

Competencias Digitales y Desempeño Laboral en el Ecosistema Asegurador Ecuatoriano: Desafíos del Asesor de Seguros

Msc. Paúl Alberto Garcés Ruales
Business School, Universidad Internacional del Ecuador (UIDE)
pagarcesru@uide.edu.ec

Dr. Pablo Guerra Rodríguez
Facultad de Contaduría Pública y Administración, Universidad Autónoma de Nuevo León, México
pablo.guerrard@uanl.edu.mx / <https://orcid.org/0000-0003-0546-2098>

Resumen

La acelerada transformación digital ha posicionado a las Competencias Digitales (CD) como un eje estratégico para el fortalecimiento organizacional y la productividad laboral en el sector financiero global (Casas-Quiñones et al., 2024; Mejía Reales et al., 2025). Este artículo de revisión analiza la literatura sobre la imperiosa necesidad de adoptar y desarrollar CD entre los asesores de seguros, contrastando la evolución teórica del perfil profesional con la realidad del mercado asegurador ecuatoriano. Ecuador es un mercado en crecimiento que superó los US\$2.202 millones en primas netas en 2023 (Berrú & Acosta, 2024; Rodríguez Flores et al., 2024). La revisión enfatiza el paso del agente de ser un "vendedor de seguros" a un "gestor de seguros" (Monclús, 2019), y define las dimensiones clave de las CD: instrumental, informacional y estratégica. El nuevo paradigma de la Gestión del Talento Humano (GTH) establece que las personas, al ser la energía inteligente de la organización, deben ser desarrolladas y empoderadas a través de sus talentos y competencias (Chiavenato, 2018; Chiavenato, 2009). A pesar de la vasta literatura que establece una relación positiva y significativa entre las CD y el desempeño en el sector financiero (Casas-Quiñones et al., 2024; Alvares Olivares et al., 2025), se identifica una brecha empírica crítica en la medición y correlación de estas variables directamente en la fuerza de ventas del sector asegurador ecuatoriano. Se concluye con la necesidad urgente de estrategias formativas continuas para garantizar la competitividad y la solvencia del sector ante un entorno de alta siniestralidad y baja cultura de seguros (Berrú & Acosta, 2024; Vintimilla Saquicela, 2021).

Palabras clave

Competencias Digitales (CD), Asesor de Seguros, Desempeño Laboral, Transformación Digital, Ecuador, Alfabetización Informacional.

Abstract

The accelerating digital transformation has positioned Digital Competencies (DCs) as a strategic axis for organizational strengthening and labor productivity in the global financial sector (Casas-Quiñones et al., 2024; Mejía Reales et al., 2025). This review article analyzes the literature concerning the imperative need to adopt and develop DCs among insurance advisors, contrasting the theoretical evolution of the professional profile with the reality of the Ecuadorian insurance market (Berrú & Acosta, 2024; Rodríguez Flores et al., 2024). Ecuador is a growing market that surpassed US\$2.202 million in net premiums in 2023 (Berrú & Acosta, 2024; Rodríguez Flores et al., 2024; FEDESEG, 2023). The review emphasizes the transition of the agent from being an "insurance salesperson" to an "insurance manager" (Monclús, 2019), and defines the key dimensions of DCs: instrumental, informational, and strategic. The new paradigm of Human Talent Management (HTM) establishes that people, being the organization's intelligent energy, must be developed and empowered through their talents and competencies (Chiavenato, 2018; Chiavenato, 2009).

Despite the extensive literature establishing a positive and significant relationship between DCs and performance in the financial sector (Casas-Quiñones et al., 2024; Alvares Olivares et al., 2025), a critical empirical gap is identified in the direct measurement and correlation of these variables within the Ecuadorian insurance sales force. It is concluded that there is an urgent need for continuous training strategies to guarantee the sector's competitiveness and solvency given an environment of high claims (*siniestralidad*) and low insurance culture (Berrú & Acosta, 2024; Vintimilla Saquicela, 2021).

INTRODUCCIÓN

La digitalización ha modificado no solo los procesos de trabajo, sino también las estructuras comunicativas y organizacionales (Barquero Cabrero, 2021). En el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, las Competencias Digitales (CD) han emergido como un conjunto de habilidades esenciales, cruciales para la productividad laboral en las estructuras empresariales (Chávez-Plascencia & Ávalos-Pelayo, 2022; Casas-Quiñones et al., 2024). La posesión de CD es imperiosa para la economía, ya que ayuda a disminuir las brechas digitales (Arellano et al., 2022).

El sector asegurador en Ecuador es una industria en crecimiento (Segarra-Cobos & Murillo-Párraga, 2021), que alcanzó los US\$ 2.202,61 millones en primas netas emitidas en 2023 (Berrú & Acosta, 2024; Rodríguez Flores et al., 2024). Su penetración, alrededor del 1.84% del PIB, sugiere un alto potencial de expansión (Berrú & Acosta, 2024; Rodríguez Flores et al., 2024). A pesar de este crecimiento, el desafío persistente es la baja cultura de seguros en la población ecuatoriana, donde la contratación es muchas veces por obligatoriedad (Vintimilla Saquicela, 2021; Segarra-Cobos & Murillo-Párraga, 2021). Los asesores de seguros son un socio estratégico en la distribución, pero la falta de especialización del agente constituye un riesgo (López Santillán, 2020; Monclús, 2019).

El objetivo de este artículo de revisión es analizar y sintetizar la relación teórica entre las Competencias Digitales y el desempeño laboral de los asesores de seguros, y contrastar las exigencias del nuevo perfil profesional con la literatura empírica existente en el contexto del sector asegurador ecuatoriano, enfocándose en la necesidad de investigación localizada en Quito.

MARCO TEÓRICO: CONCEPTUALIZACIÓN Y DIMENSIONES

Definición y Alcance de las Competencias Digitales (CD)

Las Competencias Digitales (CD) son un término general que abarca el uso seguro, crítico y responsable de las tecnologías digitales para el trabajo, el ocio y la comunicación (Montaudon et al., 2020). Estas trascienden los conocimientos técnicos, ya que incluyen la capacidad de satisfacer necesidades complejas a través de la movilización de recursos psicosociales (Montaudon et al.,

2020). La Comisión Europea, a través del marco DigComp (Vuorikari et al., 2022), destaca que las CD no se limitan al manejo técnico de herramientas, sino que abarcan habilidades como el análisis crítico de la información, la seguridad, la resolución de problemas y la alfabetización en datos (Vuorikari et al., 2022).

Tabla 1. Definición de Competencias Digitales

Definición	Autor/Entidad
Las competencias digitales implican el uso seguro, crítico y responsable de las tecnologías digitales para el aprendizaje, el trabajo y la participación en la sociedad, incluyendo la alfabetización en información y datos, comunicación y colaboración, creación de contenido digital (incluido el desarrollo de programas), seguridad (bienestar digital y ciberseguridad), cuestiones de propiedad intelectual, la resolución de problemas y el pensamiento crítico.	Comisión Europea -DigComp 2.2 Vuorikari, Kluzer, & Punie, Y. (2022).
Constituyen un conjunto de conocimientos en TIC que incluyen, entre otros, aspectos tecnológicos, informacionales, multimedia y la comunicación creativa.	Alonso-García, et. al (2023).
Las competencias digitales abarcan las habilidades para el uso efectivo de herramientas, tecnologías y plataformas digitales, integrando aspectos de aprendizaje, el impacto de la tecnología en la sociedad y el rol de la educación para el desarrollo de dichas habilidades.	Sartika et al (2023).
Las competencias digitales se definen como las habilidades necesarias para utilizar dispositivos digitales, aplicaciones de comunicación y redes para acceder y gestionar la información.	Varenyk & Piskova, (2024).

Nota: elaboración propia con base en las fuentes citadas

En este contexto, también se utilizan sinónimos como alfabetización digital, alfabetización electrónica, informacional, tecnológica o multimedia (García Ávila, 2017), destreza digital (O'Sullivan et al., 2019) o fluidez digital (Sanches, 2022), cuyas definiciones se muestran en la Tabla 2. La Alfabetización Informacional (ALFIN) se asume como la base de la alfabetización digital, refiriéndose al acceso y dominio de la información, independientemente del medio o soporte (García Ávila, 2017; Plua Menéndez et al, 2021).

De este modo, partiendo de las definiciones expuestas en las Tablas 1 y 2, se puede indicar que las competencias digitales conforman un constructo multidimensional que integra armónicamente habilidades técnicas, procesos cognitivos y una conciencia ética (Calvani et al., 2008). Esta fusión de capacidades, que abarca desde la alfabetización informacional básica hasta la fluidez instintiva, permite a los profesionales no solo operar herramientas, sino también analizar críticamente la información y construir conocimiento compartido en situaciones tecnológicas nuevas y flexibles (Calvani et al., 2008; Montaudon et al., 2020).

Tabla 2. Alfabetización, destreza y fluidez digital

Definición	Autor/Entidad
La alfabetización digital es la capacidad para acceder, gestionar, comprender, integrar, comunicar, evaluar y crear información de forma segura y adecuada mediante las tecnologías digitales, facilitando el empleo, trabajos decentes y el emprendimiento. Incluye competencias que también se conocen como alfabetización informática, TIC, información y medial (UNESCO -DLGF),	Law et al., (2018).
La alfabetización digital es la capacidad para encontrar, evaluar, utilizar, compartir y crear contenido mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación, incluyendo Internet.	Alfida, S. Maryam, F. Rianti (2019).
La destreza digital se define como una habilidad aprendida que conduce a una fluidez para adaptarse y aprovechar las herramientas digitales con fines diversos, incluyendo la innovación.	O'Sullivan et al., (2019)
La fluidez digital representa una capacidad casi instintiva para utilizar las tecnologías digitales y alcanzar resultados deseados.	Sanches, T. (2022).
La alfabetización digital se entiende como la habilidad de localizar, evaluar, utilizar, compartir y crear contenido a través de tecnologías de información y de Internet.	Subaveerapandiyan et al., (2024),

Nota: elaboración propia con base en las fuentes citadas

En definitiva, el alcance de estas competencias trasciende lo meramente instrumental para posicionarse como un eje estratégico de empleabilidad y creación de valor (Montaudon et al., 2020). En sectores específicos como el asegurador, esto representa la capacidad de transformar al asesor de un simple vendedor a un "gestor de seguros" o experto en riesgos, permitiendo que el talento humano se adapte de manera proactiva a ecosistemas laborales altamente digitalizados (Monclús, 2019; Alvares Olivares et al., 2025).

Este enfoque integral se alinea con modelos conceptuales que sitúan a la dimensión ética como uno de los tres pilares fundamentales de la competencia digital, junto a la tecnológica y la cognitiva (Calvani et al., 2008). Bajo esta perspectiva, la ética no es un atributo periférico, sino un componente central que faculta al profesional para enfrentar situaciones tecnológicas con conciencia de la responsabilidad personal y respeto por los derechos de terceros. En el ecosistema asegurador, esto se traduce en la "e-conciencia", una habilidad cognitiva que permite al asesor comprender el papel de las tecnologías y distinguir sus beneficios de los riesgos potenciales, promoviendo un uso crítico de la información como un insumo de valor que debe ser gestionado con integridad (Cobo Romani, 2009).

Dimensiones de las Competencias Digitales

Para el asesor comercial de seguros, las Competencias Digitales se desglosan en tres dimensiones clave:

- A. **Dimensión Instrumental (Uso digital):** Se refiere al dominio y uso de las Tecnologías de Información y comunicación (TIC) para recabar, transferir, intercambiar o sistematizar información (Cobo Romani, 2009; Guzmán Ortiz & Navarro Acosta, 2020). Incluye el uso de dispositivos como *tablets* o *smartphones* (Condori Shapiama & Garay Rios, 2023).
- B. **Dimensión Informacional y Crítica:** Implica la capacidad de analizar, seleccionar y evaluar críticamente los datos e información (Calvani et al., 2008; Montaudon et al., 2020). Es fundamental comprobar la fiabilidad y veracidad de la información y diferenciar su intencionalidad (Fernández-de-Castro et al., 2024). El dominio de la gestión, recuperación y evaluación de la información electrónica es fundamental en el ámbito sociolaboral (García Ávila, 2017).
- C. **Dimensión Estratégica (Creación y Gestión):** Se relaciona con la capacidad de crear y gestionar los conocimientos adquiridos, combinando la capacidad innovadora y creativa para generar productos de calidad (Cobo Romani, 2009; Guzmán Ortiz & Navarro Acosta, 2020). Esta capacidad estratégica demanda que el asesor actúe como un custodio responsable de la privacidad, equilibrando la potestad de la empresa para monitorear procesos con el derecho del cliente a la confidencialidad de sus datos. La gestión del conocimiento en la era digital no solo implica eficiencia operativa, sino la observancia de principios éticos que aseguren que la adquisición y divulgación de información se realicen por medios legítimos y responsables (Bohlander & Snell, 2008; Guzmán Ortiz & Navarro Acosta, 2020).

Desempeño y Productividad Laboral

El desempeño laboral se relaciona con la consecución de metas institucionales (Guzmán Ortiz & Navarro Acosta, 2020). En el entorno empresarial, las CD son un componente crucial para el avance de la productividad laboral (Casas-Quiñones et al., 2024). La efectividad de un empleado depende de su comportamiento para lograr objetivos (Chiavenato, 2000) y la eficiencia requiere establecer una relación clara entre los recursos suministrados y los resultados recibidos (Cegarra Sánchez, 2004)

Tradicionalmente, la evaluación del desempeño ha sido vista como un proceso de llenado de formularios genéricos, utilizando métodos como las escalas gráficas o la elección forzada de opciones (Chiavenato, 2009; Chiavenato, 2018). Sin embargo, la gestión de talento humano (GTH)

moderna exige que la gestión del desempeño sea un proceso continuo de realimentación y desarrollo, donde el objetivo principal es identificar, medir y administrar el desempeño de las personas, con un enfoque hacia el futuro y no solo juzgando el pasado (Chiavenato, 2009; Chiavenato, 2018).

Para el asesor de seguros, la evaluación del desempeño debe sustentarse en índices de referencia objetivos y estar alineada con la estrategia de la organización (Chiavenato, 2009) a la que se encuentra asociado. La tendencia es migrar hacia modelos modernos como la Administración Participativa por Objetivos (APPO), donde las metas se formulan de manera consensuada y se negocian los recursos necesarios para alcanzarlas (Chiavenato, 2009). Las métricas relevantes para el desempeño del asesor deben ser sistémicas e incluir:

- **Indicadores Financieros/Resultados:** La evaluación pone énfasis en los resultados alcanzados, incluyendo el volumen total de ventas, los tiempos de respuesta o la reducción de costos.
- **Indicadores Ligados al Cliente:** Evalúan las relaciones con los clientes, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la asistencia técnica.
- **Indicadores de Innovación:** Miden el desarrollo de nuevos productos o estrategias, procesos y proyectos de mejora.

El desempeño ineficaz debe ser manejado con objetividad y justicia, ya que afecta tanto al asesor como a los compañeros de trabajo (Bohlander & Snell, 2007), por lo que la retroalimentación continua es esencial (Zaragoza Andrade et al., 2023). La evaluación se convierte en la llave que integra los procesos de la GTH, desde la selección hasta el desarrollo y las recompensas (Chiavenato, 2009).

El Nuevo Perfil del Asesor y la Gestión del Talento Humano

La transformación digital imperante en el sector financiero exige que el asesor de seguros evolucione de ser un mero vendedor a un "gestor de seguros" o "experto en riesgos y soluciones" (Monclús, 2019). Este cambio de rol demanda una combinación equilibrada entre el dominio técnico profundo y la humanización de la tecnología, donde el profesional actúe como un asesor de confianza que prioriza las necesidades reales del cliente (Monclús, 2019; Generali, 2023, 2024). En el contexto específico del mercado ecuatoriano, esta evolución es crítica debido a que el cliente demanda un acceso omnicanal, obligando al asesor a integrar interacciones fluidas tanto en entornos físicos como digitales (Camuesco, 2020).

Desde la perspectiva del discurso sectorial no académico, el asesor moderno debe tener un perfil híbrido, que debe poseer la capacidad de utilizar herramientas digitales, tales como CRM, firma electrónica, comparadores y *chatbots*, para automatizar tareas administrativas y así liberar tiempo para la escucha activa y el acompañamiento personalizado (Adecco, 2025; Mediadores Castellón,

2025; Accenture, 2013). Entre las habilidades digitales imprescindibles para destacar en un mercado saturado se encuentran el uso profesional de *LinkedIn* para construir una marca personal, la creación de contenido en vídeo y el dominio de canales de mensajería como *WhatsApp Business* o *Telegram* para ofrecer una comunicación rápida y cercana (Generali, 2024; Ventura, 2025).

La Gestión del Talento Humano (GTH) como Factor Estratégico

Bajo el enfoque moderno, la Gestión del Talento Humano (GTH) supera la tradicional administración de recursos humanos al considerar a las personas como la "energía inteligente" y primordial de la organización (Chiavenato, 2018). La GTH estratégica no se limita a administrar individuos, sino que busca desarrollar, empoderar y apalancar sus talentos para convertirlos en una ventaja competitiva sostenible (Chiavenato, 2018; Chiavenato & Sapiro, 2017).

Actualmente, este factor estratégico cobra mayor relevancia ante la aparición de la Inteligencia Artificial (IA), tecnología esta con la que ya el 80% de las aseguradoras trabaja para mejorar la fidelización y reducir el fraude (SegurosNews, 2024; Minsait, 2024). Sin embargo, existe una brecha de capacidades crítica, donde el 77% de los líderes del sector considera que su fuerza laboral no tiene habilidades sólidas para implementar aplicaciones de IA avanzada (EY, 2025). Por ello, la GTH debe priorizar estrategias de *upskilling* (perfeccionamiento en el rol actual) y *reskilling* (capacitación para nuevos roles tecnológicos), fomentando una cultura de aprendizaje continuo y personalizado que prepare a los equipos para los desafíos de la economía digital (Albero, 2025; Mutualidad, 2025). En la Tabla 3 se presenta una síntesis de las competencias que el mercado actual demanda del asesor de seguros

Tabla 3. Síntesis de competencias del asesor de seguros en la era digital

Competencia	Descripción según fuentes sectoriales	Fuentes representativas
Técnicas de seguros	Conocimiento de productos, coberturas y normativas; evaluación de riesgos y acompañamiento en siniestros.	(Adecco, 2025; Avla 2025, Mediadores Castellón, 2025)
Consultivas y de Asesoría	Detección de necesidades, venta consultiva y fidelización bajo el modelo de "Socio de por vida".	(Generali, 2023; DMB Group, 2024)
Relacionales y Humanas	Empatía, escucha activa y gestión de emociones del cliente ante el riesgo.	(Mediadores Castellón, 2025; Aicad Business School, 2024)
Digitales: Gestión y Datos	Uso de CRM para visión 360° del cliente, análisis de métricas y cumplimiento de ciberseguridad.	(Ventura, 2025; Clavijo, 2025; Zalvadora, 2025)

Digitales: Omnicanalidad	Dominio de redes sociales profesionales, videollamadas, mensajería instantánea y portales de autoservicio.	(Generali 2023, 2024; Bain & Company, 2021; Accenture, 2013)
Digitales: Innovación e IA	Integración ética de IA y automatización (RPA) para mejorar la eficiencia operativa.	(Mutualidad, 2025; Uceda, 2025)

Nota: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

La Transformación Digital en el Ecosistema Ecuatoriano

El sector asegurador en Ecuador está inmerso en la transformación digital (Soto Galarza & Granoble Chancay, 2024), adoptando tecnologías avanzadas, pero enfrentando desafíos. La adopción de tecnologías como Big Data, Inteligencia Artificial (IA) e Internet de las Cosas son innovaciones tecnológicas para mejorar la eficiencia (Zambrano Noboa et al., 2025; Soto Galarza & Granoble Chancay, 2024). Estos desarrollos forman parte de las tecnologías disruptivas y emergentes cuya adopción intensiva se convierte en una alternativa estratégica para la GTH (Chiavenato, 2018; Montaudon et al., 2020). Otras tecnologías como *blockchain* enfrentan barreras regulatorias y tecnológicas en Ecuador, en donde la ciberseguridad y protección de datos deben ser una prioridad (Zambrano Noboa et al., 2025). Esta exigencia se alinea con la necesidad global de invertir en tecnologías de información (TI) y habilidades digitales para abrir un camino de dos sentidos en el acceso a la información (Chiavenato, 2009).

En este sentido, la omnicanalidad se consolida como un componente estratégico de la experiencia del cliente, al permitir una interacción fluida, coherente y personalizada a través de múltiples canales de atención y servicio. Esta capacidad de integración tecnológica no solo mejora la accesibilidad, sino que también permite fortalecer la relación con el usuario, respondiendo a sus expectativas tanto en los entornos físicos como en los digitales (Camuesco, 2020). Asimismo, el sector asegurador desempeña un rol clave en la promoción de la sostenibilidad y la resiliencia (FEDESEG, 2024; Segarra-Cobos & Murillo-Párraga, 2021), articulando sus procesos con los principios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG), lo que requiere una modernización tecnológica continua y una mejora en la eficacia operativa (Segarra-Cobos & Murillo-Párraga, 2021).

En Ecuador, la protección de datos personales está garantizada por la Constitución Nacional (2008) y se regula mediante la Ley de Protección de Datos Personales (LOPDP, 2021) y su normativa complementaria, bajo la supervisión de la Superintendencia de Protección de Datos, SPD (Decreto Ejecutivo 904, 2023). Estas consideraciones legales establecen principios como finalidad, necesidad, veracidad y transparencia en el tratamiento de datos, derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición (LOPDP, 2021), así como responsabilidades para las

entidades privadas y públicas que gestionan información de titulares. La incorporación de estas normas refuerza la necesidad de incorporar medidas de ciberseguridad y gobernanza de datos en la estrategia de transformación digital, especialmente al manejar grandes volúmenes de datos personales en entornos omnicanal (Decreto Ejecutivo 904, 2023).

DISCUSIÓN, BRECHA EMPÍRICA Y PROPUESTAS FUTURAS

Correlación Teórica de CD y Desempeño

La literatura apoya firmemente la hipótesis de la relación positiva y significativa entre las Competencias Digitales (CD) y el desempeño en el sector financiero regional (Casas-Quiñones et al., 2024). Alvares Olivares et al. (2025) indican que el desarrollo de la alfabetización digital es clave para optimizar el desempeño laboral, permitiendo transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito mediante el empoderamiento, otorgando al personal autoridad y recursos tecnológicos (Chiavenato, 2018; Alvares Olivares et al., 2025).

La Brecha de Conocimiento en Ecuador/Quito

A pesar de la relevancia del sector asegurador en Ecuador y la evidencia regional sobre la importancia de medir las CD con instrumentos validados, existe una limitación evidente en la literatura empírica local (Soto Galarza & Granoble Chancay, 2024; Gallardo-Echenique et al., 2023). No se han identificado estudios empíricos directos que utilicen cuestionarios validados, como adaptaciones del marco DigCompEdu, para medir específicamente las dimensiones instrumentales, informacionales y estratégicas de los asesores de seguros en Ecuador, particularmente en Quito, y correlacionarlas con métricas de desempeño (Condori Shapiama & Garay Rios, 2023; Casas-Quiñones et al., 2024).

Para abordar esta brecha, es recomendable que futuras investigaciones adopten un enfoque cuantitativo y correlacional que permita una toma de decisiones objetiva en la formación del talento (López Santillán, 2020). Dada la vigencia de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP) en Ecuador, es imperativo que los modelos de medición de CD incorporen indicadores específicos sobre el cumplimiento de los principios de transparencia, finalidad y minimización de datos (LOPDP, 2021). La competencia digital del asesor de seguros moderno debe incluir la capacidad de aplicar medidas técnicas y organizativas que garanticen la veracidad y seguridad de la información, protegiendo al titular frente a vulneraciones de ciberseguridad o el tratamiento inadecuado de datos sensibles (Decreto Ejecutivo 904, 2023).

En conclusión, el fortalecimiento de las CD en el mercado ecuatoriano no solo debe buscar la productividad, sino también la consolidación de una cultura de "responsabilidad proactiva". Esto asegura que la transformación digital del sector asegurador sea inclusiva, competitiva y, sobre

todo, fundamentada en un marco ético-legal que proteja los derechos fundamentales de los ciudadanos en el entorno digital (Constitución Nacional, 2008; LOPDP, 2021).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis realizado permite concluir que las competencias digitales (CD) en el ecosistema asegurador han dejado de ser habilidades complementarias para convertirse en el motor de una redefinición profesional. El paso del asesor de seguros desde un rol puramente transaccional como "vendedor" hacia un perfil consultivo de "gestor de seguros" o experto en riesgos es posible únicamente mediante una fluidez digital que permita construir conocimiento compartido y ofrecer soluciones personalizadas en un mercado caracterizado por la alta siniestralidad.

También, se establece que la dimensión ética de la competencia digital es un pilar fundamental para la solvencia y sostenibilidad del sector asegurador en Ecuador. Bajo el marco de la LOPDP, la capacidad del asesor para gestionar datos personales con "responsabilidad proactiva" no solo garantiza el cumplimiento legal, sino que actúa como un generador de confianza, elemento esencial para cerrar la brecha de la baja cultura de seguros en el país.

En relación con la Gestión del Talento Humano (GTH), es posible concluir que las organizaciones tienen que migrar de modelos de control rígidos hacia modelos de empoderamiento. La productividad en la era de la Industria 4.0 no depende exclusivamente de la inversión en software, sino de una cultura de aprendizaje continuo que priorice el *upskilling* (mejora en el rol actual) y el *reskilling* (preparación para nuevos roles tecnológicos) digital, permitiendo que el capital intelectual se convierta en una ventaja competitiva difícil de replicar

Finalmente, este trabajo evidencia una brecha empírica crítica en el contexto ecuatoriano, particularmente en la ciudad de Quito. Ante la ausencia de mediciones directas que relacionen las competencias digitales (CD) con el desempeño, mediante marcos validados como DigCompEdu, se vuelve imprescindible articular esfuerzos entre el sector académico y las aseguradoras a través de alianzas estratégicas que constituyan fórmulas de beneficio mutuo (ganar-ganar) para desarrollar investigaciones aplicadas que permitan validar el nivel actual de CD de los asesores. Identificar el nivel real de las dimensiones instrumental, informacional y estratégica constituye el primer paso para diseñar estrategias de formación que aseguren la competitividad y una transformación digital exitosa de la industria aseguradora en el siglo XXI.

REFERENCIAS

- Accenture (2013). *Empowering agents to employ digital as a competitive weapon*. Accenture.com. <https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2013/07/Accenture-Empowering-Agents-Digital-Competitive-Weapon.pdf>
- Adecco. (2025). *¿Qué hace un consultor de seguros? Responsabilidades y oportunidades laborales*. <https://www.adecco.com/es-es/perfil-profesional/consultor-de-seguros>
- Aicad Business School. (2024, 30 de julio). *Habilidades comerciales*. <https://www.aicad.es/habilidades-comerciales>
- Albero, V. (2025, 17 de septiembre). *Upskilling y reskilling digital como estrategias para la relevancia profesional continua*. ADR Formación. https://www.adrformacion.com/blog/upskilling_digital_y_reskilling_digital.html
- Alfida, A., Maryam, S., & Rianti, F. (2019). Information in the age of misinformation: Counteracting the problems of online radicalization with digital literacy. *Library Philosophy and Practice*, 0_1-17. https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/libphilprac/article/6209/&path_info=auto_convert.pdf
- Alonso-García, S., Victoria-Maldonado, J. J., García-Sempere, P. J., & Lara-Lara, F. (2023). Student evaluation of teacher digital skills at Granada University. *Front. Educ.*, 7, 1069245. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.1069245>
- Alvares Olivares, D. M., Del Toro Cabrera, A., & Herrera Freire, A. H. (2025). Nivel de competencias digitales de los trabajadores, impacto en el desempeño empresarial: una revisión sistemática. *Revista Boliviana De Administración*, 7(7), 16–27. <https://doi.org/10.62349/reba.v7i7.16>
- Arellano, A., Cámara, N., Carta, G., & García, J. R. (2022). Competencias digitales: ¿qué son y quién las tiene? *Revista del Instituto de Estudios Económicos, IEE*, (2) 90-98 <https://www.ieemadrid.es/sites/ceoe-iee/files/legacy/IEE.-Revista-N.o-2-2022.-El-impacto-economico-del-sector-de-datos-en-Espana-1.pdf#page=89.99>
- Avla (2025, April 23). *Definición de asesor de seguros, protege y optimiza tu negocio*. Avla Blog. <https://www.avla.com/cl/blog/definicion-asesor-seguros>
- Bain & Company. (2021). *Insurance agent digital shake-up*. <https://www.bain.com/insights/insurance-agent-digital-shake-up/>
- Barquero Cabrero, P. (2021). Las competencias digitales como vehículo de la cultura organizacional universitaria. *RLCS, Revista Latina de Comunicación Social*, 79, 17-33. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2021-1495>

Berrú, P., & Acosta, Y. (2024). SECTOR SEGUROS Ecuador: Sectorial (Con información al 31 de diciembre de 2023). *Ratings PCR*.

<https://informes.ratingspcr.com/Files/notas/ecuador/1717786522/ec-seguros-202312-final.pdf>

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos 14ª edición. *CENAGE Learning* ISBN-13: 978-607-481-403-3

Calvani, A., Cartelli, A., Fini, A., & Ranieri, M. (2009). Models and Instruments for assessing Digital Competence at School. *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 4(3).
<https://doi.org/10.20368/1971-8829/288>

Camuesco Andrés, M. A. (2020). *El Agente de Seguros en el S. XXI: Transformación y evolución de una agencia de seguros*. (Tesis de Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, Universidad de Barcelona). <https://hdl.handle.net/2445/172046>

Casas-Quiñones, S. M., Atahua-Vergara, K. E., & Huachaca-Urbina, A. (2024). COMPETENCIAS DIGITALES Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA ENTIDAD DE LIMA-PERÚ. *Revista Investigación & Desarrollo*, 24(3), 49-58. <https://doi.org/10.23881/idupbo.024.3-3e>

Cegarra Sánchez, José (2012). *La investigación científica y tecnológica*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid ISBN: 978-84-9969-027-8

Chávez - Plascencia, I. Y. D., y Ávalos - Pelayo, R. (2022). Liderazgo, personalidad y competencias digitales y su relación con la productividad. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 16(16), 62–73. <https://doi.org/10.22463/24221783.3486>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (8a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5a ed. revisada y aumentada). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Clavijo, C. (2025, 11 de julio). *Cuál es el mejor CRM para aseguradoras en 2025*. Blog de HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/mejor-crm-aseguradoras>

Cobo Romani, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. *Zer*, 14(27), 295–318. <https://cmappublic3.ihmc.us/rid%3D1MNM63T42-7YHX0S-5XD/zer27-14-cobo.pdf>

Condori Shapiama, T., & Garay Rios, L. (2023). *Percepción de las competencias digitales y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una entidad financiera, Lima – 2023*. (Tesis, Universidad Continental). <https://hdl.handle.net/11537/36166>

Consejo de Participación Ciudadana y Control Social [CPCCS]. (28 de marzo de 2024). https://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/e2NhcNBlDGE6J2VzY3JpdG8nLCB1dWlkOidmMDA3NTNiYi03ZTY4LTQ3YmMtOWQxOC04Njk0N2UzYzYwYjMucGRmJ30=

Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). *Registro Oficial 449*. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Decreto Ejecutivo No. 904. (6 de noviembre de 2023). *Reglamento a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Registro Oficial Suplemento 435. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2023/11/Decreto-Ejecutivo-No.-904.pdf>

DMB Group. (2024). *5 habilidades clave de un agente de seguros*. <https://dmbgroup.online/es/5-habilidades-clave-de-un-agente-de-seguros/>

EY España. (2025). *Global Insurance Outlook 2025: Impulsando el crecimiento a través de la tecnología avanzada y los datos*. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/es-es/insights/insurance/documents/ey-perspectivas-sector-asegurador-2025.pdf>

FEDESEG (2023). Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros. *Anuario 2023* (3a ed.). <https://www.fedeseg.org/publicaciones>

FEDESEG. (2024). Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros *Anuario 2024* (3a ed.). <https://www.fedeseg.org/publicaciones>

Fernández-de-Castro, P., Bretones, E., Solé, J., Meneses, J., Aranda, D., & Sampedro, V. (2024). Alfabetización digital para la educación social: de las competencias digitales a los conocimientos críticos. *EDUCAR*, 60(1), 49–65. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1722>

Gallardo-Echenique, E., Tomás-Rojas, A., Bossio, J., & Freundt-Thurne, Úrsula. (2023). Evidencias de validez y confiabilidad del DigCompEdu CheckIn en docentes de una universidad privada peruana. *PUBLICACIONES*, 53(2), 49–68. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v53i2.26817>

García Ávila, S. (2017). Alfabetización Digital. *Razón y Palabra*, 21(98), 66–81. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1043>

Generali. (2023). *Dominando la venta consultiva: técnicas de venta modernas para comerciales exitosos*. <https://www.generali.es/ser-agente/guia-venta-consultiva/>

Generali. (2024). *Era digital y agentes de seguros: estrategias para el éxito*. <https://www.generali.es/ser-agente/transformacion-digital-agente->

Guzmán Ortiz, N. S., & Navarro Acosta, D. C. (2020). *Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y el Desempeño Laboral en la Compañía Pacífico Seguros Cusco – 2020*. (Tesis, Universidad Peruana Unión). <https://hdl.handle.net/20.500.12394/7844>

Law, N. W. Y., Woo, D. J., De la Torre, J., & Wong, K. W. G. (2018). A global framework of reference on digital literacy skills for indicator 4.4. 2. <https://hub.hku.hk/bitstream/10722/262055/1/Content.pdf?accept>

Ley Orgánica de Protección de Datos Personales [LOPD]. (26 de mayo de 2021). *Registro Oficial Suplemento 459*. Asamblea Nacional de la República del Ecuador. <https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/Ley%20de%20Org%C3%A1nica%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20Datos.pdf>

López Santillán, M. (2020). *Evolución del sector y de las grandes agencias asesoras productoras de seguros en el Ecuador, período 2015 – 2017*. (Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil). <http://hdl.handle.net/10644/7459>

Mediadores Castellón. (2025). *La digitalización en la mediación de seguros: adaptación y valor humano*. Colegio Profesional de Mediadores de Seguros de Castellón. <https://www.mediadorescastellon.com/la-digitalizacion-en-la-mediacion-de-seguros-adaptacion-y-valor-humano/>

Mejía Reales, M. L., Barrios Sierra, A. M., Cadena Barrios, L. D. C., & Freile Acosta, J. D. J. (2025). Competencias digitales: El motor estratégico del futuro organizacional. *Revista De Ciencias Sociales*, 31(3), 225-236. <https://doi.org/10.31876/rcs.v31i3.44281>

Minsait (2024). *Informe Ascendant de Madurez Digital 2024: Inteligencia artificial, radiografía de una revolución en marcha*. <https://ascendant.minsait.com/informe-2024-inteligencia-artificial/>

Monclús, D. E. (2019). *El agente de seguros exclusivo, más allá de la digitalización*. (Tesis de Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, Universidad de Barcelona). <https://hdl.handle.net/2445/145438>

Montaudon-Tomas, C., Pinto-López, I., & Yáñez-Moneda, A. (2020). Competencias digitales para las nuevas formas de trabajo: nociones, términos y aplicaciones. *Vinculatégica EFAN*, 6(2), 1333–1347. <https://doi.org/10.29105/vtga6.2-581>

Mutualidad (2025). *Tendencias Digitales 2026 en el sector asegurador*. Radar Digital Mutualidad. <https://www.mutualidad.com/wp-content/uploads/2025/11/radar-digital-mutualidad-tendencias-digitales-2026.pdf>

O'Sullivan Carmel, Slocombe Alison, McKenzie Clare, and Salisbury Fiona (2019). Digital Dexterity: A Sustainable Model for Building Essential Skills for the Future Workforce. *Proceedings of the IATUL Conferences*. Paper 5. <https://docs.lib.purdue.edu/iatul/2019/bp/5>

Plua Menéndez, C. A., Quindemil Torrijo, E. M., & Rumbaut León, F. (2021). Alfabetización informacional y competencias informacionales en ciencias de la educación: una perspectiva iberoamericana. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso)*, 6, 1-11. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v6iEspecial.3769>

Ramírez Olazabal, L. H. (2021). *El impacto de la transformación digital en el desempeño laboral de la fuerza de ventas de las compañías de seguros en el Perú*. (Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porres). <http://hdl.handle.net/20.500.12423/4568>

Redecker, C., & Punie, Y. (2017). *European Framework for the Digital Competence of Educators (DigCompEdu)*. Publicación EUR 28775 EN. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466>

Rodríguez Flores José Luis; Márquez Ramírez Natalia Catalina; Ochoa Reyes Roberto David & Díaz Avelino José Rafae (2024). Comparativa Anual: Análisis del Mercado de Seguros en Ecuador a Través de Datos Numéricos, X-pedientes Económicos, 8(19), 138-154. <https://ideas.repec.org/a/xpe/journal/v8y2024i19p138-154.html>

Sanches, T. (2022). Digital fluency and ethical use of information: the role of higher education librarians. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 11(3), 473-487. <http://www.qqml-journal.net/index.php/qqml/article/download/775/684/>

Sartika, M., Astuti, S., Chasanah, A., & Riyanto, F. (2023). Digital skills to improve work performance. *Int. J. Account. Manag. Econ. Res.*, 1, 33–40. <https://doi.org/10.56696/ijamer.v1i2.14>

Segarra-Cobos, J. P., & Murillo-Párraga, D. Y. (2021). Desarrollo y gestión de riesgos del Sector Asegurador en el Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 273–303. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1290>

SegurosNews. (2024, 13 de noviembre). *El 80% de las aseguradoras ya trabaja con inteligencia artificial*. <https://segurosnews.com/news/el-80-de-las-aseguradoras-ya-trabaja-con-inteligencia-artificial>

Soto Galarza, B. I., & Granoble Chancay, P. E. (2024). Desarrollo y evolución del sector asegurador en Ecuador. *E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar*, 6(18), 34-40. <https://doi.org/10.53734/mj.vol6.id294>

Subaveerapandiyani A., Sinha P, Ugwulebo JE (2024), "Digital literacy skills among African library and information science professionals – an exploratory study". *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73 (4-5): 521–537, doi: <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2022-0138>

Uceda, A. (2025, November 25). *Las 6 tendencias tecnológicas que definirán el Sector Asegurador en 2026 | Delonia Software - Soluciones y Servicios IT*. Delonia Software - Soluciones Y Servicios IT. <https://www.delonia.com/las-6-tendencias-tecnologicas-que-definiran-el-sector-asegurador-en-2026/>

Varenyk, V., & Piskova, Z. H. (2024). Soft, hard, and digital skills for managers in the digital age: Business requirements and the need to master them. *Development Management*, 23(1), 46-61. <https://doi.org/10.57111/devt/1.2024.46>

Ventura, Adolfo. (2025). *De mediador de seguros a marca personal: cómo destacar en un mercado saturado*. Aseguramedia.com. <https://aseguramedia.com/de-mediador-de-seguros-a-marca-personal-como-destacar-en-un-mercado-saturado/>

Vintimilla Saquicela, C. J. (2021). *Diagnóstico de la cultura de los seguros en el área urbana de la ciudad de Cuenca, año 2019*. (Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca). <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/35686>

Vuorikari Riina, Kluzer Stefano & Punie Yves (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens-With new examples of knowledge, skills and attitudes* (No. JRC128415). Joint Research Centre. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/115376>

Zalvadora. (2025, 10 de julio). *Las 5 competencias digitales clave para 2025*. <https://zalvadora.com/noticias/las-5-competencias-digitales-que-tu-equipo-necesita-para-2025>

Zambrano-Noboa, H. A., Sánchez-Manzaba, S. E., Córdova-Herrera, C. V., & Orellana-Intriago, F. R. (2025). Impacto de la transformación digital en el sector asegurador en Ecuador: Innovación y retos regulatorios. *MQRInvestigar*, 9(1), e24. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e24>

Zaragoza Andrade, W. A., Pineda Martínez, J. A., Salazar Noguera, L. A., & Silva Aguilar, G. I. . (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *COMMERCIUM PLUS*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>