centran en tres dimensiones fundamentales:

- La necesidad de fortalecer las competencias blandas asociadas a la gestión relacional y emocional.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

- El desarrollo de competencias digitales acordes con los entornos tecnológicos del mercado
- La integración de metodologías formativas innovadoras que impulsen el aprendizaje continuo y el desempeño efectivo.

En este contexto, se propone un conjunto de lineamientos estratégicos de formación, orientados a consolidar un modelo de desarrollo integral que responda a las exigencias del entorno competitivo, la transformación digital y las tendencias en gestión del talento humano comercial.

### **4.4.1. Objetivo general del modelo:**

Fortalecer de manera integral las capacidades humanas, digitales y de aprendizaje del equipo comercial, mediante un enfoque formativo innovador que articule competencias emocionales, habilidades tecnológicas y metodologías activas, para impulsar su desempeño efectivo y su adaptabilidad continua al negocio.

### **4.4.2. Enfoque estratégico del modelo**

La siguiente tabla presenta el enfoque estratégico propuesto para el modelo de formación, el cual se fundamenta en principios orientados a garantizar el desarrollo integral, adaptable y sostenible del talento humano comercial en el sector asegurador. Estos pilares constituyen la base conceptual que guía la estructuración e implementación del modelo formativo.

**Tabla 15. Enfoque estratégico del modelo de formación**

Integralidad	Articulación entre competencias blandas y digitales como elementos complementarios del desempeño comercial.
Flexibilidad	Adaptación de las estrategias formativas a los distintos niveles de experiencia, edad y estilos de aprendizaje de los asesores.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Actualización continua	Incorporación de procesos permanentes de retroalimentación, seguimiento y mejora, que garanticen la pertinencia de los contenidos frente a las dinámicas del mercado asegurador.
------------------------	--

Fuente: propia

#### 4.4.3. *Lineamientos para el fortalecimiento de competencias blandas*

A continuación, se describen los lineamientos orientados al fortalecimiento de las competencias blandas, consideradas esenciales para potenciar la relación con el cliente, la comunicación efectiva y la gestión emocional en contextos comerciales dinámicos y altamente competitivos.

**Tabla 16. Lineamientos para el fortalecimiento de competencias blandas**

Desarrollo de inteligencia emocional y autogestión	Implementar talleres vivenciales, coaching grupal y ejercicios de mindfulness orientados al manejo del estrés, la empatía y la resiliencia.
Comunicación efectiva y escucha activa	Diseñar módulos que promuevan la interacción empática con el cliente, la gestión de objeciones y la argumentación basada en valor.
Trabajo colaborativo y liderazgo comercial:	Fomentar competencias de liderazgo situacional y colaboración transversal entre equipos de ventas y áreas de apoyo, mediante dinámicas de aprendizaje experiencial.
Orientación al logro y compromiso organizacional	Incluir estrategias de gamificación que vinculen los objetivos individuales con las metas colectivas de la empresa.

Fuente: propia

#### 4.4.4. *Lineamientos para el fortalecimiento de las competencias digitales*

La siguiente tabla detalla los lineamientos diseñados para el fortalecimiento de competencias digitales, alineados con las demandas tecnológicas actuales y las necesidades de

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales transformación digital del sector asegurador, promoviendo el uso estratégico de herramientas digitales para mejorar el desempeño comercial.

**Tabla 17. Lineamientos para el fortalecimiento de competencias digitales**

Transformación digital y cultura tecnológica	Desarrollar programas de alfabetización digital enfocados en el uso eficiente de CRM, plataformas analíticas y herramientas de interacción virtual con clientes
Uso estratégico de datos	Capacitar en la interpretación de indicadores comerciales, analítica básica y toma de decisiones apoyadas en la información
Gestión de herramientas de comunicación digital	Promover el uso profesional de plataformas digitales (Teams, Zoom, redes sociales corporativas, chatbots, etc.) para optimizar la atención y el seguimiento de clientes
Integración de inteligencia artificial y automatización	Introducir módulos formativos que sensibilicen sobre el papel de la IA en la personalización de la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

Fuente: propia

#### 4.4.5. *Lineamientos metodológicos del modelo*

En la tabla que se presenta a continuación se exponen los lineamientos metodológicos que orientan el proceso formativo, integrando diversas estrategias pedagógicas y modalidades de aprendizaje para garantizar experiencias educativas activas, flexibles y orientadas a la práctica.

**Tabla 18. Lineamientos metodológicos**

Aprendizaje híbrido	Combinar formación presencial para el desarrollo de habilidades blandas con formación virtual sincrónica y asincrónica para el fortalecimiento de competencias digitales.
Aprendizaje experiencial y por retos	Implementar simulaciones de venta, análisis de casos y proyectos colaborativos que conecten los contenidos teóricos con la práctica real del asesor.
Gamificación y storytelling	Integrar dinámicas lúdicas e historias reales de éxito o mejora como herramientas para motivar y afianzar los aprendizajes.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Autogestión del aprendizaje	Facilitar recursos digitales (videos, guías, podcast, microcursos) que promuevan el aprendizaje autónomo y permanente.
-----------------------------	--

Fuente: propia

#### 4.4.6. Lineamientos de evaluación y seguimiento

Finalmente, la siguiente tabla recoge los lineamientos relacionados con los mecanismos de evaluación y seguimiento del modelo, con el fin de asegurar el monitoreo continuo del proceso formativo, su efectividad en el desempeño comercial y la motivación sostenida de los participantes.

**Tabla 19. Lineamientos de evaluación y seguimiento**

Medición por resultados y comportamientos observables	<p>Evaluar el impacto de la formación a partir de indicadores de desempeño, satisfacción del cliente y retención del conocimiento.</p> <p><b>Indicadores sugeridos a medir:</b></p> <p>Durante la ejecución del Modelo, se sugiere medir 3 indicadores claves</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones de conocimiento, nota superior al 90%</li> <li>• =&gt;90% asistencia espacios formativos</li> <li>• =&gt;90% encuesta de satisfacción</li> </ul>
Retroalimentación continua	<p>Implementar mecanismos de seguimiento cada tres semanas, combinando autoevaluación, evaluación por pares y retroalimentación del líder.</p> <p><b>Indicadores sugeridos a medir:</b></p> <p>Como seguimiento se sugiere medir 2 indicadores claves</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de % de conversión posterior, medir un mes después de su aplicación.</li> <li>• Aumento de % en la eficiencia del uso de herramientas digitales.</li> </ul>

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Reconocimiento e incentivos	Vincular la formación con planes de desarrollo profesional y esquemas de reconocimiento para promover la participación y el compromiso del equipo comercial.
-----------------------------	--

**4.4.7. Impacto esperado**

La aplicación de estos lineamientos permitirá a las empresas aseguradoras privadas:

- Incrementar la *efectividad comercial y la fidelización de clientes*.
- Reducir las brechas generacionales y tecnológicas dentro de la fuerza de ventas.
- Consolidar una *cultura de aprendizaje continuo y transformación digital*.

La implementación de estos lineamientos estratégicos de formación contribuirá al fortalecimiento del talento comercial del sector asegurador en Bogotá, asegurando su adaptación a los nuevos entornos digitales sin perder el componente humano que caracteriza la venta consultiva. De esta forma, se configura una propuesta que articula *innovación, desarrollo humano y sostenibilidad organizacional*, consolidando un modelo de formación integral alineado con los retos actuales del mercado.

Todo lo anterior ha sido sintetizado y representado en un modelo visual que integra los lineamientos estratégicos definidos, permitiendo observar de manera clara y estructurada la relación entre los componentes del proceso formativo. Este modelo facilita la comprensión del enfoque integral propuesto, al articular los principios orientadores, las competencias a fortalecer, las estrategias metodológicas y los mecanismos de evaluación que sustentan el desarrollo continuo del talento humano comercial en el sector asegurador.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Figura 1. Modelo estratégico propuesto por los autores (elaboración propia 2025)



## 5. CONCLUSIONES

La investigación evidencia que el área comercial de las aseguradoras privadas en Bogotá enfrenta una brecha significativa entre las competencias actuales de su talento humano y las que exige el mercado digital. Las empresas requieren colaboradores con una combinación equilibrada de habilidades blandas como *la empatía, la comunicación asertiva, la resiliencia y el liderazgo colaborativo* y competencias digitales orientadas al manejo de herramientas tecnológicas, análisis de datos, automatización y comercio electrónico. Esta dualidad conforma el perfil del nuevo talento híbrido, indispensable para sostener la competitividad del sector asegurador.

Las brechas de formación son consecuencia de una desarticulación entre la estrategia comercial y la gestión del talento humano.

Los resultados obtenidos mediante encuestas y entrevistas reflejan que, si bien las

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

aseguradoras realizan procesos de capacitación, estos no siempre se alinean del todo con los objetivos estratégicos del negocio ni responden a diagnósticos actualizados de competencias. La falta de una gestión por competencias estructurada limita la efectividad de los programas de desarrollo y reduce su impacto en la productividad comercial.

Las competencias blandas se consolidan como el factor diferenciador en la relación con el cliente. En un contexto donde los productos de seguros son similares y altamente regulados, la capacidad de establecer relaciones de confianza, comunicar con claridad y gestionar emociones marca la diferencia competitiva. Las habilidades socioemocionales fortalecen la experiencia del cliente, la fidelización y la reputación corporativa, constituyéndose en un eje estratégico del desempeño comercial sostenible.

Las competencias digitales son un pilar transversal para la innovación comercial. El estudio confirma que existe un bajo nivel de dominio en herramientas digitales clave como CRM, análisis de datos, automatización y comercio electrónico. Esto representa una oportunidad para implementar programas de capacitación que integren la alfabetización digital con la estrategia comercial, permitiendo a los asesores aprovechar la tecnología para personalizar el servicio y mejorar la toma de decisiones. Adicionalmente es importante como parte de la gestión del cambio, empezar a incluir en los procesos de formación el tema de la inteligencia artificial como ayuda a los procesos comerciales.

El aprendizaje continuo y flexible es una condición esencial del desarrollo organizacional. La investigación resalta que los modelos de formación tradicionales, centrados en sesiones presenciales o en contenidos genéricos, resultan insuficientes ante los cambios constantes del mercado. Se recomienda adoptar metodologías innovadoras como el

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

microlearning, la gamificación y las plataformas virtuales interactivas, que promueven la autogestión del aprendizaje y la actualización constante del talento comercial.

El modelo de formación propuesto debe integrar la gestión por competencias con la cultura organizacional.

La evidencia recolectada respalda la necesidad de diseñar un modelo estratégico de formación integral basado en la gestión por competencias, que combine diagnóstico, desarrollo, evaluación y retroalimentación continua. Dicho modelo debe estar articulado con los objetivos corporativos y ser adaptable a los diferentes niveles jerárquicos y modalidades de trabajo (presencial, híbrido o remoto).

La formación en competencias es una inversión estratégica para la sostenibilidad empresarial. Las empresas que invierten en el fortalecimiento de su talento comercial, alineando las habilidades humanas y digitales, incrementan su productividad, retienen mejor su talento y generan mayor satisfacción tanto en clientes como en colaboradores. Por tanto, la formación deja de ser un gasto operativo para convertirse en un factor determinante de competitividad y sostenibilidad organizacional.

Si bien este modelo ha sido diseñado para el sector asegurador, sus principios, lineamientos y estructura poseen un alto nivel de transferibilidad y adaptabilidad, pueden ser aplicados en otros sectores económicos que dependen del desempeño comercial y del relacionamiento con el cliente. Industrias como la banca, la salud, el retail, la tecnología, los servicios profesionales y el sector inmobiliario también enfrentan brechas de competencias blandas y digitales similares, impulsadas por la transformación digital y el cambio en las expectativas del consumidor. El enfoque híbrido propuesto resulta pertinente para cualquier organización que busque fortalecer su fuerza de ventas y mejorar la experiencia del cliente. De

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

este modo, el modelo se posiciona como una herramienta adaptable, escalable y estratégicamente útil para impulsar la competitividad comercial en múltiples entornos organizacionales.

El desarrollo del modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales enfrenta diversas dificultades y retos que deben ser considerados para garantizar su efectividad y sostenibilidad. Entre los desafíos más importantes se encuentran la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores, la falta de cultura de aprendizaje continuo y las limitaciones de tiempo de los asesores y de recursos de las empresas. Adicionalmente, *la implementación del modelo requiere una articulación constante entre las áreas de talento humano, comercial y tecnológica*, lo que implica superar barreras comunicativas, actualizar procesos internos y alinear objetivos estratégicos. La rápida evolución digital también representa un reto significativo, pues exige una actualización permanente de los contenidos formativos y de las herramientas utilizadas. Estas dificultades evidencian la necesidad de un compromiso institucional sólido, liderazgo formativo y seguimiento constante para lograr que el modelo se convierta en una herramienta efectiva para cerrar brechas y potenciar el desarrollo del talento comercial.

### Referencias

- CEB - Gartner. (2020). *Sales Enablement and Talent Development in the Digital Age*. Gartner Insights.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16.ª ed.). Pearson Educación.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612453268>
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Deloitte. (2020). *2020 Global Human Capital Trends: The social enterprise at work*. <https://www2.deloitte.com>
- Foro Económico Mundial. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2022). *Skills Outlook 2022: Learning for Life*. <https://www.oecd.org>
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2022). Experience is everything: Here's how to get it right. <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/experience-is...>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

## **Anexo 1. Encuesta “MODELO ESTRATÉGICO DE FORMACIÓN INTEGRAL EN COMPETENCIAS COMERCIALES”**

Esta encuesta se realiza con fines exclusivamente académicos y tiene como objetivo diagnosticar las principales brechas entre las competencias blandas y digitales, actuales y requeridas en el talento humano del área comercial de las empresas aseguradoras del sector privado en la ciudad de Bogotá.

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

#### **Participación voluntaria**

- Su participación en esta investigación académica es completamente voluntaria.
- Recuerde que esta encuesta es totalmente anónima y puede responder de manera transparente, la información suministrada no será divulgada.
- Usted puede retirarse en cualquier momento sin que esto implique sanciones ni perjuicios.
- No existen riesgos físicos o psicológicos derivados de su participación.

#### **Confidencialidad y manejo de la información**

- La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos.
- Los datos serán tratados conforme la Ley de Protección de Datos Personales (Ley 1581 de 2012) en caso de ser necesario. Sin embargo, este espacio es confidencial y anónima, sin incluir nombres ni información personal que permita identificar a los participantes.
- Los resultados se presentarán de manera agrupada, sin exponer respuestas individuales.

Declaro que he leído y comprendido la información anterior, y que acepto participar de manera libre, voluntaria y consciente en esta investigación académica.

Sí acepto participar

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

### Sección 1. Datos sociodemográficos y laborales

1. Edad:
  - () Menos de 30 años
  - () Entre 31 y 40 años
  - () Entre 41 y 50 años
  - () Entre 51 y 60 años
  - () Mas de 61 años
  
2. Género:  () F  () M  () Prefiero no decirlo
  
3. Nivel educativo alcanzado:
  - () Bachillerato
  - () Técnico / Tecnólogo
  - () Universitario
  - () Posgrado
  
4. Años de experiencia en el sector asegurador:
  - () Menos de 1 año
  - () Entre 1 y 3 años
  - () Entre 4 y 6 años
  - () Más de 6 años
  
5. ¿De cuántas compañías aseguradoras comercializa usted productos actualmente?
  - () Solo una
  - () Dos o tres
  - () Cuatro o cinco
  - () Seis o más
  
6. Indique cuál es su cargo actual dentro de la compañía aseguradora: \_\_\_\_\_

### Sección 2. Competencias blandas y competencias digitales actuales (Escala Likert Alto, Medio alto, Medio, Bajo y Muy bajo)

7. Seleccione el nivel de desarrollo en que usted considera que se encuentra para cada una de las competencias blandas enunciadas a continuación

#### Competencias blandas

- Comunicación asertiva.
- Empatía en la atención al cliente.
- Resiliencia y adaptabilidad.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

- Inteligencia emocional en la gestión comercial
- Liderazgo colaborativo
- Pensamiento crítico
- Resolución de problemas
- Autogestión y proactividad
- Trabajo en Equipo
- Orientación al logro/ cumplimiento de metas comerciales
- Adaptabilidad a cambios tecnológicos

8. Seleccione el nivel de conocimiento en que usted considera que se encuentra actualmente para cada una de las competencias digitales enunciadas a continuación

### **Competencias digitales**

- Uso de plataformas digitales
- Uso de análisis de datos para la toma de decisiones comerciales
- Automatización comercial
- Comercio electrónico y canales digitales
- Seguridad en el manejo de datos de clientes
- Conocimiento del uso de la IA

### **Sección 3. Prácticas comerciales**

9. ¿Qué canal utiliza con mayor frecuencia para comunicarse con sus clientes y potenciales clientes?

- () Presencial
- () Telefónico
- () Digital

10. Cuando usa canales digitales ¿Cuáles son los canales digitales que más usa en su gestión comercial?

- () Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)
- () Página web
- () CRM
- () Redes Sociales
- () Correo electrónico
- () Otros: \_\_\_\_\_

11. De acuerdo con la pregunta anterior, indique ¿cuál es el porcentaje aproximado de sus ventas efectivas ejecutadas a través de estos medios digitales?

- () 0–25%

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

- ( ) 26–50%
- ( ) 51–75%
- ( ) 76–100%
- Desconozco el porcentaje

### **Sección 4. Formación y aprendizaje**

12. ¿Ha recibido capacitaciones en competencias digitales en los últimos 12 meses?

- ( ) Sí
- ( ) No

Si tu respuesta anterior fue positiva, por favor menciona los temas en los que ha recibido capacitaciones en competencias digitales en los últimos 12 meses: (Respuesta abierta)

13. ¿Ha recibido capacitaciones en competencias blandas en los últimos 12 meses?

- ( ) Sí
- ( ) No

Si tu respuesta anterior fue positiva, por favor menciona los temas en los que ha recibido capacitaciones en competencias de habilidades blandas en los últimos 12 meses: (Respuesta abierta)

14. ¿Considera suficientes las capacitaciones ofrecidas por su empresa?

- ( ) Sí
- ( ) No

15. Evalúe de 1 a 5 que tan satisfecho se ha sentido con las capacitaciones ofrecidas por su empresa (Escala Likert 1 a 5):

- Habilidades Blandas
- Competencias digitales

16. ¿Qué modalidad de capacitación prefiere?

- ( ) Presencial
- ( ) Virtual sincrónica
- ( ) Virtual asincrónica
- ( ) Mixta

### **Sección 5. Barreras y necesidades actuales**

17. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para fortalecer sus competencias?

- ( ) Falta de recursos propios
- ( ) Falta de tiempo
- ( ) Escasos recursos o apoyo de la empresa

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

- ( ) Resistencia al cambio
- ( ) Otros: \_\_\_\_\_

18. ¿Qué tan grande considera la brecha entre sus competencias digitales y blandas actuales y las que exige el mercado comercial asegurador? (Escala Likert Muy grande, Moderada, Pequeña y No hay brecha)

- Competencia en habilidades blandas
- Competencias digitales

19. ¿Qué áreas considera prioritarias para fortalecer su formación?

- ( ) Competencias blandas
- ( ) Competencias digitales
- ( ) Ambas

### **Detalle habilidades digitales y blandas a fortalecer**

20. ¿Cuál de las siguientes competencias digitales considera que requiere mayor fortalecimiento para mejorar su desempeño comercial?

*Puedes seleccionar 1 o más habilidades que consideres necesarias fortalecer para mejorar tu rol*

- Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes
- Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático
- Uso de Redes sociales
- Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración
- Conocimiento en marketing digital
- Otros: \_\_\_\_\_

21. ¿Cuál de las siguientes habilidades blandas considera que requiere mayor fortalecimiento para mejorar su desempeño comercial?

*Puedes seleccionar 1 o más habilidades que consideres necesarias fortalecer para mejorar tu rol*

- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo
- Empatía y orientación al cliente
- Resolución de conflictos
- Liderazgo y toma de decisiones
- Inteligencia emocional

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

- Gestión del cambio
- Otros: \_\_\_\_\_

22. Para finalizar, desea agregar una recomendación o sugerencia que permita fortalecer las competencias blandas y digitales comerciales, con el fin de aplicarlas en el sector asegurador

**Anexo 2. Preguntas entrevista semiestructurada****1. Contexto y prioridades comerciales**

- ¿Cuáles considera que son hoy los principales retos comerciales en el sector asegurador?
- ¿Qué perfil ideal debería tener un asesor comercial en su compañía?

**2. Competencias y brechas**

- ¿Qué competencias blandas considera más críticas en un asesor comercial?
- ¿Qué tan preparadas están las fuerzas comerciales en el manejo de herramientas digitales?
- ¿Cuáles son las principales brechas que observa entre el perfil actual y el perfil ideal?

**3. Estrategias de formación**

- ¿Qué metodologías de capacitación utilizan actualmente en su empresa (presencial, virtual, blended, microlearning)?
- ¿Qué metodologías considera más efectivas para el desarrollo de competencias comerciales?

**4. Evaluación e impacto**

- ¿Cómo miden en su empresa el impacto de la formación en el desempeño comercial?
- ¿Los programas actuales responden a las necesidades reales del mercado digital?

**5. Propuesta de modelo estratégico**

- ¿Qué características debería tener un modelo estratégico de formación en competencias blandas y digitales?
- ¿Qué recomendaciones daría para fortalecer la formación de los asesores comerciales en el sector asegurador?

**6. Cierre**

Para finalizar, ¿hay algún aspecto adicional que considere importante mencionar sobre la gestión del talento humano comercial o sobre los retos de formación que enfrenta actualmente el sector asegurador?

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

### **Anexo 3. Transcripción entrevista al experto en formación y capacitación comercial**

24 de octubre de 2025, 7:03p.m.

**RINCON LUENGAS Marcela** inició la transcripción

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 0:03

Hola.

**RINCON LUENGAS Marcela** 0:03

De antemano por aceptar nuestra invitación y por disponer de tu tiempo para compartir, pues tu experiencia te cuento un poco mi nombre es Marcela rincón y actualmente me encuentro cursando la especialización en gerencia comercial en la UNIMINUTO con mi compañera Diana y pía estamos desarrollando un proyecto de investigación.

Que está enfocado en la construcción de un modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales, pero el énfasis es en competencias blandas y digitales, pues de acuerdo a la demanda del mercado.

Lo que buscamos con el proyecto es identificar retos, brechas y oportunidades, y con ese análisis de información proponer un modelo de capacitación que abarque digamos que todas las generaciones, porque lo que más identificamos es la brecha internacional que hay entre los intermediarios o asesores de seguros.

La idea de la entrevista, pues, es conocer un poco la perspectiva que tienes de acuerdo con la experiencia que tienes en formación comercial y como experto en el tema, de pronto analizar esa información o esa experiencia que tú tienes, entonces quisiera que nos cuentes un poquito sobre tu experiencia, tu trayectoria en el área de capacitación comercial.

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 1:24

¿Esto Marcela, muy buenas tardes, entonces mi nombre? Daniel Gómez, soy funcionario de una aseguradora del país, llevo 10 años en el área de formación y pues digamos que dirigida exclusivamente para el área comercial.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**RINCON LUENGAS Marcela** 1:45

Gracias Daniel, pues quiero también aclararte que toda la información que recolectamos pues a través de esta entrevista se trata con total confidencialidad, se utiliza únicamente con fines académicos y los aportes que tú nos brindes, pues los analizaremos de manera anónima dentro del estudio.

Entonces, si te parece bien, podemos empezar, pues con con las preguntas enfocadas primero a los retos principales en el área comercial y luego ya veremos temas de competencias, formación y evaluación.

**RINCON LUENGAS Marcela** 2:19

Cuéntanos. ¿Cuáles consideras que son los principales retos comerciales en el sector asegurador? Pues en cuanto a capacitación específicamente.

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 2:29

Hay bastantes retos, hay uno de ellos que es que el intermediario, el asesor o la parte comercial esté hoy a la vanguardia de todos los temas tecnológicos. Tema digital es importante otro tema importante, un reto comercial que considero importante es.

Llevar al intermediario siempre, esa reconocer esas necesidades y esos dolores del cliente.

Dentro de mi experiencia he visto a los comerciales muy interesados en mostrar las bondades que tiene la compañía, todo lo como lo que somos.

Las diferenciales que tenemos, los valores que tenemos como compañía, pero de alguna manera no escuchamos al cliente, ese es un tema muy importante. Entonces una escucha activa. ¿Es importante desarrollar en la audiencia la parte digital? Me parece muy importante porque hoy los clientes son digitales, entonces es importante llevar a la audiencia.

A ese tema virtual, ese tema tecnológico, algo que no se nos puede olvidar, es que la inteligencia artificial hoy también está presente en nuestras vidas y es necesario que ellos también utilicen a nuestra herramienta a su favor para trabajar con los clientes.

**RINCON LUENGAS Marcela** 3:51

¿Qué perfil debería tener un asesor comercial, por ejemplo, ¿para la compañía para la que trabajas? ¿Qué perfil prefieren o qué debería tener un asesor comercial?

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 4:03

Digamos que más que un perfil ideal, porque eso sería muy utópico. Yo considero que sí he de tener algunas características, ya lo decía Ahorita, como que una escucha activa o una atención activa, porque a veces no escuchamos que quiere el cliente que necesita. ¿Cuáles son sus carencias? Cuáles son esos dolores o cuáles son, de pronto esos deseos que este cliente quiere. Y pues lo que buscamos nosotros es que estas personas, al margen de la edad, porque ese es un tema generacional, también importante, pero que escuchen mucho al cliente también el tema digital, que las personas se muevan a ese mundo digital. Eso es para nosotros muy importante también.

Y finalmente, eso se va adquiriendo con el tiempo, pues que conozcan el producto, eso es muy importante también dentro de esa. Dentro de ese perfil ideal que queremos en un asesor y que sienta algo que nosotros llamamos pasión por lo que se hace, si ellos no sienten pasión por ese tema comercial.

Pues carambas definitivamente, pues estarán en el lugar equivocado y tendrán que emigrar a otro tipo de actividad.

**RINCON LUENGAS Marcela** 5:16

Entiendo que más que un perfil, lo que se buscan es como competencias como tal en las diferentes áreas. Sí y el apropiarse de ese rol comercial y de empatía con el cliente.

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 5:31

Así es, efectivamente es. Es importante esa empatía con el cliente y escucharlo es, digamos que el escuchar al cliente, más que contarle lo como somos de expertos, las bondades que tenemos nuestros diferenciales es escucharlo.

**RINCON LUENGAS Marcela** 5:45

O K Bueno, eso me conecta con la siguiente pregunta. Pues sí, básicamente ya me dice respuesta, dice. ¿Qué competencias blandas consideras críticas? Me 3 competencias blandas que tú digas todo asesor, aquí las necesito.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 5:59

¿Entonces?

¿Diría que atención activa? Sí, yo tengo que estar 100% atenta a lo que me dice el cliente. Esa es una actitud que debe tener el cliente como tal o una habilidad que debe tener la atención activa. La segunda debe tener una conexión con los clientes, es decir, hay que tener una pasión por lo que se hace.

Y tercero considero que todo el tema de la venta consultiva, es importante que él y que el asesor conozca todos los pasos de la venta consultiva, son muy importantes para que pueda hacer una excelente, digamos venta a su cliente.

**RINCON LUENGAS Marcela** 6:40

¿Qué tan preparadas están las fuerzas comerciales ahora, según lo que tu experiencia en el manejo de herramientas digitales?

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 6:51

Bueno, mira, que mira que allí la pandemia, pese a que ya pasó hace 5 años, la pandemia nos dejó un ejercicio bastante interesante. Resulta que anteriormente el intermediario o el líder o las personas comerciales del área radicaba los documentos en las oficinas.

Entonces se han firmado el documento del cliente, lo llevaban a la oficina y listo, me sellaban y yo me llevaba mi documento para para mostrarle al cliente que ya lo radiqué y pues allá se toman su tiempo para erradicar la información a partir de pandemia. Recuerda que casi estuvimos como 2 años en casa un año y piquito fue bastante complejo por qué las personas no podían salir, las aseguradoras no no pararon, las aseguradas, vieron funcionando y pues nos tocó crear varias herramientas digitales para que el asesor pudiera seguir haciendo su trabajo. ¿Quién no estuviera conectado? Pues carambas quedaba a la retaguardia y no podía seguir ofreciendo los productos que.

¿Qué tenemos entonces, ¡qué le tocaba al asesor sí o sí ¡¿Entrar en esa transformación y hacer el cambio y hacer ese chip como tal de cambiar e irse? Pues a todas las ofertas que nosotros hacemos, porque no hay otra posibilidad. Sí, entonces ese ejercicio mira que ayudó.

A que hoy nuestra fuerza de venta sea probablemente medianamente fuerte, en bueno, en todos los temas digitales, pero lógicamente falta que él, el intermediario o la parte comercial sepa que

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

hoy el cliente es.

Por excelencia digital entonces falta un poco falta para que él totalmente quede con esa marca.

Ese a DNY, efectivamente, el cliente es digital hoy en día.

**RINCON LUENGAS Marcela 8:48**

¿O K con eso me dice respuesta a la siguiente pregunta que era, cuáles son las principales brechas que se observan en el perfil actual y el perfil ideal? Y tú lo manifiestas, muy bien, que es el tema de, aunque con pandemia, avanzamos un montón, pues todavía nos hay una brecha importante.

¿Cuál consideras tú que es la brecha más grande ahí, en ese entre el perfil ideal y el que tenemos ahorita?

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto 9:14**

Bueno, el que tenemos ahorita digamos que hay una brecha interesante que hay que trabajar poderosamente, ya lo había dicho, lo había dicho tangencialmente hace unos momentos, y es que él tenga esa marca de creer que el cliente hoy es digital y que necesitamos estar conectados con ese cliente que es ahora digital, si no tenemos esa marca y no sabemos.

El cliente hoy en día no quiere recibir reuniones, que todo es por este medio casi que todo lo que se hace es por este medio, entonces yo no quiero recibir a nadie, yo no quiero firmar un documento, todo lo sé ya entonces es importante ese eso por un lado y segundo.

Hoy en día el cliente conoce mucho más que ayer entonces. Hoy el cliente sabe que debe tener un seguro de autos, sabe que debe tener un soat probablemente por él, digamos, todo el tema de salud que hoy se menciona en el país, probablemente muchas personas migran a tener una un plan de salud, las empresas ya saben que deben tener ARL.

Y probablemente esa brecha es importante superarla y es el conocimiento en los productos, porque anteriormente el cliente no conocía mucho. Hoy probablemente el cliente es más poderoso en esa información y puede conectar mucho más fácil un asesor sí conoce a uno que no conozca nada y pues que un cliente sepa.

Más que el asesor entonces, esa es otra brecha importante que tenemos que trabajar fuertemente.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**RINCON LUENGAS Marcela** 10:48

O K sí y como tienen tanta información disponible en la red, entonces hacen comparaciones y demás entre una aseguradora y otra, entonces también a veces tienen más información de la que uno le puede brindar en el camino.

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 10:55

Exactamente.

**RINCON LUENGAS Marcela** 11:03

Bueno, ahora seguimos con el tema de estrategias de formación. Sí, cuéntenos un poco, pues digamos que muy resumido. ¿Cómo es la metodología o qué metodologías de capacitación utilizan ustedes en este momento presencial virtual, como es ese proceso de capacitación para la fuerza comercial ahora?

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 11:22

Bueno, básicamente lo que tú mencionas es una parte virtual que es la más grande. Digamos que nosotros le llamamos formación sincrónica, virtual, porque es conectados a través de un teams o a través de un webinar o a través de otra tecnología, pero básicamente ese es nuestro 70% de la información porque aprovechamos.

Vamos, que pandemia, vuelve y nos enseña algo. Y es que uno puede cubrir muchas más personas a través de este medio que en un salón. En estos medios yo puedo fácilmente unir, no sé, 300 800 personas, 1000 personas y cambio, si yo voy a citar 1000 personas, pues me va a tocar citar.

Aquí en Bogotá, por ejemplo, no sé el movistar arena o un escenario muy grande para poder llevar a cabo, pero también la. La capacitación presencial es también muy importante porque esa capacitación presencial nos permite también interactuar con él con el, con el intermediario o con la parte comercial.

Y hay otra parte que tenemos de refuerzo, que es todo el e-learning, que tenemos una campus virtual, digamos, para que nuestros asesores y nuestros intermediarios puedan estudiar, puedan allá allí hacer su educación continua para que puedan trabajar todo el tema, entre otras cosas.

Ellos tienen que hacer la idoneidad para que sean, valga la redundancia, idóneos en la

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

comercialización de los de los productos. Entonces tienen que hacer su idoneidad cada 4 años y pues eso es un proceso que hacemos de manera dinámica todos los años.

**RINCON LUENGAS Marcela** 12:58

¿Bueno, y dentro de tu experiencia, ¿cuál de las 3:00 metodologías prefieren los asesores? ¿La presencial, la virtual o presencial? Digamos que presencial, virtual, asincrónica o la que se autogestión, por decirlo de alguna manera.

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 13:13

Mira, yo no digamos que probablemente la presencial, pero más por el tema de lo que se va a trabajar en la excepción presencial que uno puede interactuar mucho más con el cliente, con el auditorio.

Que en una capacitación virtual también se pueden hacer ejercicios, pero en una presencial, pues se puede hacer más experimental, sí, pero más que todo es eso precisamente que las capacitaciones no sean tan clásicas, una persona hablando todo el tiempo.

Esas capacitaciones, pues ya están mandadas a recoger, valga, digamos, la mención, aunque existan personas muy profesionales que son expertos en un tema y que lógicamente pagan, inclusive por escuchar a esa persona que es muy experta, entonces solo.

Bajo algunas circunstancias, esas capacitaciones magistrales, pues lógicamente se hacen, pero nosotros lo que utilizamos es capacitaciones virtuales presenciales y cuando tratamos de estar con el cliente con el asesor, pues lo que queremos es que esa persona viva una experiencia, básicamente es eso.

**RINCON LUENGAS Marcela** 14:31

¿O K Sientes tú que ese ese modelo actual de formación, si responde a las a las necesidades generales de capacitación del sector comercial?

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 14:43

Digamos que tenemos unas metodologías establecidas para capacitar y sí hay una hay, hay un, hay una respuesta positiva hacia la formación que le tenemos preparados a ellos. Por supuesto que siempre tenemos que en mejorar siempre hay algo que tenemos que hacer de más. Hay que

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

hacer una amiguita.

Demás, siempre para que todas nuestras formaciones sean agradables a la persona, porque eso buscamos que nuestros asesores no se sientan obligados a que tienen que ir a una capacitación, sino que van a ir a una formación a aprender algo, a llevarse una experiencia para que le sirva para su mundo comercial.

**RINCON LUENGAS Marcela** 15:26

Vale Daniel bueno, ya, por último, como te comenté al principio, el fin de nuestra investigación es proponer un modelo, sí con una base como tal, un modelo de formación en competencias enfocado a la a las habilidades blandas y a las habilidades digitales.

Sí, ese es el fin de nuestra investigación. ¿Pensando en eso, qué características danos 2 o 3, qué características crees que debería tener que no pueden faltar en un modelo de capacitación como el que proponemos nosotros?

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 16:00

Listo, ahí hay 2, ahí hay 2 temas importantes, hay una metodología que no sé si has escuchado en alguna oportunidad que se llama Gamificación, básicamente estamos tratando de llevar siempre a esa experiencia hacia el cliente con juegos con información divertida para que el asesor.

**RINCON LUENGAS Marcela** 16:10

Sí.

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 16:21

O el intermediario aprende a veces jugando, pero siempre que uno pone a hacer un ejercicio al asesor tiene que haber un objetivo. ¿Si yo pongo a jugar, no sé dominó a mis asesores en mi capacitación, tengo que tener un objetivo, para qué voy a hacer eso? Simplemente es por quemar tiempo y gastarme 20 minutos de mi formación para que ellos se extroviertan y jueguen.

Dominó.

¿O debe tener una real objetivo? Claro que yo voy a hacer ese juego porque realmente necesito hacer la información y llevarlos a un fin, no puede ser positivo, puede ser negativo porque también dentro del dentro de los ejercicios se pueden llevar a temas negativos para que ellos.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Logren identificar esos esos datos para que también puedan evitar cometer algunos errores como tal. Otro tema importante aquí lo has hablado, digamos. Lo has preguntado en alrededor de esta entrevista y es cómo se integran las habilidades blandas.

Con todo el tema digital, eso es importante porque permite al Asesor Conectar lo que debe conocer, todo eso que hablábamos hace unos minutos de cómo un cliente como un asesor debe escuchar y tener esa empatía con el cliente. Pero además debe conocer todo el tema digital, llevarlo a ese mundo.

Virtual, por decirlo de alguna manera, que a veces algunos asesores puede que tengan miedo a a hacer ese paso importante, pero en la medida que uno pueda hacer ese match para que se pueda hacer una integralidad entre la parte blanda de la competencia blanda y la parte digital.

Pues se vuelve mucho más básico. YYY genera mayor riqueza este ejercicio y otro tema que nosotros manejamos y que tratamos de impulsar en nuestro intermediario es el tema de storytelling contando historias, porque contando historias, todas las experiencias.

Positivas o negativas que haya tenido nuestro asesor, pues a ellos les va a dar como una expertiz para que ellos puedan contarle al cliente lo que les pasó. Puede ser una experiencia negativa como una experiencia positiva para poder llegar a un cliente YY decirles que no les pase a ustedes, o si quieren que les pase.

Esta situación, como le pasó a la familia Pérez, pues carambas, hagamos esta situación para llevarlos a firmar un contrato, para adquirir un producto, entonces nosotros siempre utilizamos esa metodología de storytelling para poder conectar con clientes.

### **RINCON LUENGAS Marcela** 19:03

Genera más cercanía también y de pronto el apropiar esos conocimientos y esas situaciones porque le pueden pasar a uno o al o al que está alrededor de uno también o k listo ya para finalizar, hay algún aspecto adicional que consideres importante mencionar sobre no solo el tema de capacitación, sino.

### **GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 19:10

Correcto.

Así es.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**RINCON LUENGAS Marcela** 19:24

La parte de gestión del talento humano sí. ¿O retos en cuanto a formación que tú tengas identificados actualmente en el en el sector asegurador?

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 19:37

Pues digamos que uno de nuestros temas y algo que probablemente uno, uno pueda imaginar allí, aunque eso es casi de la del reclutamiento como tal, pero uno iría a desarrollar asesores como con propósito, que haya un propósito como tal en ese asesor.

Probablemente hay que hacer una prueba para saber si ese asesor efectivamente tiene las competencias naturales para ejercer la labor de intermediación, pero siempre es un aprendizaje constante. Digamos que la idea es que debemos tener personas que sean humanas, que trabajen desde sus habilidades blandas.

Para movilizarnos también a ese mundo digital.

**RINCON LUENGAS Marcela** 20:19

Bueno, Daniel, muchísimas gracias. Mira que lo que yo te decía en un principio, tu trayectoria, tu conocimiento. Pues en un gran aporte para nosotros para poder complementar esa investigación que hicimos porque nosotros ya aplicamos una encuesta a 60 personas, a 60 asesores intermediarios de seguros.

Sí que nos ayudaron a identificar qué habilidades blandas tienen, qué deficiencias tienen en habilidades blandas, en habilidades digitales. ¿Pero definitivamente el conocer la opinión de una persona desde el otro lado sí nos complementa muchísimo nuestro proceso de investigación, realmente va a enriquecer mucho esto?

Una vez terminemos no lo aprueben en la universidad, te estaremos compartiendo el modelo para que lo conozcas de primera mano y de nuevo darte mucho, pues las gracias por este espacio y por tu aporte.

**GOMEZ DIAZ Daniel Humberto** 22:28

Gracias lo mismo.

**RINCON LUENGAS Marcela** detuvo la transcripción

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

#### **Anexo 4. Transcripción entrevista al experto en Recursos Humanos**

25 de octubre de 2025, 3:50p.m.

**Rincón Luengas Marcela** inició la transcripción

**Rincón Luengas Marcela** 0:03

¿Buenos días, Camila, ¿cómo estás?

**Camila GC** 0:06

¿Hola Marcela, muy bien, gracias, y tú?

**Rincón Luengas Marcela** 0:10

Muy bien, muchas gracias. Bueno, primero te agradezco por aceptar la invitación y poder disponer de tu tiempo para compartir tu experiencia. Como te comentó Carolina, mi nombre es Marcela rincón. Junto con ella nos encontramos cursando la especialización en gerencia comercial en la UNIMINUTO y pues como parte del trabajo de grado, estamos desarrollando un proyecto de investigación.

Enfocado en la construcción de un modelo estratégico de formación de competencias orientadas como al personal del área comercial. Sí, pero queremos enfocarlo en competencias blandas y competencias digitales y por eso, pues digamos que venimos desarrollando todo este este proyecto, que busca identificar retos, brechas y oportunidades.

**Camila GC** 0:43

Súper.

**Rincón Luengas Marcela** 0:56

Sí, para estructurar un buen modelo por eso, pues la entrevista de hoy tiene como propósito, puedes conocer tu perspectiva, tu experiencia desde el área de recursos humanos sobre los procesos de formación comercial.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**Camila GC** 1:12

¿Listo, súper, muchas gracias a ti por la invitación, me parece un tema bastante interesante, la verdad, muy necesario, sabes?

**Rincón Luengas Marcela** 1:20

Ok una aclaración así, cortica. Y es que toda la información recolectada en la entrevista será tratada con total confidencialidad y utilizada únicamente para fines académicos. Los aportes que tú nos brindes serán analizados de manera anónima dentro del estudio.

**Camila GC** 1:38

¿Listo?

**Rincón Luengas Marcela** 1:39

Se está grabando la reunión como tal, la entrevista se está grabando para descargar la transcripción como parte de los soportes de nuestro proyecto de investigación.

**Camila GC** 1:51

¿Listo? Vale, gracias.

**Rincón Luengas Marcela** 1:52

Entonces, si te parece bien, pues empecemos con algunas preguntas relacionadas y digamos que primero, con los principales retos y prioridades comerciales en la actualidad. Y luego avanzaremos, pues ya temas de competencia, de formación y evaluación.

¿Entonces, la primera sería, ¿cuáles consideras que son los principales retos comerciales del sector asegurado?

**Camila GC** 2:09

Bueno, te cuento Marcela, que hay varios retos y no solamente, pues en el sector asegurador. Claro que en este momento tenemos como como esa experiencia es nuestro negocio. Sin embargo, a nivel general considero que uno de los mayores retos es que las personas se autocapaciten, que estén en constante aprendizaje, porque pues antes teníamos como.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Digamos que las generaciones han venido cambiando, cierto la forma de vender también debe irse actualizando y debe ir como en la tendencia, porque antes las personas de pronto se iban más por el tema de precios. Ahora es un poquito más de ser más cercanos que la venta sea mucho más consultiva, que se sientan pertenecientes a una.

Seamos como a una empresa que puedan fidelizar, o sea el uno de los mayores retos que considero en este momento es que podamos tener una venta consultiva y que se mantenga a largo plazo. Ciertamente eso por la parte, digamos humana que trabajamos nosotros a eso. Ahora le añadimos que como hay unas nuevas tecnologías.

Nosotros pues hemos tenido aquí en la compañía que evolucionar en temas de innovación tecnológica, entonces viene un nuevo reto, y es que también tenemos personas que llevan mucho tiempo en el sector o sobres que llevan mucho tiempo en el sector.

¿Y les ha costado adaptarse a usar esas nuevas herramientas? Entonces digamos que te hablo de como de CR Ms, de una aplicación que tenemos nueva, que es un speech analytics, entonces eso nos hace que sea un poquito más retador hacer que las personas se adapten a ese cambio que estamos presentando. A nivel tecnológico también.

### **Rincón Luengas Marcela** 4:00

¿O K siguiendo por esa línea y pues con lo que tú nos compartes, entonces crees cuál crees que es el perfil ideal para un asesor comercial en tu compañía? Porque.

### **Camila GC** 4:13

Bueno, nosotros en este momento adaptamos el perfil en donde se esperan, digamos que un nivel en habilidades blandas como lo son por ejemplo el trabajo en equipo, la escucha activa, consideramos que es muy importante que también trabajemos la inteligencia emocional, es una habilidad blanda que se ha dejado antes más bien en años atrás, no se trabaja mucho. Hoy en día es necesario, o sea para todos los roles, no solamente para nuestros comerciales. Tema de la inteligencia emocional el tema de la orientación al logro. Eso hace parte como del perfil que pedimos para los comerciales.

Y adicional a esto, también se está adaptando la adaptación al cambio. Se está trabajando mucho en la compañía, tema de la gestión del cambio. Entonces parte de los perfiles que requerimos es eso aparte de los perfiles técnicos, entonces preferiblemente que sea una persona que tenga por lo

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

menos 1 nivel tecnológico en educación, porque eso nos ayuda también a que.

Nos ayude a hacer una gestión de autoestudio, digamos que ese perfil se adapta más al tema comercial, pues para nosotros en la compañía que tenga un tipo de una experiencia mínimo de 2 años en el sector que conozca el sector, porque a esto aparte de que debe ser comercial, que es muy importante.

También debemos sumarle que deba conocer de del sector asegurador. ¿Cierto? Entonces eso también es un requisito adicional.

**Rincón Luengas Marcela 5:43**

¿O K entonces, en resumen, qué competencias blandas consideras que son las digamos, 32 o 3, las más críticas o las más importantes en un asesor comercial en este momento?

**Camila GC 5:59**

Bueno, las competencias blandas más necesarias. Una es la adaptación al cambio 2, que tengan la habilidad de trabajar o fortalecer esa inteligencia emocional. La escucha activa. También estamos trabajando. Solicitamos que esa persona también tenga como esa capacidad de autogestión.

¿También, pues, por el tema de que trabajamos de forma híbrida, entonces es importantísimo que tenga autogestión, ¿qué más? No sé si se me escapa, pues algunas de pronto ahorita no las tengo en el rar, pero pues tenemos otro listado, así como de competencias, el liderazgo.

No se me se me fueron las otras.

**Rincón Luengas Marcela 6:48**

¿Bueno, y ya hablando un poco de competencias digitales, ¿qué tan preparadas sientes que están en este momento las fuerzas comerciales en cuanto al manejo de herramientas digitales?

**Camila GC 7:01**

Bueno, las personas que tenemos en la actualidad te contaban que hay una brecha importante y que claramente tenemos en este momento en el radar. Y es que tenemos asesores que son muy antiguos. Entonces venían acostumbrados a trabajar de una forma en este momento. Nosotros desde el área, lo que estamos trabajando yo trabajo, pues la parte del desarrollo de habilidades.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

Pero esas, pues está el tema también digital, lo que estamos haciendo es primero, impactando el tema de gestión del cambio, porque tenemos personas resistentes. Sí, entonces hay personas que son no, pero antes se hacía mucho más fácil, ahora nos toca usar esta herramienta y conectarse muy sencillo. Bueno, entonces cuál es uno de los retos o la brecha a nivel digital es la adaptación al uso de las nuevas herramientas.

Y para eso que necesitamos, pues estamos trabajando en en capacitación en ello. Entonces el uso de las nuevas herramientas ha sido lo que más nos ha costado en la fuerza comercial que tenemos actual, por eso parte de lo que preferimos cuando llega una persona nueva es que tenga un conocimiento del manejo de ciertas herramientas.

**Rincón Luengas Marcela** 8:10

Perfecto, bueno en cuanto a estrategias de formación, porque ya vienes tocando aquí un poquito. ¿Cómo es el manejo de ustedes en cuanto a metodologías de capacitación? ¿Cuáles utilizan ustedes? Actualmente no sé, presencial, virtual y híbridas.

**Camila GC** 8:26

Bueno, nosotros tenemos, tenemos las 2, o sea estamos haciendo híbrido. El proceso de capacitación, entonces te cuento que desarrollamos un programa de de capacitación, como un tipo escuela comercial dentro de la organización en donde se trabajan las habilidades blandas.

**Rincón Luengas Marcela** 8:26

Algo diferente.

**Camila GC** 8:47

Entonces digamos que va segmentado, no tenemos las habilidades blandas, el desarrollo de habilidades blandas que normalmente esas se hacen de forma presencial. Luego tenemos el desarrollo de habilidades técnicas, entonces es el uso de las herramientas, el uso de los aplicativos y demás.

Y después, entonces, trabajamos 1/3 parte y ya viene lo que te decía de la adaptación al cambio. Sí, entonces no. En ese orden, específicamente, pero es lo que estamos trabajando. ¿O está dividido nuestra escuela comercial en este momento? La habilidad técnica sí la trabajamos como

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

gestión, como autoestudio. Entonces creamos videos entonces en una plataforma de e-Learning. En donde descargamos videos manuales, el proceso del paso a paso para que las personas los sigan y ahí sí se autogestiona. Entonces por eso va dividido como como en las 2 modalidades de estudio.

### Rincón Luengas Marcela 9:41

¿Y cuál de las 2:00 modalidades les ha generado mayor impacto o cuál le gusta más a los asesores o a las personas que?

Que ustedes han capacitado.

### Camila GC 9:52

¿Bueno, pues te cuento que nosotros no tenemos una medición y acá que me lo estás mencionando? Una medición frente al material de autogestión, pero sí hemos tenido un nivel de satisfacción superior al 95% en los espacios que tenemos presenciales, sí que, pues son las habilidades blandas, porque consideramos que esa es la mejor forma de llegarle a la persona.

No, no.

Pues virtualmente es un poquito más difícil, entonces a nivel de las capacitaciones presenciales, si tenemos un nivel de satisfacción superior al 95%, pero no hemos medido el nivel de satisfacción frente al material que se hace de manera virtual o pues sí digitalizada.

¿Me parece que deberíamos hacer una medición, sin embargo, lo que la gente comenta o lo que las personas, eso también va de acuerdo a la necesidad o de acuerdo a lo que la gente le gusta, o sea en su mayoría, sabemos que les gusta que sea híbrido para que no tomen tanto tiempo en yendo a la oficina, porque pues trabajamos también de forma híbrida, no? Entonces eso hace que puedan estar como jalando, estando en casa y también estando en la oficina.

### Rincón Luengas Marcela 11:05

¿O K hablando un poquito de medición, ¿cómo mide la empresa el impacto que tiene esa formación que ustedes les brindan a sus asesores en el desempeño de ellos? ¿Existe alguna metodología o alguna forma en la que lo estén midiendo actualmente?

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**Camila GC** 11:21

Bueno, nosotros el impacto lo medimos a nivel formativo, lo hacemos con un indicador de cobertura primero, o sea, cuántas personas cubrimos, tenemos un indicador también de bueno. El nivel de satisfacción del espacio que te he comentado es otro indicador que medimos las evaluaciones de conocimiento que hacemos. También deben tener un resultado superior al 90%, eso como los indicadores de mí.

De medición pues normales de la formación como tal, pero ya el impacto que tenemos frente al negocio o frente a los resultados finales lo hacemos haciendo una, digamos que tenemos como un número piso. Supongamos iniciamos en el mes de agosto fue cuando empezamos como este este proceso, entonces sabíamos que el indicador de ventas estamos en este momento, estamos trabajando sobre el indicador de.

¿O sea, ¿cuántas ventas realmente se vuelven efectivas sobre ese indicador? ¿Dijimos, partimos en un porcentaje x que pues no, no, no lo puedo mencionar, pero lo que vamos haciendo mes a mes es hacer un seguimiento donde decimos bueno, cuánto aumento es indicador? ¿Cuánto disminuyó? ¿Dependiendo después del impacto, cómo lo hacemos?

Seleccionando un grupo o segmentando un grupo de asesores, entonces nosotros empezamos. Te cuento que pues lo que hicimos fue dividir a los asesores en cuartiles empezamos con el grupo que pues tenía un indicador no tan positivo, y con ellos empezamos a trabajar y vamos mirando cómo evoluciona ese indicador de conversión en ellos.

¿Sí, entonces, lo que empezamos a trabajar es eso, el seguimiento basándonos en el indicador de conversión y qué impacto ha tenido esa formación frente a ese indicador?

**Rincón Luengas Marcela** 13:04

Y ese seguimiento es mes a mes.

**Camila GC** 13:06

Ese seguimiento lo estamos haciendo cada 3 semanas. En este momento el primer mes lo hicimos a los 15 días y ya el segundo mes, a partir de septiembre empezamos a hacerlo, pues cada 3 meses.

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**Rincón Luengas Marcela** 13:10

Bueno, igual esto les permite llevar como un control real y no extender tanto esos esos periodos, porque a veces sucede con los temas de formación que decimos y evaluamos en 3 meses y pues en 3 meses no funcionó, pues perdimos 3 meses, entonces me parece súper interesante la. El período de tiempo en el que ustedes me llama mucho la atención por lo que te acabo de contar.

**Camila GC** 13:46

Sí, sí, total. Eso. Después, con el tiempo se pierde. Y como parte de la gestión de cambio, también hace esta esta partecita del del, del estar reforzando porque resulta que tendemos a a devolvemos a lo que hacíamos antes y cuando hablamos de gestión de cambio, y por eso hace parte de nuestro programa importantísimo. Y es que ellos conozcan cómo podemos y estamos trabajando bajo una metodología, pues ya específica.

Que usa la compañía. Por eso el seguimiento es un poquito más constante.

**Rincón Luengas Marcela** 14:17

Bueno, y esa esa bueno, yendo a lo mismo, a ese seguimiento al programa que tú que tienen implementado en ese momento. ¿Crees que además de responder a las necesidades internas de la de la empresa de la compañía como tal, responde a las necesidades reales del mercado?

**Camila GC** 14:35

Sí, sí, realmente si el mercado necesita o requiere que empecemos a adaptarnos a esas, a esas nuevas competencias, aunque siéndote honesta, todavía estamos como en ese momento de bueno que más necesitamos que más requiere, porque también las personas o los compradores, tú sabes que los compradores también empiezan a tener.

Como más opciones, más facilidades para adquirir los productos a través o los servicios a través de diferentes formas. Entonces estamos también trabajando un poco entre la competencia. Voy me fortalezo como comercial, pero también me tengo que fortalecer en conocer cuáles son, cuál es mi competencia, o sea, cuál es, cómo son las formas actuales de compras y demás.

Entonces estamos como en un tema de investigación, porque también nosotros desde la compañía vamos mirando. Bueno, que se adapta más a lo que nosotros requerimos, que se adapta

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

más al mercado. El tema de hacer un análisis de como el benchmarking que se genera. Bueno, ahí estamos trabajando todavía en eso. No te puedo decir que estemos al 100 porque no.

Pero sí hemos ido avanzando muchísimo en ello.

**Rincón Luengas Marcela** 15:46

Bueno, igual estos procesos requieren de bastante preparación, tiempo y seguimiento. Entonces lo importante es eso, no perder el el rumbo. Ahora, pues hablándote un poco. Como te comenté en un principio, ese proyecto de investigación va orientado a diseñar un modelo estratégico de formación en competencias blandas y digitales.

Ya nos contaste tu experiencia, ¿cómo lo manejan? En este momento ustedes en su compañía danos 3 características que debería tener un modelo estratégico como el que nosotros queremos proponer que no puedan faltar, que tú digas de todas las que puede tener un modelo estratégico estas 3 no pueden faltar.

**Camila GC** 16:33

Bueno, las 3 estrategias. ¿O bueno? 3 puntos claves que considero que se debe tener es primero que se haga un como un diagnóstico bastante arduo, no sé qué se conozca muy bien cuál es la necesidad que se requiere, o sea, en cada compañía yo creo que parte de una gestión para crear una metodología o un modelo.

Es que haya un diagnóstico previo, cierto, que se conozca muy bien qué es lo que se quiere, qué es lo que se necesita, más bien 2, que tengamos, yo insisto en el tema de gestionar el cambio, o sea, a las personas, a veces de verdad nos cuesta mucho el cambio, entonces hay que trabajar un poco en ello y la tercera parte es que siempre hay un seguimiento y control que es lo que hemos venido hablando entonces.

Yo puedo crear el super plan y formarlos en absolutamente todo, pero si yo no hago el seguimiento y el control de que se aplique lo que se está enseñando, puede que se pierda, pues todo lo que se está haciendo todo el tiempo, no sé si eso pues bata a lo que a lo que me preguntabas.

**Rincón Luengas Marcela** 17:40

Sí, claro. ¿Digamos que se responde muy bien a la pregunta que te hice y qué recomendaciones

## Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

nos darías para fortalecer? Digamos que la formación de asesores comerciales, no solo en habilidades blandas, sino también hablemos un poco más de habilidades digitales. Qué metodología, no sé.

¿Qué característica consideras que podría tener ese modelo enfocado al fortalecimiento de más de las habilidades?

**Camila GC** 18:10

Bueno, yo considero que una parte importantísima es la práctica. Si en lo que sea no claramente las habilidades blandas viene del tema de de la persona y que quiera también, pues eso va incluida la personalidad va incluida otros elementos, cierto, las habilidades digitales me parece que es muy importante que podamos tener el.

¿Elementos o más bien como simulaciones, que las personas puedan practicar, que las personas puedan de verdad aplicar ese conocimiento que se les da, que conozcan muy bien para qué son las herramientas, cómo funcionan las herramientas entonces a nivel digital? Yo considero que es muchísimo o una característica importante es que practique la práctica hace al maestro, digo yo. No.

**Rincón Luengas Marcela** 18:57

Bueno, Camila, ya por último, hay algún aspecto adicional que, quieras compartírnos que quieras. Mencionarnos sobre la gestión del talento humano comercial y su relación en los retos de formación en el sector asegurador en este momento.

**Camila GC** 19:18

Bueno, entonces, un aspecto adicional importante que que trabajemos mucho en las personas. Sí, desde el talento humano. Nosotros pues te cuento que poder reclutar un tipo, un perfil específico para poder trabajar a nivel comercial no es tan sencillo porque pues ahora requiere un poquito más de.

De ciertas habilidades y competencias entonces considero que algo muy importante es que nosotros trabajemos en mantenerlos, o sea, en sostener que se sientan parte del del de la empresa, sea en el sector asegurador o en cualquier sector comercial, pero entonces a eso también sumemos que al sector asegurador, dependiendo del producto o el servicio que estemos

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

ofreciendo.

También cabe un tema de esa humanización, cierto, porque tú sabes que vender seguros es venderle algo que la persona va a ir al futuro, o sea, que posiblemente hoy no la necesito. Hoy no lo voy a usar, pero crearle esa conciencia requiere que también el comercial pueda ser un poco más empático, que tenga una visión a futuro, que pueda hacer que esa persona se conecte con ellos y a nivel digital, pues también necesitamos.

Los que el talento que requerimos tenga esa capacidad de poder trabajar a nivel digital, o sea, me parece importante que siempre se esté trabajando, o sea, la conclusión es que siempre debemos estar en constante capacitación que debemos estar en constante actualización, porque el la el mercado va cambiando y en los últimos años sabemos que la tendencia al cambio va a ser, es mucho.

Más continuo, o sea, como que se ve mucho más rápido, eso me parece importantísimo que nos estemos actualizando.

**Rincón Luengas Marcela** 21:01

Vale Camila, muchísimas gracias, de nuevo. Te agradezco por tu espacio por compartírnos, pues tu experiencia realmente tu aporte y todo lo que nos cuentas va a ser muy enriquecedor para nuestro proyecto porque es ver, digamos que todo, no solo desde la parte de formación, sino de relacionarlo con lo que tú dices con el tema de gestión humana.

Con el tema de reclutamiento, con el tema de retención de ese personal. Entonces poder enlazar todo eso para nuestro proyecto va a ser súper enriquecedor. Te estaremos compartiendo luego como parte de nuestro modelo y del diseño del desarrollo ya final de del producto de nuestro proyecto de investigación.

Y no que tengas un excelente resto de día, muchísimas gracias por tu tiempo.

**Camila GC** 21:54

No, gracias a ustedes, qué. Chévere, que, pues se hable de esto y que se trabaje en, pues sobre un tema que a veces no, no se toca tanto, pero es muy necesario en todas las organizaciones.

Muchas gracias por la invitación. Marcela.

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**Rincón Luengas Marcela** 22:06

Que estés muy bien.

**Camila GC** 22:08

Gracias.

**Rincón Luengas Marcela** detuvo la transcripción

Modelo estratégico de formación integral en competencias comerciales

**Anexo 5. Base de datos de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada (archivo Excel adjunto)”.**

Marca temporal	Declaro que he leído y comprendido la información anterior, y que acepto participar de manera libre, voluntaria y consciente en esta investigación académica.	1. Edad	2. Genero	3. Nivel educativo alcanzado	4. Años de experiencia en el sector asegurador	5. ¿De cuántas compañías aseguradoras comercializa usted productos actualmente?	6. Indique cuál es su cargo actual dentro de la compañía aseguradora:	7. Seleccione el nivel de desarrollo en que usted considera que se encuentra para cada una de las competencias blandas enunciadas a continuación [Comunicación asertiva]	7. Seleccione el nivel de desarrollo en que usted considera que se encuentra para cada una de las competencias blandas enunciadas a continuación [Empatía en la atención del cliente]
10/14/2025 19:01:01	Sí	Entre 41 y 50 años	Femenino	Posgrado	Entre 1 y 3 años	Dos o tres	Intermediario	Medio alto	Medio alto
10/15/2025 12:43:40	Sí	Entre 31 y 40 años	Femenino	Universitario	Entre 1 y 3 años	Dos o tres	Ejecutivo comercial	Medio alto	Alto
10/15/2025 15:07:10	Sí	Entre 31 y 40 años	Masculino	Bachillerato	Entre 1 y 3 años	Cuatro o cinco	Jefe de formación comercial	Medio alto	Medio alto
10/16/2025 12:22:07	Sí	Menos de 30 años	Femenino	Universitario	Entre 4 y 6 años	Dos o tres	Intermediario comercial	Medio alto	Alto
10/16/2025 12:26:37	Sí	Menos de 30 años	Femenino	Universitario	Entre 4 y 6 años	Dos o tres	Intermediario Comercial	Medio alto	Alto
10/16/2025 12:34:16	Sí	Entre 31 y 40 años	Femenino	Posgrado	Entre 4 y 6 años	Cuatro o cinco	Ejecutivo comercial	Alto	Alto
10/16/2025 12:34:34	Sí	Entre 31 y 40 años	Femenino	Posgrado	Entre 1 y 3 años	Solo una	Ejecutivo comercial	Alto	Alto
10/16/2025 13:16:37	Sí	Entre 31 y 40 años	Masculino	Universitario	Más de 6 años	Solo una	Intermediario comercial	Medio alto	Medio alto
10/16/2025 13:52:17	Sí	Entre 31 y 40 años	Masculino	Universitario	Entre 4 y 6 años	Dos o tres	Formador Comercial	Alto	Alto
10/16/2025 15:05:29	Sí	Entre 31 y 40 años	Femenino	Posgrado	Menos de 1 año	Solo una	Líder Canales Comerciales	Medio	Medio
10/16/2025 15:37:51	Sí	Entre 31 y 40 años	Masculino	Universitario	Entre 1 y 3 años	Solo una	Líder comercial	Medio alto	Medio
10/16/2025 16:05:03	Sí	Entre 41 y 50 años	Masculino	Universitario	Menos de 1 año	Solo una	Asesor comercial	Alto	Alto
10/16/2025 16:25:18	Sí	Entre 31 y 40 años	Masculino	Universitario	Más de 6 años	Solo una	Líder Comercial	Medio alto	Medio alto
10/16/2025 16:42:56	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Cuatro o cinco	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/16/2025 18:10:00	Sí	Menos de 30 años	Femenino	Posgrado	Entre 1 y 3 años	Solo una	Asesor comercial	Alto	Alto
10/16/2025 18:34:57	Sí	Entre 31 y 40 años	Femenino	Universitario	Entre 1 y 3 años	Solo una	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/16/2025 19:22:13	Sí	Entre 41 y 50 años	Masculino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Asesor comercial de seguros	Alto	Alto

10/17/2025 7:54:55	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Asesor de seguros	Alto	Alto
10/17/2025 15:20:30	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/17/2025 15:22:52	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Posgrado	Más de 6 años	Solo una	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/17/2025 17:14:01	Sí	Entre 31 y 40 años	Masculino	Posgrado	Menos de 1 año	Dos o tres	Analista	Alto	Alto
10/17/2025 18:07:03	Sí	Entre 51 y 60 años	Masculino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/17/2025 18:12:55	Sí	Menos de 30 años	Femenino	Universitario	Entre 1 y 3 años	Solo una	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/17/2025 18:20:47	Sí	Entre 31 y 40 años	Masculino	Posgrado	Entre 4 y 6 años	Dos o tres	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/17/2025 20:21:18	Sí	Entre 41 y 50 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/17/2025 20:27:50	Sí	Mas de 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Cuatro o cinco	Asesor de seguros	Alto	Alto
10/20/2025 9:41:33	Sí	Entre 41 y 50 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Asesor de seguros	Alto	Alto
10/20/2025 10:01:10	Sí	Entre 31 y 40 años	Femenino	Universitario	Entre 4 y 6 años	Dos o tres	Asesor de seguros	Alto	Alto
10/20/2025 10:03:51	Sí	Mas de 60 años	Masculino	Universitario	Más de 6 años	Cuatro o cinco	Intermediarios de seguros	Alto	Alto

10/20/2025 10:06:19	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/20/2025 10:49:09	Sí	Entre 31 y 40 años	Femenino	Universitario	Entre 1 y 3 años	Dos o tres	Asesor de seguros	Alto	Alto
10/20/2025 10:57:07	Sí	Entre 51 y 60 años	Masculino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Agente de seguros	Alto	Alto
10/20/2025 11:04:02	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Asesor de seguros	Alto	Alto
10/20/2025 11:14:42	Sí	Entre 51 y 60 años	Prefiero no d	Universitario	Más de 6 años	Solo una	Agente de seguros	Alto	Alto
10/20/2025 11:32:24	Sí	Menos de 30 años	Femenino	Universitario	Entre 1 y 3 años	Solo una	Asesor de seguros	Alto	Alto
10/20/2025 17:24:51	Sí	Entre 51 y 60 años	Masculino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Asesor de seguros	Alto	Alto
10/21/2025 15:33:40	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/21/2025 15:36:18	Sí	Entre 41 y 50 años	Masculino	Universitario	Entre 4 y 6 años	Cuatro o cinco	Asesor de seguros	Alto	Alto
10/21/2025 15:37:58	Sí	Mas de 60 años	Masculino	Universitario	Más de 6 años	Cuatro o cinco	Asesor de seguros	Alto	Alto
10/21/2025 15:40:11	Sí	Entre 31 y 40 años	Femenino	Posgrado	Entre 4 y 6 años	Dos o tres	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/21/2025 15:41:42	Sí	Entre 41 y 50 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Solo una	Agente de seguros	Alto	Alto

10/21/2025 15:44:08	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/21/2025 15:45:42	Sí	Entre 51 y 60 años	Masculino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Agente de seguros	Alto	Alto
10/21/2025 15:48:44	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Agente de seguros	Alto	Alto
10/21/2025 15:50:20	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Posgrado	Más de 6 años	Dos o tres	Agente de seguros	Alto	Alto
10/21/2025 15:52:29	Sí	Entre 51 y 60 años	Masculino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/21/2025 15:55:54	Sí	Entre 31 y 40 años	Femenino	Posgrado	Entre 1 y 3 años	Solo una	Agente de seguros	Alto	Alto
10/21/2025 15:57:59	Sí	Entre 41 y 50 años	Prefiero no d	Universitario	Más de 6 años	Cuatro o cinco	Agente intermediario de seguros	Alto	Alto
10/21/2025 15:59:53	Sí	Mas de 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Intermediario de seguros	Alto	Medio alto
10/21/2025 16:24:18	Sí	Mas de 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Agente intermediario de seguros	Alto	Alto
10/22/2025 8:06:34	Sí	Entre 41 y 50 años	Masculino	Posgrado	Más de 6 años	Dos o tres	Asesor de seguros	Alto	Alto
10/22/2025 8:08:05	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Asesor de seguros	Alto	Alto

10/22/2025 8:10:11	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/22/2025 8:12:18	Sí	Entre 41 y 50 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Asesor de seguros	Alto	Alto
10/22/2025 8:14:00	Sí	Mas de 60 años	Masculino	Universitario	Más de 6 años	Cuatro o cinco	Agente de seguros	Alto	Alto
10/22/2025 8:16:19	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Posgrado	Más de 6 años	Dos o tres	Agente de seguros	Alto	Alto
10/22/2025 9:15:27	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Dos o tres	Agente intermediario de seguros	Alto	Alto
10/22/2025 9:17:46	Sí	Entre 41 y 50 años	Masculino	Posgrado	Más de 6 años	Cuatro o cinco	Agente de seguros	Alto	Alto
10/22/2025 9:19:45	Sí	Entre 51 y 60 años	Femenino	Universitario	Más de 6 años	Solo una	Intermediario de seguros	Alto	Alto
10/23/2025 17:34:53	Sí	Mas de 60 años	Masculino	Universitario	Más de 6 años	Cuatro o cinco	Intemerdiario de seguros	Alto	Alto

7. Seleccione el nivel de desarrollo en que usted considera que se encuentra para cada una de las competencias blandas enunciadas a continuación [Resiliencia y adaptabilidad]	7. Seleccione el nivel de desarrollo en que usted considera que se encuentra para cada una de las competencias blandas enunciadas a continuación [Liderazgo colaborativo]	7. Seleccione el nivel de desarrollo en que usted considera que se encuentra para cada una de las competencias blandas enunciadas a continuación [Inteligencia emocional en la gestión comercial.]	7. Seleccione el nivel de desarrollo en que usted considera que se encuentra para cada una de las competencias blandas enunciadas a continuación [Pensamiento crítico]	7. Seleccione el nivel de desarrollo en que usted considera que se encuentra para cada una de las competencias blandas enunciadas a continuación [Resolución de problemas]	7. Seleccione el nivel de desarrollo en que usted considera que se encuentra para cada una de las competencias blandas enunciadas a continuación [Autogestión y proactividad]	7. Seleccione el nivel de desarrollo en que usted considera que se encuentra para cada una de las competencias blandas enunciadas a continuación [Trabajo en Equipo]	7. Seleccione el nivel de desarrollo en que usted considera que se encuentra para cada una de las competencias blandas enunciadas a continuación [Orientación al logro/ cumplimiento de metas comerciales]
Medio	Medio	Alto	Medio alto	Medio alto	Alto	Medio alto	Alto
Medio	Medio	Medio alto	Medio alto	Medio	Medio alto	Alto	Alto
Alto	Medio alto	Alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Alto	Medio alto
Alto	Alto	Medio alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Medio alto	Alto	Medio alto	Alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Alto	Alto	Alto	Alto	Medio alto	Alto	Medio alto	Alto
Alto	Medio alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio alto	Alto
Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio	Medio	Medio alto	Medio alto
Medio alto	Medio	Medio	Medio alto	Medio	Alto	Medio alto	Medio alto
Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Alto	Alto	Alto
Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto
Alto	Medio alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio alto	Alto
Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
Medio alto	Alto	Medio alto	Alto	Alto	Alto	Medio alto	Alto
Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio alto	Alto









7. Seleccione el nivel de desarrollo en que usted considera que se encuentra para cada una de las competencias blandas enunciadas a continuación [Adaptabilidad a cambios tecnológicos]	8. Seleccione el nivel de conocimiento en que usted considera que se encuentra actualmente para cada una de las competencias digitales enunciadas a continuación [Uso de plataformas digitales]	8. Seleccione el nivel de conocimiento en que usted considera que se encuentra actualmente para cada una de las competencias digitales enunciadas a continuación [Uso de análisis de datos para la toma de decisiones comerciales]	8. Seleccione el nivel de conocimiento en que usted considera que se encuentra actualmente para cada una de las competencias digitales enunciadas a continuación [Automatización comercial]	8. Seleccione el nivel de conocimiento en que usted considera que se encuentra actualmente para cada una de las competencias digitales enunciadas a continuación [Comercio electrónico y canales digitales]	8. Seleccione el nivel de conocimiento en que usted considera que se encuentra actualmente para cada una de las competencias digitales enunciadas a continuación [Seguridad en el manejo de datos de clientes]	8. Seleccione el nivel de conocimiento en que usted considera que se encuentra actualmente para cada una de las competencias digitales enunciadas a continuación [Conocimiento del uso de la IA]	9. ¿Qué canal utiliza con mayor frecuencia para comunicarse con sus clientes y potenciales clientes?
Medio	Medio alto	Medio	Bajo	Medio alto	Bajo	Muy bajo	Telefónico
Bajo	Medio alto	Medio alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Digital
Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Digital
Alto	Medio alto	Medio alto	Alto	Medio alto	Alto	Alto	Telefónico
Alto	Medio alto	Medio alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Digital
Medio alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Alto	Alto	Alto	Digital
Alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Alto	Digital
Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Presencial
Alto	Medio alto	Alto	Medio alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Telefónico
Medio alto	Medio alto	Medio	Medio	Medio alto	Medio alto	Medio	Digital
Alto	Alto	Medio alto	Alto	Medio alto	Alto	Medio	Presencial
Medio alto	Medio alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Telefónico
Medio alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Digital
Medio	Medio	Medio	Medio	Medio alto	Bajo	Muy bajo	Telefónico
Alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Alto	Medio alto	Medio	Digital
Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Alto	Alto	Medio alto	Telefónico
Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto	Alto	Muy bajo	Telefónico

Medio alto	Medio alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Muy bajo	Telefónico
Medio	Medio alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Muy bajo	Presencial
Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Muy bajo	Muy bajo	Telefónico
Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio	Bajo	Medio alto	Medio	Telefónico
Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio alto	Muy bajo	Bajo	Presencial
Alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio	Medio	Telefónico
Alto	Alto	Alto	Medio alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Digital
Medio	Medio alto	Medio alto	Medio	Medio	Muy bajo	Muy bajo	Telefónico
Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Muy bajo	Muy bajo	Presencial
Medio	Medio alto	Medio	Medio	Medio alto	Bajo	Muy bajo	Presencial
Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Presencial
Medio	Alto	Medio	Medio	Medio alto	Medio	Bajo	Presencial

Medio	Alto	Medio	Medio alto	Medio alto	Medio	Bajo	Presencial
Medio alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Alto	Medio	Medio	Presencial
Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Muy bajo	Muy bajo	Presencial
Bajo	Medio alto	Medio	Medio alto	Medio alto	Medio	Medio	Presencial
Bajo	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Bajo	Bajo	Telefónico
Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio alto	Telefónico
Medio	Medio	Medio	Medio	Medio alto	Bajo	Bajo	Presencial
Medio	Medio alto	Bajo	Bajo	Medio alto	Bajo	Bajo	Presencial
Medio alto	Alto	Medio alto	Alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Telefónico
Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Muy bajo	Presencial
Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Telefónico
Medio alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio	Telefónico

Medio	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio	Medio	Medio	Presencial
Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio	Medio alto	Medio	Medio	Telefónico
Medio alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Medio alto	Medio	Medio	Telefónico
Alto	Alto	Medio alto	Medio	Medio alto	Medio	Medio	Telefónico
Medio	Alto	Medio alto	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Presencial
Alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Telefónico
Medio	Medio alto	Medio	Medio	Medio alto	Medio	Medio	Telefónico
Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Muy bajo	Presencial
Medio alto	Medio alto	Medio	Medio	Medio alto	Medio	Bajo	Presencial
Medio alto	Alto	Medio alto	Medio alto	Alto	Medio	Medio	Presencial
Medio	Medio alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Muy bajo	Presencial

Medio alto	Alto	Medio	Medio alto	Medio alto	Medio	Bajo	Presencial
Medio alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Telefónico
Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Muy bajo	Presencial
Medio alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Presencial
Medio	Alto	Medio	Medio	Medio alto	Medio	Bajo	Telefónico
Medio alto	Alto	Medio	Medio alto	Alto	Medio alto	Bajo	Telefónico
Medio	Medio alto	Bajo	Bajo	Medio alto	Bajo	Muy bajo	Presencial
Medio	Medio alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Muy bajo	Presencial

10. Cuando usa canales digitales ¿Cuáles son los canales digitales que más usa en su gestión comercial?	11. De acuerdo a la pregunta anterior, indique cuál es el porcentaje aproximado de sus ventas efectivas ejecutadas a través de estos medios digitales?	12. ¿Ha recibido capacitaciones en competencias digitales en los últimos 12 meses?	Si tu respuesta anterior fue positiva, por favor menciona los temas en los que ha recibido capacitaciones en competencias digitales en los últimos 12 meses:	13. ¿Ha recibido capacitaciones en competencias blandas en los últimos 12 meses?	Si tu respuesta anterior fue positiva, menciona los temas en los que ha recibido capacitaciones en competencias de habilidades blandas en los últimos 12 meses:	14. ¿Considera suficientes las capacitaciones ofrecidas por su empresa?
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	No		Sí	Telemercadeo	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 51% y el 75%	No		Sí	Liderazgo	No
Redes Sociales	Entre el 51% y el 75%	No		Sí	Liderazgo	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	No		No		No
Página web	Entre el 26% y el 50%	No		No		No
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 51% y el 75%	Sí		Sí		No
Redes Sociales	Entre el 26% y el 50%	No		No		No
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí	Curso básico de IA y platzi	Sí	Formador de formadores	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	No		Sí	Comunicación, manejo de objeciones	No
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	No		No		No
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 51% y el 75%	No		No		No
Página web	Entre el 51% y el 75%	No		No		No
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 76% y el 100%	Sí	Estrategias	No		Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	Sí	Uso del CRM de la compañía, mar	Sí	Comunicación asertiva, telemercad	No
Redes Sociales	Entre el 26% y el 50%	Sí	Inteligencia artificial aplicada a la g	Sí	Trabajo en equipo, venta consultiva	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 26% y el 50%	Sí	Comunicación y colaboración digita	No		No
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 51% y el 75%	No		Sí	Telemercadeo y trabajo en equipo	No

Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	No		No		No
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	Sí	CRM de la compañía, introducción	Sí	Trabajo en equipo, venta consultiva	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	No		No		Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 26% y el 50%	No		No		No
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí	uso de la IA para gestion comercia	Sí	trabajo en equipo, telemercadeo, ve	Sí
Redes Sociales	Entre el 26% y el 50%	Sí	Uso de la IA en la gestion comercia	Sí	Trabajo en equipo, cierre efectivo d	Sí
Redes Sociales	Entre el 51% y el 75%	Sí	Como utilizar la IA en la gestion co	No		Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	No		No		Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	Sí	Introducción a la inteligencia artific	Sí	Trabajo en equipo, venta consultiva	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí	Aplicación de la IA a la gestión con	Sí	Trabajo en equipo, venta consultiva	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	Sí	Marketing digital, Uso de redes sod	Sí	Trabajo en equipo	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	No		No		No

Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 26% y el 50%	Sí	marketing digital, CMR de la comp	Sí	Trabajo en equipo, telemarketing, v	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí	Uso de la IA para gestión comercia	Sí	Trabajo en equipo, prospección y ci	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí		Sí		Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí	Uso de la IA en la gestión comercia	Sí	Trabajo e equipo, telemarketing	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí		Sí		Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí	Marketing digital, uso de la IA para	Sí	Trabajo en equipo, telemarketing	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí	Gestión comercial con apoyo en la	Sí	Trabajo en equipo	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí	Marketin digital, uso de la IA en la g	Sí	Trabajo en equipo y telemarketing	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 26% y el 50%	Sí	IA aplicada a la gestión comercial.	Sí	Trabajo en equipo, telemarketing,	Sí
Correo electronico	Entre el 0 y el 25%	Sí		Sí		Sí
Redes Sociales	Entre el 26% y el 50%	Sí	Gestión comercial con uso de la IA	Sí	Trabajo en equipo, telemarketing, c	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí		Sí		Sí

Correo electronico	Entre el 0 y el 25%	Sí	Telemarketing, prospeccion con Lit	Sí	Trabajo en equipo, telemercadeo, C	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí		Sí		Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí	CRM de las compañías asegurado	Sí	Trabajo en equipo	Sí
Correo electronico	Entre el 0 y el 25%	Sí		Sí		Sí
CRM	Entre el 0 y el 25%	Sí		Sí		Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí	IA aplicada a la gestión comercial,	Sí	Trabajo en equipo, telemercadeo, c	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí		Sí		Sí
Correo electronico	Desconozco el porcentaje	Sí		Sí		Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	Sí		Sí		Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí	uso del CRM de la compañía, inteli	No		Sí
Correo electronico	Desconozco el porcentaje	Sí		Sí		Sí

Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	Sí	Marketing digital	Sí	Trabajo en equipo	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Entre el 0 y el 25%	Sí		Sí		Sí
Correo electronico	Desconozco el porcentaje	Sí		Sí		Sí
Correo electronico	Entre el 0 y el 25%	Sí	Inteligencia artificial aplicada a la g	Sí	Trabajo en equipo	Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	Sí		Sí		Sí
Correo electronico	Entre el 0 y el 25%	Sí		Sí		Sí
Chats (WhatsApp - Hangouts - SMS)	Desconozco el porcentaje	Sí		Sí		Sí
Correo electronico	Desconozco el porcentaje	Sí	Marketing digital, IA, CRM de la em	Sí	Trabajo en equipo	Sí

15. Evalúe de 1 a 5 que tan satisfecho se ha sentido con las capacitaciones ofrecidas por su empresa: [Habilidades Blandas]	15. Evalúe de 1 a 5 que tan satisfecho se ha sentido con las capacitaciones ofrecidas por su empresa: [Competencias digitales]	16. ¿Qué modalidad de capacitación prefiere?	17. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para fortalecer sus competencias?	18. ¿Qué tan grande considera la brecha entre sus competencias digitales y blandas actuales y las que exige el mercado comercial asegurador? [Competencia en habilidades blandas]	18. ¿Qué tan grande considera la brecha entre sus competencias digitales y blandas actuales y las que exige el mercado comercial asegurador? [Competencias digitales]	19. ¿Qué áreas considera prioritarias para fortalecer su formación?
4	3	Presencial	Escasos recursos o apoyo de la empresa	Pequeña	Muy grande	Ambas
3	4	Virtual sincrónica	Escasos recursos o apoyo de la empresa	Moderada	Muy grande	Competencias digitales
4	5	Presencial	Falta de tiempo	Moderada	Moderada	Ambas
1	1	Mixta	Escasos recursos o apoyo de la empresa	Moderada	Moderada	Ambas
1	1	Mixta	Escasos recursos o apoyo de la empresa	Moderada	Moderada	Ambas
4	3	Virtual asincrónica	Resistencia al cambio	Moderada	Muy grande	Ambas
3	3	Virtual sincrónica	Resistencia al cambio	No hay brecha	No hay brecha	Ambas
4	4	Presencial	Falta de recursos	Moderada	Moderada	Ambas
5	3	Presencial	Resistencia al cambio	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
2	2	Virtual sincrónica	Escasos recursos o apoyo de la empresa	Moderada	Moderada	Ambas
2	2	Virtual sincrónica	Falta de tiempo	Moderada	Moderada	Competencias blandas
2	2	Virtual sincrónica	Falta de tiempo	Pequeña	Pequeña	Competencias digitales
4	4	Presencial	Falta de tiempo	Moderada	Moderada	Competencias digitales
4	4	Presencial	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Competencias digitales
5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Pequeña	Ambas
1	4	Mixta	Falta de tiempo	Moderada	Pequeña	Ambas
3	2	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Ambas

1	1	Mixta	Escasos recursos o apoyo de la empresa	Pequeña	Moderada	Ambas
5	3	Mixta	Falta de tiempo	Pequeña	Muy grande	Ambas
5	5	Mixta	Falta de tiempo	Pequeña	Muy grande	Ambas
3	3	Mixta	Falta de tiempo	Moderada	Moderada	Ambas
5	3	Mixta	Falta de tiempo	Pequeña	Muy grande	Ambas
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Ambas
5	4	Virtual asincrónica	Falta de tiempo	No hay brecha	Pequeña	Ambas
5	2	Mixta	Falta de tiempo	Moderada	Muy grande	Ambas
5	2	Mixta	Falta de tiempo	Moderada	Muy grande	Ambas
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Ambas
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Competencias digitales
1	1	Mixta	Escasos recursos o apoyo de la empresa	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales

5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Competencias digitales
5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Competencias digitales
5	2	Presencial	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Competencias digitales
5	3	Presencial	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Ambas
5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Competencias digitales
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Competencias digitales
5	1	Presencial	Resistencia al cambio	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Pequeña	Ambas
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Competencias digitales

5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Ambas
5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Competencias digitales
5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Competencias digitales
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Ambas
5	2	Presencial	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	3	Presencial	Resistencia al cambio	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Ambas
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Ambas

5	4	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	2	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	3	Presencial	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Ambas
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Competencias digitales
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	3	Mixta	Falta de tiempo	No hay brecha	Moderada	Competencias digitales
5	3	Presencial	Resistencia al cambio	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales
5	3	Presencial	Falta de tiempo	No hay brecha	Muy grande	Competencias digitales

¿Cuál de las siguientes competencias digitales considera que requiere mayor fortalecimiento para mejorar su desempeño comercial?	¿Cuál de las siguientes habilidades blandas considera que requiere mayor fortalecimiento para mejorar su desempeño comercial?	20. Para finalizar, desea agregar una recomendación o sugerencia que permita fortalecer las competencias blandas y digitales comerciales, con el fin de aplicarlas en el sector asegurador
Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Conocimiento en marketing digital	Empatía y orientación al cliente, Liderazgo y toma de decisiones, Inteligencia emocional, Gestión del cambio	
Conocimiento en marketing digital	Gestión del cambio	N/A
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático	Empatía y orientación al cliente, Inteligencia emocional, Gestión del cambio	Capacitación constante y en nuevas tecnologías
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático	Trabajo en equipo	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes	Trabajo en equipo	
Uso de Redes sociales	Liderazgo y toma de decisiones	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Conocimiento en marketing digital	Comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Empatía y orientación al cliente, Resolución de conflictos, Inteligencia emocional	
Copilot y gemini	Comunicación asertiva, Liderazgo y toma de decisiones, Inteligencia emocional	N/A
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones	Las competencias digitales son una necesidad actual para el mercado asegurador, ya que permite tener otras perspectivas desde el análisis de la información y la personalización de la gestión para cada cliente
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración	Gestión del cambio	
Conocimiento en marketing digital	Comunicación asertiva, Resolución de conflictos, Liderazgo y toma de decisiones	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales	Comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Empatía y orientación al cliente, Resolución de conflictos	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Gestión del cambio	Que se vuelva a las capacitaciones presenciales
Uso de Redes sociales, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones	Ofrecer las capacitaciones en las dos modalidades tanto presencial y virtual porque cada uno aprende de manera diferente
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Conocimiento en marketing digital	Comunicación asertiva, Resolución de conflictos, Gestión del cambio	Capacitaciones más acorde a las necesidades de cada sección
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Empatía y orientación al cliente, Gestión del cambio	Fortalecer los procesos de capacitación y cambiar a los capacitadores, llevan muchos años dando los mismos temas

Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Empatía y orientación al cliente, Inteligencia emocional, Gestión del cambio	Programar más capacitación como n tiempo para organizar agendas
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Empatía y orientación al cliente, Resolución de conflictos, Liderazgo y toma de decisiones, Inteligencia emocional, Gestión del cambio	Fortalecer el programa de capacitación sobre todo en temas digitales
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Empatía y orientación al cliente, Resolución de conflictos, Liderazgo y toma de decisiones, Inteligencia emocional, Gestión del cambio	Crear el plan de capacitación con fechas establecidas desde el principio de años para que uno se pueda agendar. Las capacitaciones en general son muy buenas pero informan con muy poco tiempo.
Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Conocimiento en marketing digital	Resolución de conflictos, Inteligencia emocional	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Inteligencia emocional, Gestión del cambio	N/A
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones, Gestión del cambio	N/A
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones, Gestión del cambio	NO
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Empatía y orientación al cliente, Resolución de conflictos, Liderazgo y toma de decisiones, Inteligencia emocional, Gestión del cambio	-
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones, Inteligencia emocional, Gestión del cambio	NA
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Gestión del cambio	N/A
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones, Gestión del cambio	NO
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones	La empresa debería realizar mas capacitaciones y sobre todo programarlas con mas tiempo para que uno se pueda agendar.

Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Empatía y orientación al cliente, Resolución de conflictos, Liderazgo y toma de decisiones	NA
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Empatía y orientación al cliente, Resolución de conflictos, Liderazgo y toma de decisiones	NO
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Conocimiento en marketing digital	Comunicación asertiva, Empatía y orientación al cliente, Liderazgo y toma de decisiones, Inteligencia emocional	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, IA para gestión comercial	Liderazgo y toma de decisiones, Gestión del cambio	Fortalecer el uso de la IA para agilizar algunos procesos
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, Inteligencia artificial	Empatía y orientación al cliente, Liderazgo y toma de decisiones, Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, Inteligencia artificial	Liderazgo y toma de decisiones, Inteligencia emocional	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, Inteligencia artificial	Comunicación asertiva, Trabajo en equipo	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, Todo lo que tenga que ver con competencias digitales	Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Uso de Redes sociales, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones, Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, Inteligencia artificial	Trabajo en equipo, Gestión del cambio	

Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, Inteligencia artificial	Comunicación asertiva, Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Comunicación asertiva, Resolución de conflictos, Inteligencia emocional, Telemarketing	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, Inteligencia artificial	Inteligencia emocional, Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, Inteligencia artificial	Comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Resolución de conflictos, Inteligencia emocional	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Empatía y orientación al cliente, Resolución de conflictos	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Uso de Redes sociales, Conocimiento en marketing digital, Inteligencia artificial en gestión comercial	Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Empatía y orientación al cliente, Resolución de conflictos, Liderazgo y toma de decisiones, Inteligencia emocional, Gestión del cambio	Realizar las capacitaciones en las dos modalidades (presencial y virtual)
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, Inteligencia artificial	Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Empatía y orientación al cliente, Resolución de conflictos, Liderazgo y toma de decisiones, Inteligencia emocional, Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones, Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Gestión del cambio	

Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones, Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Liderazgo y toma de decisiones, Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Empatía y orientación al cliente, Resolución de conflictos, Liderazgo y toma de decisiones, Inteligencia emocional, Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Inteligencia emocional, Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital	Resolución de conflictos, Liderazgo y toma de decisiones	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, Inteligencia artificial aplicada a la gestión comercial	Liderazgo y toma de decisiones, Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, Inteligencia artificial	Gestión del cambio	
Uso de CRM o plataformas de gestión de clientes, Manejo de Hojas de cálculo o software ofimático, Uso de Redes sociales, Uso de herramientas de videoconferencia o colaboración, Conocimiento en marketing digital, Inteligencia artificial	Liderazgo y toma de decisiones, Gestión del cambio	Que haya mas capacitaciones presenciales