



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA

EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y

RECURSOS HUMANOS

PLAN DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y

RECURSOS HUMANOS

TEMA:

Diseño de un sistema de medición de clima laboral y estrategias de mejora para la compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

AUTORA: Olga Fernanda Merizalde Gómez

DIRECTORA: Dra. Nancy Vásquez

Quito - Ecuador

Abril, 2015

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección la presente Tesis de Grado ha sido realizada
en su totalidad por la Sra. Olga Fernanda Merizalde Gómez

Dra. Nancy Vásquez

AUTORIA

Del contenido de la presente Tesis de Grado se responsabiliza la autora:

Olga Fernanda Merizalde Gómez

DEDICATORIA

Le dedico a mi familia especialmente a mi esposo Pablo, gracias por su paciencia, apoyo y empuje para que alcance este gran objetivo, a mis hijos Lía y Joaquín por ser mi motivación principal, por ser quienes me inspiran a seguir construyendo sueños.

A mis papas por que las grandes cimas se alcanzan teniendo un gran ejemplo y eso lo he recibido de ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su apoyo especialmente en los momentos de mayor tensión, por permitirme disponer de su tiempo tan valioso durante el transcurso de toda mi carrera.

A mi tutora Doctora Nancy Vásquez por su valiosa orientación, por permitirme aprender de su gran experiencia.

A mi equipo de trabajo por la apertura que me dieron para realizar este gran trabajo dentro de la organización.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial y a sus docentes por la guía y todo el aprendizaje compartido durante todos estos años de estudios.

Y a Dios por darme la fortaleza y el bienestar necesario para la culminación de este gran reto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	9
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. TEMA	9
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.4. SISTEMATIZACIÓN.....	11
1.5. OBJETIVOS.....	11
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
CAPÍTULO II	13
2. MARCO INSTITUCIONAL	13
2.1. HISTORIA	13
2.2. MISIÓN	15
2.3. VISIÓN	15
2.4. PRINCIPIOS Y VALORES	16
2.4.1. PRINCIPIOS.....	16
2.4.2. Valores Éticos	17
2.5. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	18
2.5.1. VIDA ACTIVA PLUS.....	18
2.5.2. Vida activa	20
2.5.3. VIDA EDUCADORES PLUS	21
2.5.4. VIDA VITAL	22
2.5.5. VIDA GRUPO.....	23
2.5.6. Vida deudores	23
2.5.7. ACCIDENTES PERSONALES	24

2.5.8. BANCA SEGUROS.....	24
2.6. ORGANIGRAMA.....	25
.....	26
CAPÍTULO III	27
3. MARCO REFERENCIAL.....	27
3.1. MARCO TEÓRICO	27
3.1.1. CLIMA LABORAL	27
3.1.2. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN DE PROCESOS	28
3.2. EL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD.....	36
3.2.1. VARIABLES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL.....	37
3.3. MARCO CONCEPTUAL	46
3.4. IDEA A DEFENDER	46
CAPÍTULO IV.....	47
4. MARCO METODOLÓGICO.....	47
4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	47
4.2. MUESTRA	47
4.3. DISEÑO DE ENCUESTA.....	48
4.4. APLICACIÓN Y PROCESAMIENTO	52
CAPÍTULO V.....	54
5. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL.....	54
5.1. GERENCIA Y LIDERAZGO.....	54
5.2. COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.....	61
5.3. REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	67
5.4. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	71
5.5. COMUNICACIÓN	76
5.6. RELACIONES INTERPERSONALES.....	79

5.7.	TRABAJO EN EQUIPO	82
5.8.	ERGONOMIA Y CONDICIONES AMBIENTALES.....	89
5.9.	ROTACION DE TALENTO HUMANO	90
5.10.	RESULTADOS RELEVANTES.....	92
CAPÍTULO VI.....		95
6.	PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL.....	95
6.1.	OBJETIVOS.....	95
6.2.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	96
6.3.	ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	96
6.4.	OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES.....	100
6.5.	INDICADORES Y RECURSOS POR OBJETIVO	102
6.5.1	matriz de seguimiento	105
6.6.	PLANES OPERATIVOS Y PRESUPUESTO	111
CAPÍTULO VII.....		117
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
7.1.	CONCLUSIONES.....	117
7.2.	RECOMENDACIONES.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.	Ranking y participación por primas mercado ecuatoriano vida (12 meses)	14
Tabla 2.2.	Ranking por ramo - Vida Individual (12 meses)	14
Tabla 4.1.	Estructura del instrumento de investigación	50
Tabla 4.2.	Escala de valoración de ítems y dimensiones.....	51
Tabla 4.3.	Escala para analizar las causas de rotación de personal.....	52
Tabla 5.1.	Datos referentes a la pregunta 1	55
Tabla 5.2.	Datos referentes a la pregunta 2	56
Tabla 5.3.	Datos referentes a la pregunta 3	58
Tabla 5.4.	Datos referentes a la pregunta 4	59
Tabla 5.5.	Resumen de la evaluación de Gerencia y Liderazgo	60
Tabla 5.6.	Datos referentes a la pregunta 5	61

Tabla 5.7. Datos referentes a la pregunta 6	63
Tabla 5.8. Datos referentes a la pregunta 7	64
Tabla 5.9. Datos referentes a la pregunta 8	66
Tabla 5.10. Resumen de la evaluación de Consciencia	67
Tabla 5.11. Datos referentes a la pregunta 9	68
Tabla 5.12. Datos referentes a la pregunta 10	70
Tabla 5.13. Resumen de la evaluación Remuneración y Beneficios.....	71
Tabla 5.14. Datos referentes a la pregunta 11	72
Tabla 5.15. Datos referentes a la pregunta 12	73
Tabla 5.16. Datos referentes a la pregunta 13	74
Tabla 5.17. Resumen de la evaluación de Motivación y Reconocimiento	75
Tabla 5.18. Datos referentes a la pregunta 14	76
Tabla 5.19. Datos referentes a la pregunta 15	78
Tabla 5.20. Resumen de la evaluación de Comunicación.....	78
Tabla 5.21. Datos referentes a la pregunta 16	80
Tabla 5.22. Datos referentes a la pregunta 17	81
Tabla 5.23. Resumen de la evaluación de Relaciones Interpersonales	82
Tabla 5.24. Datos referentes a la pregunta 18	83
Tabla 5.25. Datos referentes a la pregunta 19	84
Tabla 5.26. Datos referentes a la pregunta 20	86
Tabla 5.27. Datos referentes a la pregunta 21	87
Tabla 5.28. Resumen de la evaluación de Trabajo en Equipo	88
Tabla 5.29. Datos referentes a la pregunta 22	90
Tabla 5.30. Datos referentes a la pregunta 23	90
Tabla 6.1. Estrategias aplicadas a las variables de estudio-objetivo 1	98
Tabla 6.2. Estrategias aplicadas a las variables de estudio-objetivo 2	99
Tabla 6.3. Estrategias y actividades para objetivo 1	100
Tabla 6.4. Estrategias y actividades para objetivo 2	101
Tabla 6.5. Recursos e indicadores – objetivo 1	102
Tabla 6.6. Recursos e indicadores – objetivo 2	104
Tabla 6.7. Matriz de Seguimiento – objetivo 2	104
Tabla 6.8. Matriz de Seguimiento – objetivo 2	104
Tabla 6.9. Planes para objetivo 1	111
Tabla 6.10. Planes para objetivo 2	116

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. TEMA

Diseño de un sistema de medición de clima laboral y propuesta de estrategias de mejora para la compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La compañía de seguros de vida Colvida S.A ha pasado por cambios importantes dentro de su estructura jerárquica y en la organización de cargos, adicionalmente parecería que las nuevas políticas de la compañía han incrementado la rotación de talento humano de manera importante. No se realizó un proceso de socialización de los cambios por venir y no hubo una comunicación oportuna para que estos cambios sean acogidos de la mejor manera por cada uno de los colaboradores, esto provocó incertidumbre, falta de confianza, de compromiso. Actualmente el 60% de los colaboradores tienen menos de un año en la compañía, la empresa enfrenta un gran desafío de entrenamiento constante no solo en sus funciones específicas sino también en el manejo del talento humano, la alta rotación de personal ha llevado a que la capacitación del personal nuevo sea poco satisfactoria por la inadecuada transferencia de cargos y responsabilidades de las personas salientes. Colvida S.A. está implementando un nuevo sistema operativo informático que ha afectado a los procesos de todos los

departamentos, en especial al área comercial porque de la facturación de las ventas de cada uno de los productos depende el pago de comisiones, en el último semestre han pagado la nómina con retraso y no al 100% de los valores vendidos, por lo que el personal manifiesta malestar y poco compromiso en el cumplimiento de metas.

El clima laboral se ha visto afectado por los factores antes detallados y no es el más adecuado, se observan de forma permanente inconvenientes en la convivencia diaria, desmotivación, falta de liderazgo y comunicación oportuna, el trabajo se hace rutinario y poco creativo, esto afecta directamente al logro de los objetivos, metas de cada área y en el decrecimiento de la productividad.

Por estos motivos se considera relevante diseñar un sistema de medición de clima laboral y propuesta de estrategias de mejora que nos permita llegar un alto nivel de compromiso tanto con la compañía, con sus líderes y consigo mismos, en donde todos los colaboradores tenga el objetivo de cumplir cada una de sus metas personales y profesionales incrementando su nivel de desempeño, manteniendo relaciones interpersonales positivas y promoviendo entornos de trabajo agradables.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El departamento de talento humano conoce las percepciones del personal respecto al clima laboral de la empresa?

1.4. SISTEMATIZACIÓN

¿Cuál es el nivel de compromiso que el colaborador tiene hacia la compañía y su enfoque en el cumplimiento de objetivos mediante el trabajo en equipo?

¿Se sabe cuan motivado están los colaboradores por la remuneración, beneficios y reconocimientos que perciben?

¿Cuán oportuna y clara es la comunicación entre oficinas, departamentos, líderes y colaboradores?

¿Se ha evaluado el tipo de relaciones interpersonales que se mantienen internamente?

¿Se ha realizado un análisis de las principales causas de la rotación y desvinculación del personal en las diferentes áreas de la empresa?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de medición de clima laboral y estrategias de mejora para la compañía de Seguros de Vida Colvida S.A con el fin de proponer planes de acción en base a los resultados obtenidos.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el clima laboral por medio de encuestas con el fin de conocer la situación actual de la compañía de seguros de vida Colvida S.A.
- Proponer estrategias y planes de acción para la mejora del clima laboral.

- Elaborar el presupuesto para la implementación del sistema de medición del clima laboral.

CAPÍTULO II

2. MARCO INSTITUCIONAL

2.1. HISTORIA

Seguros Colvida S.A., fue constituida en 1999, tiene 15 años en el mercado ecuatoriano, su actividad está enfocada en el mercado masivo de seguros de personas en Ecuador. Su creación se dio por la fusión de Seguros Colonial y el Grupo Bolívar de Colombia con el objetivo de crear una empresa que se dedique solo al ramo de vida, venta de seguros para personas, esta fusión terminó hace 2 años cuando el Grupo Bolívar decidió comprar a Seguros Colonial sus acciones, es por eso que en la actualidad el 100% de la compañía pertenece al Grupo Bolívar, con sede en Colombia tiene más de 70 años liderando el mercado, es la segunda compañía más grande de seguros en Colombia.

Seguros Colvida tiene su Oficina Principal en la ciudad de Quito provincia de Pichincha, y 6 oficinas a nivel nacional en: Guayas, El Oro, Manabí, Imbabura, Azuay, y Tungurahua. Actualmente Colvida S.A.; dentro del Ranking de participación por primas Seguros Colvida S.A. está en el 8vo lugar en el mercado ecuatoriano.

Ranking y participación por primas mercado ecuatoriano vida (12 meses)

Empresa	agosto-14			agosto-13			CREC 13 - 14	agosto-12			CREC 12 - 13
	Rank.	Valor	%Merc	Rank.	Valor	%Merc		Rank.	Valor	%Merc	
PICHINCHA	1	66.740	22,90%	1	56.684	19,45%	17,74%	1	54.013	18,53%	4,95%
EQUIVIDA	2	42.517	14,59%	2	35.772	12,27%	18,86%	2	31.207	10,71%	14,63%
ACE	3	24.661	8,46%	3	23.282	7,99%	5,92%	5	13.410	4,60%	73,62%
PALIG	4	23.270	7,98%	5	16.079	5,52%	44,72%	4	15.095	5,18%	6,52%
ECUASUIZA	5	19.427	6,67%	10	7.502	2,57%	158,96%	11	7.105	2,44%	5,59%
LIBERTY	6	16.857	5,78%	6	12.265	4,21%	37,44%	7	12.423	4,26%	-1,27%
BUPA	7	16.087	5,52%	7	11.494	3,94%	39,96%	10	8.705	2,99%	32,04%
COLVIDA	8	13.215	4,53%	8	10.841	3,72%	21,90%	9	10.472	3,59%	3,52%
AIG	9	10.649	3,65%	13	6.635	2,28%	60,50%	17	5.788	1,99%	14,63%
BMI	10	7.559	2,59%	14	6.389	2,19%	18,31%	13	6.794	2,33%	-5,96%

TOTAL	29	291.449	100%		265.781	100%	10%		257.267	100%	3%
--------------	-----------	----------------	-------------	--	----------------	-------------	------------	--	----------------	-------------	-----------

Tabla 2.1.

Fuente: Latinoinsurance

Recopilado por: Autora

Y en el Ranking por Ramo de Vida Individual la empresa se encuentra en el 3er puesto compitiendo con Equivida y Palig.

Ranking por ramo - Vida Individual (12 meses)

Empresa	agosto-14			agosto-13			CREC 13 - 14	agosto-12			CREC 12 - 13
	Rank.	Valor	%Merc	Rank.	Valor	%Merc		Rank.	Valor	%Merc	
PALIG	1	19.098	49,67%	1	12.430	44,11%	53,64%	1	11.185	47,19%	11,13%
EQUIVIDA	2	9.129	23,74%	2	7.296	25,89%	25,12%	3	4.967	20,96%	46,89%
COLVIDA	3	7.870	20,47%	3	6.100	21,65%	29,02%	2	5.421	22,87%	12,53%
BMI	4	1.201	3,12%	4	962	3,41%	24,84%	14	0	0,00%	
HISPANA	5	622	1,62%	5	449	1,59%	38,53%	6	150	0,63%	199,33%
LATINA VIDA	6	307	0,80%	7	315	1,12%	-2,54%	4	1.425	6,01%	-77,89%
GENERALI	7	113	0,29%	8	93	0,33%	21,51%	7	90	0,38%	3,33%
INTEROCEANICA	8	56	0,15%	13	9	0,03%	522,22%	15	0	0,00%	
SUCRE	9	48	0,12%	9	30	0,11%	0,00%	10	21	0,09%	42,86%
COOPSEGUROS	10	9	0,02%	11	24	0,09%	-62,50%	11	11	0,05%	118,18%

TOTAL	16	38.453	100%		28.181	100%	36%		23.700	100%	19%
--------------	-----------	---------------	-------------	--	---------------	-------------	------------	--	---------------	-------------	------------

Tabla 2.2.

Fuente: Latinoinsurance

Recopilado por: Autora

2.2. MISIÓN

Somos una compañía líder en la prestación de productos y servicios de seguros de vida, dedicada a ofrecer seguridad, bienestar y tranquilidad a nuestros clientes y sus familias, por medio de productos y servicios ajustados a sus necesidades, que nos permita sostener relaciones permanentes y de largo plazo.

2.3. VISIÓN

Seremos una compañía respetada por su liderazgo y rentabilidad.

Nuestros productos y servicios serán de alta calidad y son apreciados por nuestros clientes. Nuestras estrategias de fidelización nos permitirán alcanzar altos índices de conservación y se mantendrán alianzas con terceros especializados en productos o servicios.

Nuestros productos estarán diseñados para que generen utilidades y permitan atender con esmero y eficiencia al cliente leal y rentable. La calidad de las inversiones de nuestra empresa es superior y estas garantizan adecuadamente su solidez financiera.

Nuestros colaboradores se caracterizan por su integridad, profesionalidad, indeclinable lealtad hacia la organización, baja rotación y productividad. Nos distinguiremos por mantener programas eficientes de formación y capacitación a nuestro personal.

La compañía se apoyará en la tecnología más apropiada y conveniente para las características del negocio.

2.4. PRINCIPIOS Y VALORES

2.4.1. PRINCIPIOS

Respeto: Profesamos respeto por la dignidad de nuestros clientes, empleados, y de todas las personas con las que interactuamos, así como el entorno y el medio ambiente. Respetamos las diferencias, somos tolerantes ante la adversidad, y procuramos mantener una actitud conciliatoria en todas nuestras relaciones.

- a. Hacia el funcionario: Respetamos a nuestros funcionarios en su integridad física, anímica, moral y en sus convicciones personales. Buscamos que nuestra gente se desenvuelva en un ambiente de libertad y pertenencia. Este es uno de los conceptos que más valoramos y que, indiscutiblemente, nos caracteriza.
- b. Hacia el cliente: Nuestros clientes nos prefieren porque reciben un trato justo y amable. Sus puntos de vista, sus sugerencias e intereses son escuchados, considerados y tenidos en cuenta.
- c. Hacia la comunidad: Consideramos que todas las personas, merecen respeto y buen trato. Nos hemos propuesto que las comunidades cercanas a nuestro entorno, también vean mejorada su calidad de vida con nuestra presencia.

d. Hacia el medio ambiente: Sabemos que el desarrollo sostenible se logra con el cuidado y el manejo racional del medio ambiente. Por ello, la preservación del hábitat es también parte de nuestra acción cotidiana y de nuestra proyección a largo plazo.

Honestidad: Nos comportamos con integridad y carácter. Acatamos las leyes y las normas de conducta.

Justicia: Nuestras relaciones y vínculos se caracterizan por el trato equitativo e imparcial. Actuamos con sentido de justicia, ofreciendo a cada cual, un trato acorde con los méritos obtenidos. Nuestra gestión se rige por los principios legales y el sentimiento del deber.

Disciplina: El orden y la puntualidad hacen parte de nuestra gestión. Esta forma de entender la disciplina, está presente en todas las actividades que desarrollamos. Con ello garantizamos el óptimo desempeño de nuestro trabajo, siendo altamente confiables ante nuestros clientes.

2.4.2. VALORES ÉTICOS

Lealtad: El vínculo de nuestros clientes, jefes, subalternos y compañeros, se caracteriza por la fidelidad y la transparencia. En esa medida, también nos conservamos leales para mantener nuestro principal vínculo: la familia de empresas a la que pertenecemos.

Perseverancia: luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. Enfrentamos con entereza la adversidad y aprendemos de ella para mejorar e innovar.

Entusiasmo, Alegría y Buen Humor: Estamos comprometidos con nuestras empresas y con lo que ellas representan. Sentimos orgullo de pertenecer a un grupo corporativo sólido, que comparte una cultura con principios y valores comunes.

Sentido de pertenencia y Orgullo: Nos sentimos comprometidos con nuestras empresas y con lo que ellas representan. Estamos orgullosos de pertenecer un grupo de empresas sólido, que comparte una cultura con principios y valores comunes.

Profesionalidad: Contamos con la entera confianza de la comunidad gracias a nuestro sentido de responsabilidad y a la gestión de un talento humano de altas calidades humanas y profesionales, que asume con seriedad los compromisos y respeta las leyes y normas establecidas.

2.5. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Seguros Colvida ofrece los siguientes productos para el mercado ecuatoriano:

2.5.1. VIDA ACTIVA PLUS

Vida activa Plus es un seguro de vida para personas naturales que mantengan una tarjeta de crédito, enfocado a brindar un número de ventajas y beneficios. La periodicidad de pago puede ser mensual, trimestral, semestral o anual.

Coberturas:

Fallecimiento por cualquier causa, paga al 100% del valor asegurado por cualquier tipo de fallecimiento.

Doble Indemnización por fallecimiento accidental, paga el 200% si la causa del fallecimiento es debido a un accidente.

Desmembración por accidente, pago por inutilización o pérdida de miembros accidentalmente.

Incapacidad total o permanente, se paga el 100% del valor asegurado.

Reembolso hospitalario hasta el 2% del valor asegurado.

Enfermedades graves, se indemniza el 50% del valor asegurado en caso de ser diagnosticado de cualquiera de estas enfermedades: Cáncer, infarto del miocardio, derrame e infarto cerebral, cirugía arteria coronaria, insuficiencia renal.

Asistencias:

Asistencia médica telefónica.

Asistencia hogar.

Segunda opinión médica.

Asistencia exequial. (Recuperado de: www.seguroscolvida.com/colvida/index.php/productos-y-servicios).

2.5.2. VIDA ACTIVA

Vida Activa es un producto diseñado para personas jurídicas y naturales, su objetivo es cubrir al asegurado y a su familia para generar bienestar familiar. La periodicidad de pago puede ser mensual, trimestral, semestral o anual, por medio de débito automático o vía rol de pagos.

Coberturas:

Fallecimiento por cualquier causa, paga al 100% del valor asegurado por cualquier tipo de fallecimiento.

Doble Indemnización por fallecimiento accidental, paga el 200% si la causa del fallecimiento es debido a un accidente.

Desmembración por accidente, pago por inutilización o pérdida de miembros accidentalmente.

Incapacidad total o permanente, se paga el 100% del valor asegurado.

Reembolso hospitalario hasta el 2% del valor asegurado.

Asistencias:

Asistencia médica telefónica.

Asistencia exequial.

Asistencia en el hogar (Recuperado de: www.seguroscolvida.com/colvida/index.php/productos-y-servicios).

2.5.3. VIDA EDUCADORES PLUS

Es un seguro de vida para generar bienestar y amparo a los docentes fiscales de las diferentes direcciones provinciales de la educación a nivel nacional. Los pagos pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, el débito se lo realiza vía rol de pagos o débito automático.

Coberturas:

Fallecimiento por cualquier causa, paga al 100% del valor asegurado por cualquier tipo de fallecimiento.

Doble Indemnización por fallecimiento accidental, paga el 200% si la causa del fallecimiento es debido a un accidente.

Desmembración por accidente, pago por inutilización o pérdida de miembros accidentalmente.

Incapacidad total o permanente, se paga el 100% del valor asegurado.

Renta hospitalaria.

Asistencias:

Asistencia médica telefónica.

Asistencia exequial.

Asistencia hogar (Recuperado de: www.seguroscolvida.com/colvida/index.php/productos-y-servicios).

2.5.4. VIDA VITAL

Vida Vital es un seguro dirigido a los trabajadores de la salud con el objetivo de brindar bienestar y protección en todo momento. Los pagos pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, el medio de cobro es vía rol de pagos o débito automático.

Coberturas:

Fallecimiento por cualquier causa, paga al 100% del valor asegurado por cualquier tipo de fallecimiento.

Doble Indemnización por fallecimiento accidental, paga el 200% si la causa del fallecimiento es debido a un accidente.

Desmembración por accidente, pago por inutilización o pérdida de miembros accidentalmente.

Incapacidad total o permanente, se paga el 100% del valor asegurado.

Reembolso hospitalario hasta el 1% del monto asegurado.

Asistencias:

Asistencia médica telefónica.

Asistencia exequial.

Asistencia en el hogar (Recuperado de: www.seguroscolvida.com/colvida/index.php/productos-y-servicios).

2.5.5. VIDA GRUPO

Vida Grupo es un seguro de vida enfocado a un grupo de personas y según las necesidades de la empresa o institución por lo que es necesario solicitar asesoramiento con la persona especializada en este producto.

Coberturas:

Fallecimiento por cualquier causa.

Doble Indemnización por fallecimiento accidental.

Desmembración por accidente.

Incapacidad total o permanente.

Sepelio.

Ambulancia. (Recuperado de: www.seguroscolvida.com/colvida/index.php/productos-y-servicios).

2.5.6. VIDA DEUDORES

Este es un producto que está diseñado para pagar sus deudas en caso de fallecimiento.

Coberturas:

Fallecimiento por cualquier causa.

Incapacidad Total y Permanente.

2.5.7. ACCIDENTES PERSONALES

Este producto es diseñado para grupos de personas que están interesados en contratar un plan solo con cobertura accidental.

Coberturas:

Fallecimiento por accidente.

Incapacidad total y permanente.

Desmembración accidental.

Gastos médicos por accidente.

Sepelio por accidente.

Beca estudiantil.

Ambulancia por accidente (Recuperado de: www.seguoscolvida.com/colvida/index.php/productos-y-servicios).

2.5.8. BANCA SEGUROS

Es un producto que beneficia a los clientes y familiares que son clientes o socios de instituciones financieras o redes.

Coberturas:

Fallecimiento por accidente.

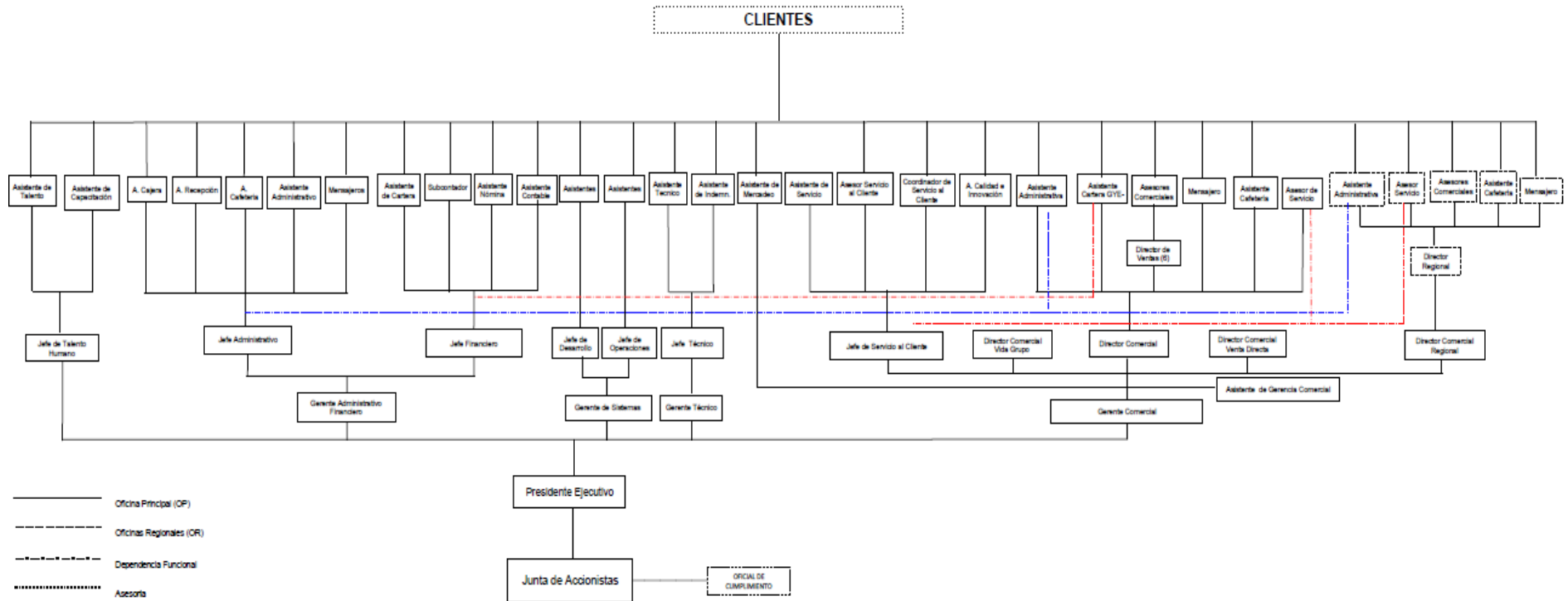
Fallecimiento por cualquier causa.

Incapacidad total y permanente (Recuperado de:
www.seguoscolvida.com/colvida/index.php/productos-y-servicios).

2.6. ORGANIGRAMA

El organigrama estructural vigente en la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A actualmente es: Ver gráfico 2.1.

COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA COLVIDA S.A.
ORGANIGRAMA



FECHA ACTUALIZACIÓN: Febrero 2012

Gráfico 2.1 Diagrama organizacional de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A

Fuente: Latinoinsurance
Recopilado por: Autora

CAPÍTULO III

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. CLIMA LABORAL

Alexis Goncalves (1997) en su artículo de *Dimensiones del clima organizacional*, define el clima organizacional como “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen que incide directamente en el desempeño de la organización” (Cuevas, 2011, pág. 2).

El clima laboral dentro de la organización es uno de los factores fundamentales que contribuyen con el cumplimiento de objetivos de la organización, en la mayoría de organizaciones quien se responsabiliza del análisis, mejoramiento y equilibrio de clima laboral es el departamento de talento humano como nos indica, Werther & Davis (2000), pero es muy importante el apoyo de los mandos medios o direcciones departamentales para que el clima laboral mejore y esto contribuya al incremento de la motivación de los y las trabajadoras y por lo tanto la productividad se incremente y se sostenga en el largo plazo.

Desde esta perspectiva teórica, el autor subraya que deben realizarse una serie de acciones como: Círculos de calidad en donde los empleados de un departamento específico participan y comparten sus comentarios, ideas,

pensamientos sobre un tema específico que esté afectando los resultados del área o equipo con el objetivo de encontrar una solución en equipo.

En el mismo enfoque Hodgeths y Altman (1985), menciona que el clima laboral son las percepciones del personal, con respecto al clima interno en donde diariamente se desarrollan y desempeñan las funciones que sirven de motor principal en la conducta de las personas, es decir que todos los directivos deben ser conscientes de la gran influencia que tiene el clima laboral sobre el desempeño profesional y organizacional (pag.376).

3.1.2. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN DE PROCESOS

Gibson, Ivancevich, & Donnelly, (2003) en base a estas teorías describen como la conducta se robustece, se direcciona, se mantiene y se detiene, las mismas que van aportar en esta investigación para el mejoramiento de clima laboral, se analizan 4 teorías que son las más importantes:

3.1.2.1 Teoría del aprendizaje

Es un factor fundamental que influye en la conducta de los colaboradores dentro de las compañías, y va de la mano con la motivación. Las percepciones, actitudes, objetivos, reacciones emocionales, habilidades, el uso del lenguaje son aprendidos. “El aprendizaje es el proceso por el cual se produce un cambio duradero en la conducta como resultado de la práctica” (Gibson, Ivancevich, & Donnelly , 2003, pág. 169). Para describir las diferentes maneras en que ocurre este aprendizaje se han desarrollado varios supuestos:

Aprendizaje social: Albert Bandura (1977), de la Universidad de Stanford, se enfoca en que el individuo aprende o imita un modelo conductual mediante la observación e imitación del entorno social en el que se desarrolla. Según Bandura menciona que la conducta está ligada a características personales y por las condiciones medioambientales.

El aprendizaje social presenta el aprendizaje vicario (modelamiento); es decir, que se imita a personas, hermanos, amigos, héroes, porque se siente identificado, el simbolismo que significa que establecemos objetivos para auto motivarnos y el por último el autocontrol, ejercer control en sí mismos para hacer dieta, ser puntual, dejar de fumar. Ver gráfico 3.1.

Otro factor esencial que mencionan Gibson, et al (2003) de la teoría del aprendizaje es la autoeficacia, es la seguridad que un individuo siente al momento de realizar una actividad específica, esto depende de 3 dimensiones: magnitud, fortaleza y generalidad.

También es importante mencionar que lo que un líder percibe de un colaborador puede influenciar en su autoeficacia, esto es conocido como el efecto Pigmalion.

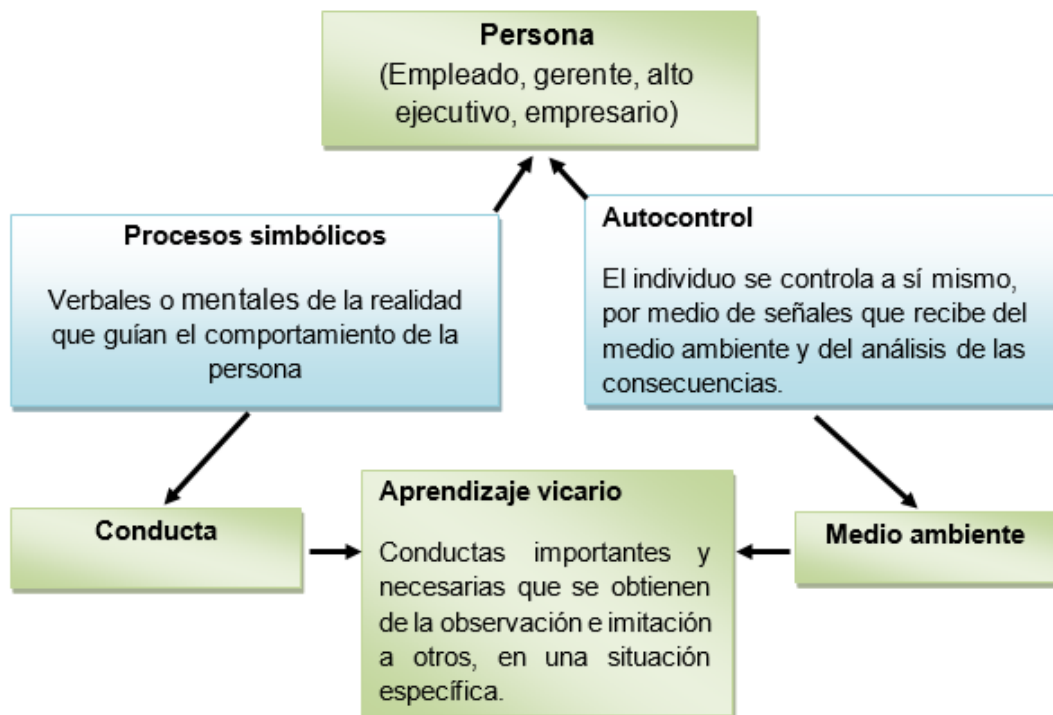


Gráfico 3.1 Modelo de la Teoría del Aprendizaje Efecto Pigmalion

Fuente: Gibson & Donnelly

Elaborado por: Autora

Condicionamiento Operante, Gibson, et al (2003): son las consecuencias producidas por una conducta, de su intensidad depende de los eventos que siguen a esa conducta, puede fortalecerse o debilitarse según sea el caso. En la mayoría de los casos la conducta laboral son operantes, porque son consideradas todas las tareas relacionadas al trabajo, los principios del condicionamiento operante son:

Refuerzo positivo: Gibson, et al (2003) mencionan que es una retroalimentación positiva a cierta acción que genera seguridad para mantener y repetir dicha acción, esto a su vez genera una modificación medible de la conducta

Refuerzo negativo: Gibson, et al (2003), es evitar realizar alguna acción para no ser parte de una situación incómoda, un ejemplo podría ser evitar sentir a su jefe enojado o evitar una multa o castigo. Ver gráfico 3.2

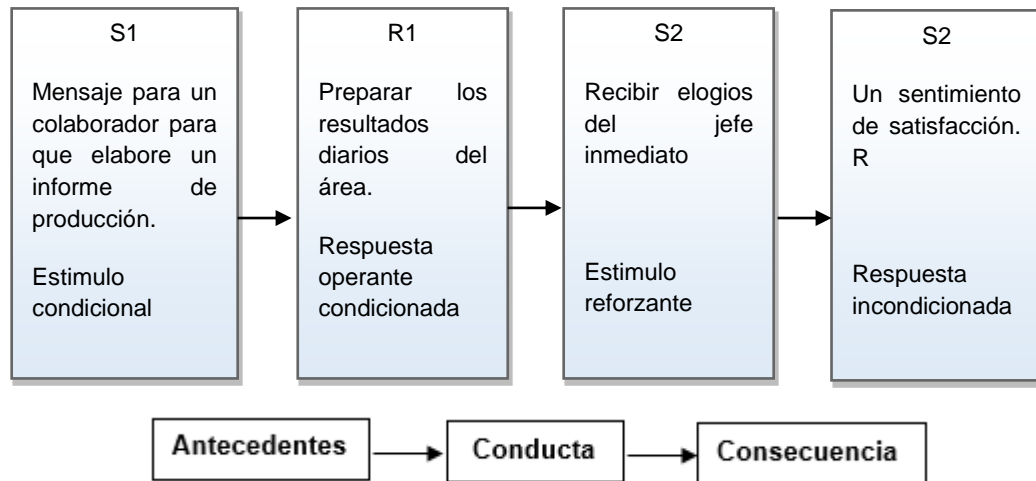


Gráfico 3.2. Refuerzo Negativo

Fuente: Gibson & Donnelly
Elaborado por: Autora

Modificación Conductual: B.F Skinner (1938) se centra en conductas específicas, la modificación conductual se basa en 5 pasos: Ver gráfico 3.3.

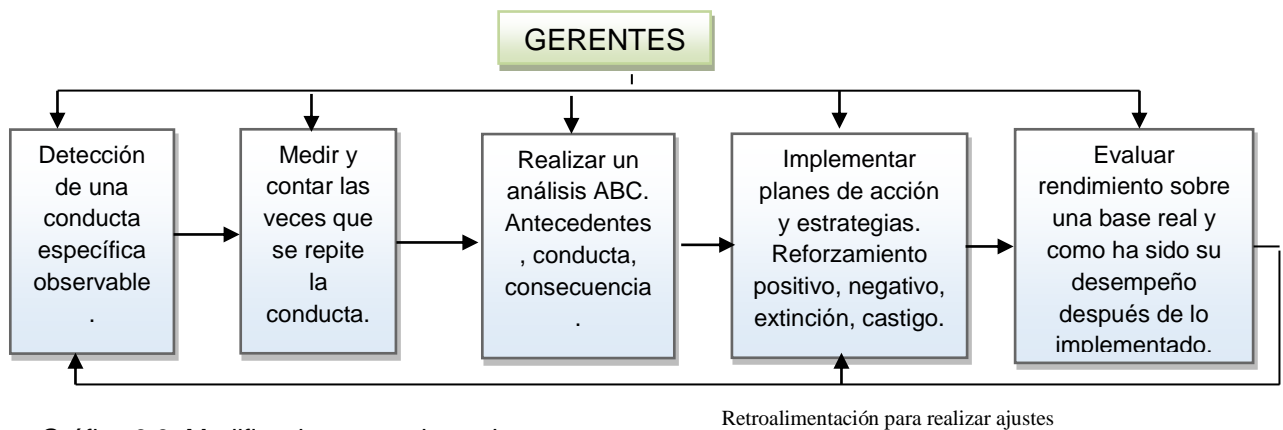


Gráfico 3.3. Modificaciones conductuales

Fuente: Gibson & Donnelly
Elaborado por: Autora

3.1.2.2 Teoría de las expectativas

Gibson, et al (2003) determinan que la teoría de las expectativas creada por Victor Vroom es una de las más reconocidas de motivación y liderazgo y por su efectividad en predecir la conducta del talento humano, Vroom define la motivación como un proceso que controla la elección de las formas alternativas de control sobre la actividad voluntaria. Desde su punto de vista la mayoría de las conductas está bajo el control voluntario de las personas y motivada por ellas (Gibson, Ivancevich, & Donnelly , 2003, pág. 38).

Para comprender mejor esta teoría se va a detallar la siguiente terminología:

Gibson, et al, (2003)

Logros de primer y segundo nivel: los de primer nivel tienen que ver con la realización del trabajo como la productividad, ausentismo, movilidad y calidad de la gestión en cuanto a la productividad.

Aquellos de segundo nivel son los reconocimientos/incentivos o castigos que se dan por los resultados obtenidos en el primer nivel, estos pueden ser ascensos, incremento salarial, aceptación o rechazo del equipo.

Instrumentalidad: es la percepción del individuo de que los logros del primer nivel van ligados a los de segundo nivel.

Valoración: esto corresponde a la preferencia que tiene el individuo por los resultados, el individuo puede valorar positivamente el reconocimiento si fue de su preferencia o gusto lo recibido caso contrario su valoración será negativa.

Expectativa: es la probabilidad de conseguir un resultado específico por realizar una actividad determinada, en el área laboral es conocido como esfuerzo-rendimiento.

Fuerza: está relacionado con el nivel de motivación del individuo, la teoría de la expectativa trata de medir el nivel y direccionamiento de todas las fuerzas que influyen sobre la persona o individuo.

Habilidad: son las destrezas físicas o mentales que tiene el individuo para realizar una tarea o trabajo específico (Pag.182-183).

En la teoría de las expectativas el papel de las gerencias juegan un papel muy importante y valioso porque pueden tener la iniciativa de implementar su propio programa de motivación seguido de acciones como conocer las expectativas que tienen los trabajadores sobre el logro de resultados o en otras palabras si son conscientes del éxito que van a obtener, si el individuo siente que no el objetivo no es alcanzable, el gerente debe colocar metas alcanzables y entregar incentivos que motiven a lograr esas nuevas metas, y de esta manera el colaborador vera su nueva meta como un desafío realista (Gibson, et al, 2003, pag.185).

Gibson, et al, (2003) menciona que el Gerente es quien define cuales son los logros de segundo nivel que motiven e inspiren a sus colaboradores a llegar al objetivo como un día libre. Y por último el gerente debe atar los logros de segundo nivel que desea cumplir con las metas de la empresa.

En conclusión la teoría de las expectativas se basa en que la conducta del individuo depende de su percepción sobre lo que pueda suceder en el futuro (Gibson, et al, 2003, pag.185).

3.1.2.3 Teoría de la equidad

J.Stacey Adams (1963), fue quien desarrollo esta teoría, la esencia está basada en que el individuo compara resultados con colaboradores que están en el mismo nivel o en similar situación laboral, Gibson, et al (2003) señala que hay que tomar cuatro puntos que son relevantes:

Persona: es quien percibe si hay o no equidad.

Otros con quien comparar: individuo o grupo de individuos que son un referente para la persona de acuerdo al nivel de resultados obtenidos.

Input: son los factores que aportan el individuo a su trabajo, habilidades, competencias consideradas como adquiridas y las atribuidas al individuo edad, raza, sexo.

Resultado: es lo que el individuo recibe como consecuencia de su trabajo.

De todos estos puntos depende la percepción que tenga la persona sobre la equidad como ejemplo se puede mencionar que si una persona tiene 5 años de experiencia en la compañía, sus habilidades y competencias son más desarrolladas, tiene un título de cuarto nivel, y se compara con una persona que tiene menos tiempo en la compañía, quien tiene educación superior, trabaja menos horas pero sus ingresos son mayores, su percepción sobre la equidad va a ser negativa.

Cuáles son las alternativas para cambiar la percepción sobre la equidad:

Cambiar los input (dedicar menos o más horas al trabajo, generar mayor confiabilidad, iniciativa, cooperación).

Cambiar los resultados (pedir un ascenso o aumento de sueldo).

Cambiar la persona o individuo con el que se está comparando.

Cambiar los inputs de la persona en referencia (dedicar más horas a su trabajo).

Cambio de situación (cambio de área o departamento o desvincularse por completo de la compañía).

Estos puntos están diseñados para cambiar la percepción de equidad, la teoría de equidad plantea que una persona que siente inequidad elige cualquiera de estos puntos para automotivarse (Gibson, et al, 2003, pag.188).

3.2. EL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD

Se ha tomado como referencia la Teoría del establecimiento de metas, Edwin Locke (1968) fue quien propuso y estableció esta teoría su visión se basa en que las metas e intenciones conscientes del individuo son los determinantes principales del comportamiento. Locke utilizó la noción de intenciones y objetivos conscientes para ofrecer soporte a la tesis de que los objetivos conscientes más difíciles logran mayores niveles de rendimiento solo si los individuos llegan a aceptarlos.

Locke señalo diferentes atributos que influyen el establecimiento de metas: ver gráfico 3.4.

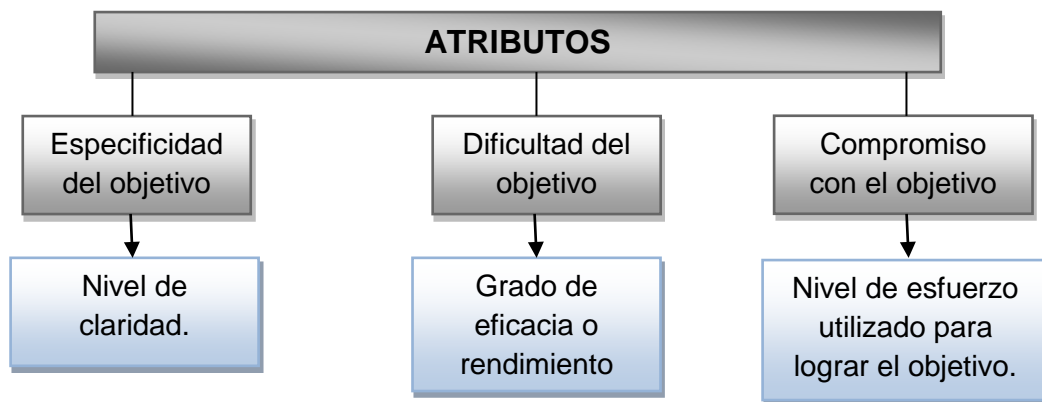


Gráfico 3.4. Atributos
Fuente: Edwin Locke
Elaborado por: Autora

Adicional a estos atributos se mencionan los siguientes pasos para la obtención de metas (Gibson, et al, 2003):

Diagnóstico: es el análisis de la empresa, tecnología e individuos están preparados para el establecimiento de metas.

Preparación: es el momento en el que la empresa interactúa con los colaboradores por medio de la comunicación, capacitación e implementación de planes de acción para el establecimiento de metas.

Resaltar: es enfocarse en los atributos de los objetivos, que deben ser entendidos claramente por los ejecutivos y sus colaboradores del área.

Conducción: es el seguimiento minucioso para hacer los cambios en el caso de ser necesario para el establecimiento de metas.

Revisión: evaluar las estrategias implementadas, los cambios realizados y los resultados obtenidos (pág. 192).

3.2.1. VARIABLES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL

En el clima laboral de una organización hay que tomar en cuenta varios factores que se desarrollan internamente y que hacen la diferencia en el comportamiento de los colaboradores dependiendo de la percepción individual. Para entenderlo de mejor manera nos orientaremos a través de los siguientes conceptos:

3.2.1.1. Comunicación

Werther & Davis (2000) nos mencionan que necesario identificar los dos tipos de comunicación que existen:

1) La comunicación descendente que es la que se utiliza con mayor frecuencia, que va desde cargo jerárquicos altos a nivel medios y bajos, y 2) la

comunicación ascendente que va desde cargos medios o bajos a cargos altos, deber ser orientada de mejor manera por el departamento de talento humano para que las ideas fluyan de los trabajadores y lleguen a oídos de los supervisores.

Los niveles y formas de participación influyen en la calidad de las relaciones interpersonales como indica “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común” (Salazar , Canales, & Cofré, 2011, pág. 83).

Después de esta reflexión es necesario analizar puntos importantes de la comunicación, Urcola (2013) describe:

Saber escuchar: es entender el mensaje del emisor entendiendo el sentido del mensaje, para poder tomar decisiones, saber cómo actuar y reaccionar para saber responder. El saber escuchar tiene que ver mucho con la actitud y la forma de relacionarnos con los demás.

Saber preguntar: Esta es una herramienta poderosa para un líder y el direccionamiento Saber escuchar: es entender el mensaje del emisor entendiendo el sentido del mensaje, para poder tomar decisiones, saber cómo actuar y reaccionar para saber responder. El saber escuchar tiene que ver mucho con la actitud y la forma de relacionarnos con los demás de sus colaboradores, hay que tener en cuenta que quien realiza las preguntas y escucha es quien tiene el control de la conversación.

El uso del silencio: es un factor que nos permite evidenciar la escucha activa que está teniendo el oyente con respecto al mensaje que se quiere transmitir en ese momento, es importante mencionar que este es un recurso poderoso para los líderes pero deben saber cuándo utilizar para así aprovechar todas sus ventajas (Urcola, 2013, pág. 45).

Saber dar órdenes: esto es lo más común que realiza un líder en su equipo de trabajo, lo que se debe tomar en cuenta es la forma en la que se dan las órdenes, tener claro los objetivos a alcanzar, fijar un tiempo para el cumplimiento, hacer preguntas para reafirmar si la información y el objetivo que se quiere alcanzar fue entendido de forma clara, y algo trascendental es la supervisión y seguimiento al progreso de las actividades.

Saber corregir: en la gestión directiva es básico e importante que los colaboradores evidencien sus errores, con el objetivo que palpemos las oportunidades de adquirir experiencia y entrenamiento, esto permitirá que no vuelvan a cometerse los mismos errores (Urcola, 2013, pág. 45).

3.2.1.2. Liderazgo

El liderazgo describe las variables que inciden sobre el nivel de satisfacción y compromiso que el colaborador siente al realizar cada una de sus actividades aquí entra el empoderamiento y el liderazgo, como es su participación dentro de su equipo, cuánta confianza le da su líder para ser responsable de ciertas

actividades que le generan satisfacción y participación positiva que en él genera responsabilidad y recomienda que la participación de los colaboradores en ciertas decisiones debe convertirse en algo habitual dentro del área, departamento u organización (Wether & Davis, 2010, pág. 34).

“Un líder eficaz es aquel líder que es efectivo, logra y conoce:

- Generar vínculos afectivos con los seguidores.
- Hace concesiones y tiene buena voluntad.
- Sabe que el poder viene de su autoridad y no del autoritarismo.
- Entiende que su autoridad se basa en su sabiduría y en la confianza que inspira.

Comprende los dolores y carencias ajenas” (George, 2008, pág. 53).

Descubre cual es la necesidad del otro, un líder con estas características desarrolladas nos va a permitir conseguir un excelente clima laboral y un incremento en el compromiso del talento humano, hacia sus funciones diarias, incrementa la calidad de su desempeño, el clima laboral será positivo y contribuirá a cumplir los objetivos y proyecciones establecidas.

Con respecto a este factor tan importante en el positivo desenvolvimiento del clima laboral, permite entender los diferentes tipos de líderes que existen:

“Resonante: va de la mano con los sentimientos de las personas y los lleva mediante un direccionamiento motivacional positivo, el recurso más efectivo que se utiliza es la empatía, tipos de liderazgo y sus competencias” (Goleman, 2011, pág. 38). Ver Tabla 3.1.

Tipos de Liderazgo

TIPO DE LIDERAZGO RESONANTE	COMPETENCIAS
Visionario: Busca un objetivo común y lidera el cambio.	Conciencia de uno mismo, confianza, empatía.
Afiliativo: Genera un clima armónico y evita el conflicto.	Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, ética y valores.
Democrático: Promueve la participación de su equipo.	Gestión de conflictos, trabajo en equipo, persuasión.
Coaching: Su enfoque se basa en el desarrollo de los demás.	Empatía, conciencia emocional de uno mismo, investigación

Tabla 3.1.
Fuente: Daniel Goleman
Elaborado por: Autora

Disonante: es quien transmite emociones negativas y genera en su equipo malestar por medio de la frustración, resentimiento, envidia, egoísmo, rencor y rabia. Ver tabla 3.2.

Estilos de liderazgos

TIPO DE LIDERAZGO DISONANTE	COMPETENCIAS
Autoritario: Ordena, genera obediencia inmediata.	Persuasión, logro e iniciativa.
Timonel: Establece objetivos desafiantes y hace seguimiento.	Motivación de logros, iniciativa, patrones de excelencia.

Tabla 3.2.

Fuente: Daniel Goleman

Elaborado por: Autora

En el análisis que Goleman (2011) realiza a lo largo de sus investigaciones, describe de manera precisa el impacto que tienen en los equipos los diferentes tipos de liderazgo definidos a partir de sus hallazgos, concluye que este es el factor fundamental que posibilita el mejoramiento del clima laboral porque el equipo se va a sentir motivado por los cambios positivos que se van a evidenciar en su líder.

Poniendo énfasis en el deterioro del clima laboral, resalta que generalmente cuando los/as empleados se enfrentan a una administración autocrática y con liderazgos poco efectivos y verticales, los individuos pierden el entusiasmo en sus actividades diarias que conducen a incrementar el ausentismo, la rotación de personal y aquellos que se mantienen en la organización solo buscan cumplir con el mínimo de los estándares establecidos (Wether & Davis, 2010, pág. 52).

3.2.1.3. Compromiso con la organización

Otro autor que es valioso mencionar que nos va a permitir mejorar el clima laboral es Fredy Kofman, quien menciona que “el liderazgo excelente es un liderazgo consciente, y ser consciente es estar atento, despierto para percibir al mundo que nos rodea y en la misma intensidad percibir a nuestro mundo interior” (Kofman, 2010, pág. 25).

La empresa consciente inspira a sus colaboradores a reflexionar y razonar minuciosamente, para tener una vida plena y feliz, logra que entre sí se reconozcan como seres humanos y no como recursos humanos.

Los empleados conscientes son el activo más importante, el empleado inconsciente es el pasivo más peligroso. Kofman detalla características de los empleados conscientes: Ver tabla 3.3.

Características de los empleados conscientes

CARACTERÍSTICAS EMPLEADOS CONSCIENTES
Atributos de la personalidad: Responsabilidad incondicional, integridad esencial, humildad ontológica.
Habilidades interpersonales: Comunicación auténtica, negociación constructiva, coordinación impecable.
Maestría emocional: (siendo esta la más importante porque es la que hace que los 6 puntos anteriores sean posibles) Asumen responsablemente su vida, son honestos porque dicen la verdad, escuchan con respeto y responsabilidad, buscan soluciones creativas a los desacuerdos, honran de manera impecable sus responsabilidades.

Tabla 3.3.

Fuente: Fredy Kofman

Elaborado por: Autora

Y sobre los empleados inconscientes menciona:

- Culpan a otros por sus problemas.
- Buscan gratificación sin tomar en cuenta la ética.
- Proclaman siempre tener la razón.
- Ocultan información para derrotar a sus oponentes.
- Reprimen emociones.
- Explotan irracionalmente.

Recalca que los empleados conscientes necesitan de un líder consciente si no sienten reconocimiento, apoyo y son estimulados simplemente se retraen y no participan activamente. Kofman, habla de los líderes excelentes como aquellos que se ganan la confianza y el respeto de sus subordinados, estos dos factores son supremamente importantes para alcanzar los objetivos fijados y lograr un clima laboral cálido.

El éxito de una empresa depende de la manera de liderar a seres conscientes, el éxito personal es un factor indispensable para que una organización perdure en el tiempo, las personas felices son mucho más productivas y tienen mayor capacidad para trabajar en equipo. “El liderazgo comienza por aquello que el líder debe SER, los valores y atributos que definen su carácter... El liderazgo es cuestión de cómo ser en lugar de como hacer” (Kofman, 2010, pág. 32).

3.2.1.4. Productividad

Después de analizar algunos factores importantes que inciden en el clima laboral nos falta por mencionar la productividad y el cumplimiento de resultados del equipo de trabajo.

Un clima laboral positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue una empresa, e indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma. A contrario, un clima negativo, supone una falta de identificación con los objetivos, destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y el bajo rendimiento (Rodríguez & Remus, 2004, pág. 26).

“La productividad que es la relación que existe entre los productos que genera la organización y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía” (Wether & Davis, 2010, pág. 79). La productividad se incrementa cuando menos recursos se utilizan para alcanzar sus resultados, provocando mayor utilidad y esto a su vez genera mejorar los niveles de compensación, de prestaciones y de condiciones laborales creando una mejora en la calidad del clima laboral.

3.2.1.5. Motivación

“Es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar o guiar su conducta” (Salazar , Canales, & Cofré, 2011, pág. 48). Es importante tener colaboradores motivados positivamente porque son ellos los que contribuyen a que sus compañeros

observen acciones deseables y así fomentan a que exista un clima laboral positivo.

3.3. MARCO CONCEPTUAL

- Efecto Pigmalion: El aprendizaje o rendimiento que resulta de las expectativas positivas que los otros tienen de nosotros.
- Condicionamiento Operante: Aprendizaje que ocurre como consecuencia de la conducta.
- Análisis ABC: Análisis de antecedentes, conductas y consecuencias al investigar temas laborales.
- Escala de clima organizacional EDCO: es una herramienta que está compuesta por subtemas específicos de clima laboral y nos permite tener la percepción de los funcionarios de la compañía en temas como: relaciones interpersonales, liderazgo, etc.

3.4. IDEA A DEFENDER

El éxito de una compañía es mantener un clima laboral saludable en donde el colaborador este motivado, se le considere al momento de tomar decisiones, y que sienta confianza de comunicarse no solo con sus líderes o jefes sino también con sus pares.

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Dadas las características y objetivos del presente trabajo, se propone una investigación de carácter descriptivo, que permite conocer situaciones comunes a través de la descripción exacta de las percepciones de los colaboradores utilizando la técnica de encuestas, por cuanto se describe la realidad tal y como es vista en el momento de recolectar la información, no se introduce estímulos que pudieran alterar la conducta de los individuos.

4.2. MUESTRA

La población de estudio está constituida por las 200 personas colaboradoras en la empresa, la fórmula seleccionada, para calcular el tamaño de la muestra es la de la proporción para poblaciones finitas (Mendenhall, 2004, P.213).

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{B^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Los valores de las diferentes variables que tiene la fórmula son:

N: número de elementos de la población es N= 200

Para asegurarse el adecuado tamaño de la muestra, se usa $p=0.5$ y $q=1-p$
 $q=0.5$

$B = 0.05$; que equivale al 5% considerado como error muestral.

$\alpha=0,05$; que equivale al 5%, ya que el nivel de confianza buscado es del 95%.

Como el muestreo es de dos colas, es decir el error puede generarse a ambos lados de la curva normal, se tiene:

$$\alpha/2=0,025 \Rightarrow 1-\alpha/2=0,975 \Rightarrow Z_{\alpha/2}=1.96$$

El valor de $Z_{\alpha/2}$, se obtiene por medio de la tabla Z para la distribución normal

Aplicando estos valores en la fórmula anterior, se tiene:

$$n = \frac{(1,96^2).(200).(0.5).(0.5)}{(0,05^2).(199)+(1,96^2).(0.5).(0.5)} = 135$$

El tamaño de la muestra es $n= 135$; por tanto el número de personas encuestadas han sido 135.

4.3. DISEÑO DE ENCUESTA

La encuesta se ha diseñado para valorar nueve variables que determinan el clima organizacional de la empresa:

- Gerencia y liderazgo: Imponer orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales y comparar los resultados con los planes; y manejar el cambio y establecer un rumbo con una visión del futuro.
- Compromiso con la organización: Motivación implícita, vínculo emocional de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la empresa.
- Remuneración y beneficios: Retribución que la persona recibe de la empresa, por el desarrollo de su trabajo.
- Motivación y reconocimiento: Dar a conocer y recalcar ante todas las personas de la empresa, los logros de las personas en el ambiente laboral.
- Comunicación: Proceso de intercambio e interpretación de mensajes significativos, que fomenta la participación de las personas, es un instrumento de gestión y dirección estratégica.
- Relaciones interpersonales: Tipo de relaciones físicas, sociales y afectivas que se dan entre las personas en el ambiente laboral.
- Trabajo en equipo: Concentración de esfuerzos individuales, procedimientos técnicos y estrategias que utiliza un grupo de personas para lograr mejores resultados en bien de la empresa para la cual labora.
- Ergonomía y condiciones ambientales: Factores del ambiente laboral que condicionan el confort laboral y las condiciones de seguridad en que se ejecuta el trabajo.

- Rotación de talento humano: Nivel de cambio de empleados en la empresa; ya sea porque se van de la compañía (despedidos o renuncian) o son reemplazados por otros.

Para evaluar cada dimensión se han utilizado varios ítems, con el fin de disponer de información suficiente para diagnosticar cada una de las dimensiones. Ver tabla 4.1.

Estructura del instrumento de investigación

DIMENSIONES	No. ÍTEMS	TIPO	ESCALA
Gerencia y liderazgo	4	Preguntas	Escala de 1 a 5
Compromiso con la organización (consciencia)	4	Preguntas	Escala de 1 a 5
Remuneración y beneficios	2	Preguntas	Escala de 1 a 5
Motivación y reconocimiento	3	Preguntas	Escala de 1 a 5
Comunicación	2	Preguntas	Escala de 1 a 5
Relaciones interpersonales	2	Preguntas	Escala de 1 a 5
Trabajo en equipo	4	Preguntas	Escala de 1 a 5
Ergonomía y condiciones ambientales	1	Preguntas	Escala de 1 a 5
Rotación del recurso humano	10	Opciones	Selección

Tabla 4.1.
Elaborado por: Autora

Los ítems que componen las ocho primeras dimensiones (gerencia y liderazgo, compromiso con la organización, remuneración y beneficios, motivación y reconocimiento, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo) se califican mediante una escala de Likert que mide las actitudes y comportamientos en el clima laboral, utilizando cinco opciones de respuestas que van desde muy desfavorable a muy favorable, lo que permite descubrir distintos niveles de opinión, e identificar con mayor facilidad dimensiones que deben mejorarse.

La escala de valoración se detalla a continuación. Ver tabla 4.2.

Escala de valoración de ítems y dimensiones

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	CARACTERIZACIÓN
1	NUNCA	MUY DESFAVORABLE
2	RARA VEZ	DESFAVORABLE
3	A VECES	MODERADAMENTE FAVORABLE
4	FRECUENTEMENTE	FAVORABLE
5	SIEMPRE	MUY FAVORABLE

Tabla 4.2.

Elaborado por: Autora

Para valorar la novena dimensión, rotación y desvinculación del talento humano, se formuló una escala de selección múltiple, con nueve posibles causas de rotación del talento humano, los encuestados pueden escoger varias opciones tomando en cuenta sus percepciones y experiencias.

La escala definida es: Ver tabla 4.3.

Escala para analizar las causas de rotación de personal

OPCIÓN	DESCRIPCIÓN
a	Un puesto mejor
b	Por cambio de residencia
c	Por desmotivación y falta de incentivos
d	Por el jefe inmediato o superiores
e	Por relaciones interpersonales dentro de la organización
f	Por remuneración y beneficios
g	Por falta de promociones y ascensos
h	Por falta de compromiso en sus funciones
l	Otro motivo (por favor especifique):

Tabla 4.3.
Elaborado por: Autora

4.4. APLICACIÓN Y PROCESAMIENTO

La herramienta se aplicó in situ de manera efectiva a 135 personas de las diversas áreas de la empresa; para lograrlo se contó con el apoyo de los jefes de área y directivos comerciales, quienes explicaron brevemente el objetivo de la encuesta, que la misma tenía el carácter de confidencial, y la importancia de responder de manera espontánea, objetiva y sincera, ya que en base a los resultados se ha diseñado una propuesta de intervención orientada a mejorar el clima laboral de la compañía.

El 100% de las encuestas y preguntas fueron respondidas de manera adecuada.

Los datos obtenidos se tabularon utilizando el complemento de Ms EXCEL denominado Megastat, lo que posibilitó construir la matriz de datos, desarrollar el análisis estadístico a partir de una distribución de frecuencias simple para describir los hallazgos, y la elaboración de los histogramas.

El análisis se desarrolló a nivel de cada ítem, dimensión y objeto de estudio general que constituyó el clima organizacional que actualmente existe en la empresa Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

CAPÍTULO V

5. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL

En este capítulo se evidencian los resultados del diagnóstico del clima laboral que actualmente percibe el talento humano, respecto a las diferentes variables en las que se basa esta investigación, en la empresa Seguros de Vida Colvida S.A., el mismo que ha sido desarrollado en base a la información acopiada mediante la aplicación de las encuestas al personal de la empresa.

5.1. GERENCIA Y LIDERAZGO

PREGUNTA 1: ¿El líder promueve el equilibrio entre trabajo y familia como un valor de la cultura organizacional?

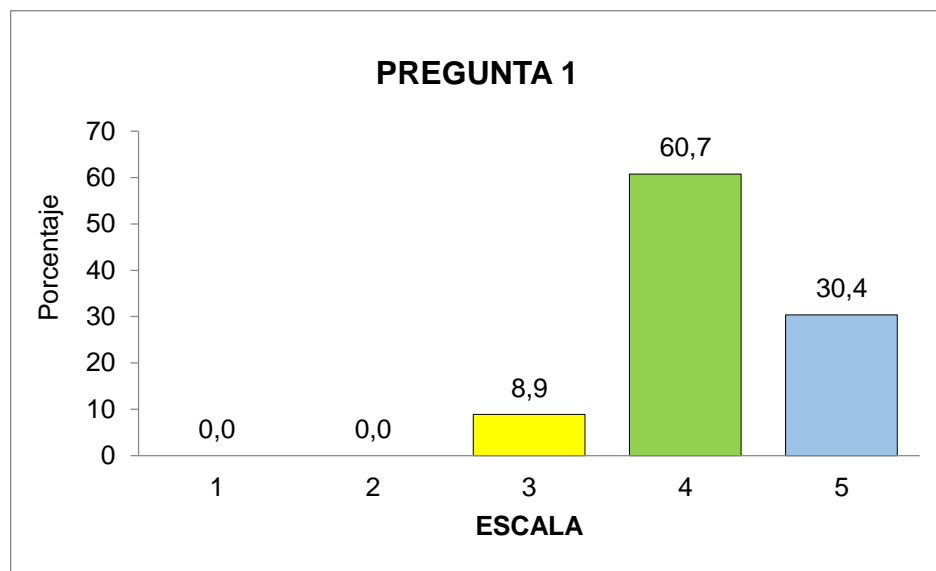


Gráfico 5.1. Datos referentes a la pregunta 1

Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 1

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	-	-
2	-	-	-
3	12	8,89%	0,27
4	82	60,74%	2,43
5	41	30,37%	1,52
Total	135	100,00%	4,21

Tabla 5.1.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

Respecto a que las personas están de acuerdo que sus líderes promueven el equilibrio entre trabajo y familia como un valor de la cultura organizacional; 8,89% asignaron una respuesta de 3, moderadamente favorable, 60,70% optó por 4, favorable, y 30,4% por 5, muy favorable; al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado por cada una, se obtiene una respuesta promedio ponderada de 4,21, poco más que favorable, lo que es positivo para la compañía y señala que no es necesario ejecutar una nueva estrategia correctiva, sino mantener las que ha implementado la empresa, porque están dando un buen resultado.

PREGUNTA 2: ¿El líder asigna el trabajo teniendo en cuenta las competencias de sus colaboradores?

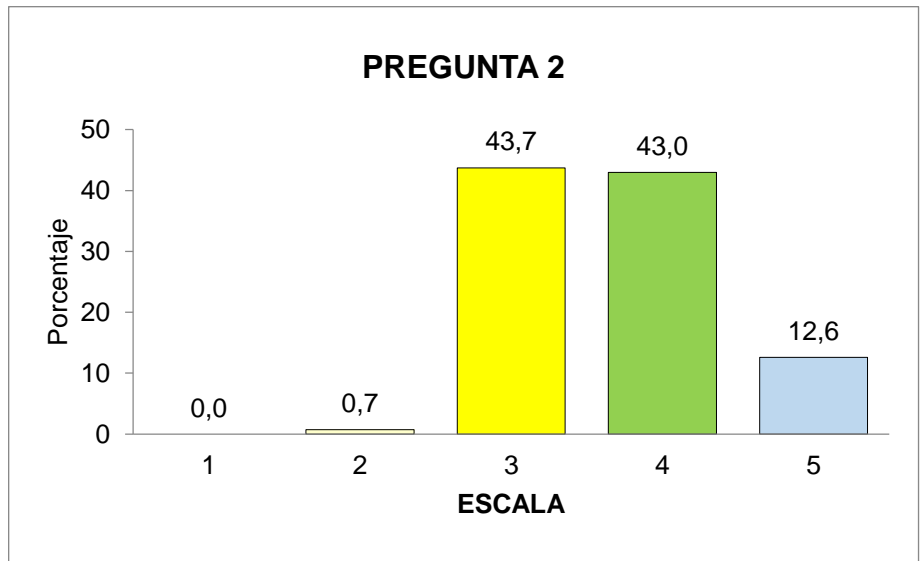


Gráfico 5.2. Datos referentes a la pregunta 2

Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 2

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	-	-
2	1	0,74%	0,00
3	59	43,70%	1,31
4	58	42,96%	1,72
5	17	12,59%	0,63
Total	135	100,00%	3,66

Tabla 5.2.
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

En referencia al hecho de si el líder asigna el trabajo teniendo en cuenta las competencias de sus colaboradores; 0,74% de las personas asignaron una valoración desfavorable; 43,70% moderadamente favorable; 42,96% favorable, y 12,59% muy favorable; al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado por cada una, se obtiene una respuesta promedio ponderada de 3,66, entre moderadamente favorable y favorable; por lo que es necesario implementar estrategias para mejorar la percepción y el sentir de las personas, respecto a la asignación de trabajo que realiza el líder tomando en cuenta las competencias de los colaboradores.

PREGUNTA 3: ¿El líder motiva a su equipo para que mejore su desempeño, habilidades y conocimientos?

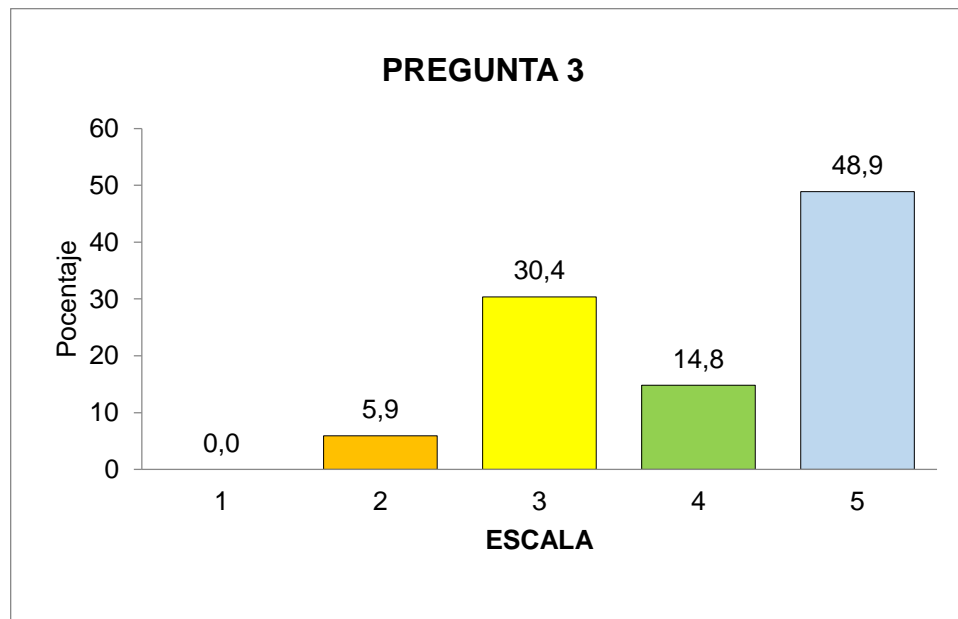


Gráfico 5.3. Datos referentes a la pregunta 3

Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 3

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	-	-
2	8	5,93%	0,00
3	41	30,37%	0,91
4	20	14,81%	0,59
5	66	48,89%	2,44
Total	135	100,00%	3,95

Tabla 5.3.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

Respecto a que si el líder motiva a su equipo para que mejore su desempeño, habilidades y conocimientos; la mayoría de personas (48,89%) se concentran en la escala 5 (muy favorable), 14,81% en la escala 4 (favorable); debe tomarse en cuenta que hay 5,93% de personas que entregan una valoración desfavorable y 30,37% moderadamente favorable; al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado por cada una, se obtiene una respuesta promedio ponderada de 3,95. Si bien en promedio la respuesta es favorable, es necesario proponer nuevas estrategias, que apoyen la mejora de la percepción acerca de la motivación que promueven los líderes para la mejora del desempeño, de las habilidades y competencias de su equipo.

PREGUNTA 4: ¿El líder fomenta dentro de su equipo de trabajo que sus colaboradores impartan sus conocimientos y experiencias a sus compañeros?

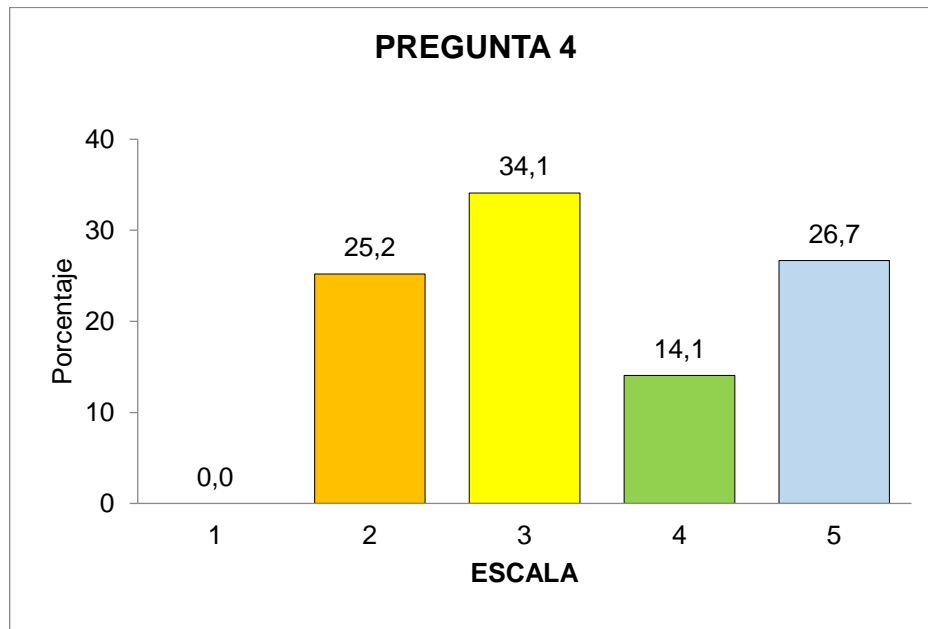


Gráfico 5.4. Datos referentes a la pregunta 4
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 4

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	-	-
2	34	25,19%	0,09
3	46	34,07%	1,02
4	19	14,07%	0,56
5	36	26,67%	1,33
Total	135	100,00%	3,00

Tabla 5.4.
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

La mayoría de personas encuestadas (59,26%) concentran las respuestas en las escalas 2 y 3 (poco y moderadamente favorable), al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado por cada una, se obtiene una respuesta promedio ponderada de 3,00 (moderadamente favorable), por lo que se requiere proponer nuevas estrategias, para que los líderes fomenten dentro de su equipo la transmisión de conocimientos y experiencias entre compañeros.

En resumen se tiene:

Resumen de la evaluación de Gerencia y Liderazgo

GERENCIA Y LIDERAZGO	VALORACIÓN	PROMEDIO
PREGUNTA 1: ¿El líder promueve el equilibrio entre trabajo y familia como un valor de la cultura organizacional?	4,21	3,71
PREGUNTA 2: ¿El líder asigna el trabajo teniendo en cuenta las competencias de sus colaboradores?	3,66	
PREGUNTA 3: ¿El líder motiva a su equipo para que mejore su desempeño, habilidades y conocimientos?	3,95	
PREGUNTA 4: ¿El líder fomenta dentro de su equipo de trabajo que sus colaboradores impartan sus conocimientos y experiencias a sus compañeros?	3,00	

Tabla 5.5.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

La valoración que alcanza la dimensión de Gerencia y Liderazgo es 3,71 que se caracteriza entre moderadamente favorable y favorable, por lo es necesario implementar nuevas estrategias y revisar el eje estratégico existente.

5.2. COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

La evaluación de esta dimensión muestra los siguientes resultados:

PREGUNTA 5: ¿La misión, visión y objetivos de la compañía son claros para los colaboradores?

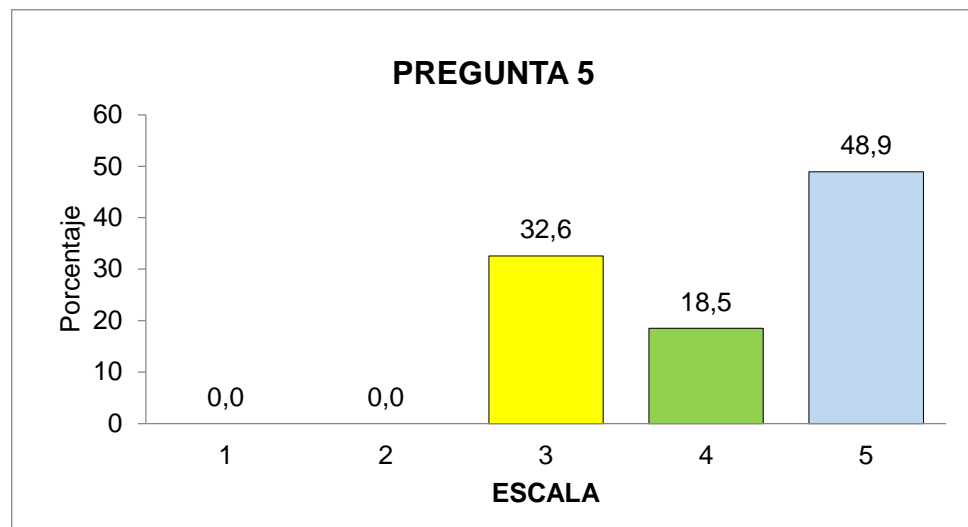


Gráfico 5.5. Datos referentes a la pregunta 5

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 5

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	0	-	-
2	0	-	-
3	44	32,59%	0,98
4	25	18,52%	0,74
5	66	48,89%	2,44
Total	135	100,00%	4,16

Tabla 5.6.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

Respecto a que si la misión, visión y objetivos de la compañía son claros para los colaboradores, la mayoría de encuestados 57,41% se concentran en las escalas 4 y 5 (favorable y muy favorable), sin embargo 32,59% tiene una percepción moderadamente favorable; al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado por cada una, se obtiene una respuesta promedio ponderada de 4,16 (favorable); puesto que un porcentaje representativo de personas entregan una valoración moderadamente favorable, es importante proponer estrategias que permitan transmitir a todos los colaboradores, de una forma clara la misión, visión y objetivos de la compañía.

PREGUNTA 6: ¿Los colaboradores sienten orgullo de decir que trabajan en esta compañía?

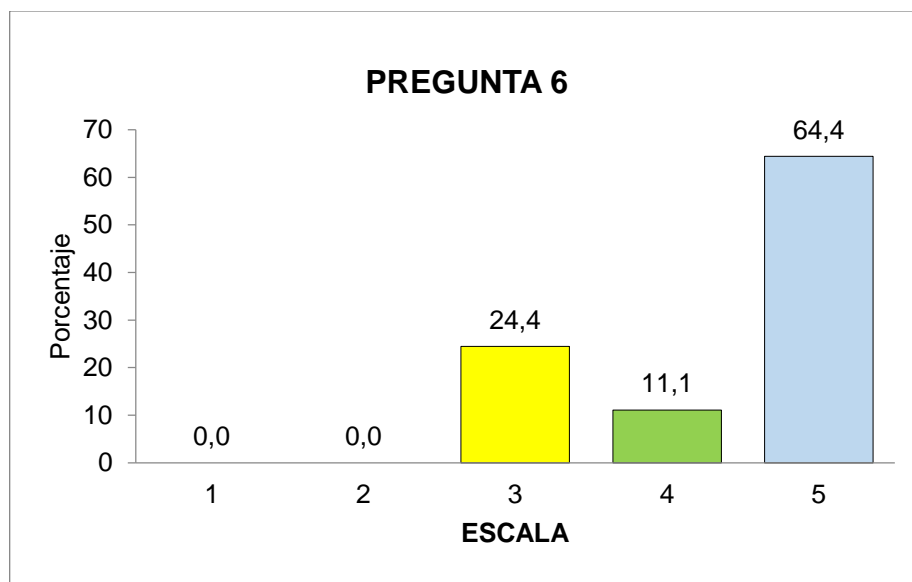


Gráfico 5.6. Datos referentes a la pregunta 6

Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 6

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	0	-	-
2	0	-	-
3	33	24,44%	0,73
4	15	11,11%	0,44
5	87	64,44%	3,22
Total	135	100,00%	4,40

Tabla 5.7.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

En referencia a que si los colaboradores sienten orgullo de decir que trabajan en COLVIDA, la mayoría de personas 75,55% se concentran en las escalas 4 y 5 (favorable y muy favorable), y 24,44% tiene una percepción moderadamente favorable; al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado por cada una, se obtiene una respuesta promedio ponderada de 4,40 (favorable). Ya que un porcentaje representativo de personas entrega una valoración moderadamente favorable, es importante proponer nuevas estrategias para desarrollar en los colaboradores orgullo pertenencia a la compañía.

PREGUNTA 7: ¿La empresa brinda a los colaboradores la oportunidad de conocer e integrarse entre los diferentes departamentos y localidades?

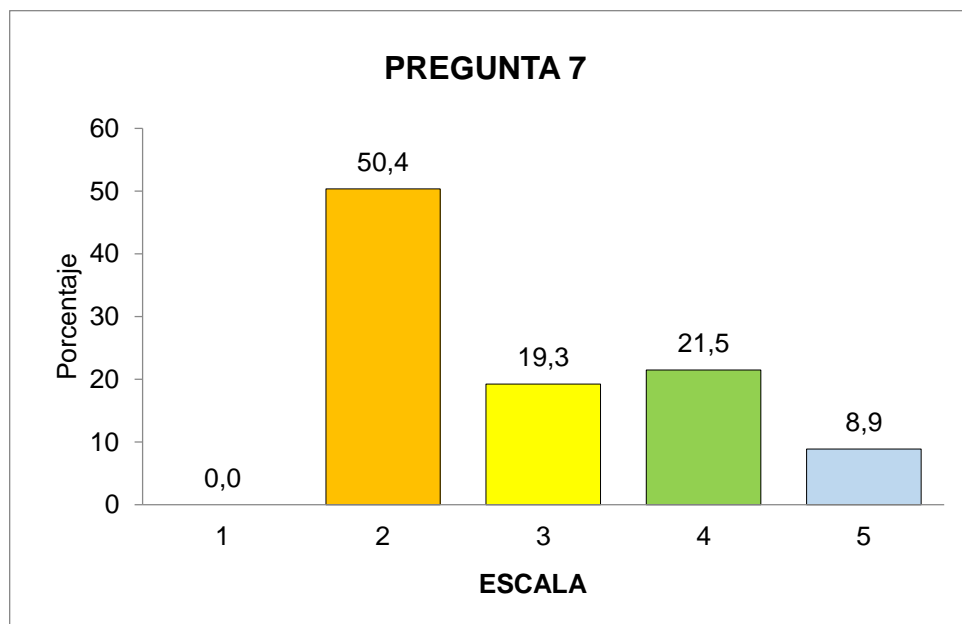


Gráfico 5.7. Datos referentes a la pregunta 7

Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 7

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	0	-	-
2	68	50,37%	0,34
3	26	19,26%	0,58
4	29	21,48%	0,86
5	12	8,89%	0,44
Total	135	100,00%	2,22

Tabla 5.8.
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Al valorar si la empresa brinda a los colaboradores la oportunidad de conocer e integrarse entre los diferentes departamentos y localidades, se observa que la mayoría de encuestados (69,63%) se concentran en las escalas 2 y 3 (desfavorable y moderadamente favorable), y que al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado por cada una, se obtiene una respuesta promedio ponderada de 2,22 (desfavorable); por lo que es necesario proponer nuevas estrategias que brinden a los colaboradores, la oportunidad de conocer e integrarse con los diferentes departamentos y localidades.

PREGUNTA 8: ¿Los colaboradores son conscientes de que su trabajo apoya al cumplimiento de los objetivos de la compañía?

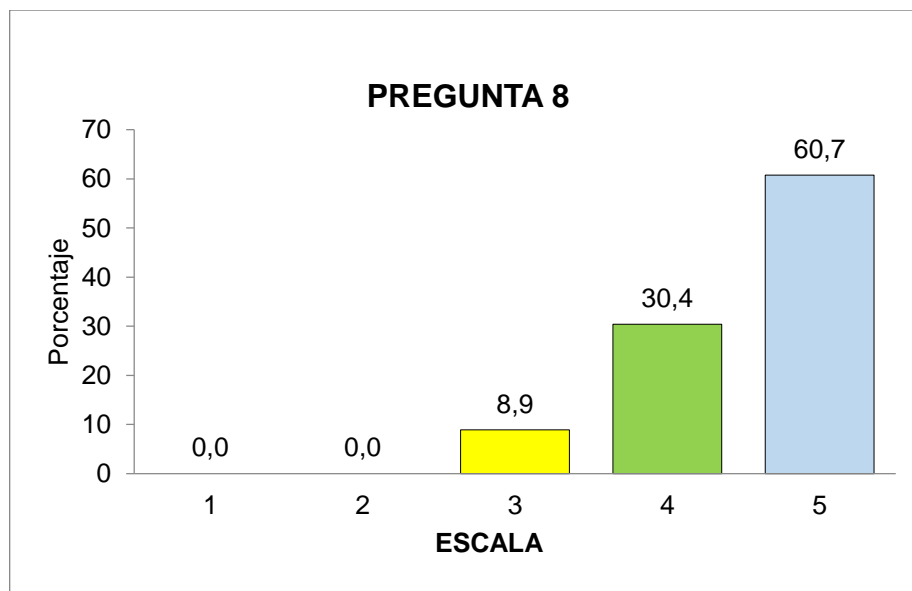


Gráfico 5.8. Datos referentes a la pregunta 8

Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 8

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	-	-
2	-	-	-
3	12	8,89%	0,27
4	41	30,37%	1,21
5	82	60,74%	3,04
Total	135	100,00%	4,52

Tabla 5.9.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

En referencia a si los colaboradores son conscientes de que su trabajo apoya al cumplimiento de los objetivos de la compañía; la mayoría de personas encuestadas (91,1%) concentran sus respuestas en las escalas 4 y 5 (favorable y muy favorable); el promedio ponderado es 4,52 (muy favorable), por lo que se deben mantener los planes de acción y estrategias vigentes, para que siga observándose esta percepción positiva en los colaboradores.

En resumen se tiene:

Resumen de la evaluación de Consciencia

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN (CONSCIENCIA)	VALORACIÓN	PROMEDIO
PREGUNTA 5: ¿La misión, visión y objetivos de la compañía son claros para los colaboradores?	4,16	3,83
PREGUNTA 6: ¿Los colaboradores sienten orgullo de decir que trabajan en esta compañía?	4,40	
PREGUNTA 7: ¿La empresa brinda a los colaboradores la oportunidad de conocer e integrarse entre los diferentes departamentos y localidades?	2,22	
PREGUNTA 8: ¿Los colaboradores son conscientes de que su trabajo apoya al cumplimiento de los objetivos de la compañía?	4,52	

Tabla 5.10.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

La valoración que alcanza la dimensión de Compromiso con la Organización (Consciencia) es 3,83 que se caracteriza entre moderadamente favorable y favorable, por lo es necesario implementar las nuevas estrategias recomendadas y revisar el eje estratégico existente.

5.3. REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

La evaluación de esta dimensión muestra los siguientes resultados:

PREGUNTA 9: ¿La remuneración es justa en relación al trabajo que realizan los colaboradores?

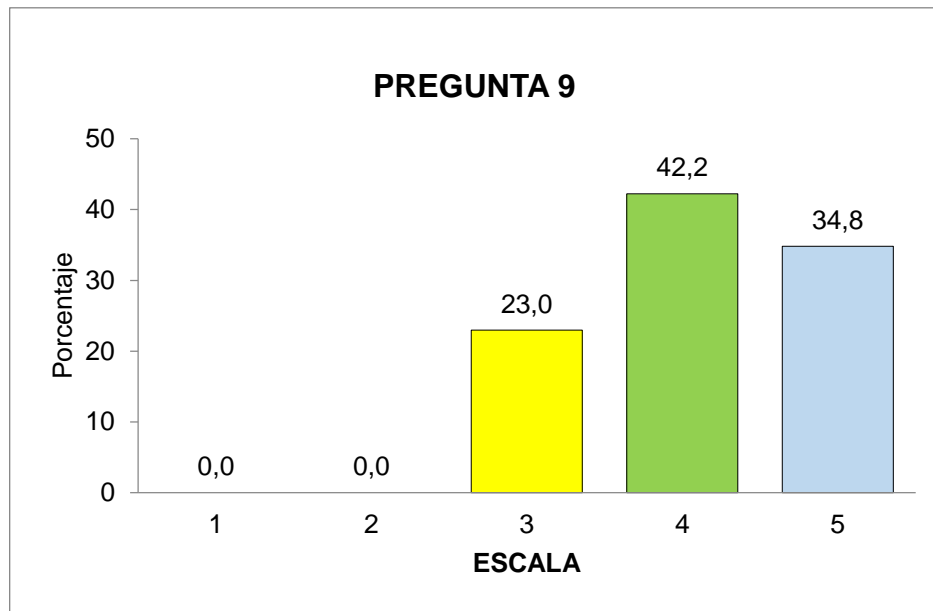


Gráfico 5.9. Datos referentes a la pregunta 9

Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 9

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	-	-
2	-	-	-
3	31	22,96%	0,69
4	57	42,22%	1,69
5	47	34,81%	1,74
Total	135	100,00%	4,12

Tabla 5.11.
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

En lo referente a si la remuneración es justa en relación al trabajo que realizan los colaboradores, 77,03% de los criterios se concentran en la escala 4 y 5 (son favorables o muy favorables), y existe un 22,97% de personas que considera este factor como moderadamente favorable. El promedio ponderado de escala de respuestas es 4,12 que se caracteriza como favorable, sin embargo al existir personas insatisfechas, es necesario diseñar estrategias para que los colaboradores perciban que su remuneración es justa en relación al trabajo que realizan.

PREGUNTA 10: ¿Los colaboradores tienen claros los beneficios que ofrece la compañía?

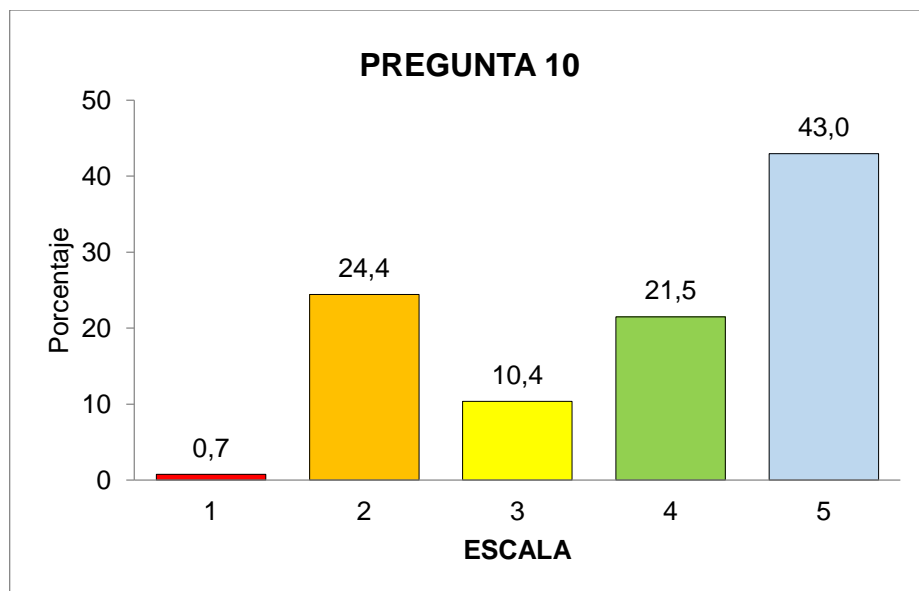


Gráfico 5.10. Datos referentes a la pregunta 10

Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

La mayoría de encuestados, el 64,44% expresan una valoración favorable o muy favorable (se concentran en la escala 4 y 5), pero existe un 35,56% de personas cuya valoración se ubica en las escalas 1, 2 o 3 (muy desfavorable, desfavorable y moderadamente favorable).

Datos referentes a la pregunta 10

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	1	0,74%	0,00
2	33	24,44%	0,08
3	14	10,37%	0,31
4	29	21,48%	0,86
5	58	42,96%	2,15
Total	135	100,00%	3,40

Tabla 5.12.
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado por cada una, se obtiene un promedio ponderado de 3,40 (entre moderadamente favorable y favorable), por lo que es importante diseñar estrategias que permitan dar a conocer de una forma clara a los colaboradores, los beneficios que ofrece la compañía.

La valoración que alcanza la dimensión Remuneración y Beneficios es 3,76 que se caracteriza entre moderadamente favorable y favorable, por lo es necesario implementar las nuevas estrategias recomendadas y revisar el eje estratégico existente.

Resumen de la evaluación Remuneración y Beneficios

REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	VALORACIÓN	PROMEDIO
PREGUNTA 9: ¿La remuneración es justa en relación al trabajo que realizan los colaboradores?	4,12	3,76
PREGUNTA 10: ¿Los colaboradores tienen claros los beneficios que ofrece la compañía?	3,40	

Tabla 5.13.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

5.4. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

PREGUNTA 11: ¿La compañía ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores de cara al futuro?

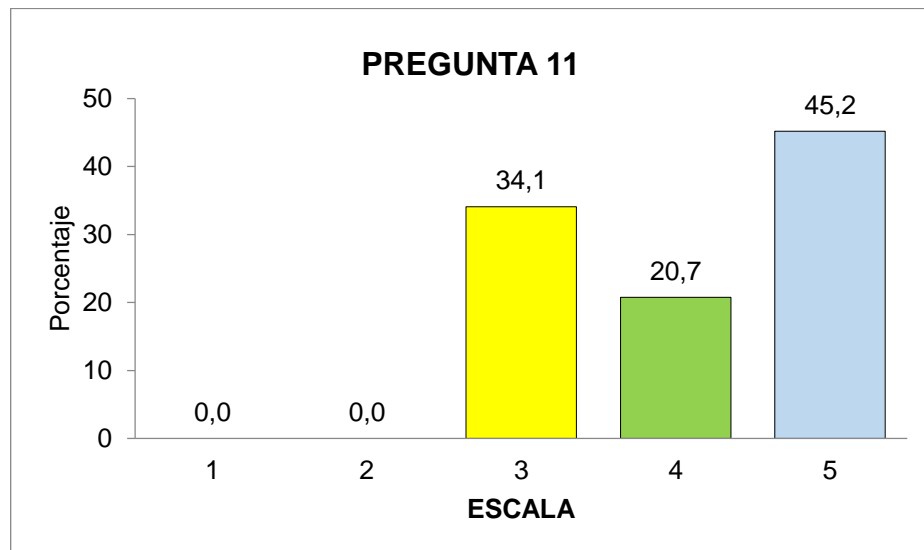


Gráfico 5.11. Datos referentes a la pregunta 11

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

De las personas encuestadas 65,93% se concentran en las escalas 4 y 5 (favorable o muy favorable), y 34,1% valoran esta variable como moderadamente favorable (escala 3)

Datos referentes a la pregunta 11

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	0,00%	-
2	-	0,00%	-
3	46	34,07%	1,02
4	28	20,74%	0,83
5	61	45,19%	2,26
Total	135	100,00%	4,11

Tabla 5.14.
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado, se obtiene un promedio ponderado de 4,11 (entre favorable y muy favorable), por lo que es importante diseñar estrategias que mejoren la percepción de estabilidad a futuro, que ofrece la compañía.

PREGUNTA 12: ¿Los colaboradores destacados son reconocidos públicamente?

Al respecto a esta variable, la mayoría, 48,89% de encuestados se concentran en la escala 3 (moderadamente favorable), 25,93% en 4 (favorable) y 25,19% en 5 (muy favorable). Al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado, se obtiene un promedio ponderado de 3,76 (entre moderadamente favorable y favorable).

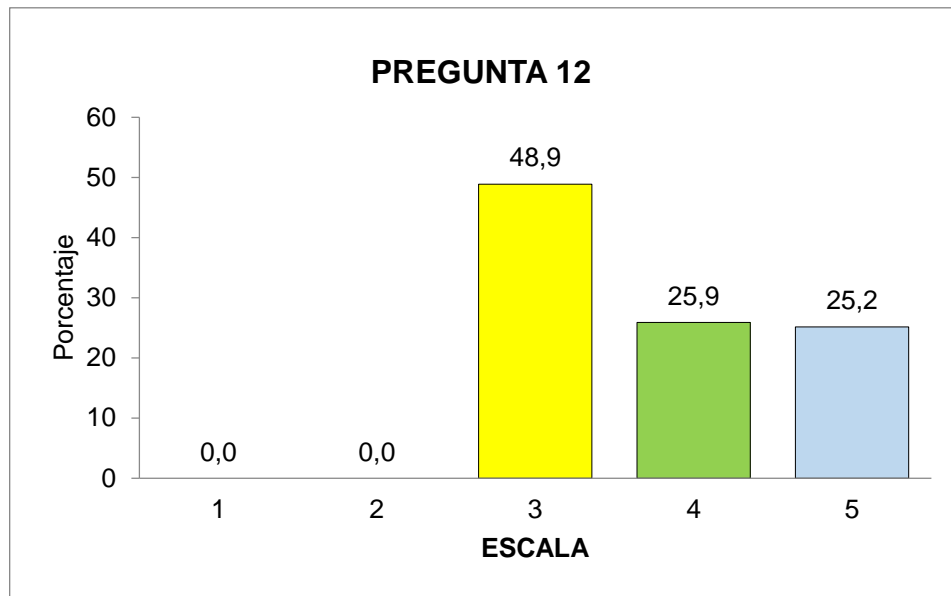


Gráfico 5.12. Datos referentes a la pregunta 12

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 12

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	0,00%	-
2	-	0,00%	-
3	66	48,89%	1,47
4	35	25,93%	1,04
5	34	25,19%	1,26
Total	135	100,00%	3,76

Tabla 5.15.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

Los resultados obtenidos determinan que es importante para la compañía, proponer nuevas estrategias para mejorar el reconocimiento público a aquellos colaboradores que se destaquen.

PREGUNTA 13: ¿Existen posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la compañía?

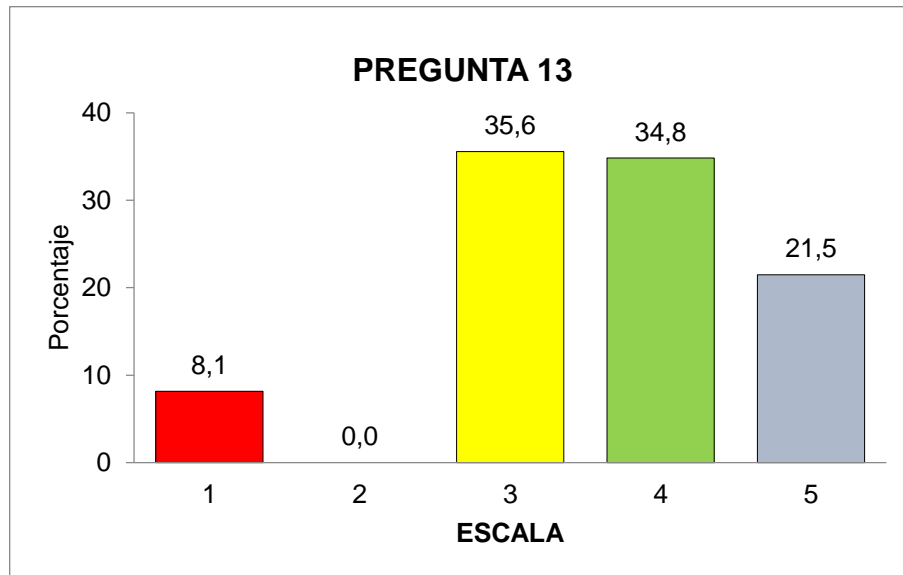


Gráfico 5.13. Datos referentes a la pregunta 13
 Fuente: Estudio aplicado
 Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 13

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	11	8,15%	0,01
2	-	0,00%	-
3	48	35,56%	1,07
4	47	34,81%	1,39
5	29	21,48%	1,07
Total	135	100,00%	3,54

Tabla 5.16.
 Fuente: Estudio aplicado
 Elaborado por: Autora

La mayoría de personas encuestadas, 56,29%, se concentran en las escalas 4 y 5 (favorable y muy favorable), 8,15% tiene una opinión muy desfavorable y 35,56% moderadamente favorable. Al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado, se obtiene un promedio ponderado de 3,54 (entre moderadamente favorable y favorable).

En vista de los resultados es necesario proponer nuevas estrategias que mejoren la percepción de los colaboradores en cuanto a la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la compañía.

En resumen la valoración de la dimensión Motivación y Reconocimiento es:

Resumen de la evaluación de Motivación y Reconocimiento

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	VALORACIÓN	PROMEDIO
PREGUNTA 11: ¿La compañía ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores de cara al futuro?	4,11	3,81
PREGUNTA 12: ¿Los colaboradores destacados son reconocidos públicamente?	3,76	
PREGUNTA 13: ¿Existen posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la compañía?	3,54	

Tabla 5.17.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

La valoración que alcanza la dimensión Motivación y Reconocimiento es 3,81 que se caracteriza entre moderadamente favorable y favorable, por lo es necesario implementar las estrategias recomendadas y revisar el eje estratégico ya existente.

5.5. COMUNICACIÓN

PREGUNTA 14: ¿El líder comunica con claridad las metas y objetivos que se deben alcanzar?

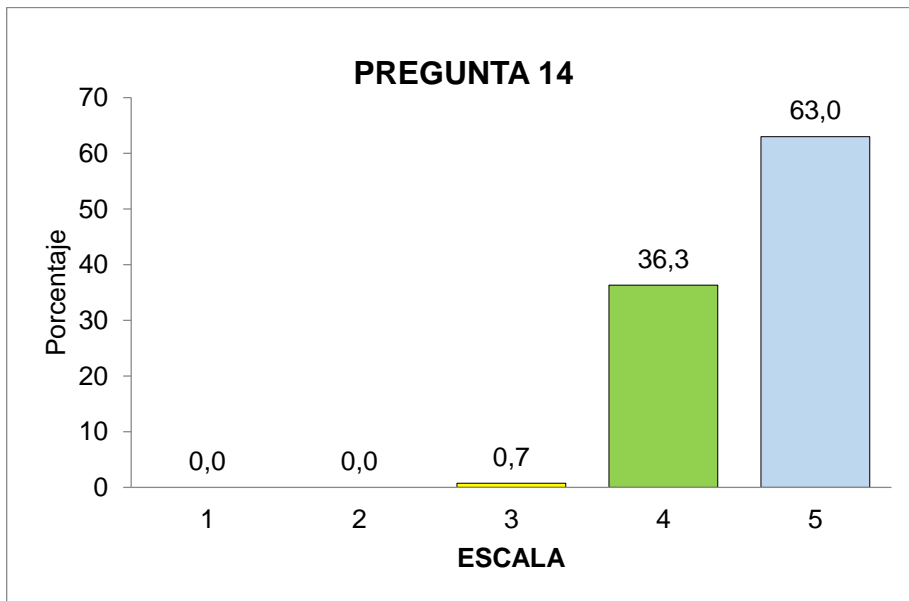


Gráfico 5.14. Datos referentes a la pregunta 14
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 14

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	0,00%	-
2	-	0,00%	-
3	1	0,74%	0,02
4	49	36,30%	1,45
5	85	62,96%	3,15
Total	135	100,00%	4,62

Tabla 5.18.
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

La mayoría de personas encuestadas, 62,96%, se concentran en la escala 5 (muy favorable), 36,30% en la 4 (favorable) y 0,74% en la 3 (moderadamente favorable). Al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado, se obtiene un promedio ponderado de 4,62 (tendiente a ser muy favorable).

En consecuencia las personas están totalmente de acuerdo que sus líderes comunican en forma clara las metas y objetivos que se deben alcanzar, por lo que es no es necesario cambiar o implementar estrategias, sino mantener las que están implementadas pues son eficaces.

PREGUNTA 15: ¿Esta es una organización en donde los colaboradores pueden hablar clara y abiertamente?

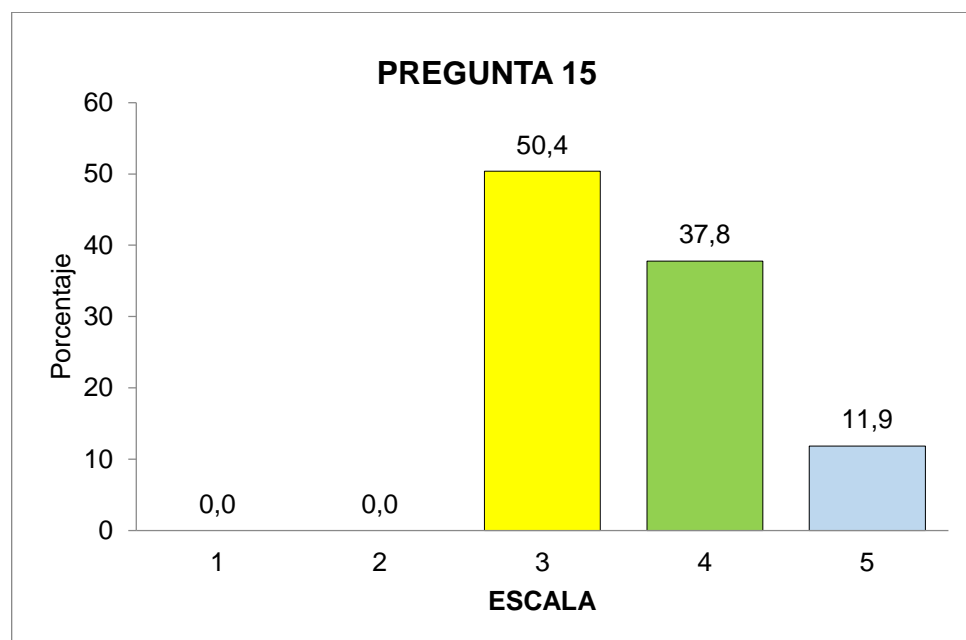


Gráfico 5.15. Datos referentes a la pregunta 15
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 15

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	0,00%	-
2	-	0,00%	-
3	68	50,37%	1,51
4	51	37,78%	1,51
5	16	11,85%	0,59
Total	135	100,00%	3,61

Tabla 5.19.
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

La mayoría de encuestados (50,37%) se concentran en la escala 3 (moderadamente favorable), 37,78% en la 4 y 11,85% en 5, al ponderar la calificación por el porcentaje alcanzado, se obtiene un promedio de 3,61 (entre favorable y moderadamente favorable); por lo que es necesario proponer nuevas estrategias que aporten a mejorar la participación comunicativa, clara y abierta.

En resumen la valoración de la dimensión Comunicación es:

Resumen de la evaluación de Comunicación

COMUNICACIÓN	VALORACIÓN	PROMEDIO
PREGUNTA 14: ¿El líder comunica con claridad las metas y objetivos que se deben alcanzar?	4,62	4,12
PREGUNTA 15: ¿Esta es una organización en donde los colaboradores pueden hablar clara y abiertamente?	3,61	

Tabla 5.20.
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

La valoración que alcanza la dimensión Motivación y Reconocimiento es 4,12 que se caracteriza como favorable, por lo es necesario implementar las estrategias recomendadas y revisar el eje estratégico ya existente.

5.6. RELACIONES INTERPERSONALES

PREGUNTA 16: ¿Los colaboradores perciben apoyo de los líderes y compañeros desde el primer día que ingresan a la compañía?

65,92% de las personas encuestadas se concentran en la escala 4 y 5 (favorable y muy favorable) y 34,07% optan por la escala 3 (moderadamente favorable)

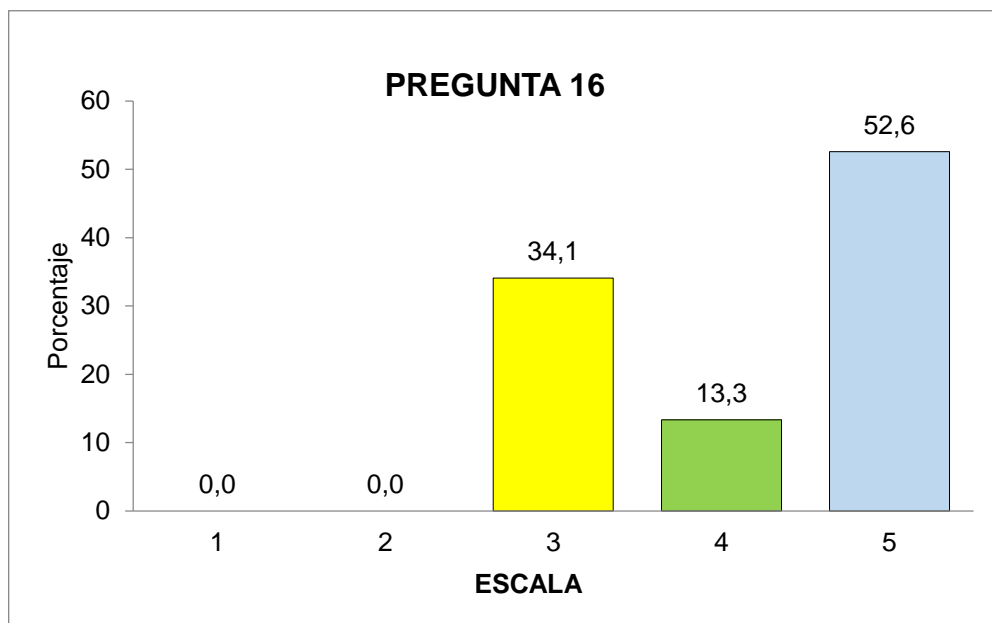


Gráfico 5.16. Datos referentes a la pregunta 16

Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 16

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	0,00%	-
2	-	0,00%	-
3	46	34,07%	1,02
4	18	13,33%	0,53
5	71	52,59%	2,63
Total	135	100,00%	4,19

Tabla 5.21.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

El promedio ponderado es 4,19 (entre favorable y muy favorable); por lo que se debe proponer nuevas estrategias que mejoren la percepción de los colaboradores en cuanto al apoyo que reciben de sus líderes y compañeros desde el primer día que ingresan a la compañía.

PREGUNTA 17: ¿Los líderes y colaboradores mantienen buenas relaciones interpersonales?

62,22% de los encuestados optaron por una respuesta muy favorable (5), 28,15% favorable (4), 8,89% moderadamente favorable (3) y 0,74% desfavorable (2); en promedio la valoración es 4,50 que se caracteriza como una percepción entre favorable y muy favorable. Por lo que se percibe que entre líderes y colaboradores se mantienen relaciones interpersonales de calidad, esto es positivo para la compañía y no es necesario ejecutar una nueva

estrategia sino mantener las que están implementadas porque son eficaces y dan buen resultado.

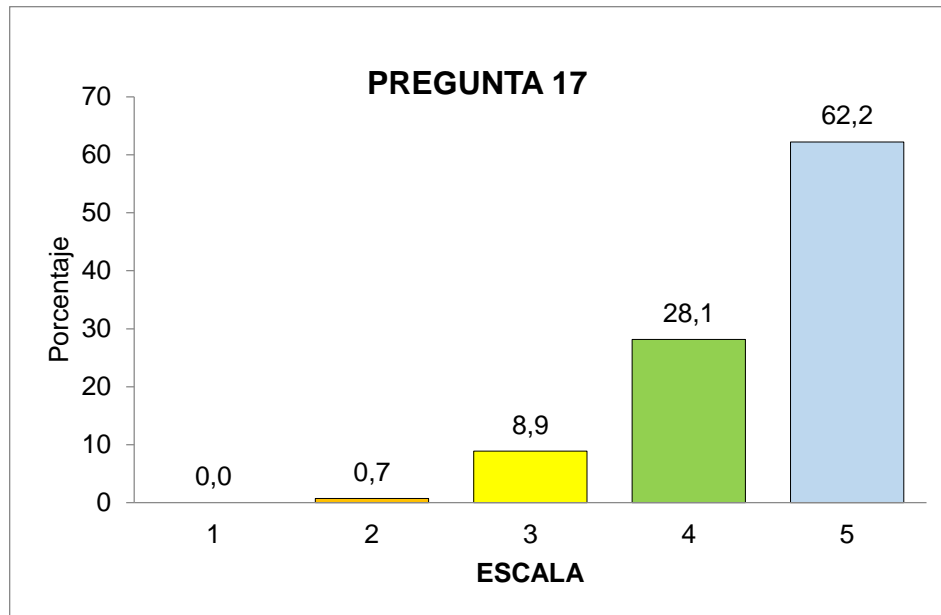


Gráfico 5.17. Datos referentes a la pregunta 17

Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 17

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	0,00%	-
2	1	0,74%	0,00
3	12	8,89%	0,27
4	38	28,15%	1,13
5	84	62,22%	3,11
Total	135	100,00%	4,50

Tabla 5.22.
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

En resumen la valoración de la dimensión Relaciones Interpersonales es:

Resumen de la evaluación de Relaciones Interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES	VALORACIÓN	PROMEDIO
PREGUNTA 16: ¿Los colaboradores perciben apoyo de los líderes y compañeros desde el primer día que ingresan a la compañía?	4,19	4,34
PREGUNTA 17: ¿Los líderes y colaboradores mantienen buenas relaciones interpersonales?	4,50	

Tabla 5.23.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

La valoración que alcanza la dimensión Relaciones Interpersonales es 4,34 que se caracteriza entre favorable y muy favorable, y es necesario implementar las estrategias recomendadas.

5.7. TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTA 18: ¿Cuándo el líder delega tareas, como equipo las cumplen efectivamente?

La mayoría de encuestados, 66%, se concentran en las escalas 4 y 5 (favorable y muy favorable), pero hay que tener en cuenta que existe un 34% se ubican en las escalas 2 y 3 (desfavorable y moderadamente favorable), el promedio ponderado es 3,11 (moderadamente favorable), por lo que es necesario proponer estrategias para concretar el cumplimiento de las disposiciones que el líder delega al equipo.

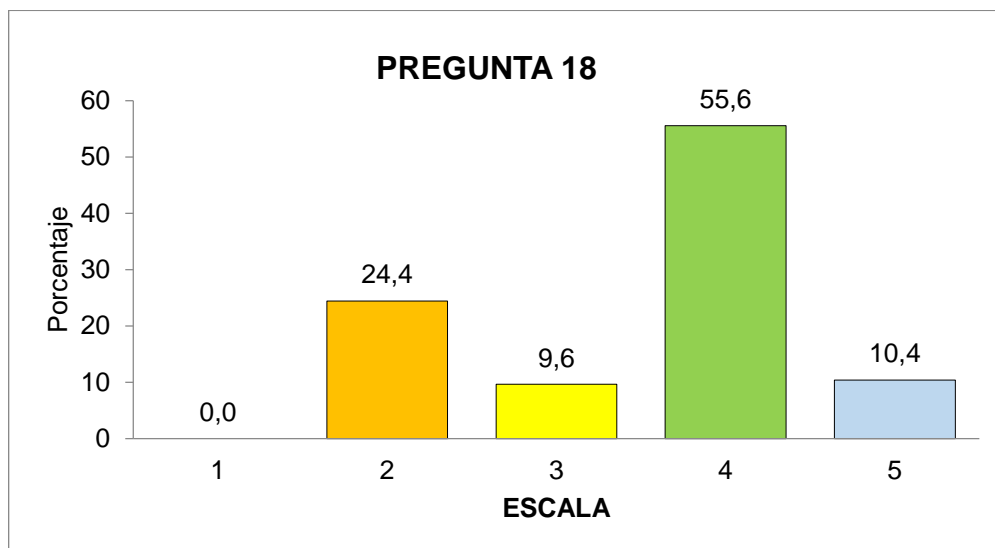


Gráfico 5.18. Datos referentes a la pregunta 18

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 18

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	0,00%	-
2	33	24,44%	0,08
3	13	9,63%	0,29
4	75	55,56%	2,22
5	14	10,37%	0,52
Total	135	100,00%	3,11

Tabla 5.24.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

PREGUNTA 19: ¿El equipo valora los diferentes puntos de vista y conocimientos de los integrantes?

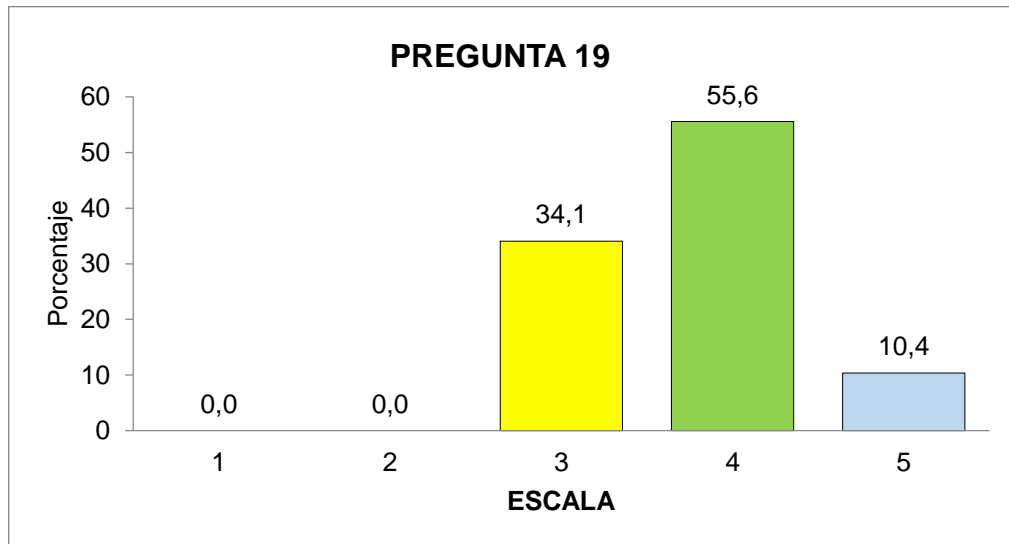


Gráfico 5.19. Datos referentes a la pregunta 19

Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 19

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	0,00%	-
2	-	0,00%	-
3	46	34,07%	1,02
4	75	55,56%	2,22
5	14	10,37%	0,52
Total	135	100,00%	3,76

Tabla 5.25.
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

La mayoría de encuestados, el 65,93% se concentran en las escalas 4 y 5 (favorable y muy favorable), existe un 34,1% que optan por la escala 3 (moderadamente favorable); la valoración promedio ponderada de esta variable es 3,76; por lo que se considera que es necesario proponer estrategias que promuevan en el colaborador a dar valor a los diferentes puntos de vista y conocimiento de los integrantes del equipo.

PREGUNTA 20: ¿Los colaboradores comprenden cómo afecta su trabajo a las demás áreas de la compañía?

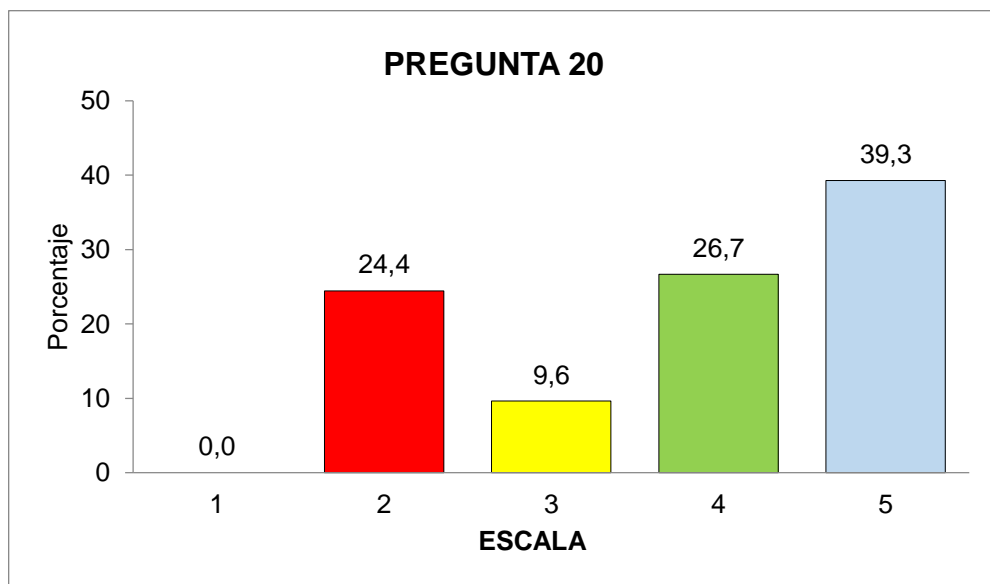


Gráfico 5.20. Datos referentes a la pregunta 20
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

La mayoría de encuestados, el 65,93% se concentran en las escalas 4 y 5 (favorable o muy favorable), 9,63% en la escala 3 (moderadamente favorable) y 24,44% desfavorable (2), en promedio la valoración es de 3,40 (entre moderadamente favorable y favorable).

En consecuencia se observa que es necesario proponer estrategias orientadas a sensibilizar a los colaboradores, respecto a cómo influye la calidad de su trabajo en las demás áreas de la empresa.

Datos referentes a la pregunta 20

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	0,00%	-
2	33	24,44%	0,08
3	13	9,63%	0,29
4	36	26,67%	1,07
5	53	39,26%	1,96
Total	135	100,00%	3,40

Tabla 5.26.
Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Autora

PREGUNTA 21: ¿Las otras áreas y departamentos brindan una respuesta oportuna y ágil cuándo es requerida?

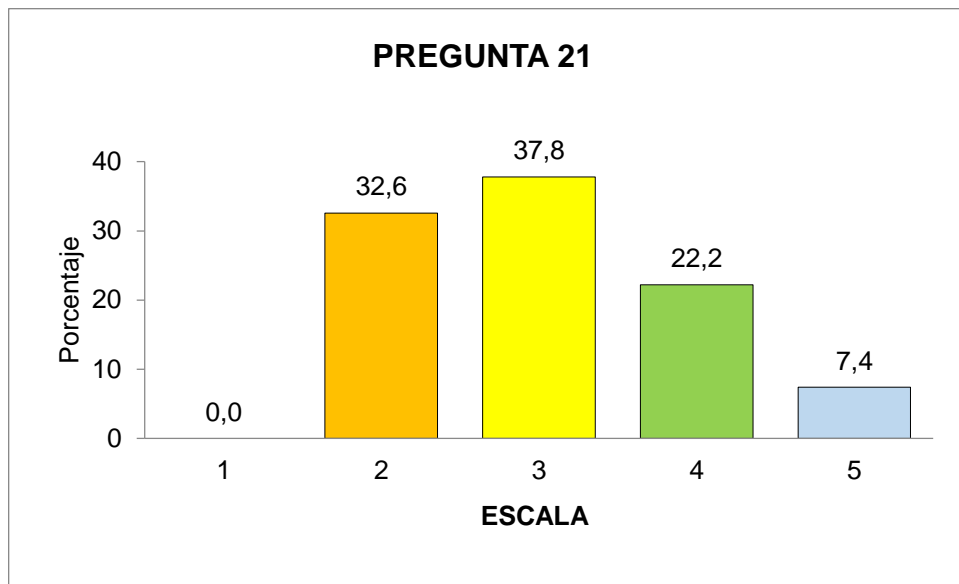


Gráfico 5.21. Datos referentes a la pregunta 21
 Fuente: Estudio aplicado
 Elaborado por: Autora

Datos referentes a la pregunta 21

Opciones	fi	%Xi	Ponderado
1	-	0,00%	-
2	44	32,59%	0,14
3	51	37,78%	1,13
4	30	22,22%	0,89
5	10	7,41%	0,37
Total	135	100,00%	2,54

Tabla 5.27.
 Fuente: Estudio aplicado
 Elaborado por: Autora

70,4% de los encuestados se concentran en las escalas 2 y 3 (desfavorable y moderadamente favorable), 22,22% en la escala 4 (favorable) y 7,41% en 5 (muy favorable), en promedio la valoración percibida es 2,54 que se caracteriza entre desfavorable y moderadamente favorable. En conclusión, se requiere diseñar estrategias que favorezcan una respuesta ágil y oportuna entre áreas y departamentos de COLVIDA.

En resumen la valoración de la dimensión Trabajo en Equipo es

Resumen de la evaluación de Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO	VALORACIÓN	PROMEDIO
PREGUNTA 18: ¿Cuándo el líder delega tareas, como equipo las cumplen efectivamente?	3,11	3,20
PREGUNTA 19: ¿El equipo valora los diferentes puntos de vista y conocimientos de los integrantes?	3,76	
PREGUNTA 20: ¿Los colaboradores comprenden cómo afecta su trabajo a las demás áreas de la compañía?	3,40	
PREGUNTA 21: ¿Las otras áreas y departamentos brindan una respuesta oportuna y ágil cuándo es requerida?	2,54	

Tabla 5.28.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

La valoración que alcanza la dimensión Trabajo en Equipo es 3,20 que se caracteriza como moderadamente favorable, por lo que es necesario implementar las estrategias recomendadas.

5.8. ERGONOMIA Y CONDICIONES AMBIENTALES

PREGUNTA 22: ¿Cómo califico las condiciones físicas de mi ambiente de trabajo (ruido, iluminación, seguridad, limpieza)?

Datos referentes a la pregunta 22

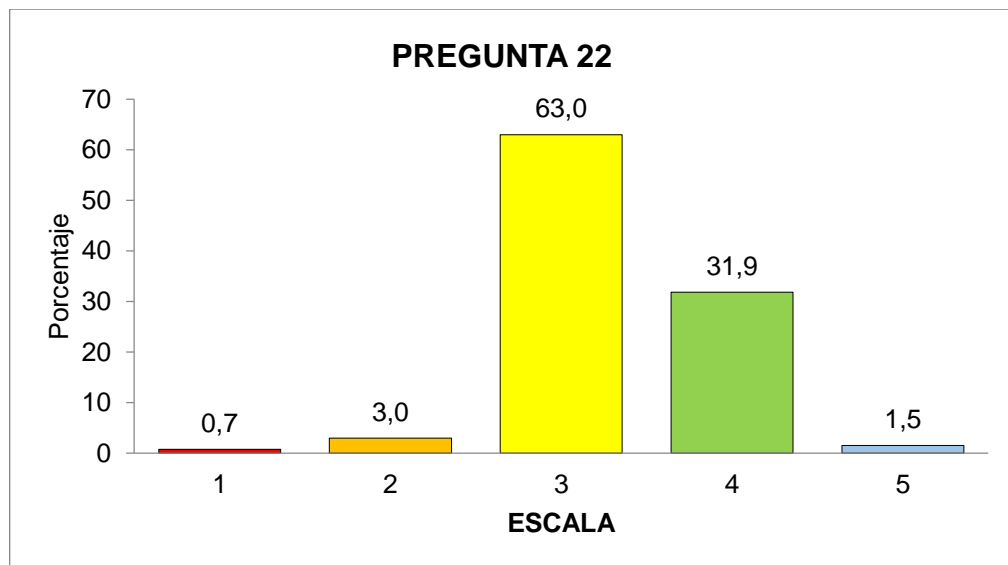


Gráfico 5.22. Datos referentes a la pregunta 22

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

El 66,66% de encuestados se concentran en las escalas 1 (muy desfavorable), 2 (desfavorable) y 3 (moderadamente favorable); en promedio la valoración es 3,24 que se caracteriza como moderadamente favorable; por lo que se requiere proponer nuevas estrategias que mejoren las condiciones físicas del ambiente de trabajo.

Datos referentes a la pregunta 22

Opciones	Fi	%Xi	Ponderado
1	1	0,74%	0,00
2	4	2,96%	0,00
3	85	62,96%	1,89
4	43	31,85%	1,27
5	2	1,48%	0,07
Total	135	100,00%	3,24

Tabla 5.29.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

5.9. ROTACION DE TALENTO HUMANO

PREGUNTA 23: ¿Por cuáles motivos considera usted que se han dado las desvinculaciones y/o rotación de talento humano?

Datos referentes a la pregunta 23

Opciones		fi	%Xi
a. Un puesto mejor	a	45	17,18%
b. Por cambio de residencia	b	4	1,53%
c. Por desmotivación y falta de incentivos	c	68	25,95%
d. Por el jefe inmediato o superiores	d	58	22,14%
e. Por relaciones interpersonales dentro de la organización	e	27	10,31%
f. Por remuneración y beneficios	f	13	4,96%
g. Por falta de promociones y ascensos	g	24	9,16%
h. Por falta de compromiso en sus funciones	h	20	7,63%
i. Otro motivo (por favor especifique)	i	3	1,15%
	Total	262	100,00%

Tabla 5.30.

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Autora

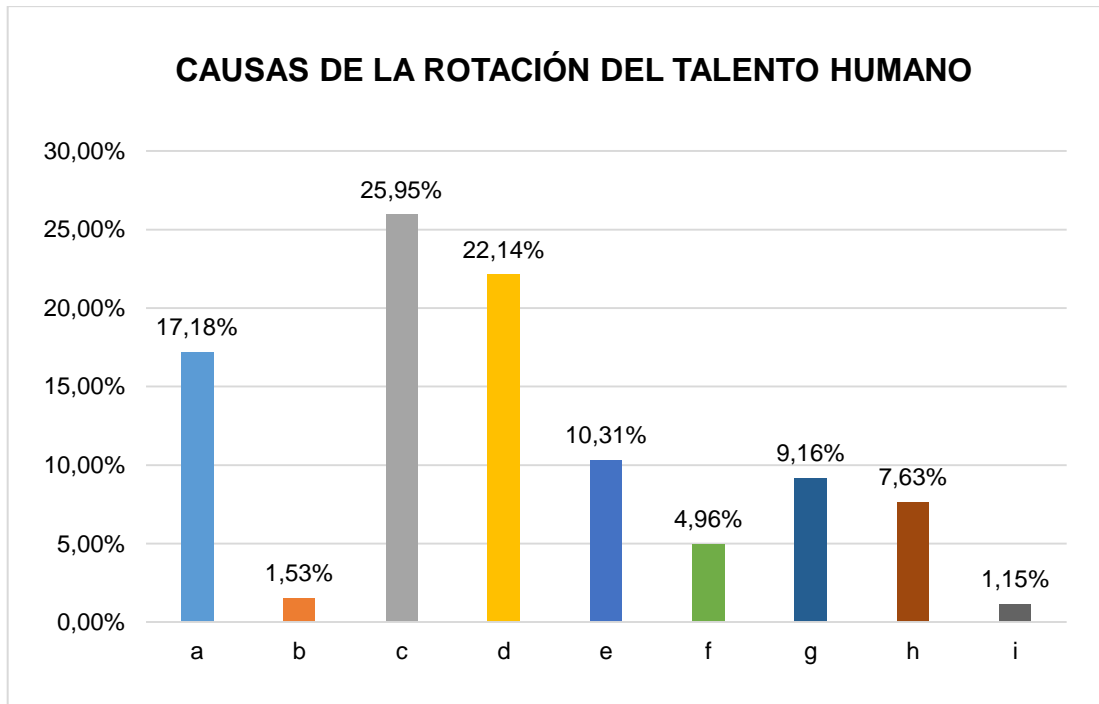


Gráfico 5.23. Datos referentes a la pregunta 23
 Fuente: Estudio aplicado
 Elaborado por: Autora

Las causas que generan mayor rotación o desvinculación del talento humano en COLVIDA tienen que ver con desmotivación y falta de incentivos con un 25,95%; por las relaciones con el jefe inmediato o superiores 22,14%; por acceder a un puesto mejor 17,18%; por relaciones interpersonales dentro de la organización 10,31%; por falta de promociones y ascensos 9,16%; y las otras causas 15,27% .

Las estrategias de mejora a implementar, deben focalizarse a minimizar las variables de mayor incidencia en la rotación de talento humano en COLVIDA.

5.10. RESULTADOS RELEVANTES

El diagnóstico del clima interno de la empresa COLVIDA muestra que es necesario implementar estrategias para:

GERENCIA Y LIDERAZGO

- Mejorar la percepción y el sentir de las personas, respecto a la asignación de funciones que realiza el líder tomando en cuenta las competencias de los colaboradores.
- Mejorar la percepción acerca de la motivación que promueven los líderes para la mejora del desempeño, de las habilidades y competencias de su equipo.
- Fomentar dentro del equipo, la transmisión de conocimientos y experiencias entre compañeros.

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

- Transmitir a todos los colaboradores, de una forma clara la misión, visión y objetivos de la compañía.
- Desarrollar en los colaboradores orgullo pertenencia a la compañía.
- Brindar a los colaboradores, la oportunidad de conocer e integrarse con los diferentes departamentos y localidades.

REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

- Generar la percepción de que la remuneración es justa en relación a las funciones designadas para cada cargo.
- Dar a conocer de una forma clara a los colaboradores, los beneficios que ofrece la compañía.

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

- Mejorar la percepción de estabilidad a futuro, que ofrece la compañía.
- Mejorar el reconocimiento público a aquellos colaboradores que se destaquen.
- Mejorar la percepción de los colaboradores en cuanto a la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la compañía.

COMUNICACIÓN

- Mejorar la participación comunicativa, clara y abierta.

RELACIONES INTERPERSONALES

- Mejorar la percepción de los colaboradores en cuanto al apoyo que reciben de sus líderes y compañeros desde el primer día que ingresan a la compañía.

TRABAJO EN EQUIPO

- Concretar el cumplimiento de las disposiciones que el líder delega al equipo.
- Promover en el colaborador la valoración de los diferentes puntos de vista y conocimiento de los integrantes del equipo.
- Sensibilizar a los colaboradores, respecto a cómo influye la calidad de su trabajo en las demás áreas de la empresa.
- Agilizar las respuestas entre áreas y departamentos de COLVIDA.

ERGONOMIA Y CONDICIONES AMBIENTALES

- Mejorar las condiciones físicas del ambiente de trabajo.

ROTACION DE TALENTO HUMANO

- Mejorar la motivación e incentivos; las relaciones con los jefes y superiores; las relaciones interpersonales internas; las oportunidades de desarrollo.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL

La evaluación del clima laboral de la empresa Seguros de Vida Colvida S.A., desarrollada en base al análisis de las nueve dimensiones que lo determinan, ha evidenciado la necesidad de implementar varias estrategias para mejorarlo, por lo que se requiere que empresa Seguros de Vida Colvida S.A., disponga de una planificación específica que detalle todos los elementos a ejecutarse y sus respectivos plazos, con el fin de optimizar el ambiente laboral, teniendo claro que para esta finalidad se requiere una participación activa de empresa y empleados.

6.1. OBJETIVOS

El objetivo general que busca alcanzar esta propuesta es: Proponer acciones ordenadas y sistemáticas para apoyar la mejora del clima organizacional de la empresa Seguros de Vida Colvida S.A.

Los objetivos específicos:

- Describir los procedimientos a aplicar, considerando las necesidades evidenciadas, para contribuir a la mejora del clima organizacional de Seguros de Vida Colvida S.A.

- Incentivar el desarrollo de habilidades en el personal, para mantener la eficiencia en las variables del clima organizacional.

6.2. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Todas las organizaciones buscan ejecutar sus actividades en un ambiente de trabajo agradable, ahí nace la necesidad de monitorear y mejorar el clima organizacional continuamente, para disponer de un ambiente adecuado y aprovechar los recursos disponibles; *“la productividad y calidad, o la insuficiencia en ellas, se relacionan con la labor del trabajador, y está sujeta a las peculiaridades del medio ambiente de trabajo o clima laboral.”* (Chiavenato I, 2000, pág. 699)

Por lo expuesto, queda claro que se requiere de una planificación muy detallada donde consten todos los elementos necesarios a ejecutarse dentro de plazos, con el propósito de optimizar el ambiente de trabajo de Seguros de Vida Colvida S.A., lo que requiere una participación activa de empresa y empleados.

6.3. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En base a las necesidades detectadas en las diversas variables del clima laboral, se propone aplicar las siguientes estrategias en Seguros de Vida Colvida S.A.

- Incentivar la capacitación para el trabajo en equipo dentro de Seguros de Vida Colvida S.A.
- Proponer políticas de comunicación aplicadas a Seguros de Vida Colvida S.A.
- Proponer políticas de promoción y desarrollo aplicadas a la empresa.
- Proponer actividades para el incentivo de la motivación y el reconocimiento logrando la promoción y participación de los colaboradores en Seguros de Vida Colvida S.A.
- Capacitar al personal con conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas incoativas que posee.

A continuación de describen las estrategias planteadas, como parte de una propuesta considerando objetivos, factores de estudio y prioridad de ejecución.

Descriptores de la prioridad:

U= URGENTE.

I= IMPORTANTE.

N= NECESARIO.

E= EMERGENTE.

Estrategias aplicadas a las variables de estudio-objetivo 1

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE DE ESTUDIO	TIPO DE CORRECTIVO	PRIORIDAD				ESTRATEGIAS
				U	I	N	E	
Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional de Seguros de Vida Colvida S.A..	1. Describir los procedimientos a aplicar, considerando las necesidades evidenciadas, para contribuir a la mejora del clima organizacional de Seguros de Vida Colvida S.A.	Trabajo en equipo	Mejorar comportamiento de la variable.	x				Incentivar la capacitación para el trabajo en equipo.
		Compromiso con la organización (consciencia)	Mejorar comportamiento de la variable.	x				
		Gerencia y liderazgo	Mejorar comportamiento de la variable.	x				Proponer políticas de comunicación.
		Rotación del recurso humano	Mejorar comportamiento de la variable.	x				
		Comunicación	Mejorar comportamiento de la variable.	x				
		Relaciones interpersonales	Mejorar comportamiento de la variable.	x				
		Compromiso con la organización (consciencia)	Mejorar comportamiento de la variable.	x				Proponer políticas de promoción y desarrollo humano.
		Remuneración y beneficios	Mejorar comportamiento de la variable.	x				
		Compromiso con la organización (consciencia)	Mejorar comportamiento de la variable.	x				Proponer actividades para incentivar la motivación y el reconocimiento logrando la participación de los colaboradores.
		Motivación y reconocimiento	Mejorar comportamiento de la variable.	X				

Tabla 6.1.
Elaborado por: Autora

Estrategias aplicadas a las variables de estudio-objetivo 2

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE DE ESTUDIO	TIPO DE CORRECTIVO	PRIORIDAD				ESTRATEGIAS
				U	I	N	E	
Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional de Seguros de Vida Colvida S.A.	2. Incentivar el desarrollo de habilidades para mantener la eficiencia en las variables de éxito, mediante procedimientos adecuados contribuyendo a la mejora del clima organizacional.	Gerencia y liderazgo	Mejorar comportamiento de la variable.		x			Socializar al personal conocimientos referentes a la estructura de Colvida y las herramientas incoativas que posee.
		Relaciones interpersonales	Mejorar comportamiento de la variable.		x			Difundir la información necesaria relacionada con el Clima Laboral. Mejorar la comunicación respecto a la estructura y jerarquías al interior de Colvida.
		Compromiso con la organización (consciencia)	Mejorar comportamiento de la variable.		x			Alinear los procesos internos con la estructura. Propiciar que las personas presenten propuestas de mejores prácticas laborales o empoderamiento.

Tabla 6.2.
Elaborado por: Autora

6.4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

Objetivo 1: Describir los procedimientos a aplicar, considerando las necesidades evidenciadas, para contribuir a la mejora del clima organizacional de Seguros de Vida Colvida S.A

Estrategias y actividades para objetivo 1

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS POR VARIABLE	ACTIVIDADES
Incentivar la capacitación para el trabajo en equipo.	Capacitar a los jefes y directivos para fomentar grupos de trabajo.	Conformar equipos de trabajo para seguir pautas relacionadas con responsabilidad y cooperación.
		Integración de personal en equipos de trabajo.
Proponer políticas de comunicación.	Mejorar los sistemas de comunicación interna e externa. Fomentar un estilo de dirección equilibrado y participativo entre los colaboradores.	Prácticas de actividades para promover la cordialidad y minimizar los efectos del rumor en Colvida.
		Evaluar el estado actual de la comunicación interna y externa con los clientes y entre los departamentos. Utilizar los canales de comunicación, formales e informales.
		Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área (círculos de calidad). Retroalimentar al líder.
Proponer políticas de promoción y desarrollo humano.	Proponer la capacitación y especialización del personal.	Identificar las necesidades para el diseño de un programa de socialización de incentivos y crecimiento personal. Difundir el plan de Carrera.
Proponer actividades para incentivar la motivación y el reconocimiento logrando la participación de los colaboradores.	Influir en la motivación de los empleados y generar confianza dentro del grupo de trabajo.	Implementar un programa de socialización sobre promoción y ascensos, compensaciones y bonificaciones.
		Fortalecer las relaciones realizando actividades para los empleados: deportes, integración de familias etc.
		Implementar evaluaciones periódicas para el desempeño, con la participación del trabajador
		Reconocimiento público oportuno para destacar el trabajo del colaborador.
		Prácticas de reconocimiento de los colaboradores como ascensos, felicitaciones por ocasiones especiales, reconocimiento por empleado del mes.

Tabla 6.3. Elaborado por: Autora

Objetivo 2: Incentivar el desarrollo de habilidades en el personal, para mantener la eficiencia en las variables del clima organizacional.

Estrategias y actividades para objetivo 2

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS POR FACTOR	ACTIVIDADES
Socializar al personal conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas incoativas que posee.	Fomentar el conocimiento y aprendizaje de la cultura organizacional.	Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en la empresa (círculos de calidad).
	Actualizar de manera permanente los recursos de innovación para el desempeño de la empresa.	Capacitación relacionada con los nuevos elementos de innovación: tecnología, manejo de paquetes informáticos, políticas para obtención y transmisión de información.

Tabla 6.4.
Elaborado por: Autora

6.5. INDICADORES Y RECURSOS POR OBJETIVO

Objetivo 1: Describir los procedimientos a aplicar, considerando las necesidades evidenciadas, para contribuir a la mejora del clima organizacional de Seguros de Vida Colvida S.A.

Recursos e indicadores – objetivo 1

ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	RESPONSABLE
Conformar equipos de trabajo para seguir pautas relacionadas con responsabilidad y cooperación.	Recursos humanos, materiales, técnicos e infraestructura de la empresa Seguros de Vida Colvida S.A.; personal, sala de reuniones, material de apoyo, retroproyector, computador.	Número de jefes y directivos capacitados.	Capacitador externo y Gerente de Talento Humano.
Integración de personal en equipos de trabajo.		Número de grupos de trabajo conformados.	
Prácticas de actividades para promover la cordialidad y evitar el rumor dentro de Colvida.		Disminución de rumores dentro de Colvida.	
Evaluar el estado actual de la comunicación interna y externa de la empresa con los clientes y entre los departamentos.	Cuestionario de encuesta aplicado por el personal de Talento Humano.	Encuestas aplicadas a los colaboradores.	Gerente de Talento Humano y empresa consultora externa.
Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área. (Círculos de participación)	Empresa consultora en trabajo conjunto con el departamento de Talento Humano	Índice de participación y número de colaboradores que aportan con ideas.	

ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	RESPONSABLE
Identificar las necesidades para el diseño de un programa de socialización de incentivos y crecimiento personal.	Empresa consultora en trabajo conjunto con el departamento de Talento Humano	Número de empleados promovidos y capacitados.	
Implementar un programa de socialización sobre promoción y ascensos, compensaciones y bonificaciones.	Empresa consultora en trabajo conjunto con el departamento de Talento Humano	Aplicación de encuestas para identificar necesidades.	Gerente de Talento Humano y empresa consultora externa.
Realizar actividades para los empleados: deportes, integración de familias etc.	Evaluación de empleados mediante entrevista personalizada o encuestas aplicados por el departamento de Talento Humano.	Número de empleados que se sienten identificados con la empresa.	
Implementar evaluaciones periódicas para el desempeño.		Aplicación de encuestas de satisfacción.	
Reconocimiento público para destacar el trabajo del colaborador.		Porcentaje de empleados motivados (mínimo 85%).	
Prácticas de reconocimiento de los colaboradores como ascensos, felicitaciones por ocasiones especiales, reconocimiento por empleado del mes.		Gerente de Talento Humano.	

Tabla 6.5.

Elaborado por: Autora

Objetivo 2: Incentivar el desarrollo de habilidades en el personal, para mantener la eficiencia en las variables del clima organizacional.

Recursos e indicadores – objetivo 2

ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	RESPONSABLE
Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en la empresa (círculos de calidad).	Personal área de recursos humanos, jefes del área, retroproyector, material impreso.	Número de empleados de Colvida que conocen la cultura organizacional de la empresa y su cuota de participación en ella (mínimo 80%).	Gerente de Talento Humano.
Capacitación relacionada con los nuevos elementos de innovación: tecnología, manejo de paquetes informáticos, políticas para obtención y transmisión de información.	Personal área técnica, computadores, salas de capacitación, material impreso.	Aplicar evaluación de conocimientos para medir el mejoramiento de las destrezas en el uso de las herramientas.	Encargado del área de Informática y de Innovación.

Tabla 6.6.
Elaborado por: Autora

6.5.1 MATRIZ DE SEGUIMIENTO

Objetivo 1: Describir los procedimientos a aplicar, considerando las necesidades evidenciadas, para contribuir a la mejora del clima organizacional de Seguros de Vida Colvida S.A.

Fecha de Inicio:			Logro de meta entre 90% y 100%			Mantener estrategia	
Fecha de Terminación:			Logro de meta entre 80% y 90%			Ajustar la implementación de la estrategia	
Responsable:			Logro de meta entre 70% y 80%			Replantear la estrategia	
Departamento:			Logro de meta menor a 70%			Sustituir la estrategia	
Estrategia	Indicador	Meta del Indicador	Logro entre 90% y 100% de meta	Logro entre 80% y 90% de meta	Logro entre 70% y 80% de meta	Logro menor al 70% de la meta	Acción a tomar
Incentivar la capacitación para el trabajo en equipo dentro de Colvida.	Cantidad de jefes y directivos capacitados.	En el plazo de un año, capacitar al 100% de los jefes y/o directivos de Colvida.					
Incentivar la capacitación para el trabajo en equipo dentro de Colvida.	Cantidad de grupos de trabajo conformados.	En un plazo de seis meses, conformar grupos de trabajo en al menos 90% de las unidades funcionales de Colvida.					
Proponer políticas de comunicación aplicadas a Colvida.	Disminución de rumores dentro de la empresa.	En el lapso de un año, disminuir en 80% los rumores en todas las unidades funcionales de Colvida.					

Estrategia	Indicador	Meta del Indicador	Logro entre 90% y 100% de meta	Logro entre 80% y 90% de meta	Logro entre 70% y 80% de meta	Logro menor al 70% de la meta	Acción a tomar
Proponer políticas de comunicación aplicadas a Colvida.	Encuestas aplicadas a los colaboradores y clientes.	En el plazo de un año, alcanzar un nivel de comunicación interna y externa de al menos 80% en toda la empresa y hacia los clientes.					
Proponer políticas de comunicación aplicadas a Colvida.	Canales de comunicación implementados	En el plazo de un año, implementar al menos un canal de comunicación formal y otro informal en todas las unidades de Colvida, y entre ellas.					
	Índice de participación y cantidad de colaboradores que aportan con ideas.	En el plazo de un año, lograr que al menos 50% de las personas que forman parte de la empresa, aporten ideas para identificar problemas e implementar correctivos.					

Estrategia	Indicador	Meta del Indicador	Logro entre 90% y 100% de meta	Logro entre 80% y 90% de meta	Logro entre 70% y 80% de meta	Logro menor al 70% de la meta	Acción a tomar
Proponer políticas de promoción y desarrollo humano.	Número de empleados que han aportado al diseño del Plan de Carrera.	En el plazo de tres meses, con el aporte de criterios de al menos el 50% de las personas que colaboran con la empresa, diseñar el Plan de Carrera.					
	Número de empleados que conocen el contenido y alcance del Plan de Carrera de Colvida.	Una vez que se cuente con el Plan de Carrera diseñado, en el plazo de tres meses, darlo a conocer al 100% de las personas que colaboran con Colvida.					
Proponer actividades para el incentivo de la motivación y el reconocimiento logrando la promoción y participación de los colaboradores en Colvida.	Número de empleados que aplican a un plan de carrera.	En el lapso de un año, que al menos 50% de las personas que colaboran con la empresa, se acojan al Plan de Carrera.					
	Cantidad de empleados que se sienten identificados con la empresa.	Lograr en el plazo de seis meses, que al menos 75% del personal de la empresa, se identifique con ella.					

Estrategia	Indicador	Meta del Indicador	Logro entre 90% y 100% de meta	Logro entre 80% y 90% de meta	Logro entre 70% y 80% de meta	Logro menor al 70% de la meta	Acción a tomar
Proponer actividades para el incentivo de la motivación y el reconocimiento logrando la promoción y participación de los colaboradores en Colvida.	Calificación de fichas de evaluación del personal.	Lograr en el plazo de seis meses, que el personal de la empresa tenga al menos 80% de eficiencia en el desempeño.					
	Número de empleados motivados.	Lograr en el plazo de seis meses, que al menos 80% de las personas que colaboran con la empresa, estén motivadas.					

Tabla 6.7.

Elaborado por: Autora

Objetivo 2: Incentivar el desarrollo de habilidades en el personal, para mantener la eficiencia en las variables del clima organizacional.

Estrategia	Indicador	Meta del Indicador	Logro entre 90% y 100% de meta	Logro entre 80% y 90% de meta	Logro entre 70% y 80% de meta	Logro menor al 70% de la meta	Acción a tomar
Capacitar al personal con conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas incoativas que posee.	Número de colaboradores que conocen la cultura organizacional de Colvida	Lograr en el plazo de seis meses, que 95% de los colaboradores, conozcan la cultura organizacional de Colvida					
	Porcentaje de empleados (as) que aportan ideas para la gestión de las áreas de la empresa.	Lograr en el plazo de seis meses, que 50% de los colaboradores, aporten ideas para aplicar en las diversas áreas de Colvida					

Estrategia	Indicador	Meta del Indicador	Logro entre 90% y 100% de meta	Logro entre 80% y 90% de meta	Logro entre 70% y 80% de meta	Logro menor al 70% de la meta	Acción a tomar
Capacitar al personal con conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas incoativas que posee.	Evaluación de conocimientos obtenidos.	En el plazo de seis meses, conseguir que el 90% de los colaboradores de la empresa, conozcan los nuevos elementos de innovación tecnológica.					

Tabla 6.8.

Elaborado por: Autora

6.6. PLANES OPERATIVOS Y PRESUPUESTO

Referentes al objetivo 1: Describir los procedimientos a aplicar, considerando las necesidades evidenciadas, para contribuir a la mejora del clima organizacional de Seguros de Vida Colvida S.A

Planes para objetivo 1

Estrategias	Actividades	Indicadores	Meta del Indicador	Presupuesto	Detalle	Responsable
Incentivar la capacitación para el trabajo en equipo dentro de Colvida.	Conformar equipos de trabajo para seguir pautas relacionadas con responsabilidad y cooperación.	Numero de directivos y jefes capacitados.	En el plazo de un año, capacitar al 100% de los directivos y/o jefes de Colvida.	\$350,00*	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Capacitador externo y Gerente de Talento Humano.

*Presupuesto planteado en base a las políticas institucionales de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

Estrategias	Actividades	Indicadores	Meta del Indicador	Presupuesto	Detalle	Responsable
Incentivar la capacitación para el trabajo en equipo dentro de Colvida.	Integración de personal en equipos de trabajo.	Numero de grupos de trabajo conformados.	En un plazo de seis meses, conformar grupos de trabajo en al menos 90% de las unidades funcionales de Colvida.	\$350,00*	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Capacitador externo y Gerente de Talento Humano.

*Presupuesto planteado en base a las políticas institucionales de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

Estrategias	Actividades	Indicadores	Meta del Indicador	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer políticas de comunicación aplicadas a Colvida.	Prácticas de actividades para promover la cordialidad y minimizar los efectos del rumor dentro de la empresa.	Disminución de rumores dentro de la empresa.	En el lapso de un año, disminuir en 80% los rumores en todas las unidades funcionales de Colvida.	\$200,00*	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Capacitador externo y Gerente de Talento Humano.

*Presupuesto planteado en base a las políticas institucionales de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

Estrategias	Actividades	Indicadores	Meta del Indicador	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer políticas de comunicación aplicadas a Colvida.	Prácticas de actividades deportivas, de integración, etc., con la participación de los empleados para promover la cordialidad y minimizar los efectos del rumor dentro del departamento.	Disminución de rumores dentro de la empresa.	En el lapso de un año, disminuir en 80% los rumores en todas las unidades funcionales de Colvida.	\$250,00*	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Capacitador externo y Gerente de Talento Humano.

*Presupuesto planteado en base a las políticas institucionales de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

Estrategias	Actividades	Indicadores	Meta del Indicador	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer políticas de comunicación aplicadas a Colvida.	Evaluar el estado actual de la comunicación interna y externa de Colvida, con los clientes y entre departamentos.	Encuestas aplicadas a los colaboradores y clientes.	En el plazo de un año, alcanzar un nivel de mejora en la comunicación interna y externa de al menos 80% con los clientes y entre departamentos.	\$250,00*	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Gerente de Talento Humano y empresa consultora externa.
	Definir e implementar canales de información formales e informales	Canales de comunicación implementados	En el plazo de un año, implementar al menos un canal de comunicación formal y otro informal en todas las unidades de Colvida, y entre ellas.			

*Presupuesto planteado en base a las políticas institucionales de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

Estrategias	Actividades	Indicadores	Meta del Indicador	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer políticas de comunicación aplicadas a Colvida.	Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área (círculos de calidad). Generar la retroalimentación de líderes.	Índice de participación y cantidad de colaboradores que aportan con ideas.	En el plazo de un año, lograr que al menos 50% de las personas que forman parte de la empresa, aporten ideas para identificar problemas e implementar correctivos.	\$220,00*	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Gerente de Talento Humano y empresa consultora externa.

*Presupuesto planteado en base a las políticas institucionales de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

Estrategias	Actividades	Indicadores	Meta del Indicador	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer políticas de promoción y desarrollo humano.	Identificar las necesidades para el diseño de un programa de socialización de incentivos y crecimiento personal.	Número de empleados que han aportado al diseño del Plan de Carrera.	En el plazo de tres meses, con el aporte de criterios de al menos el 50% de las personas que colaboran con la empresa, socializar el Plan de Carrera.	\$700,00*	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Gerente de Talento Humano y empresa consultora externa.
	Socializar el Plan de Carrera.	Número de empleados que conocen el contenido y alcance del Plan de Carrera de Colvida.	En el plazo de tres meses, dar a conocer el plan carrera al 100% de las personas que colaboran con Colvida.			

*Presupuesto planteado en base a las políticas institucionales de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

Estrategias	Actividades	Indicadores	Meta del Indicador	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer actividades para incentivar la motivación y el reconocimiento logrando la participación de los colaboradores de Colvida.	Implementar un programa de socialización sobre promoción y ascensos, compensaciones y bonificaciones.	Número de empleados que aplican a un plan de carrera.	En el lapso de un año, que al menos 50% de las personas que colaboran con la empresa, se acojan al Plan de Carrera.	\$1.285,00*	El departamento de Talento Humano recibe un presupuesto asignado para el desarrollo de las actividades con los colaboradores así como aplicación de encuestas para evaluar necesidades y nivel de satisfacción. Actividades mensuales, semanales o trimestrales dependiendo	Gerente de Talento Humano.
	Realizar actividades para los empleados: deportes, integración de familias etc.	Cantidad de empleados que se sienten identificados con la empresa.	Lograr en el plazo de seis meses, que al menos 75% del personal de la empresa, se identifique con ella.			
	Implementar evaluaciones periódicas para el desempeño.	Calificación de fichas de evaluación del personal.	Lograr en el plazo de seis meses, que el personal de la empresa tenga al menos 80% de eficiencia en el desempeño.			
	Prácticas de reconocimiento de los colaboradores como ascensos, felicitaciones por ocasiones especiales, reconocimiento por empleado del mes.	Número de empleados motivados.	Lograr en el plazo de seis meses, que al menos 80% de las personas que colaboran con la empresa, estén motivadas.			
	Reconocimiento público para destacar el trabajo del colaborador.					

*Presupuesto planteado en base a las políticas institucionales de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

Tabla 6.9.

Elaborado por: Autora

Planes para objetivo 2

Estrategias	Actividades	Indicadores	Meta del Indicador	Presupuesto	Detalle	Responsable
Socializar al personal conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas incoativas que posee.	Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área (círculos de calidad)	Número de colaboradores que conocen la cultura organizacional de Colvida	Lograr en el plazo de seis meses, que 95% de los colaboradores, conozcan la cultura organizacional de Colvida	\$1.285,00*	El departamento de Talento Humano está encargado de organizar una serie de charlas que incluye refrigerios y material de apoyo.	Gerente de Talento Humano.

*Presupuesto planteado en base a las políticas institucionales de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

Estrategias	Actividades	Indicadores		Presupuesto	Detalle	Responsable
Socializar al personal conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas incoativas que posee.	Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área (círculos de calidad).	Porcentaje de empleados (as) que aportan ideas para la gestión de las áreas de la empresa.	Lograr en el plazo de seis meses, que 50% de los colaboradores, aporten ideas para aplicar en las diversas áreas de Colvida	\$300,00*	El departamento de Informática e Innovación está encargado de realizar charlas que incluye refrigerios y material de apoyo	Encargado del área de Informática y de Innovación.
	Capacitación relacionada con los nuevos elementos de innovación: tecnología, manejo de paquetes informáticos, políticas para obtención y transmisión de información.	Aplicar evaluación de conocimientos para medir el mejoramiento de las destrezas en el uso de las herramientas.	En el plazo de seis meses, conseguir que el 90% de los colaboradores de la empresa, conozcan y manejen eficientemente los nuevos elementos de innovación tecnológica.			

*Presupuesto planteado en base a las políticas institucionales de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.

Tabla 6.10.

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados derivados de esta investigación y las recomendaciones asociadas a los mismos se exponen mediante las siguientes conclusiones y recomendaciones.

7.1. CONCLUSIONES

- La empresa de seguros de vida Colvida S.A ha experimentado en el último año cambios muy significativos en su estructura jerárquica, organizativa, y en su plataforma tecnológica, que no han sido debidamente socializados y comunicados, generando incertidumbre, falta de confianza y de compromiso en el recurso humano, lo que ha incrementado su rotación; en resumen ha afectado el clima laboral interno, y repercutido en la productividad y el logro de metas.
- Seguros Colvida S.A. es una empresa aseguradora que tiene una importante participación en el mercado ecuatoriano, y dispone de una estructura organizacional, comercial y operativa muy bien definida.
- El clima laboral es un factor fundamental, que contribuye a la productividad de la empresa y al cumplimiento de los objetivos; existen varias teorías que lo analizan como son: la del aprendizaje, de las expectativas, de la equidad y del establecimiento de metas; esta última parece ser la que mejor se adapta a la investigación, y estudia

nueve variables que estructuran el clima laboral de la empresa: gerencia y liderazgo, compromiso con la organización, remuneración y beneficios, motivación y reconocimiento, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, ergonomía y condiciones ambientales, y rotación de talento humano.

- Para desarrollar esta investigación se utilizó una metodología formal, con enfoque descriptivo; el análisis se desarrolló a nivel de cada ítem, dimensión y objeto de estudio general que constituyó el clima organizacional que actualmente existe en la empresa Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.
- La evaluación del clima laboral desarrollada en base al análisis de las nueve variables que lo determinan, evidenció la necesidad de realizar acciones ordenadas, sistemáticas y estratégicas para apoyar la mejora del clima organizacional de la empresa Seguros de Vida Colvida S.A.

7.2. RECOMENDACIONES

- La gestión del clima laboral de las organizaciones, tiene relación directa con la productividad y el logro de objetivos, por lo que cuando se establezca que en una organización existe una problemática asociada a éste, es recomendable y se justifica desarrollar una investigación formal.

- Antes de desarrollar cualquier tipo de diagnóstico o análisis, es necesario que la persona que desarrolla la investigación, adquiera un conocimiento profundo y suficiente sobre el objeto de estudio, en el caso de esta investigación la empresa de seguros Colvida S.A., para disponer de un criterio objetivo para planificar y organizar la investigación.
- Generalmente existen diversos enfoques teóricos y conceptuales, en base a los cuales se han estudiado temas relevantes de la gestión de las organizaciones, como es el caso del clima laboral; por lo que es recomendable en toda investigación, desarrollar el marco conceptual, para de esta forma seleccionar el enfoque que mejor se adapta a la investigación.
- Es indispensable definir una metodología formal, que establezca parámetros técnicos, lógicos y sistemáticos para desarrollar toda investigación científica, ya que de esta forma es más probable que la investigación cumpla con el objetivo de estudio (eficacia) y se aprovechen óptimamente los recursos necesarios para llevarla a cabo (eficiencia).
- La evaluación del clima laboral existente en la empresa Seguros de Vida Colvida S.A., evidenció la existencia de necesidades de mejora en el clima laboral, por lo que se requiere que empresa Seguros de Vida Colvida S.A., disponga de una planificación específica que detalle todos los elementos a ejecutarse y sus respectivos plazos, con

el fin de optimizar el ambiente laboral, teniendo claro que para esta finalidad se requiere una participación activa de empresa y empleados.

- En vista de las necesidades detectadas en las diversas variables del clima laboral de la Seguros de Vida Colvida S.A., se recomienda implementar un plan estratégico orientado a: incentivar la capacitación para el trabajo en equipo dentro de Seguros de Vida Colvida S.A.; proponer políticas de comunicación aplicadas a Seguros de Vida Colvida S.A.; proponer políticas de socialización sobre promoción y desarrollo aplicadas en la empresa; proponer actividades para incentivar la motivación y el reconocimiento logrando la participación de los colaboradores en Seguros de Vida Colvida S.A.; socializar al personal conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas incoativas que posee, y motivar al personal de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá: 5a. ed. McGraw Hill.
- Cuevas, J. C. (11 de 03 de 2011). *Clima laboral*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>
- George, K. (03 de 2008). Liderazgo eficaz,. *Carta de Noticias-Gestión*, 12(2), 45.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly , J. (2003). *Teoría del aprendizaje*. Madrid: Pearson.
- Goleman, D. (2011). *Lider resonante crea más*. Debolsillo.
- Kofman, F. (2010). *La empresa consciente*. Pearson: Buenos Aires.
- Rodríguez, & Remus. (2004). *Clima laboral positivo*. Madrid: McGraw Hill.
- Salazar , C., Canales, L., & Cofré, P. (2011). *Percepción de los efectos del sindicalismo y reforma laboral*. Chile: Redalic.
- Urcola, J. L. (2013). *Cómo hablar en público y hacer presentaciones profesionales*. Buenos Aires: Esic.
- Wether, & Davis. (2010). *Administración de personas y recursos humanos*. Obtenido de <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html>
- López Mas, Julio (2006). *Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg*. México: LIMUSA
- Urcola, J.L. (2003). *Dirigir personas: fondo y formas*. Buenos Aires.
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999) *Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*. Barcelona.
- Biosca, Domenech (1990). *Dirigir con eficacia*. México.
- Dale, Timpe (1989). *Motivación del personal*. Barcelona, España.
- Hernández Sampieri, C. Roberto; Fernández Collado, Carlos; y, Baptista Lucio, Pilar (2003). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.
- Reyes Ponce, Agustín (2004). *Administración de Personal*. México: Limusa
- Bunge, Mario (2000). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel

Jáuregui Ana (2006). Estrategia y Ventaja competitiva. Bogotá: Norma

Jiménez Jeannette, Castro Adrián y Brenes Cristian (2006). Productividad:
San José de Costa Rica.