



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN RECURSOS HUMANOS

TESIS

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
RECURSOS HUMANOS

TEMA

“PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL PARA SEGUROS
UNIDOS S.A.”

AUTORA

ANDREA PAZ SEGURA SOTO

DIRECTORA DE TESIS

DOCTORA LUCY ROSERO PEÑA

QUITO – ECUADOR – 2014

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por la señora ANDREA PAZ SEGURA SOTO

Dra. Lucy Rosero Peña

Directora de Tesis

AUTORÍA

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza la autora

ANDREA PAZ SEGURA SOTO

C.I. No: 1714116595

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi Dios que sin su bendición nada de lo que me proponga podría realizar, a mi hijo Joaquín que es mi bendición más grande y mi motor para seguir creciendo como persona y profesional. a mis padres por darme la vida y por su apoyo en las buenas y en las malas, la dedico también a mi esposo y amigo José David que siempre me estuvo motivando a seguir adelante, a mi abuelita Carmen que desde el cielo sé que nunca me abandona.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por siempre darme la mano y nunca dejarme sola, a mis papás que hicieron de mi lo que ahora soy y se los agradezco inmensamente, mi hermano que nunca me dijo No cuando necesite su colaboración y a mi profesora Dra. Lucy Rosero, por su paciencia, guía, dedicación y comprensión gracias a ella seré una excelente profesional enamorada de mi vocación.

PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“Plan de Mejoramiento del Clima Laboral para Seguros Unidos S.A.”

Capítulo I. Planteamiento del problema

En éste acápite se desglosa el planteamiento e importancia del problema, en el que se hace referencia a la problemática actual del clima laboral de Seguros Unidos S.A. determinándose la necesidad de generar una propuesta de mejoramiento, con la participación activa tanto de la administración, como de los colaboradores.

Asimismo, se plantea los objetivos que determinan la estructura secuencial de la investigación, tomando en cuenta fundamentalmente temas de orden técnico vinculados al desarrollo y mantenimiento del clima laboral.

Capítulo II. Marco teórico, referencial y conceptual

En éste acápite se desglosa en primera lugar la base doctrinaria relacionada con el tema de investigación, desagregando la información desde los aspectos administrativos y organizacionales que inciden en el clima laboral, seguido de los elementos que influyen directamente en el ambiente de trabajo, y finalmente se determina el modelo que permitiría el cambio en la organización en beneficio del clima laboral.

En segundo lugar, se precisa el diagnóstico situacional de Seguros Unidos S.A., identificando los puntos de mejora para la elaboración del plan de mejoramiento respectivo. Para finalmente desglosar los términos técnicos relevantes utilizados en el desarrollo del trabajo de titulación.

Capítulo III. Marco metodológico

Desglosa información relacionada con las técnicas y los métodos de investigación, así como, con la definición de la estructura de la encuesta, la aplicación e interpretación de datos.

Capítulo IV. Plan de mejoramiento

Para cumplir con este objetivo se parte de la aplicación del modelo del cambio de Kurt Lewin para identificar, analizar y presentar posibles soluciones a los problemas relacionados con el clima laboral de Seguros Unidos S.A., definiendo las estrategias que permitan desarrollar el plan de mejoramiento en mención.

Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones, resultado de la investigación.

INDICE

1.	EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1	TEMA.....	2
1.2	PLANTEAMIENTO Y ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.4	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	5
1.5	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:	6
1.5.1	OBJETIVO GENERAL	6
1.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	7
2.	MARCO REFERENCIAL- TEÓRICO Y CONCEPTUAL	9
2.1	MARCO REFERENCIAL.....	9
2.1.1	SÍNTESIS HISTÓRICA.....	9
2.1.2	MISIÓN.....	10
2.1.3	VISIÓN	10
2.1.4	OBJETIVOS:.....	10
2.1.5	ESTADÍSTICAS DEL MERCADO ASEGURADOR AL 2013.....	12
2.1.6	MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS	12
2.1.7	VALORES.....	13
2.1.8	ANÁLISIS FODA DE SEGUROS UNIDOS	13
2.1.9	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE SEGUROS UNIDOS	17
2.1.10	ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DE SEGUROS UNIDOS	18
2.1.11	ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE SEGUROS UNIDOS	19

2.2	MARCO TEÓRICO	20
2.2.1	COMUNICACIÓN	20
2.2.2	LIDERAZGO	21
2.2.3	MOTIVACIÓN	21
2.2.4	LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	25
2.2.5	SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.2.6	EL CLIMA LABORAL	33
2.2.7	EL ESTRÉS.....	36
2.2.8	RUMORES EN LA ORGANIZACIÓN	37
2.2.9	TECNICAS PARA RESOLVER PROBLEMAS	38
2.3	MARCO CONCEPTUAL	42
2.4	IDEA A DEFENDER	45
2.5	SISTEMA DE VARIABLES	45
2.5.1	VARIABLES INDEPENDIENTES	45
2.5.2	VARIABLES DEPENDIENTES	45
3.	MARCO METODOLÓGICO	47
3.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1.1	MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO.....	47
3.1.2	MÉTODO DESCRIPTIVO	47
3.2	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	48
3.2.1	OBSERVACIÓN.....	48

3.2.2	ENCUESTA	48
3.3	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	49
3.4	DETERMINACIÓN DE POBLACIÓN Y MUESTRA	49
3.4.1	POBLACIÓN	49
3.4.2	MUESTRA	49
3.5	ESPECIFICACIONES DE LAS PREGUNTAS	49
3.5.1	APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	53
3.5.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	54
4.	PROPUESTA	99
4.1	ESTRATEGIAS DE MEJORA	106
4.2	PLAN DE ACCIÓN	110
4.3	FLUJOGRAMA.....	111
5.	CONCLUSIONES.....	113
6.	RECOMENDACIONES	114
7.	ANEXOS.....	115

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 PIRÁMIDE DE MASLOW	23
GRÁFICO 2 CAUSAS DE ESTRÉS	37
GRÁFICO 3 MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS.....	12
GRÁFICO 4 FODA.....	15
GRÁFICO 5 ESTRATEGIAS FODA	16
GRÁFICO 6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	17
GRÁFICO 7 ORGANIGRAMA DE POSICIÓN	18
GRÁFICO 8 ORGANIGRAMA FUNCIONAL	19

CAPÍTULO I

**PLANTEAMIENTO
DEL PROBLEMA**

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Seguros Unidos S.A. es una empresa con prestigio a nivel nacional, contando económicamente con el respaldo de uno de los grupos más poderosos del país, Juan Eljuri S.A.

En Seguros Unidos no se ha realizado una medición del clima laboral, al parecer se la consideraba innecesaria, ya que adoptaron una nueva forma de administración, la cual consiste en que todas las decisiones que se tomen deben ser antes consultadas en Cuenca para obtener la aprobación previa, no obstante que Quito es la oficina Matriz, en Cuenca se encuentra una Auditora que fue designada por el dueño de la organización y sin su opinión positiva no se puede dar paso a ningún proceso, pese a que el clima laboral en una organización se lo valora esencialmente para lograr una acertada gestión empresarial, enfocada en el cumplimiento de los objetivos corporativos y en el desempeño laboral de sus empleados.

En la actualidad, la situación antes expuesta ha cambiado de manera sustancial en Seguros Unidos S.A., ya que es de gran interés de los ejecutivos de la empresa el realizar un estudio del clima laboral, y de acuerdo a los resultados proceder a su mejoramiento. El cambio de opinión se presenta por cuanto ahora se evidencia en los empleados algunas situaciones que impiden su normal desenvolvimiento, entre otras se podría citar que en varias áreas se percibe que no existe una buena relación entre jefes y colaboradores, y a su vez entre todo el personal, lo que ha generado alrededor de los años malestar en las personas, haciendo que crean que la empresa no está

comprometida con ellos, y que solo busca cumplir su meta sin darle importancia al bienestar y tranquilidad de sus colaboradores, esto arrastra a que la gente sienta que no es importante en la empresa y que en cualquier momento pueden reemplazarla.

Las personas no tienen motivación para seguir en la empresa, muchos de ellos han salido de la organización porque se les ha presentado propuestas no tan beneficiosas económicamente ya que han sido con menos remuneración, pero que garantizan su estabilidad y tranquilidad que el ser humano busca, y principalmente lo que prevalece para ellos es el ambiente laboral adecuado.

El plan de mejoramiento del clima laboral sustentado en un diagnóstico de posibles problemas con posibles soluciones para cada uno de ellos, permitirá a Seguros Unidos S.A. contar con una herramienta de gestión administrativa, que de ser aplicada, básicamente contribuirá a que los integrantes, su desempeño y sus competencias coincidan con las metas y objetivos de la compañía. En este contexto, las relaciones entre la organización y los colaboradores que trabajan en ella adquieren significativa y trascendental importancia para lograr el prestigio de la organización, lo cual aportará a su fortalecimiento empresarial.

1.2 PLANTEAMIENTO Y ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El problema principal de no tener un clima laboral adecuado en la empresa, genera que los empleados no trabajen eficientemente, ni desarrollen su potencial al 100%, por no tener la motivación necesaria para asistir diariamente a sus labores, lo único que buscan son nuevas alternativas de trabajo en otros lugares, generalmente se escucha que las personas se quejan de sus jefes y de las injusticias que creen son objeto dentro de sus unidades de trabajo, este malestar ha sido el principal motivo para que se hayan presentado un alto porcentaje de renuncias en el período 2011 –

2013. Algunas personas que siguen laborando en Seguros Unidos S.A. se han preguntado ¿Cuándo voy a encontrar algo mejor? , ¿Por qué yo tengo que pasar por todo esto? ¿Por qué ellos sí y yo no? Si esta situación de inestabilidad persiste, proliferarán los comportamientos irregulares, las relaciones interpersonales seguirán empeorando, y las renuncias continuarán afectando el desempeño organizacional.

En estas circunstancias, se ha producido la salida de gente que realmente era valiosa para la organización, que han trabajado gran parte de su vida, aportando para sacar adelante a esta Aseguradora, siendo reemplazada de inmediato, sin que exista una proposición de mejora en las condiciones económicas, ni reconocer el pago de horas extras, ahondando así más los problemas antes citados.

En Seguros Unidos S.A. se ha generado un malestar entre unidades de trabajo, cada área depende de la otra y al no haber buena interacción no se puede lograr ejecutar los procesos adecuadamente retrasándose en el trabajo y es aquí donde empieza la inconformidad tanto del cliente interno, como del externo, por las situaciones expuestas, el personal no está conforme con lo que vive dentro de la empresa, sale mucha gente, y los directivos no han tomado medidas para detenerlos.

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para la realización del presente estudio se considerará ciertas interrogantes que serán respondidas a lo largo de la investigación y estas son las siguientes:

¿La empresa realmente tiene un mal clima laboral?

¿En dónde se genera el problema o los problemas con respecto al clima laboral?

¿Cuáles han sido los resultados de funcionalidad con respecto al clima laboral, que ha obtenido actualmente Seguros Unidos?

¿Qué tan factible puede llegar a ser el mejorar el clima laboral, tomando en cuenta la Administración centralizada en la matriz de la empresa?

¿Se podrá lograr que los altos mandos perciban la insatisfacción de sus colaboradores y tomen decisiones de mejora?

¿Necesita Seguros Unidos un plan de mejoramiento del clima laboral?

Sobre la base de las interrogantes planteadas se considera necesario proponer un plan de Mejoramiento del Clima Laboral.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El Clima Laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas y experimentadas por las personas que componen la organización o el grupo de trabajo y que influyen directamente sobre su desempeño.

Para mejorar el clima laboral de Seguros Unidos, es necesario determinar la raíz del o los problemas, mediante una investigación minuciosa de la problemática que aqueja a los empleados que actualmente trabajan en la empresa y así poder plantear soluciones.

Una vez determinado el núcleo del conflicto, se estudiarán las mejores alternativas para generar un Plan de Mejoramiento del Clima Laboral, tomando como referencia que anteriormente existía un ambiente laboral saludable, en donde se manejaban procesos claramente definidos por la empresa, pero con el transcurso del

tiempo, y el estilo administrativo de la nueva administración ésta situación ha ido cambiando, acentuándose la falta de interés en las personas y sus necesidades.

El Plan de Mejoramiento propuesto será de utilidad para Seguros Unidos S.A. a fin de que vuelva a ser la empresa que una vez fue, en donde todos eran una gran familia, generando satisfacción y bienestar, y así las personas estaban comprometidas con su trabajo. Con dicho Plan la Aseguradora volverá a propiciar y resaltar el desempeño del talento humano, sus interrelaciones con colegas y superiores, la atención al cliente, las metas y los resultados a alcanzar y sobre todo recuperará la cultura organizacional, en donde los colaboradores se sientan cada vez mejor trabajando para la empresa, por su ambiente laboral y su crecimiento personal y labor que experimentará.

Por lo expuesto, los principales beneficiarios serán: Por una parte, los empleados al disponer de un ambiente laboral adecuado para su desempeño diario; por otra, la empresa que se beneficiará consiguiendo mayor productividad. Y finalmente los clientes que son la razón de ser de la empresa recibirán una atención personalizada con calidez y valor agregado.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un Plan de Mejoramiento del Clima Laboral para Seguros Unidos como instrumento de gestión administrativa que facilite la toma de decisiones.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar la situación actual de la empresa en relación al clima laboral.
- Determinar posibles problemas percibidos por los colaboradores y la administración dentro de las unidades de trabajo y de la empresa.
- Sugerir acciones para mejorar el clima laboral y sus componentes mediante un Plan de Mejoramiento.

CAPÍTULO II

**MARCO
REFERENCIAL
TEORICO
Y
CONCEPTUAL**

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL- TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 MARCO REFERENCIAL



2.1.1 SÍNTESIS HISTÓRICA

Seguros Unidos S.A., se estableció en el Ecuador en 1886, durante estos años se ha venido desarrollando en el mercado asegurador llegando a ser en su momento líder en el mercado. Inicialmente comenzó como Comercial Unión, pero en 1994 se decide establecer las operaciones en toda Latinoamérica y en el país fue adquirida por el Grupo Eljuri y desde entonces se estableció como ahora se la conoce Seguros Unidos S.A. manteniéndose como una empresa muy sólida.

Al cierre del 2012, Seguros Unidos S.A. se ubica dentro de las ocho aseguradoras más grandes del Ecuador, con una producción global de US\$ 53.6 millones, dentro de las tres aseguradoras más grandes en vehículos, con US\$ 31.3 y con una cartera superior a 42.000 clientes.

La captación de clientes durante sus 108 años en el Ecuador fue continua y permanente, ubicándose siempre entre las principales compañías aseguradoras del

país. Durante este periodo la Compañía tuvo que enfrentar siniestros de grandes proporciones, el más antiguo fue el Gran Incendio de Guayaquil, en el año 1896, en el que se destruyó gran parte del centro y norte de la ciudad .

2.1.2 MISIÓN

Somos una sólida compañía aseguradora nacional con más de un siglo de presencia en el mercado, protegiendo la vida y el patrimonio de nuestros clientes, con vocación de servicio, respeto y profesionalismo, generando valor para nuestra gente, los accionistas y la sociedad.

2.1.3 VISIÓN

Liderar el mercado asegurador en el segmento de vehículos a nivel nacional, garantizando elevados estándares de servicio y calidad, con la más adecuada estructura tecnológica y con un talento humano calificado y altamente comprometido, llegando a cada rincón del Ecuador más unidos a las necesidades de nuestros clientes, con productos innovadores y rentables para la organización.

2.1.4 OBJETIVOS:

2.1.4.1 FINANCIEROS

- Incrementar la rentabilidad operacional de la compañía del 6,9% al 10%
- Alcanzar una producción de 74MM.
- Reducir la siniestralidad global de la compañía a máximo el 50% y a máximo el 65% en el ramo de vehículos.
- Disminuir la cartera vencida en 25 puntos porcentuales

2.1.4.2 PROCESO DE SEGUROS UNIDOS

- Lograr un costo promedio por gestión de reclamos de vehículos de U\$ 1,900
- Optimizar y formalizar los procesos de la compañía orientándolos al servicio del cliente
- Identificar y mitigar los riesgos críticos de la compañía
- Adaptar la organización para cumplir eficazmente con las nuevas normativas y regulaciones emitidas por los organismos de control.

2.1.4.3 CLIENTES

- Llegar a un índice de renovación global de la compañía superior al 60%.
- Lograr una participación de la producción fuera del grupo que represente al menos el 25% del total del portafolio.
- Alcanzar un índice de satisfacción de clientes del 80% en todos los ámbitos de interacción con la compañía
- Lograr una facturación de 10MM en el segmento de personas
- Alcanzar una participación de al menos el 5% de la producción total en nuevas plazas no explotadas por la compañía.

2.1.4.4 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

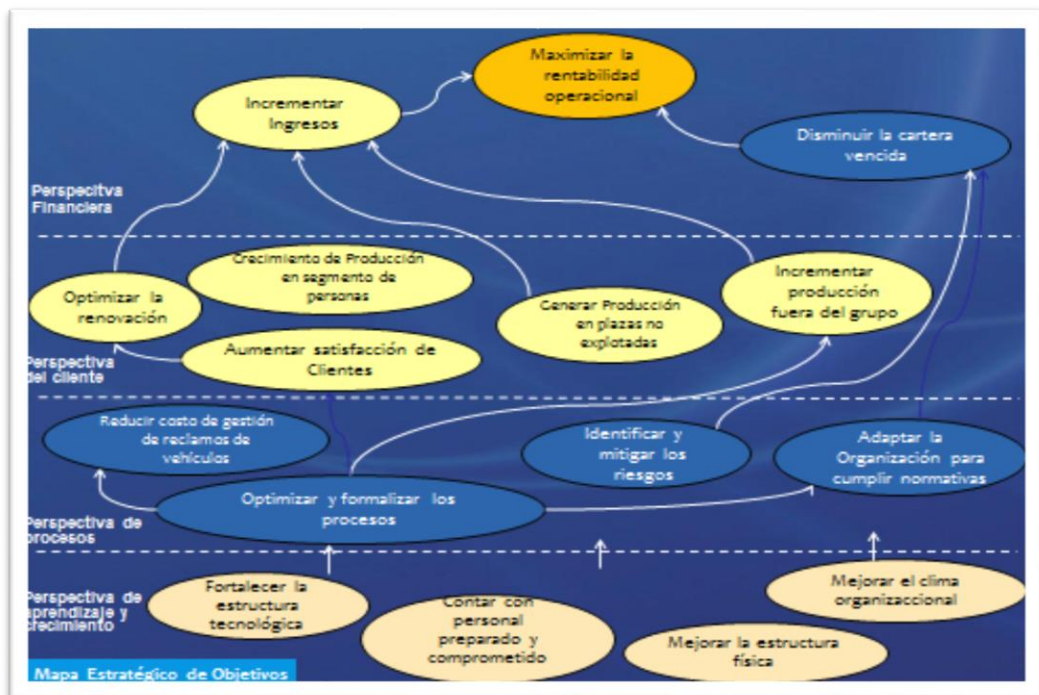
- Fortalecer la estructura tecnológica que permita satisfacer las necesidades del cliente y el crecimiento del negocio
- Contar con personal preparado y comprometido.
- Mejorar el clima laboral.
- Mejorar la estructura física de la empresa

2.1.5 ESTADÍSTICAS DEL MERCADO ASEGURADOR AL 2013

QBE COLONIAL	155.332.385	1
ACE	138.903.729	2
EQUINOCCIAL	127.810.263	3
SUCRE	107.400.044	4
PICHINCHA	70.675.470	5
AIG		
METROPOLITANA	65.693.255	6
PANAMERICANA DEL ECUADOR	54.328.940	7
UNIDOS	53.626.894	8
ASEGURADORA DEL SUR	52.540.062	9
MAPFRE ATLAS	51.747.017	10

2.1.6 MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS

Gráfico 4 Mapa estratégico de objetivos



Fuente: Seguros Unidos

Autora: Seguros Unidos

2.1.7 VALORES

- Respeto hacia nosotros, a nuestros clientes, colegas y la sociedad
- Honestidad a toda prueba, en lo pequeño y en lo grande, en todas las funciones encomendadas.
- Responsabilidad cumpliendo nuestros compromisos y nuestra palabra
- Pro actividad, iniciativas personales para lograr que las cosas ocurran

2.1.8 ANÁLISIS FODA DE SEGUROS UNIDOS

El FODA es una matriz donde se puede conocer la situación actual de la empresa mediante la identificación y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para posteriormente plantear estrategias que ayudarán a mejorar esta situación.

- **Fortalezas**

1. La empresa dispone de solvencia económica, con el respaldo de un grupo económico fuerte.
2. Empresa con 125 años de presencia en el mercado.
3. Funcionarios, responsables de sus actividades y obligaciones.
4. Reaseguradores reconocidos a nivel internacional, apoyo de corredores.

- **Oportunidades**

1. Explotar la relación del Grupo.
2. Posicionar la marca Seguros Unidos, para generar oportunidades.
3. Software, desarrollo y mayor capacidad de funcionamiento, para aprovechar la Base de datos.

4. Presencia Nacional e Internacional.

- **Debilidades**

1. Personal desmotivado, por decisiones y cambios.
2. Programa de capacitación del Personal.
3. Estructura organizacional inadecuada a nivel operativo.
4. Desarrollo Organizacional, las áreas no tienen procesos definidos.

- **Amenazas**

1. Impacto de la Ley antimonopolio además de nuevas regulaciones del ente de control.
2. Falta de políticas de revisión salarial, ocasiona rotación de personal.
3. Dependencia del costo de los talleres del grupo.
4. Falta de pago de primas de las empresas del grupo.

Gráfico 5 FODA



Elaborado por: Andrea Segura

2.1.8.1 ESTRATÉGIAS

Gráfico 6 Estrategias FODA

Factores Internos Factores Externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. La empresa dispone de solvencia económica, con el respaldo de un grupo económico fuerte.</p> <p>F2. Empresa con 125 años de presencia en el mercado.</p> <p>F3. Funcionarios, responsables de sus actividades y obligaciones.</p> <p>F4. Reaseguradores reconocidos a nivel internacional, apoyo de corredores.</p>	<p>D1. Personal desmotivado, provocado por decisiones y cambios.</p> <p>D2. Programa de Capacitación del Personal.</p> <p>D3. Estructura organizacional deficiente, operativa.</p> <p>D4. Desarrollo Organizacional, áreas no tienen procesos definidos.</p>

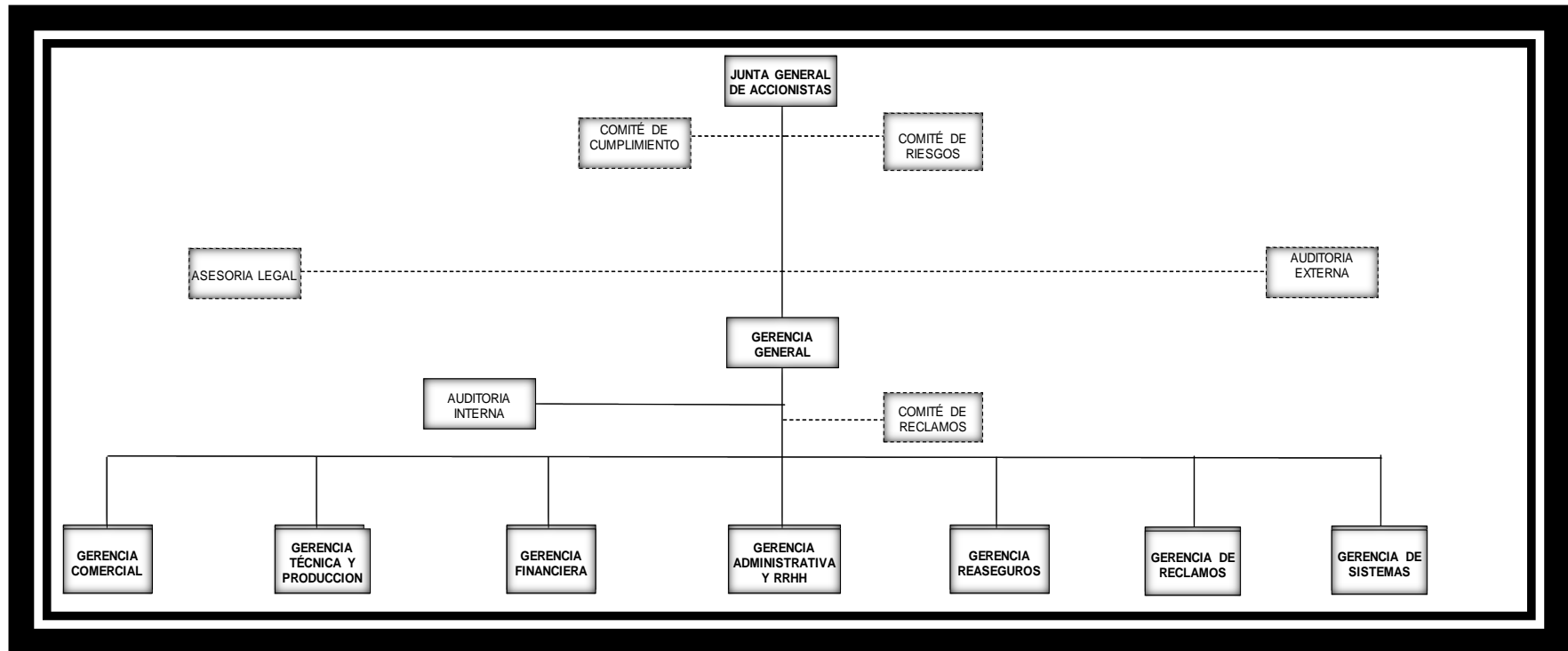
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Explotar relación del Grupo.</p> <p>O2. Posicionar la marca Seguros Unidos, para generar oportunidades.</p> <p>O3. Software, Desarrollo y mayor capacidad de funcionamiento, para aprovechar Base de datos.</p> <p>O4. Presencia Nacional e Internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la solvencia económica de la empresa para incrementar la productividad. • Aumentar la publicidad para mantener activa la imagen de Seguros Unidos. • Capacitar a los usuarios sobre el Software para así optimizar tiempo. • Crear nuevos vínculos con empresas grandes logrando el reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la relación que tiene el grupo Eljuri para motivar al personal a seguir creciendo en la empresa. • Crear programas de capacitación. • Analizar las funciones de los empleados y rediseñarlas. • Definir nuevos procesos.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Impacto Ley antimonopolio además de nuevas regulaciones del ente de control.</p> <p>A2. Falta de políticas de revisión salarial, ocasiona rotación de personal.</p> <p>A3. Dependencia del costo de los talleres del grupo.</p> <p>A4. Falta de pago de primas de las empresas del grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la opción más viable para comercializar los productos que ofrece la compañía. • Crear un plan de Desarrollo Organizacional que contemple la evolución de los colaboradores mediante un plan de carrera y capacitación. • Crear niveles para el ingreso de los autos a talleres del grupo. • Establecer mecanismos de control de cobranzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un modelo de capacitación para los productos. • Crear una política de remuneración. • Rediseñar funciones. • Definir procesos nuevos

Elaborado por: Andrea Segura

2.1.9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE SEGUROS UNIDOS

Gráfico 7 Organigrama Estructural



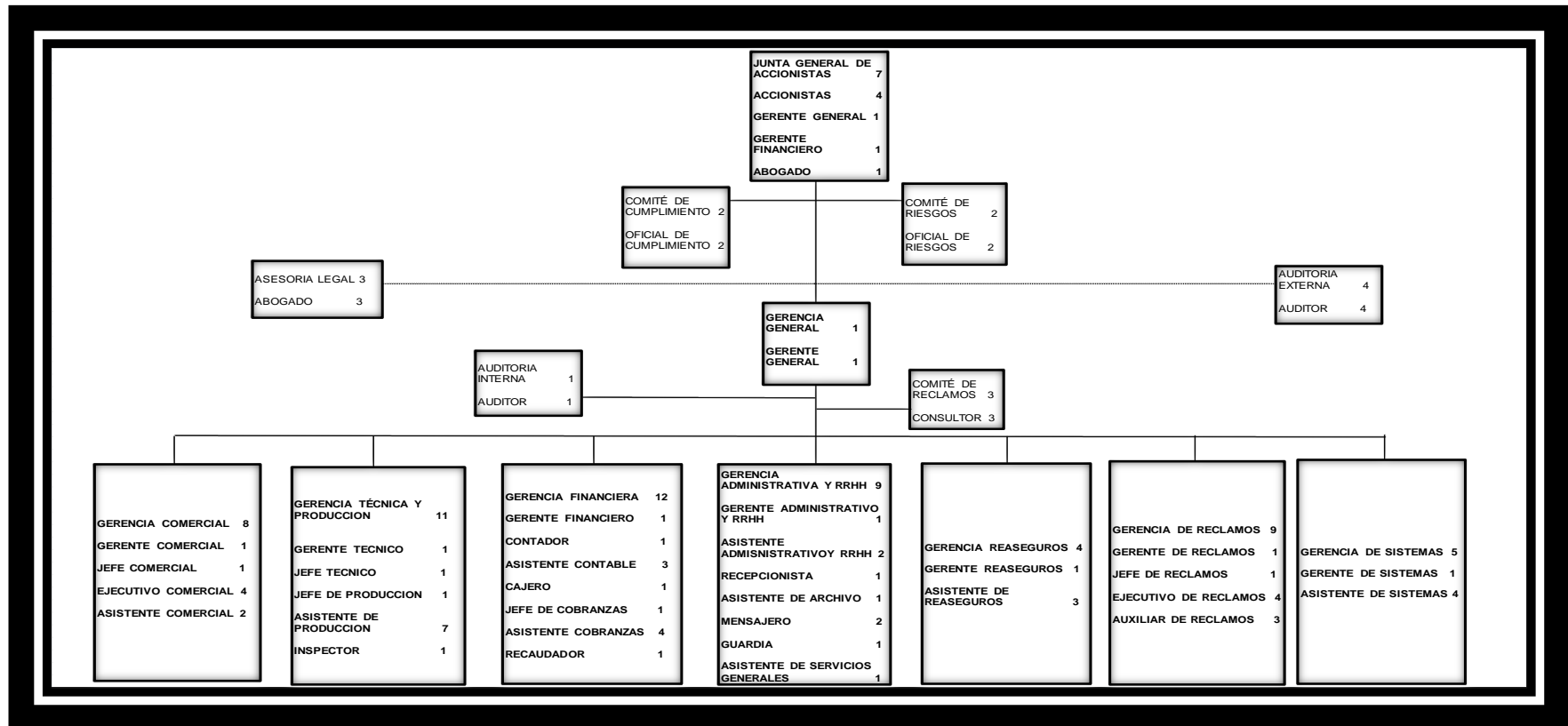
Elaborado por: Ma. Dolores Paredes

Aprobado por: Junta de Accionistas

Fecha: Julio 2012

2.1.10 ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DE SEGUROS UNIDOS

Gráfico 8 Organigrama de Posición

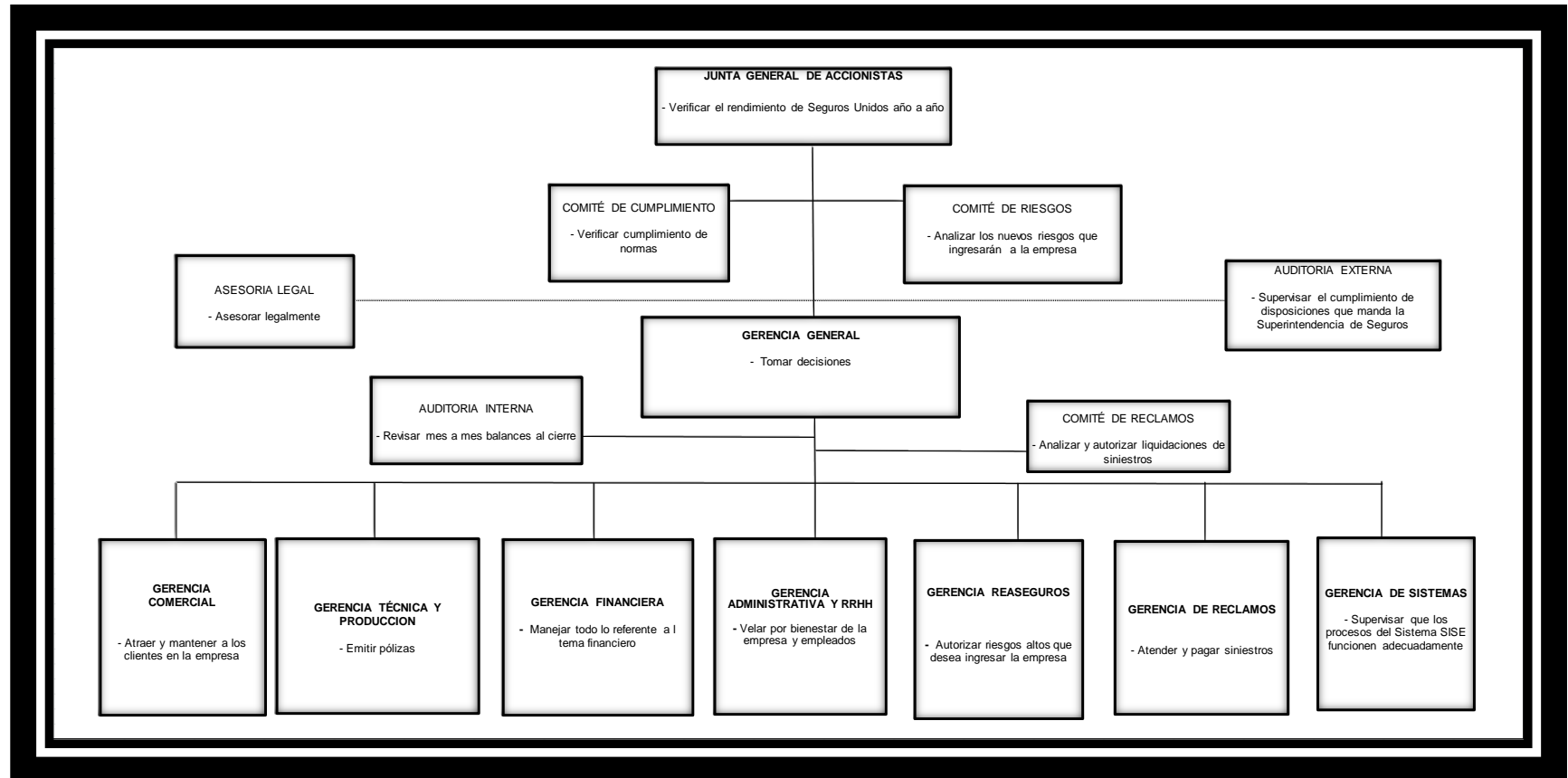


TOTAL EMPLEADOS: 60 personas en nómina

Autora: Andrea Segura

2.1.11 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE SEGUROS UNIDOS

Gráfico 9 Organigrama Funcional



Autora: Andrea Segura

2.2 MARCO TEÓRICO

Con el propósito de sentar las bases conceptuales que faciliten y fundamenten el desarrollo de la propuesta, a continuación se despliega información vinculada con el tema del trabajo de titulación.

2.2.1 COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso bidireccional, orientado a dar y recibir información con el propósito de influir en el pensamiento, sentimiento y comportamiento de los individuos, grupos o equipos de trabajo en la empresa. (Psicología Organizacional, 2008, pág. 120)

La comunicación es el intercambio de información entre dos o más personas, en donde una de las partes envía el mensaje convirtiéndose en emisor y otro en el receptor, la comunicación interna es una interrelación constante entre todas las personas que trabajan en la empresa beneficiando a todos ya que si se la maneja de una manera adecuada y correcta da paso a que exista confianza e involucramiento, a su vez permite tener la información necesaria para la ejecución de metas. Un trabajador bien informado es un aliado para la organización porque así conoce las expectativas institucionales ampliamente y logra su ejecución con mejor eficiencia.

La comunicación es parte integral del clima laboral porque permite integrar a distintos grupos de trabajo, fomentando el desarrollo de interrelaciones para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas lo cual conllevan a generar un sentido de pertenencia. La comunicación ayuda a motivar y comprometerse no solo a informar.

2.2.2 LIDERAZGO

El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad o propia. (Crecer negocios.com)

Partiendo del concepto anterior, un líder debe obtener el mayor potencial de cada persona que está bajo su cargo, ayudando a que todos cumplan sus objetivos en conjunto con los de la organización. Un líder requiere saber la importancia que tiene el encabezar un grupo de trabajo y el conocer a cada persona que pertenece a este, ya que todas las decisiones que tome tendrán un impacto a corto, mediano o largo plazo.

El liderazgo supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo, implica el deseo de guiar a los demás transmitiendo entusiasmo, motivación entre otros aspectos, para llevar a su grupo hacia las metas propuestas. Razón ésta, por lo que es importante examinar el liderazgo que se está manejando dentro de Seguros Unidos, para determinar dónde está el problema.

2.2.3 MOTIVACIÓN

La motivación como supuestos implícitos o explícitos en la naturaleza de las personas ejerce una decisiva influencia en el desarrollo organizacional de la empresa ya que de esta depende la consecución de los objetivos. La motivación hace que las personas trabajen con todo su potencial al sentirse identificadas con la empresa. La totalidad de los seres humanos presentan diferentes necesidades ya que cada individuo es distinto a otro y es por esto que se hace complejo lograr la motivación de todas las personas en su conjunto, cada colaborador maneja distintos juicios de satisfacción.

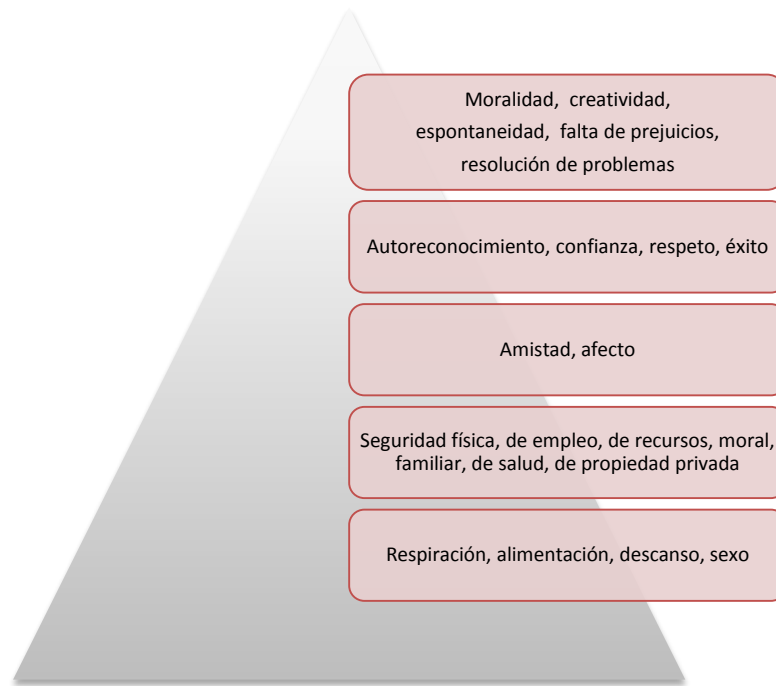
En Seguros Unidos se requiere conocer si las personas se encuentran motivadas y con predisposición al trabajo y si los administradores presentan las bases de ayuda y superación que fomente un buen clima laboral.

A continuación se despliega información de dos teorías importantes que constituyen el semiento sobre el estudio de la motivación.

2.2.3.1 TEORÍA DE MASLOW

Abraham Maslow propuso esta teoría en 1943, está expresa claramente como los seres humanos cubren necesidades básicas y enseguida desarrollan necesidades más grandes que cada vez se van priorizando por lo cual es también conocida como jerarquía de necesidades, el autor explica como las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, ya que la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno, las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el paso del tiempo, la teoría de Maslow ayuda no solamente en la psicología sino también el ámbito empresarial, es por esto que se ha visto necesario presentar la teoría en esta investigación.

Gráfico 1 Pirámide de Maslow



Fuente: Mundo Administrativo

Elaborado por: Andrea Segura

En el gráfico No. 1 se indica las necesidades de las personas de abajo hacia arriba por orden de importancia, cada necesidad se satisface pasando al siguiente nivel más alto, éstas van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta la autorrealización.

- a) Necesidades fisiológicas (respiración, alimentación, descanso, sexo.)
- b) Necesidades de seguridad (seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud, de propiedad privada.)
- c) Necesidad social (amistad, afecto.)
- d) Necesidad de estimación (auto reconocimiento, confianza, respeto, éxito)

e) Necesidad de autorrealización (moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas).

Por lo expuesto, se concluye que en la teoría X, el trabajo es impuesto y la motivación es extrínseca, por medio de la remuneración que solo cubre las necesidades humanas.

2.2.3.2 TEORÍA DE HERZBERG

La Teoría de Herzberg ha sido un estímulo para varias investigaciones de la motivación en las organizaciones, esta teoría al igual que la de Maslow trata sobre las necesidades de las personas, pero se diferencia porque involucra a dos tipos de necesidades: Necesidades Motivadoras y Necesidades Higiénicas, estas necesidades han tomado el nombre de factores intrínsecos y factores extrínsecos.

Según este autor, estas necesidades se podrían dividir en dos grupos:

1. Las necesidades de evitar las molestias y sufrimiento que puede inducir el entorno exterior y también las provocadas por las necesidades biológicas básicas.

2. La necesidad específicamente humana de desarrollar su capacidad de realización y experimentar una sensación de crecimiento psicológico.

El primer grupo se relaciona con los factores de higiene, los cuales pueden evitar el dolor o las molestias pero estos no aportan a la auto realización de cada persona. El segundo grupo se relaciona con los factores motivadores, los mismos que se presentan en la satisfacción y la felicidad, pero su amenaza no facilitaría la insatisfacción ni provocaría a la infelicidad.

En la teoría Y sobresale una visión más abierta y humana de las personas y la actividad laboral. Las recompensas no solo cubren las necesidades de nivel bajo, sino que cubren todas las necesidades humanas, principalmente las de los niveles más altos.

2.2.4 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El Recurso Humano es un campo complejo. La mayoría de los empleados sólo notan el Recurso Humano a la hora de solicitar una posición, o cuando algo falla como un error en una nómina, o control de horarios, la Administración de Recursos Humanos se aplica perfectamente a todo tipo de empresa, esta depende de la situación de la organización pudiendo variar el ambiente, la tecnología y todos los recursos con los que cuenta la empresa.

Idalberto Chiavenato (2001), dice que: “El objetivo de la administración de recursos humanos es el planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar” La administración de Recursos Humanos busca ayudar al administrador a desempeñar todas las funciones en referencia, ya que éste no realiza su trabajo solo, sino a través de todos los integrantes de la organización. En este contexto, la administración de recursos humanos lo representan la estrecha interdependencia de las organizaciones y las personas, relación que antes se consideraba problemática, y que hoy ha cambiado sustancialmente ya que se basa en una solución de ganar- ganar.

La administración de recursos humanos depende de la mentalidad que prevalezca en la organización, tomando en cuenta que en la actualidad los colaboradores han dejado de ser recursos humanos, siendo tratados como asociados, cuyo enfoque potencializa a cada ser humano, integrándolo a la empresa, desarrollando sus habilidades, reteniéndolos y ayudando a crecer como profesionales.

2.2.5 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

2.2.5.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

En este tema es necesario recordar que las organizaciones escogen a sus colaboradores, y por su parte las personas también escogen donde desean trabajar, por lo que se trata de una elección recíproca, que depende de un sinnúmero de circunstancias. Para que esta relación sea posible es necesario que las organizaciones hagan público en el mercado las oportunidades de trabajo de acuerdo a sus requerimientos para contar con el personal idóneo que ocupen los puestos vacantes en la empresa. Este tema va de la mano con el clima laboral, ya que de no llevar adecuadamente el reclutamiento no se obtendrán candidatos con aptitudes y actitudes positivas y de una gran aportación para la empresa. El reclutamiento debe ser objetivo con respecto a las necesidades que tiene la empresa, ya que de no ser así podría tomar más tiempo y esto perjudica a la organización.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que ayudan a atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar distintos puestos en la organización, es un sistema de búsqueda, mediante el cual la empresa difunde y da varias oportunidades de empleo.

Chiavenato dice que: *El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.* (ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, págs. 149-150)

El reclutamiento demanda de una minuciosa planeación que consta de tres etapas:

1. Qué necesita la empresa en términos de personas.
2. Qué puede llegar a ofrecer el mercado de Recursos Humanos
3. Que técnicas de reclutamiento se deben aprovechar para hacerlo de la mejor manera

A las que corresponden las siguientes tres fases del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades
2. Investigación externa del mercado
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a ser utilizadas

2.2.5.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

El punto vital de las organizaciones es la calidad de las personas que prestan sus servicios en ellas, a cargo de las personas se encuentra el manejo de la tecnología y los procesos de trabajo, la creación y actualización de la estructura orgánica, la producción de bienes y servicios, la atención a los clientes. Sin ellas no se genera productividad, calidad y competitividad. Si bien el reclutamiento es un proceso de abastecimiento de candidatos, la selección es el proceso escogimiento y clasificación de los candidatos idóneos para las necesidades tanto del puesto vacante, como de la organización.

En este contexto, la selección es fundamental en el clima laboral porque mediante este proceso ingresan personas adecuadas en el puesto adecuado. Para que pueda llevarse de la mejor manera se debe basar en lo que el cargo vacante exige de su

futuro ocupante, se puede decir que la selección es una comparación entre individuos con sus cualidades y lo que necesita la empresa.

La ventaja de una selección adecuada es lograr que el personal permanezca más tiempo en la organización y también aumente la productividad y eficiencia.

Una selección óptima busca corregir dos problemas primordiales:

- a) Adecuación de la persona al trabajo
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto a ocupar

Chiavenato afirma lo siguiente: *La selección es también un proceso de decisión y de elección que puede utilizar tres modelos alternativos: el de colocación, el de selección, y el de clasificación (...)* En la selección, el primer paso es obtener información acerca del puesto a cubrir (mediante el análisis de puestos, la requisición de personal, etc.). El segundo paso es obtener información acerca de los candidatos, mediante el empleo de las técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o de habilidades, tests psicológicos, test de personalidad y técnicas de simulación. En el tercer paso el proceso de selección puede encadenar estas técnicas en etapas secuenciales (una, dos, tres o más), esto depende de la exactitud y precisión que se pretenda alcanzar. (ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, págs. 169-170)

La selección es un proceso de suma importancia en la organización de aquí se obtiene las personas adecuadas y capaces para cubrir las necesidades que cada puesto demanda en la empresa, una selección adecuada da paso a contratar gente positiva y de gran valor para la organización ya que estos aportan su potencial de tal manera que son participes directos del cumplimiento de objetivos institucionales.

2.2.5.3 CAPACITACIÓN

En un mundo variable y de economía sin fronteras, las organizaciones tienen la necesidad de prepararse constantemente para enfrentar los desafíos de la innovación y competitividad. En tal virtud, las organizaciones deben tomar en cuenta que las personas hacen que las cosas sucedan por lo que requieren incluir en su nómina personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas al mejoramiento continuo, por lo que la capacitación es indispensable para lograrlo.

La capacitación es la mejor manera de mostrar interés en los empleados y su desarrollo personal, ya que al capacitar a la gente se promueve la superación que toda persona busca, obteniendo mejor rendimiento al aplicar todos los conocimientos adquiridos a cada función, un personal que recibe enseñanzas constantes, será un personal motivado e interesado en seguir en la organización, y estos ayudarán a cumplir las metas corporativas de una manera eficaz, el clima laboral mejora indudablemente con gente comprometida.

En este contexto, se debe tomar en cuenta que la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce satisfacción a los colaboradores y beneficios directos a los clientes. Según Chiavenato: *Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”* (ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, pág. 386).

2.2.5.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ante los nuevos tiempos de cambio y globalización el desempeño organizacional y de los colaboradores debe reflejar indicadores de excelencia en todo momento, por

lo que es necesario una valoración sistemática del trabajo de cada colaborador en función de las actividades que desempeña Vs. los resultados que debe alcanzar.

Evaluar el desempeño de los empleados es importante para un buen clima laboral, ya que al realizarlo se está valorando las capacidades, cualidades, esfuerzo entre otros aspectos que cada persona desempeña en sus funciones, el buen resultado de una evaluación da paso a una distinción sea esta cual sea, ya que es un estimulante para perfeccionar y seguir creciendo, de este modo el clima laboral se mantiene óptimo.

La evaluación del desempeño ayuda a estimular al personal a seguirse esforzando ya que esta evaluación permite conocer cómo se desempeña cada persona en su puesto, esta va de la mano con un estímulo sea este económico o no, la recompensa estimula a la gente a seguir mejorando. Con la evaluación se puede tomar decisiones importantes con respecto a la carga laboral y facilita el conocer en donde está fallando las distintas áreas de la organización, en este caso Seguros Unidos.

El desempeño varía de persona a persona ya que influyen factores individuales en cada uno y a su vez depende del esfuerzo que cada individuo pone para desarrollar sus funciones.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de una persona. (...) La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. (ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, pág. 243)

2.2.5.5 REMUNERACIÓN

Las personas al prestar servicios en las organizaciones están dispuestas a dedicar su tiempo al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales a cambio de algún rendimiento representativo por su esfuerzo y entrega en el trabajo. Por tal razón es necesario establecer sistemas de recompensas capaces de mantener y aumentar el compromiso e involucramiento de los colaboradores en la empresa.

La remuneración va de la mano con el clima laboral ya que ésta es necesaria para las personas porque así mejoran su estilo de vida y cubren sus necesidades como seres humanos. Una remuneración no siempre es el salario que se pacta al iniciar la contratación, esta puede ser también entregada como premios, bonos, variables de producción entre otros.

Una remuneración acorde a las funciones asignadas y al esfuerzo que estas implican, motiva a que el personal siga mejorando y trabajando de una manera eficiente, y son participes del crecimiento de la empresa, es por esto de la importancia de una remuneración apropiada para cumplir con las expectativas como profesionales y necesidades que todos tienen. Existen dos tipos de remuneración la fija y la variable.

2.2.5.5.1 REMUNERACIÓN FIJA

La remuneración fija privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita la posibilidad de alcanzar el equilibrio interno y externo de la remuneración y permite el control centralizado de los salarios por medio de un departamento encargado de administrar los salarios.

La remuneración tradicional es fija y permanente no motiva a las personas para alcanzar un desempeño mejor. (ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, pág. 309)

La remuneración fija es el sueldo mensual o salario por hora que recibe el colaborador por poner a disposición de la organización su fuerza de trabajo.

2.2.5.5.2 REMUNERACIÓN VARIABLE

Esta remuneración variable es parte de la remuneración total, misma que se acredita cada determinados periodos sea este semestral, trimestral, entre otros, este depende de los resultados de productividad que ha obtenido la empresa a finalizar dicho periodo, este se lo entrega como recompensa al desempeño, esta remuneración motiva a las personas para seguir esforzándose y mejorando en la empresa.

2.2.5.6 SALARIO

Desde el punto de vista de las personas el salario representa una transacción que se realiza por el cumplimiento de funciones y a cambio se recibe una compensación que en este caso es dinero, desde el punto de vista de las organizaciones el salario representa un costo que al mismo tiempo es una inversión.

*Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final.
Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo.
(ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, pág. 285)*

Concluida la fase conceptual inicial a continuación se analizarán varios temas que son de vital importancia en este trabajo de investigación ya que tienen una relación directa con el clima laboral en una organización, el estrés y los rumores en la empresa afectan desfavorablemente para que se pueda mantener una armonía en el ambiente laboral, para aminorar estos problemas es necesario hacer una buena selección del personal como se habló anteriormente, la remuneración y reconocimientos van de la mano con la evaluación del desempeño la cual se vio también anteriormente estos dos puntos se los tratará más adelante ya que son parte primordial del clima laboral positivo de la empresa.

2.2.6 EL CLIMA LABORAL

El clima laboral es el tema principal de esta tesis, todo gira en la empresa a su alrededor, una organización debe manejar un excelente clima para poder llegar a la ejecución eficaz de los objetivos institucionales porque así los empleados se sentirán con un mayor compromiso y satisfacción.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.
(ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS)

Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. (Desarrollo Organizacional, pág. 16)

Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con

la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Existen algunos aspectos que son útiles para evaluar el clima laboral y son los siguientes:

✓ **Independencia.** *La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.*

Una persona debe ser libre al momento de desempeñar las funciones encomendadas, porque así podrá establecer su propia responsabilidad sobre sus tareas, sin necesidad de tener a alguien tras sus resultados, si bien es cierto los jefes cumplen con esta función, no son guardianes.

✓ **Condiciones físicas.** *Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios entre otros.*

Un lugar con una iluminación adecuada, temperatura correcta, sin ruidos molestos, y con espacio suficiente hace que las personas se desempeñen de mejor manera ya que no se sienten interrumpidos en sus funciones.

✓ **Liderazgo.** *Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales*

que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Una persona que tiene la capacidad de escuchar inquietudes y sugerencias de las demás personas, que comparte soluciones con los demás y a su vez mantiene un buen trato con cada uno de sus compañeros es un buen líder que aporta positivamente a un clima laboral favorable.

✓ ***Igualdad.*** *La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación.*

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. (ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS)

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. (El mundo, 2000).

2.2.6.1 COMPONENTES FUNDAMENTALES DEL CLIMA LABORAL

El clima laboral está ligado a varios componentes que son directamente responsables de un buen o mal clima laboral cada uno de estos componentes debe funcionar de la mejor manera para que el clima laboral sea el que todos esperan.

Los componentes del clima laboral son los siguientes:

- *Diseño y estructura organizacional.*
- *El medio ambiente y el entorno en general*
- *Los recursos humanos y su gestión*
- *La situación psicológica de cada trabajador*
- *Los microclima (Emprendepyme, 2008)*

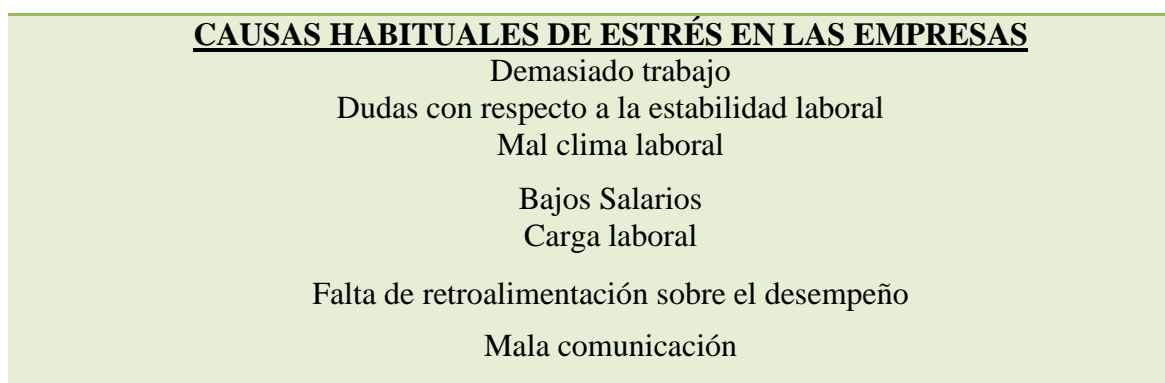
2.2.7 EL ESTRÉS

El estrés se ha constituido en la actualidad en una condición dinámica que produce ansiedad y angustia, el cual se presenta cuando un colaborador enfrenta una oportunidad, obstáculo o demanda relacionada con lo que desea.

Este tema tiene una influencia trascendental en el comportamiento individual y consecuentemente en el clima laboral, ya que hoy en día el estrés es una enfermedad que *todas* las personas sufren, en una empresa como Seguros Unidos que todo el trabajo que se realiza es bajo presión por la demanda de los clientes, presentándose sobrecarga de actividades, apremio de tiempo, urgencia de cumplir resultados, por lo que el estrés es continuo en el personal y éste afecta de manera negativa en el clima laboral y por ende en el desempeño individual.

El estrés está actualmente de moda en cada lugar de trabajo y esta considerado como una enfermedad es por esto que se debe aprender a manejarlo correctamente, cada puesto de trabajo está caracterizado por un nivel de presión mismo que demanda las funciones designadas al mismo, cada uno debe manejarlo favorablemente para que no se vea afectado el desempeño. Un nivel moderado de estrés incrementa la creatividad y provoca resultados positivos en desempeño.

Gráfico 2 Causas de estrés



Elaborado: Andrea Segura

2.2.8 RUMORES EN LA ORGANIZACIÓN

Los rumores en las empresas son comunes en todo tipo de organización, ya que siempre se presenta incertidumbre ante ciertos aspectos de cambio, es por esto que este tema es de gran importancia para el desarrollo del tema de esta tesis.

Los rumores se dan cuando existe información mal proporcionada y no existen los canales adecuados de comunicación, la comunicación es muy importante dentro de todo trabajo, cuando las personas están a la espera de alguna noticia o algún cambio que podría ser beneficioso o no para los empleados se crea rumores, por esto es importante que las personas que están a cargo de la dirección de la empresa y del

área mantengan bien informada a sus colaboradores para evitar que la gente cree malestar entre si y sienta inseguridad.

Es importante que haya un ambiente confianza y de entendimiento entre las personas que trabajan en la organización, sea que trabajen juntas u ocupen niveles jerárquicos distintos, el buen trato es imprescindible entre compañeros, si las personas no se sienten en un ambiente de confianza van a quedarse callados y van a escuchar opiniones que nunca le serán al 100% útiles.

Los rumores se transmiten con gran rapidez y no son otra cosa que comentarios que se utilizan para desfavorecer a la competencia o a un compañero, entre otros.

2.2.9 TECNICAS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Una vez desplegada la información expuesta, relacionada con el tema central del trabajo de titulación, es preciso exponer cómo diagnosticar problemas y cómo establecer soluciones. Resolver problemas no siempre es algo fácil, más aun cuando se trata de un grupo de personas con distintas personalidades e intereses, por lo que, conocer técnicas para dar solución a problemas es importante en el clima laboral, a continuación se tratará un modelo que define al cambio como la modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.

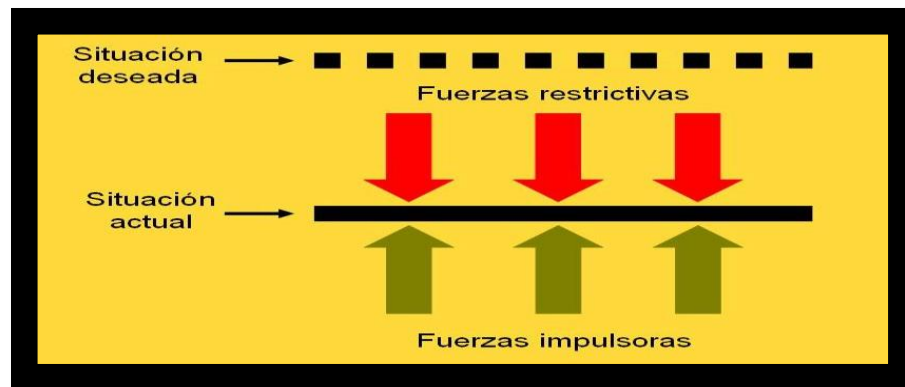
2.2.9.1 MODELO DE CAMBIO KURT LEWIN

Tomando en consideración el tema del trabajo de titulación relacionado con un plan de mejoramiento del clima laboral, el cual será el resultado de un cambio organizacional es preciso aplicar un proceso técnico que conlleve al objetivo deseado, en tal virtud, se escogió este modelo que identifica las fuerzas que ayudan

al cambio y aquellas que se resisten al cambio, es un modelo de fácil entendimiento y dinámico a la hora de desarrollarlo, trata de descongelar la antigua conducta o situación que tiene la empresa para moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en nivel deseado.

Lewin define al cambio como la modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema que ya está establecido.

En las organizaciones existen dos tipos de fuerzas: las que ayudan al cambio, estas son fuerzas impulsoras y las que se resisten al cambio, fuerzas restrictivas.



Autor: Kurt Lewin

¿Cuáles son los pasos para utilizar el modelo?

1. Definir el cambio deseado.
2. Hacer Lluvia de Ideas de las fuerzas impulsoras
3. Hacer Lluvia de ideas de las fuerzas restringentes
4. Clasificar en orden de prioridad las fuerzas impulsoras
5. Clasificar en orden de prioridad las fuerzas restringentes

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado

- **DESCONGELAMIENTO**

Esta fase trata de reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

- **CAMBIO O MOVIMIENTO**

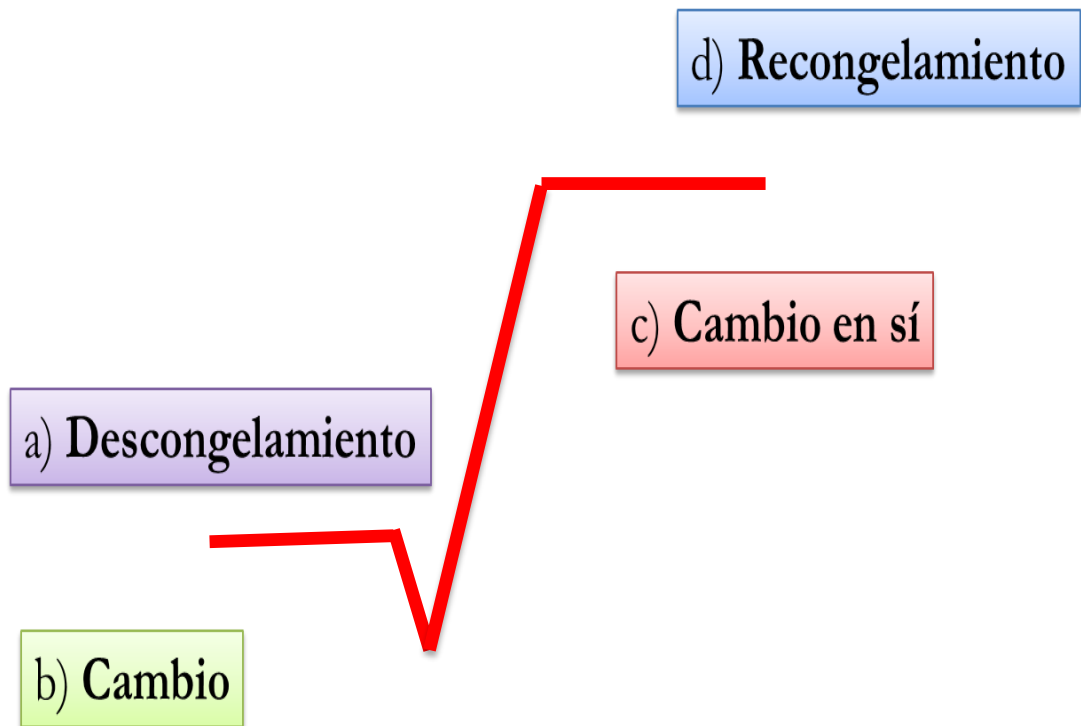
Desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

- **RE CONGELAMIENTO**

Estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo, de la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Este esquema se representa en una “Raíz Cuadrada”, dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética.

Gráfico 3 Raíz Cuadrada



Elaborado por: Andrea Segura

2.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentará una lista de términos técnicos que se utilizan a lo largo de esta investigación, los mismos que contienen su definición para mayor comprensión del tema.

- ✓ **CULTURA ORGANIZACIONAL.-** Conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la forma tradicional en la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los trabajadores de la organización.
- ✓ **DESEMPEÑO LABORAL.-** El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.
- ✓ **DIAGNÓSTICO.-** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.
- ✓ **DIRIGIR.-** Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.
- ✓ **EQUIDAD:** acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.
- ✓ **ESTRATÉGIA.-** Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

✓ **IGUALDAD.-** La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos.

✓ **INCENTIVO.-** un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

✓ **JERARQUÍA.-** La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

✓ **LIDERAZGO.-** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

✓ **MOTIVACIÓN.-** La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

✓ **ORGANIZACIÓN:** Están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas.

✓ **PLAN.-** Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y

encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

✓ **RECONOCIMIENTO.-** Un reconocimiento también puede ser el acto o la distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento.

✓ **RECOMPENSA.-** La recompensa suele ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea.

✓ **RELACIONES.-** es una correspondencia o conexión entre algo o alguien con otra cosa u otra persona.

✓ **SATISFACCIÓN LABORAL.-** Es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo, la satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones, puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

2.4 IDEA A DEFENDER

El Plan de mejoramiento del Clima Laboral permite tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo, para minimizar los problemas detectados en el diagnóstico correspondiente.

2.5 SISTEMA DE VARIABLES

2.5.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

- Comportamiento organizacional: ausentismo, rotación de personal, estrés entre otros.
- Actitud del personal.
- Administración de Seguros Unidos

2.5.2 VARIABLES DEPENDIENTES

- Diagnóstico de la situación actual de la empresa para conocer cómo se encuentra el clima laboral de Seguros Unidos S.A.
- Aplicación de métodos investigativos para de esta forma averiguar los posibles problemas que aquejan a los colaboradores.
- Sugerencias de acciones de mejora

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente trabajo investigativo se utilizarán los siguientes métodos.

3.1.1 MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO

El método deductivo parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Una vez obtenido con la metodología deductiva todos los datos importantes para el desarrollo de este tema, con esta metodología se podrá generar deducciones. En el estudio del Clima Laboral, es importante utilizar la deducción para generar conclusiones sobre la situación interna, y que tan desgastado está el buen clima laboral, de esta manera se establecerá posibles soluciones para mejorar el Clima Laboral.

3.1.2 MÉTODO DESCRIPTIVO

El método descriptivo se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar los resultados de las observaciones.

Esta metodología va a permitir la recopilación de datos e información importante del trabajo que se realiza en Seguros Unidos, esto permitirá conocer y diagnosticar la situación actual.

La información que se obtenga, va a proporcionar un conocimiento más claro y oportuno de todos los factores que influyen en el clima laboral que se vive en Seguros Unidos.

3.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se basa en la información obtenida en datos de las siguientes técnicas:

3.2.1 OBSERVACIÓN

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Se observara cuidadosamente, el comportamiento de cada uno de los empleados dentro de sus áreas de trabajo, y se analiza su interacción entre ellos, se toma unos minutos y así presenciar aptitudes de cada empleado, para de esta manera observar cómo se maneja la información y tiempos de respuesta que se da al cliente interno y externo.

3.2.2 ENCUESTA

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Se utiliza un listado de preguntas

escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

La encuesta cuyo contenido será 30 preguntas se la aplicara al personal de Seguros Unidos.

3.3 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Se aplicarán encuestas cuya estructura será de preguntas de tipo cerradas que permiten escoger las respuestas previamente propuestas para determinar las necesidades reales, oportunidades y nivel de interés, que faciliten la ejecución de la investigación, se entregará las encuestas a todo el personal y una vez obtenido todas las respuestas, se procederá a tabular.

3.4 DETERMINACIÓN DE POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 POBLACIÓN

La empresa Seguros Unidos S.A. cuenta con 60 personas bajo su nómina incluidos altos mandos.

3.4.2 MUESTRA

Se aplicó las encuestas a toda la población existente en la empresa, es decir 60 personas.

3.5 ESPECIFICACIONES DE LAS PREGUNTAS

La encuesta está estructurada por 30 preguntas la misma que está dividida en 5 factores que a continuación se explicarán y posteriormente se dará el peso a cada uno de estos.

Satisfacción: La satisfacción laboral es un pilar fundamental tanto para la empresa como para cada empleados ya que es la actitud que cada colaborador toma con respecto a su trabajo,

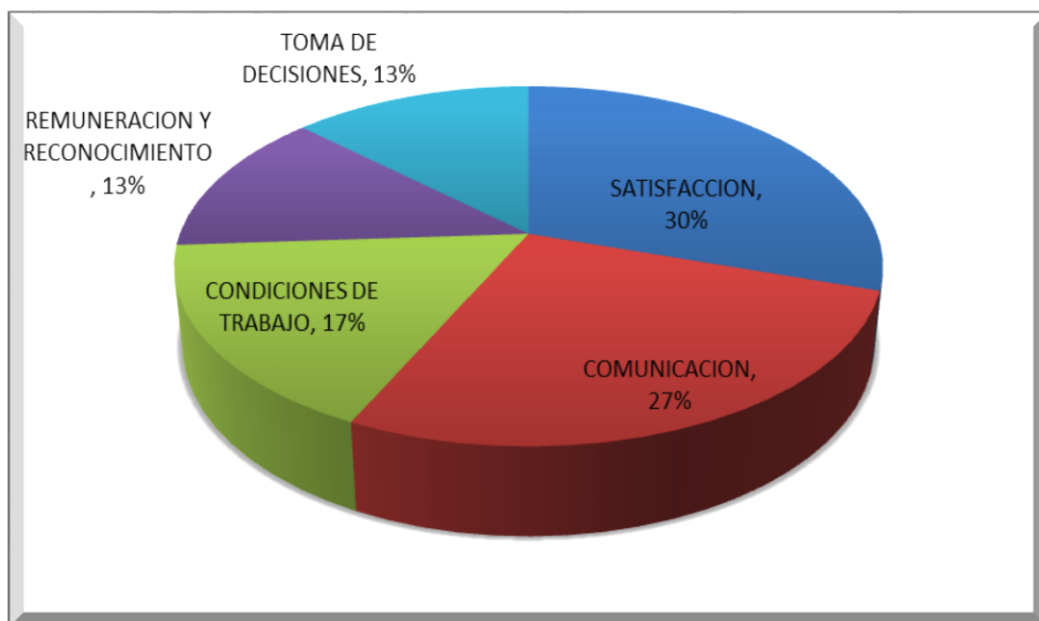
Comunicación: La comunicación es una actividad diaria para todas las personas, la comunicación ayuda a que todos los empleados se sientan o no parte de una organización.

Condiciones de trabajo: Abarca todo con respecto a salud y seguridad en el trabajo, determina la situación en la que se encuentran laborando las personas, por este motivo es que se estableció como un factor importante en la investigación.

Remuneración y reconocimientos: Una remuneración acorde a las funciones asignadas y al esfuerzo que estas implican, motiva a que el personal siga mejorando y trabajando de una manera eficiente.

Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones sean estas laboralmente o personalmente.

- A. Satisfacción: 9 preguntas
- B. Comunicación: 8 preguntas
- C. Condiciones de Trabajo: 5 preguntas
- D. Remuneración y Reconocimientos: 4 preguntas
- E. Toma de decisiones: 4 preguntas



Se evaluó de acuerdo a la información a continuación presentada:

	Preguntas	Respuestas			
1	¿Por qué trabaja en Seguros Unidos?	Estabilidad Laboral	Necesidad Económica		
2	¿Considera usted a Seguros Unidos como su segundo hogar?	Si	No		
3	¿Recomendaría usted trabajar en Seguros Unidos a sus conocidos?	Si	No		
4	Según su criterio en qué grado la empresa potencializa sus habilidades (Califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)	Uno (Nada)	Dos (Muy poco)	Tres (Poco)	Cuatro (Mucho)
5	Siente que usted es valorado y respetado dentro de la empresa (Califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)	Uno (Nada)	Dos (Muy poco)	Tres (Poco)	Cuatro (Mucho)
6	¿Considera sus funciones estimulantes?	Si	No		
7	¿El ambiente laboral que recibe en la empresa es agradable y animado?	Si	No		
8	¿Puedo comunicar mis necesidades personales a las personas indicadas?	Siempre	A veces	Nunca	

9	¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?	Siempre	A veces	Nunca	
10	¿Conoce usted la misión, visión, filosofía de la empresa?	Si	No		
11	¿Ha realizado la empresa concursos internos para promover nuevas vacantes?	Si	No		
12	¿Cómo considera usted la comunicación con su jefe inmediato?	Muy buena	Buena	Mala	
13	¿Cómo considera usted el trato que mantienen sus compañeros hacia usted?	Muy buena	Buena	Mala	
14	¿A qué persona debe dirigir sus quejas o comentarios en caso de tener algún problema con sus compañeros?	Jefe Inmediato	Gerente de Recursos Humanos	No sabe	
15	¿En caso de tener un problema laboral en la empresa a que persona acude?	Compañero de trabajo	Jefe inmediato	Nadie	
16	En el último año ¿cuantas veces el gerente general ha mantenido reuniones de trabajo con el personal?	0 reuniones	1 a 2 reuniones	3 a 5 reuniones	
17	¿Sabe usted como se llama el Gerente General?	Si	No		
18	¿Cómo se siente usted con el espacio de trabajo que utiliza?	Conforme	Adaptado	Adaptado y conforme	
19	¿La limpieza de las instalaciones es apropiada?	Si	No		
20	En una semana típica, ¿usted con qué frecuencia siente estrés en su trabajo?	Siempre	A veces	Nunca	
21	¿La distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?	Siempre	A veces	Nunca	
22	¿Las herramientas de trabajo que le proporcionan en la empresa son las adecuadas?	Si	No		
23	Dadas sus funciones, ¿Es justa le remuneración económica y los beneficios que percibe?	Si	No		
24	¿La empresa reconoce beneficios adicionales a los de la ley estipula?	Si	No		

25	¿Cuándo usted debe quedarse trabajando fuera de horario, se le reconoce estas horas?	Si	No		
26	¿Con que frecuencia a recibido un incremento salarial en el tiempo que ha laborado en Seguros Unidos?	Anualment e	Casi 3 años	Nunca	
27	¿Se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones importantes?	Siempre	A veces	Nunca	
28	¿Se le permite dar una propuesta para mejorar el trabajo del área al que pertenece?	Siempre	A veces	Nunca	
29	¿Usted puede tomar iniciativa con respecto a sus funciones en la organización?	Siempre	A veces	Nunca	
30	Mencione 3 aspectos positivos y 3 aspectos negativos de la empresa	Aspectos positivos	Aspectos negativos		

3.5.1 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Se aplicó la encuesta a cada una de las personas que trabajan en Seguros Unidos, en un lapso de 5 días laborables, con autorización de la Gerente de Recursos Humanos.

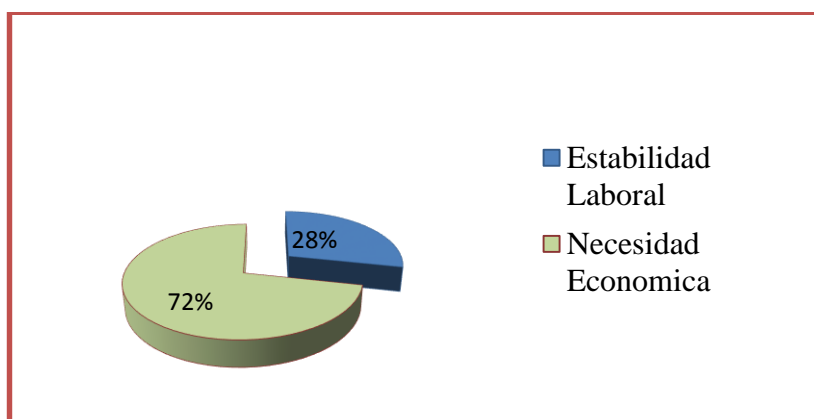
- Muestra: 60 personas
- Objetivo: Obtener información verídica y oportuna sobre cómo se encuentra el Clima Laboral en Seguros Unidos.

3.5.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

SATISFACCIÓN

1. ¿Por qué trabaja en Seguros Unidos?

1. ¿Por qué trabaja en Seguros Unidos?	
Estabilidad Laboral	17
Necesidad Económica	43
TOTAL	60

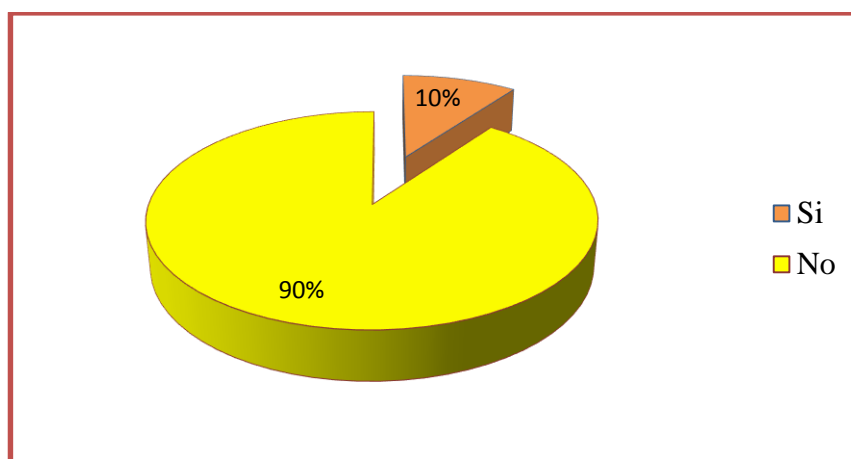


Interpretación: Del total de los encuestados en la compañía, el 72% indica que trabaja en Seguros Unidos por necesidad económica y el 28% porque la empresa brinda estabilidad laboral.

Análisis: La mayoría del personal de la empresa labora aquí porque tienen necesidades económicas es decir porque tienen que trabajar más no porque perciban una estabilidad laboral.

2. ¿Considera usted a Seguros Unidos como su segundo hogar?

2. ¿Considera usted a Seguros Unidos como su segundo hogar?	
Si	6
No	54
TOTAL	60

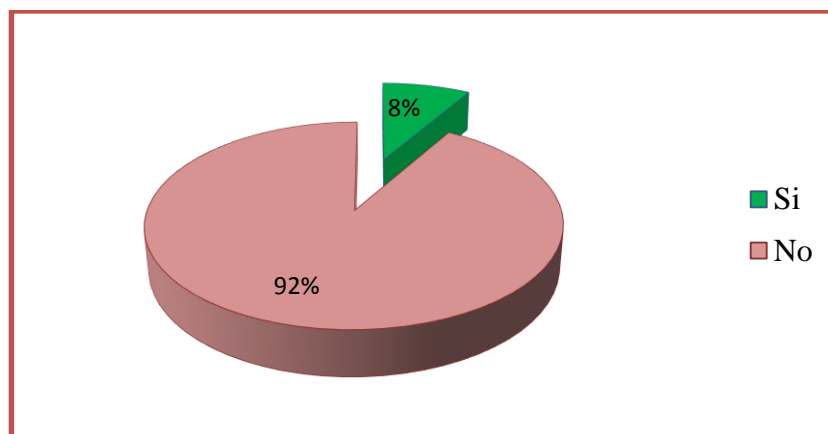


Interpretación: El porcentaje mayor, 90%, no creen que Seguros Unidos es su segundo hogar, y tan solo el 10% considera que esta empresa es su segundo hogar.

Análisis: Las personas que respondieron que no consideran a Seguros Unidos como su segundo hogar son la mayoría de los encuestados, al igual que las personas que indican que están aquí por necesidad.

3. ¿Recomendaría usted trabajar en Seguros Unidos a sus conocidos?

3. ¿Recomendaría usted trabajar en Seguros Unidos a sus conocidos?	
Si	5
No	55
TOTAL	60

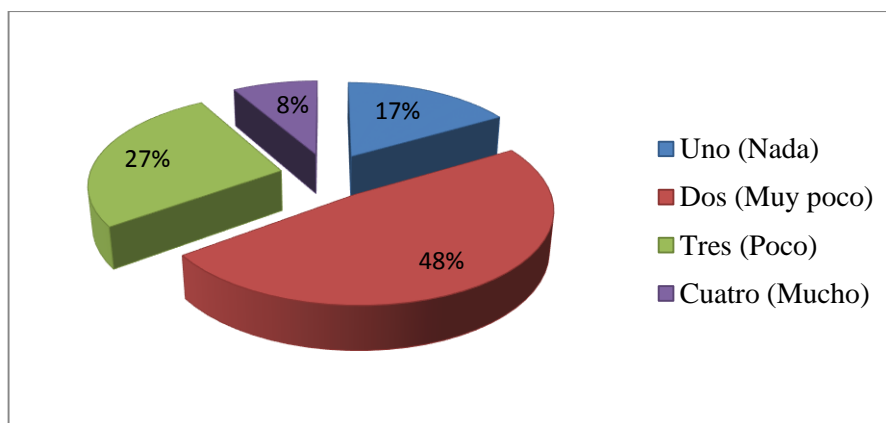


Interpretación: De todos los encuestados, el 8% recomendaría trabajar a sus conocidos en Seguros Unidos, y el 92% de los encuestados no haría esta recomendación.

Análisis: De igual manera las personas que laboran en la empresa en su mayoría no recomendarían el trabajar aquí, su opinión es similar a respuestas antes expuestas en donde no consideran como 2do hogar a Seguros Unidos.

4. Según su criterio en qué grado la empresa potencializa sus habilidades (califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)

4. Según su criterio en qué grado la empresa potencializa sus habilidades (Califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)	
Uno (Nada)	10
Dos (Muy poco)	29
Tres (Poco)	16
Cuatro (Mucho)	5
TOTAL	60

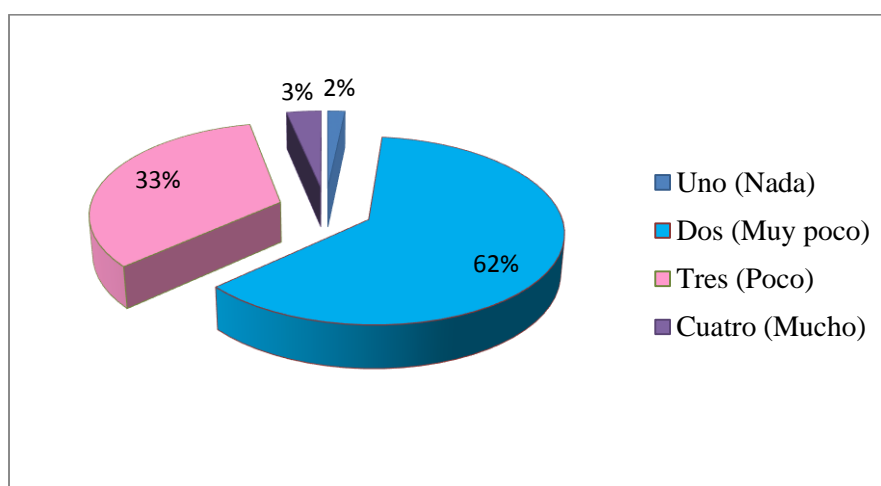


Interpretación: Según el criterio de los encuestados, y como se demuestra en el gráfico, el 17% cree que la empresa no potencializa sus habilidades, el 48% piensa que sus habilidades son muy poco potencializadas, un 27% dice que es poco el interés que reciben sobre sus habilidades, el 8% cree que se potencializa totalmente sus habilidades.

Análisis: Se percibe por parte de la empresa muy poco interés al momento de potencializar las habilidades de los empleados, y es aquí donde parte gran parte de la problemática.

5. Siente que usted es valorado y respetado dentro de la empresa (califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)

5. Siente que usted es valorado y respetado dentro de la empresa (Califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)	
Uno (Nada)	1
Dos (Muy poco)	37
Tres (Poco)	20
Cuatro (Mucho)	2
TOTAL	60



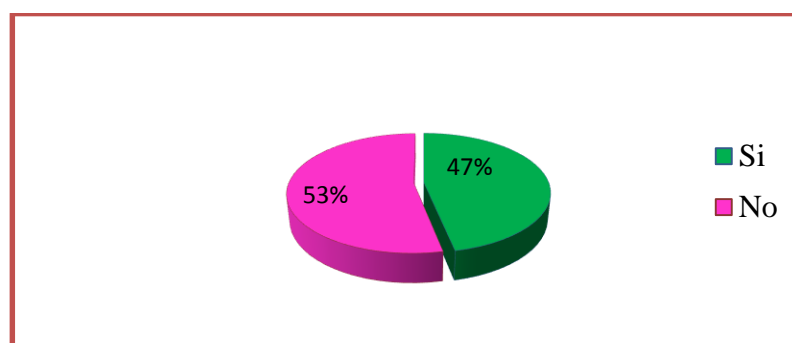
Interpretación: El 2% de los encuestados, piensa que no están siendo del todo valorados ni respetados dentro de la empresa, la gran mayoría que es el 62%, consideran que es muy poco el respeto que tienen hacia ellos, el 33% se sienten en

ocasiones respetados y valorados, y el 2% consideran que son totalmente respetados y valorados en Seguros Unidos.

Análisis: La mayoría de los empleados que laboran aquí no perciben un respeto de valor de parte de la empresa al igual que es muy poco lo que según su apreciación está dando Seguros Unidos.

6. ¿Considera sus funciones estimulantes?

6. ¿Considera sus funciones estimulantes?	
Si	28
No	32
TOTAL	60

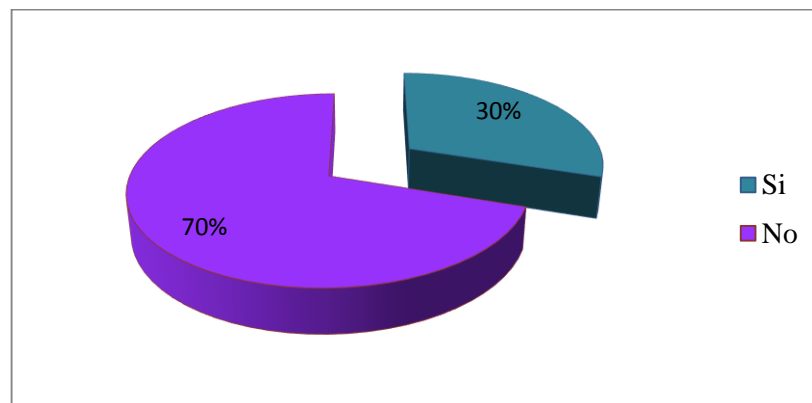


Interpretación: Del total de la población encuestada, el 53% cree que no son lo suficientemente estimulantes sus funciones, y el 47% considera lo contrario.

Análisis: Esta respuesta es clave para la investigación ya que si bien es cierto los empleados no se sienten a gusto con la empresa como tal, están realizando funciones que les gusta, es decir q están ocupando un puesto correcto.

7. ¿El ambiente laboral que recibe en la empresa es agradable y animado?

7. ¿El ambiente laboral que recibe en la empresa es agradable y animado?	
Si	18
No	42
TOTAL	60

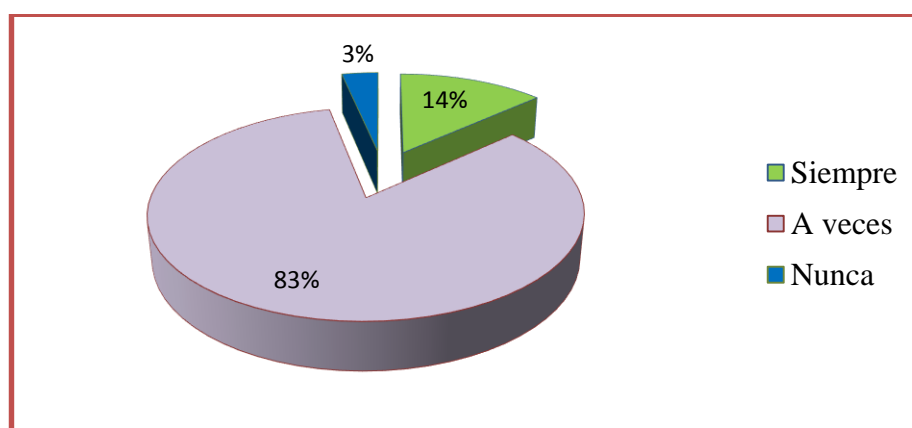


Interpretación: El 30% del personal encuestado, piensa que si es agradable y animado el ambiente laboral, y el 70% indica que no lo es.

Análisis: Aquí se evidencia que existe un problema con lo que los empleados están apreciando porque pese a que están trabajando a gusto con sus funciones no les gusta el ambiente laboral de la empresa.

8. ¿Puedo comunicar mis necesidades personales a las personas indicadas?

8. ¿Puedo comunicar mis necesidades personales a las personas indicadas?	
Siempre	8
A veces	50
Nunca	2
TOTAL	60

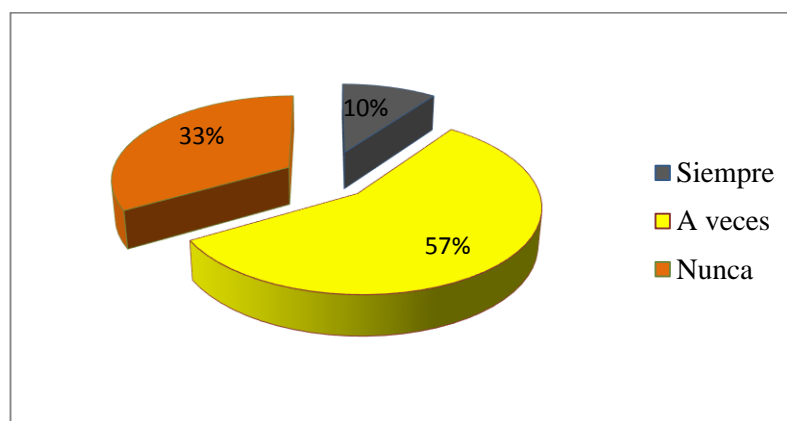


Interpretación: Del total de los encuestados, el 14% considera que siempre se puede comunicar con la persona a cargo sobre sus necesidades, el mayoría, 83%, indica que solo a veces puede contar con personas indicadas, y el 3% piensa que nunca se lo puede hacer.

Análisis: No existe confianza entre colaboradores y altos mandos al momento de participar sus necesidades.

9. ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?

9. ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?	
Siempre	6
A veces	34
Nunca	20
TOTAL	60



Interpretación: Los encuestados indicaron que solo el 10% de sus jefes inmediatos tiene actitudes positivas con ellos, el 57% piensa que solo a veces sus superiores tienen una actitud positiva hacia ellos, el 33% no lo considera.

Análisis: Existen personas que no sienten que tienen una relación con su jefe inmediato de aquí parte una comunicación baja entre colaboradores.

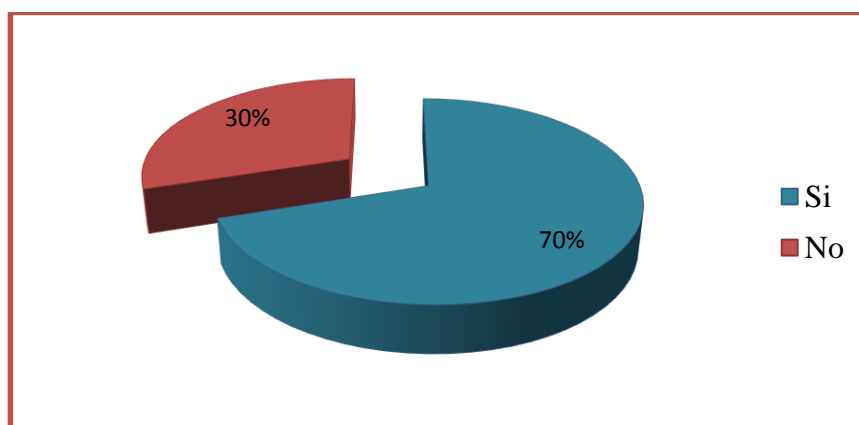
MATRIZ RESULTADO FACTOR SATISFACCIÓN

FACTOR	ITEM	PREGUNTA		ANÁLISIS
SATISFACCIÓN	1	¿Por qué trabaja en Seguros Unidos?		La mayoría del personal labora aquí porque tienen necesidades económicas más no porque reciban estabilidad laboral.
		Estabilidad Laboral	28%	
		Necesidad Económica	72%	
	2	¿Considera usted a Seguros Unidos como su segundo hogar?		Las personas no consideran a Seguros Unidos como su segundo hogar al igual que las personas que indican que están aquí por necesidad.
		Si	10%	
		No	90%	
	3	¿Recomendaría usted trabajar en Seguros Unidos a sus conocidos?		La mayoría no recomendarían trabajar aquí, y tampoco considerarán su segundo hogar
		Si	8%	
		No	92%	
	4	Según su criterio en qué grado la empresa potencializa sus habilidades (Califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)		Se percibe por parte de la empresa muy poco interés al momento de potencializar las habilidades de los empleados, y es aquí donde parte gran parte de la problemática.
		Uno (Nada)	17%	
		Dos (Muy poco)	48%	
		Tres (Poco)	27%	
		Cuatro (Mucho)	8%	
	5	Siente que usted es valorado y respetado dentro de la empresa (Califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)		La mayoría de los empleados que laboran aquí no perciben un respeto de valor de parte de la empresa al igual que es muy poco lo que según su apreciación está dando Seguros Unidos.
		Uno (Nada)	2%	
		Dos (Muy poco)	62%	
		Tres (Poco)	33%	
		Cuatro (Mucho)	3%	
	6	¿Considera sus funciones estimulantes?		Esta respuesta es clave para la investigación ya que si bien es cierto los empleados no se sienten a gusto con la empresa como tal, están realizando funciones que les gusta, es decir que están ocupando un puesto correcto.
		Si	47%	
		No	53%	
	7	¿El ambiente laboral que recibe en la empresa es agradable y animado?		Aquí se evidencia que existe un problema con lo que los empleados están apreciando porque pese a que están trabajando a gusto con sus funciones no les gusta el ambiente laboral.
		Si	30%	
		No	70%	
	8	¿Puedo comunicar mis necesidades personales a las personas indicadas?		No existe confianza entre colaboradores y altos mandos al momento de participar sus necesidades.
		Siempre	14%	
A veces		43%		
9	¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?		Existen personas que no sienten que tienen una relación con su jefe inmediato de aquí parte una comunicación baja entre colaboradores.	
	Siempre	10%		
	A veces	57%		
	Nunca	33%		

COMUNICACIÓN

10. ¿Conoce usted la misión, visión, filosofía de la empresa?

10. ¿Conoce usted la misión, visión, filosofía de la empresa?	
Si	42
No	18
TOTAL	60

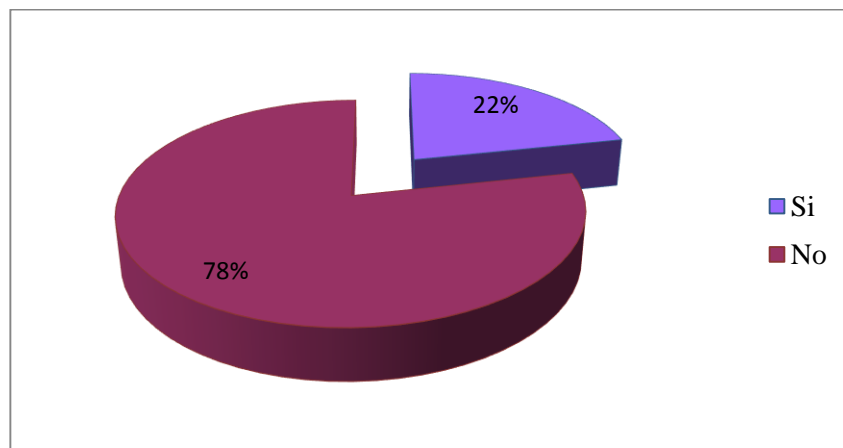


Interpretación: El 70% de los empleados de Seguros Unidos conoce los pilares fundamentales de la empresa y el restante 30% no sabe cuál es la misión, visión y filosofía de la compañía.

Análisis: Existe una buena difusión en la empresa con respecto a sus pilares más importantes, esto es bueno ya que genera en las personas un sentido de conocimiento sobre el lugar donde laboran.

11. ¿Ha realizado la empresa concursos internos para promover nuevas vacantes?

11. ¿Ha realizado la empresa concursos internos para promover nuevas vacantes?	
Si	13
No	47
TOTAL	60

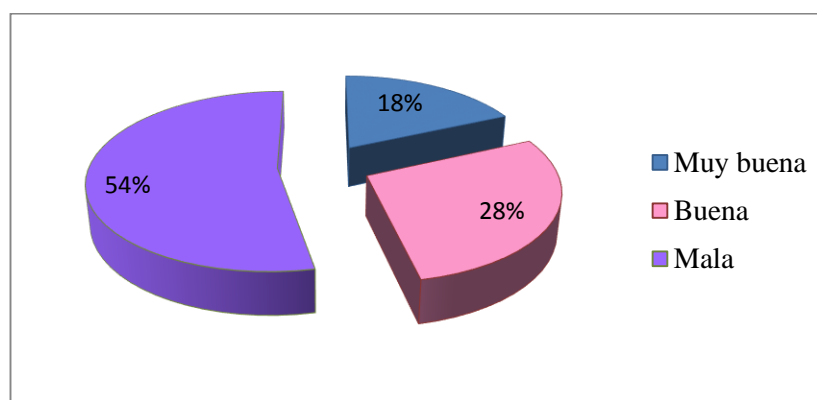


Interpretación: El 78% de los empleados de la Aseguradora, no conocen de los concursos internos que la empresa promueve cuando hay una vacante, el 22% indica que la empresa si ha realizado concursos internos.

Análisis: Existen áreas cuyas personas se las toma en cuenta para otras áreas o para ocupar un mejor puesto, pero también existe personas y áreas que no se las toma en cuenta para ocupar estas vacantes.

12. ¿Cómo considera usted la comunicación con su jefe inmediato?

12. ¿Cómo considera usted la comunicación con su jefe inmediato?	
Muy buena	8
Buena	11
Mala	41
TOTAL	60

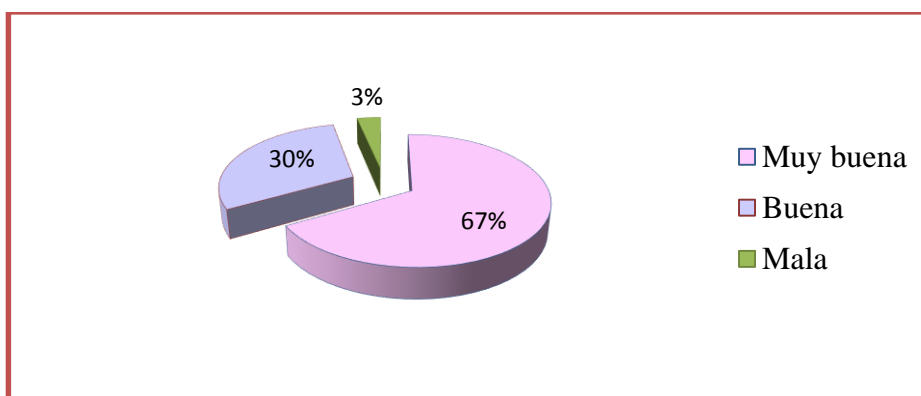


Interpretación: Del total de los encuestados, el 18% considera que si tiene muy buena comunicación con su jefe inmediato, el 28% cree que es buena y el 54% piensa que es mala la comunicación que se mantiene con sus jefes.

Análisis: Varios colaboradores no mantienen una relación con su jefe inmediato a veces la tienen otro día no, pero el resultado de esto es que no se tiene una realidad lógica ni apropiada.

13. ¿Cómo considera usted el trato que mantienen sus compañeros hacia usted?

13. ¿Cómo considera usted el trato que mantienen sus compañeros hacia usted?	
Muy buena	40
Buena	18
Mala	2
TOTAL	60

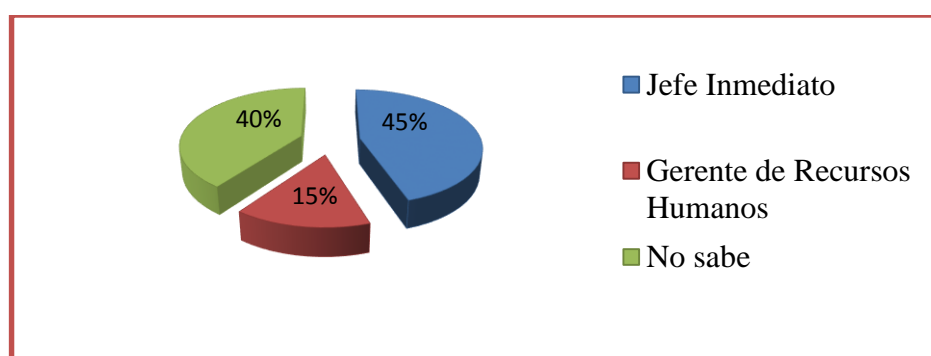


Interpretación: Con respecto a la relación que se mantiene entre compañeros, el 67% de los encuestados piensan que es muy buena su relación entre compañeros, el 30% creen que es buena, el 3% considera que su relación es regular y afortunadamente nadie piensa que su trato con sus colegas de trabajo es malo.

Análisis: La mayoría del personal tienen muy buena relación entre si, el problema parte entre el trato que mantienen con sus jefes y las actitudes que reciben de los mismos.

14. ¿A qué persona debe dirigir sus quejas o comentarios en caso de tener algún problema con sus compañeros?

14. ¿A qué persona debe dirigir sus quejas o comentarios en caso de tener algún problema con sus compañeros?	
Jefe Inmediato	27
Gerente de Recursos Humanos	9
No sabe	24
TOTAL	60

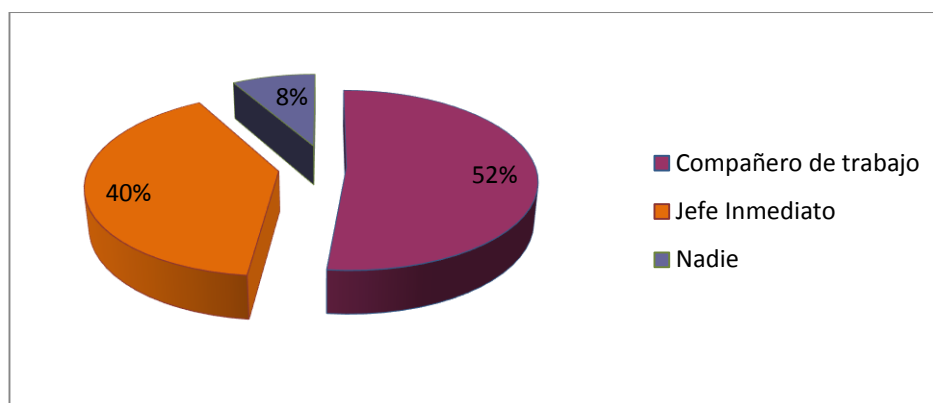


Interpretación: El 45% de los encuestados en Seguros Unidos, piensa que las quejas y comentarios deben ser dirigidas al Jefe inmediato, el 15% piensa que sus quejas deben ser direccionadas a la Gerente de Recursos Humanos, y el 40% no sabe con qué persona debe hablar.

Análisis: Aquí se demuestra que pese a que no existe una buena relación entre empleados y jefes saben que de tener problemas con sus compañeros su jefe los podrá ayudar por el hecho de estar frente al área de trabajo al que pertenecen.

15. ¿En caso de tener un problema laboral en la empresa a que persona acude?

15. ¿En caso de tener un problema laboral en la empresa a que persona acude?	
Compañero de trabajo	31
Jefe Inmediato	24
Nadie	5
TOTAL	60

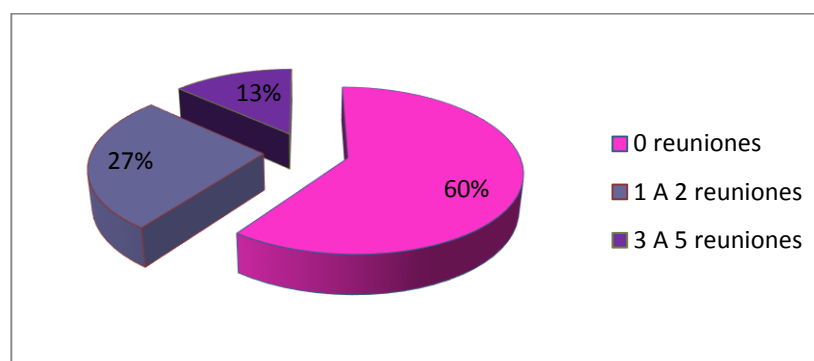


Interpretación: En caso de tener algún problema laboral, el 40% del personal acude a su jefe inmediato, el 52% va donde sus compañeros, y el 8% de los empleados no comunica su problema a ninguna persona.

Análisis: Los inconvenientes laborales se presentan todos los días y las personas que trabajan en Seguros Unidos en su mayoría hablan de estos con sus compañeros, pero aquí existe un problema mayor porque se está demostrando que para un tipo de dificultades acuden a sus jefes y para otras a sus compañeros.

16. En el último año, ¿Cuántas veces el Gerente General ha mantenido reuniones de trabajo con el personal?

16. En el último año ¿Cuántas veces el gerente general ha mantenido reuniones de trabajo con el personal?	
0 reuniones	36
1 A 2 reuniones	16
3 A 5 reuniones	8
TOTAL	60

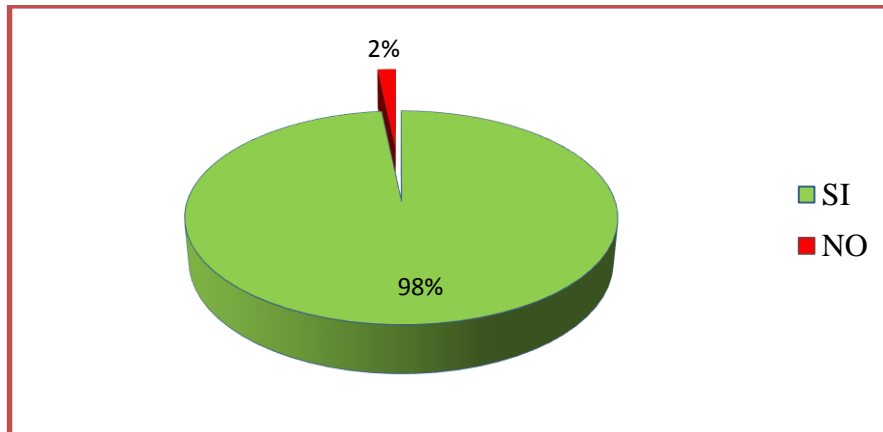


Interpretación: El 60% de los encuestados manifiesta que no han tenido ninguna reunión con el Gerente General, el 27% comentó que han tenido una o dos reuniones laborales y el 13% en este último año han tenido de 3 a 5 reuniones con él.

Análisis: Las personas que han ingresado en el año pasado son las personas que nunca han tenido reuniones con el Gerente General.

17. ¿Sabe usted como se llama el Gerente General?

17. ¿Sabe usted como se llama el Gerente General?	
SI	59
NO	1
TOTAL	60



Interpretación: El 98% del personal de Seguros Unidos si sabe cómo se llama el Gerente General, mientras el 2% no lo sabe.

Análisis: La persona que indicó que no sabe el nombre del Gerente General ingreso semanas antes de ser aplicada la encuesta.

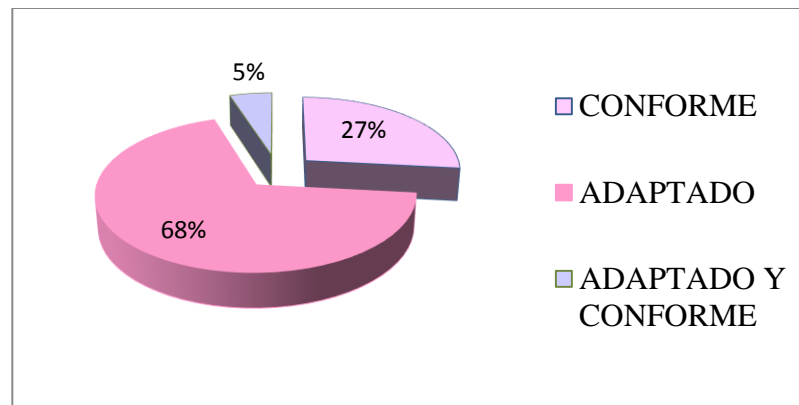
MATRIZ RESULTADOS FACTOR COMUNICACIÓN

FACTOR	ITEM	PREGUNTA	ANÁLISIS	
COMUNICACIÓN	10	¿Conoce usted la misión, visión, filosofía de la empresa?	Existe una buena difusión en la empresa con respecto a sus pilares más importantes, esto es bueno ya que genera en las personas un sentido de conocimiento sobre el lugar donde laboran.	
		Si		70%
		No		30%
	11	¿Ha realizado la empresa concursos internos para promover nuevas vacantes?	Existen áreas cuyas personas se las toma en cuenta para otras áreas o para ocupar un mejor puesto, pero también existe personas y áreas que no se las toma en cuenta para ocupar estas vacantes.	
		Si		22%
		No		78%
	12	¿Cómo considera usted la comunicación con su jefe inmediato?	Varios colaboradores no mantienen una relación con su jefe inmediato a veces la tienen otro día no, pero el resultado de esto es que no se tiene una realidad lógica ni apropiada.	
		Muy buena		18%
		Buena		28%
		Mala		54%
	13	¿Cómo considera usted el trato que mantienen sus compañeros hacia usted?	La mayoría del personal tienen muy buena relación entre sí, el problema parte entre el trato que mantienen con sus jefes y las actitudes que reciben de los mismos.	
		Muy buena		67%
		Buena		30%
		Mala		3%
	14	Siente que usted es valorado y respetado dentro de la empresa (Califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)	Aquí se demuestra que pese a que no existe una buena relación entre empleados y jefes saben que de tener problemas con sus compañeros su jefe los podrá ayudar por el hecho de estar frente al área de trabajo al que pertenecen.	
		Jefe inmediato		45%
		Gerente de RRHH		15%
No sabe		40%		
15	¿En caso de tener un problema laboral en la empresa a que persona acude?	Se está demostrando que para un tipo de dificultades acuden a sus jefes y para otras a sus compañeros.		
	Compañero de trabajo		52%	
	Jefe inmediato		40%	
	Nadie		8%	
16	En el último año ¿cuántas veces el gerente general ha mantenido reuniones de trabajo con el personal?	Las personas que han ingresado en el año pasado son las personas que nunca han tenido reuniones con el Gerente General.		
	0 reuniones		60%	
	1 a 2 reuniones		27%	
	3 a 5 reuniones		13%	
17	¿Sabe usted como se llama el Gerente General?	La persona que indicó que no sabe el nombre del Gerente General ingreso semanas antes de ser aplicada la encuesta.		
	Si		98%	
	No		2%	

CONDICIONES DE TRABAJO

18. ¿Cómo se siente usted con el espacio de trabajo que utiliza?

18.¿Cómo se siente usted con el espacio de trabajo que utiliza?	
CONFORME	16
ADAPTADO	41
ADAPTADO Y CONFORME	3
TOTAL	60

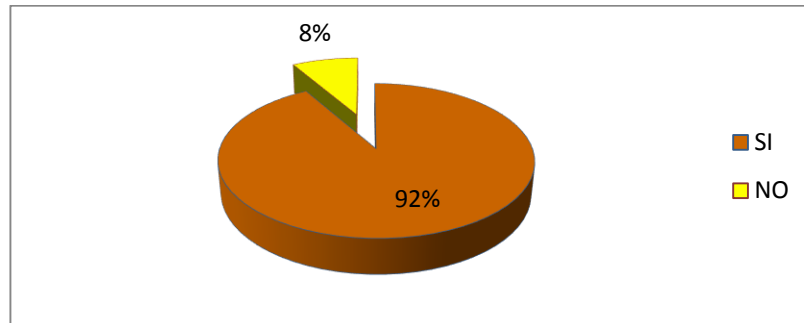


Interpretación: Del todos los encuestados, el 5% de ellos están adaptados y conformes con su puesto de trabajo, el 68% de los empleados ya se encuentran adaptados al puesto donde fueron asignados, pero no les gusta del todo, y el 27% está conforme con su lugar físico en la oficina.

Análisis: Un gran números de empleados se encuentran adaptados con el espacio físico de trabajo que se les asigno para desempeñar sus funciones, pero el problema parte de que un pequeño porcentaje estan completamente satisfechos con la ubicación y espacio que tienen sus lugares de trabajo.

19. ¿La limpieza de las instalaciones es apropiada?

19. ¿La limpieza de las instalaciones es apropiada?	
SI	55
NO	5
TOTAL	60

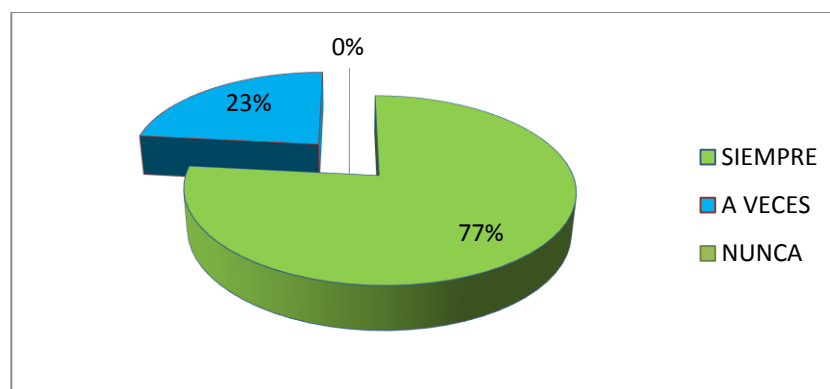


Interpretación: El 92% de los encuestados consideran que la limpieza que hay en Seguros Unidos es buena, mientras que el 8% cree que no son lo suficientemente limpias.

Análisis: La empresa es cautelosa la momento de hablar de limpieza, el porcentaje que no cree que son limpias las instalaciones, tuvo mala percepción porque ingresaron antes de tiempo o salieron más tarde de lo apropiaron y es en este momento en donde se hace la limpieza en las oficinas.

20. En una semana típica, ¿Usted con qué frecuencia siente estrés en su trabajo?

20. En una semana típica, ¿usted con qué frecuencia siente estrés en su trabajo?	
SIEMPRE	46
A VECES	14
NUNCA	0
TOTAL	60

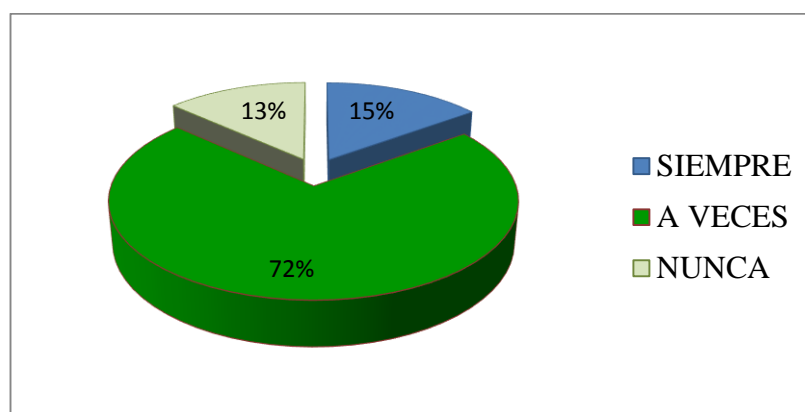


Interpretación: Todos los trabajadores de Seguros Unidos, según la encuesta, se encuentran en un estado de estrés, el 60% de ellos siempre se estresados dentro de sus funciones y el 40% pasa regularmente estresado.

Análisis: El estrés es un estado inevitable al momento de trabajar bajo presión y aquí se lo siente siempre ya que el mercado asegurador exige respuestas cada segundo.

21. ¿La distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?

21. ¿La distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?	
SIEMPRE	9
A VECES	43
NUNCA	8
TOTAL	60

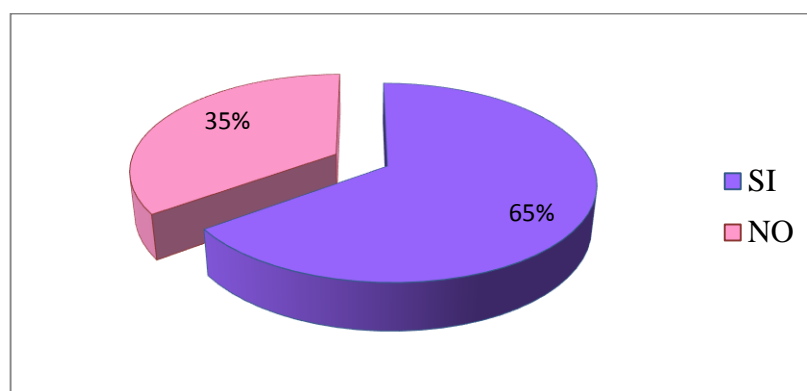


Interpretación: El 15% de los encuestados, indican que su área de trabajo, si facilita y ayuda a sus labores diarias, mientras que el 72% señala que no siempre su área de trabajo facilita sus labores, y el 13% está inconforme con su puesto de trabajo, porque no les permite desarrollarse adecuadamente en sus funciones.

Análisis: La mayoría de las personas no creen que la distribución física facilite la ejecución de las labores, pero se encuentran adaptados a esta manera de trabajar.

22. ¿Las herramientas de trabajo que le proporcionan en la empresa son las adecuadas?

22. ¿Las herramientas de trabajo que le proporcionan en la empresa son las adecuadas?	
SI	39
NO	21
TOTAL	60



Interpretación: El 65% de los encuestados, están de acuerdo en que Seguros Unidos si les brinda las herramientas adecuadas para realizar sus tareas y funciones asignadas, y el 35% opina que la empresa no proporciona las suficientes herramientas para poder trabajar adecuadamente.

Análisis: Esta pregunta parte de recursos materiales como son todos los suministros para desarrollan las funciones, y el mayor número de empleados si están de acuerdo con lo que la empresa les proporciona.

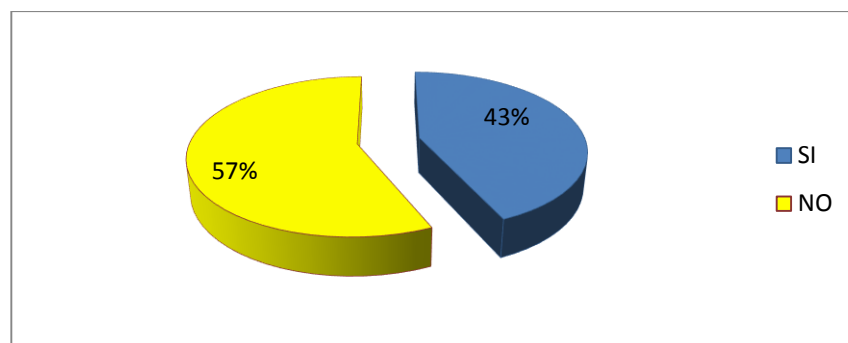
MATRIZ CONDICIONES DE TRABAJO

FACTOR	ITEM	PREGUNTA	ANÁLISIS	
CONDICIONES DE TRABAJO	18	¿Cómo se siente usted con el espacio de trabajo que utiliza?	Un gran número de empleados se encuentran adaptados con el espacio físico de trabajo que se les asignó para desempeñar sus funciones, pero el problema parte de que un pequeño porcentaje están completamente satisfechos con la ubicación y espacio que tienen sus lugares de trabajo.	
		Conforme		27%
		Adaptado		68%
		Adaptado y conforme		5%
	19	¿La limpieza de las instalaciones es apropiada?	El porcentaje que no cree que son limpias las instalaciones, tuvo mala percepción porque ingresaron antes de tiempo o salieron más tarde de lo apropiaron y es en este momento en donde se hace la limpieza en las oficinas.	
		Si		92%
		No		8%
	20	En una semana típica, ¿usted con qué frecuencia siente estrés en su trabajo?	El estrés es un estado inevitable al momento de trabajar bajo presión y aquí se lo siente siempre ya que el mercado asegurador exige respuestas cada segundo.	
		Siempre		77%
		A veces		23%
		Nunca		0%
	21	¿La distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?	La mayoría de las personas no creen que la distribución física facilite la ejecución de las labores, pero se encuentran adaptados a esta manera de trabajar.	
		Siempre		15%
		A veces		72%
		Nunca		13%
22	¿Las herramientas de trabajo que le proporcionan en la empresa son las adecuadas?	Esta pregunta parte de recursos materiales como son todos los suministros para desarrollar las funciones, y el mayor número de empleados si están de acuerdo con lo que la empresa les proporciona.		
	Si		65%	
	No		35%	

REMUNERACION Y RECONOCIMIENTOS

23. Dadas sus funciones, ¿Es justa la remuneración económica y los beneficios que percibe?

23. Dadas sus funciones, ¿Es justa le remuneración económica y los beneficios que percibe?	
SI	26
NO	34
TOTAL	60

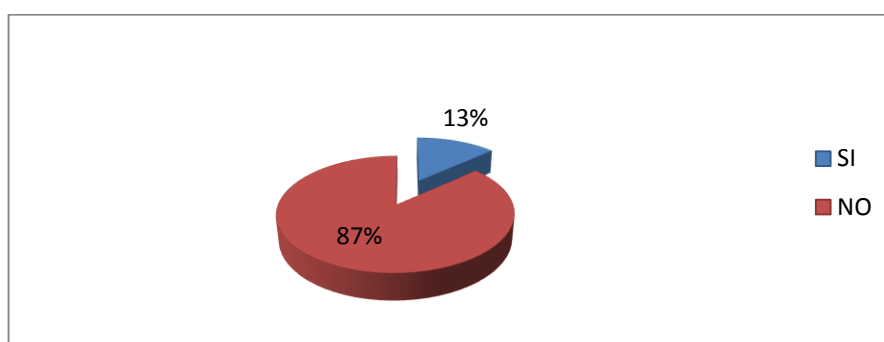


Interpretación: El 57% de las personas que llenaron las encuestas, indican que no es equitativo el cumulo de trabajo y sus funciones con el sueldo percibido, mientras que el 43% confirma que si está equilibrado con las funciones que desempeña.

Análisis: Existe personas que les gusta sus funciones pero no están de acuerdo con lo que perciben económicamente de parte de la empresa.

24. ¿La empresa reconoce beneficios adicionales a los que la ley estipula?

24. ¿La empresa reconoce beneficios adicionales a los que la ley estipula?	
SI	8
NO	52
TOTAL	60

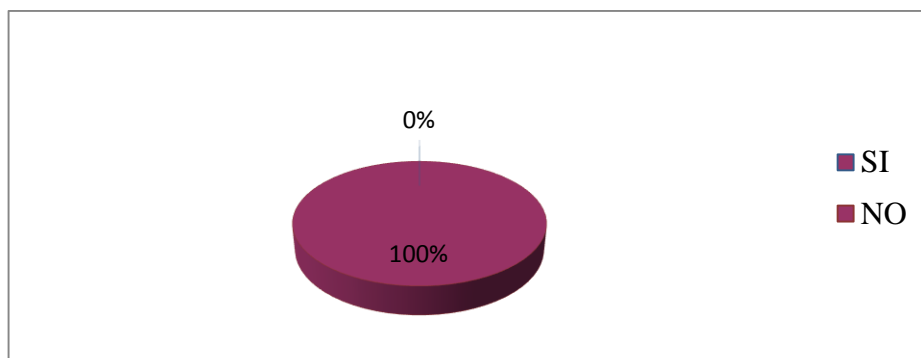


Interpretación: El 65% del personal, indica que la Aseguradora si entrega otros beneficios a los que la ley estipula, y el 35% afirma que ellos no han recibido ningún otro beneficio adicional a los de ley.

Análisis: La empresa cuenta con una cooperativa de empleados y esto hace que la respuesta sea afirmativa por la mayoría del personal ya que creen que esto es algo adicional, pero la empresa no cumple con todos los beneficios adicionales que debería, como es el caso de reconocimiento de almuerzos entre otros.

25. ¿Cuándo usted debe quedarse trabajando fuera de horario, se le reconoce estas horas?

25. ¿Cuándo usted debe quedarse trabajando fuera de horario, se le reconoce estas horas?	
SI	0
NO	60
TOTAL	60

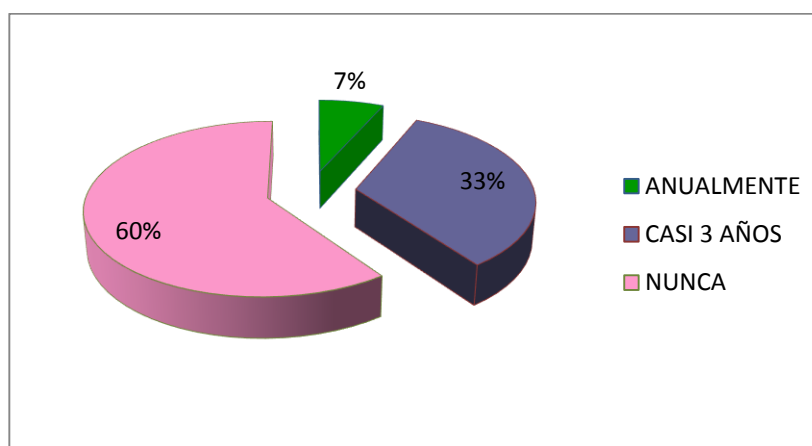


Interpretación: El 100% de las personas encuestadas no han recibido este valor por su trabajo extra, aunque esto se encuentre en la ley.

Análisis: Seguros Unidos puede llegar a tener un grave problema al no cumplir con la ley, las personas deben quedarse trabajando fuera de horario y nunca se les ha reconocido este valor, inclusive el ir los fines de semana tampoco es reconocido, no se ha tenido respuesta favorable al solicitar este derecho.

26. ¿Con que frecuencia a recibido un incremento salarial en el tiempo que ha laborado en Seguros Unidos?

26. ¿Con que frecuencia a recibido un incremento salarial en el tiempo que ha laborado en Seguros Unidos?	
ANUALMENTE	4
CASI 3 AÑOS	20
NUNCA	36
TOTAL	60



Interpretación: De los encuestados, el 33% recibieron un incremento salarial a los 3 años de laborar en la compañía, el 7% recibió al año un incremento en el sueldo, y el 60% de los empleados de Seguros Unidos no ha recibido nunca un incremento salarial.

Análisis: Las personas que no han recibido incremento de sueldo son los que ya vienen trabajando aquí 3 años y que están en determinadas áreas a las cuales no se les presta mucha atención.

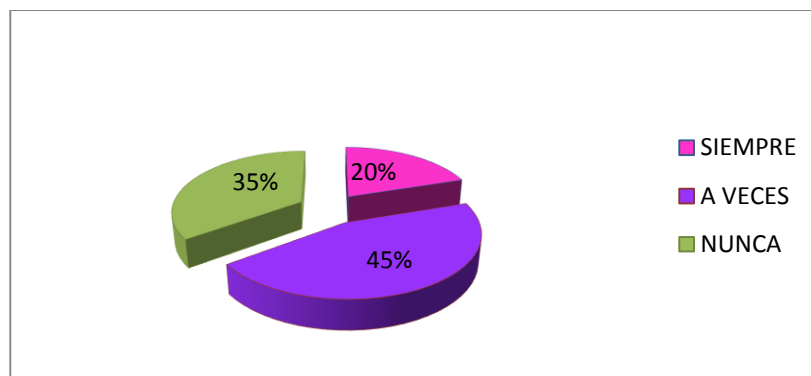
MATRIZ RESULTADO REMUNERACIÓN Y RECONOCIMIENTOS

FACTOR	ITEM	PREGUNTA		ANÁLISIS
REMUNERACIÓN Y RECONOCIMIENTOS	23	Dadas sus funciones, ¿Es justa le remuneración económica y los beneficios que percibe?		Existe personas que les gusta sus funciones pero no están de acuerdo con lo que perciben económicamente de parte de la empresa.
		Si	43%	
	24	¿La empresa reconoce beneficios adicionales a los que la ley estipula?		La empresa cuenta con una cooperativa de empleados y esto hace que la respuesta sea afirmativa por la mayoría del personal ya que creen que esto es algo adicional, pero la empresa no cumple con todos los beneficios adicionales que debería, como es el caso de reconocimiento de almuerzos entre otros.
		Si	13%	
	25	¿Cuándo usted debe quedarse trabajando fuera de horario, se le reconoce estas horas?		El estrés es un estado inevitable al momento de trabajar bajo presión y aquí se lo siente siempre ya que el mercado asegurador exige respuestas cada segundo.
		Si	0%	
	26	¿Con que frecuencia a recibido un incremento salarial en el tiempo que ha laborado en Seguros Unidos?		Las personas que no han recibido incremento de sueldo son los que ya vienen trabajando aquí 3 años y que están en determinadas áreas a las cuales no se les presta mucha atención.
		Anualmente	7%	
		Casi 3 años	33%	
		Nunca	60%	

TOMA DE DECISIONES

27. ¿Se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones importantes?

27. ¿Se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones importantes?	
SIEMPRE	12
A VECES	27
NUNCA	21
TOTAL	60

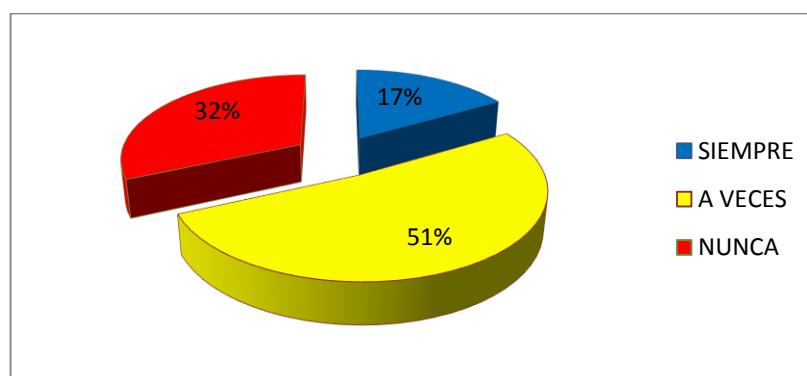


Interpretación: El 35% de los empleados, piensa que nunca han sido tomados en cuenta para una decisión importante en su área de trabajo, el 45% del personal, cree que a veces sus comentarios si son tomados en cuenta y el 20% restante afirman que si pueden dar su opinión.

Análisis: Pese a que no hay una relación adecuada entre empleados y altos mandos existe un alto porcentaje que pueden dar su opinión para una decisión dentro de su área de trabajo.

28. ¿Se le permite dar una propuesta para mejorar el trabajo del área al que pertenece?

28. ¿Se le permite dar una propuesta para mejorar el trabajo del área al que pertenece?	
SIEMPRE	10
A VECES	31
NUNCA	19
TOTAL	60

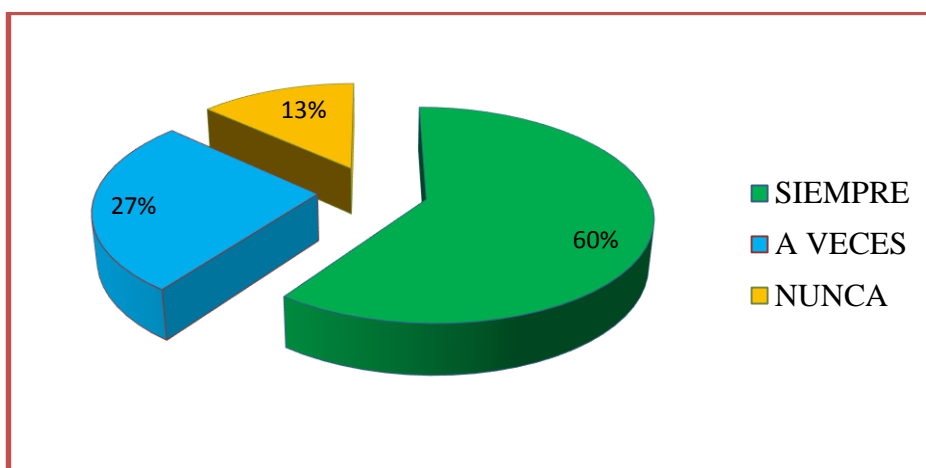


Interpretación: Del total encuestado, el 17% indica que su jefe siempre está dispuesto a recibir alguna propuesta para mejorar las actividades y la productividad en su área correspondiente, mientras que el 51% señaló que su jefe a veces le permite entregar alguna propuesta, y el 32% del personal restante cree que nunca pueden dar alguna propuesta, ya que no se lo permiten.

Análisis: Las propuestas de mejora pueden ser tomadas de las sugerencias de los colaboradores de cada área al igual que las decisiones importantes.

29. ¿Usted puede tomar iniciativa con respecto a sus funciones en la organización?

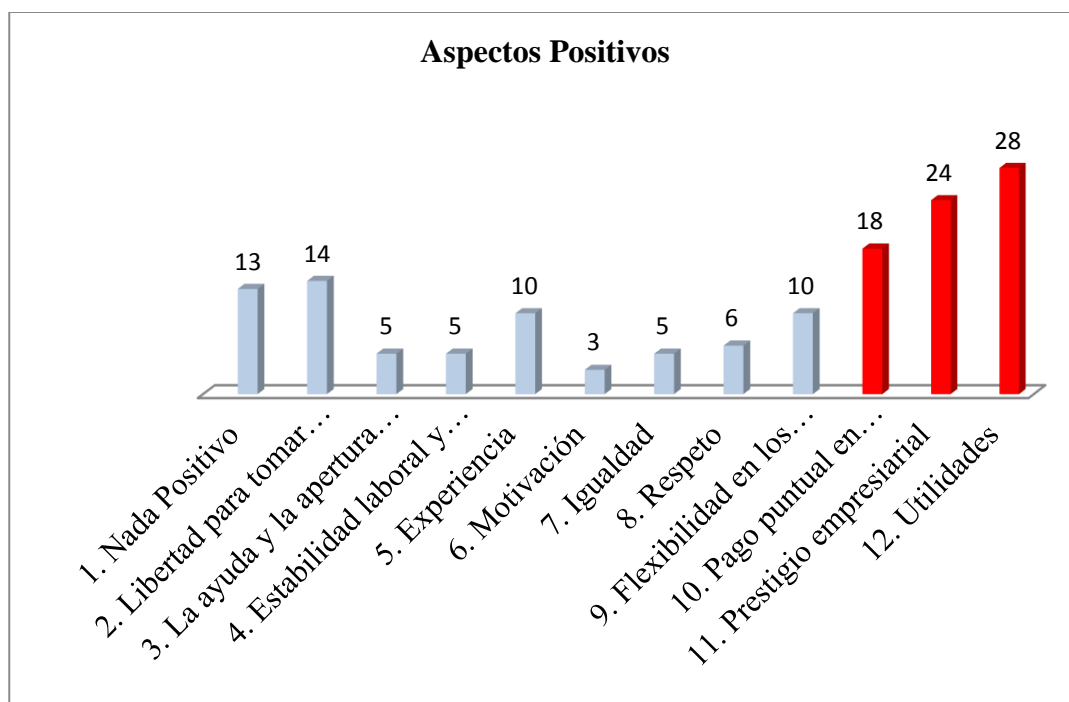
29. ¿Usted puede tomar iniciativa con respecto a sus funciones en la organización?	
SIEMPRE	36
A VECES	16
NUNCA	8
TOTAL	60



Interpretación: El 27% de las personas que trabajan en esta aseguradora, respondieron que a veces pueden tomar la iniciativa en las funciones que están realizando, el 60% siempre, y el 13% indica que nunca pueden tomar la iniciativa.

Análisis: Aquí se refleja como a pesar de que no existe una relación adecuada entre colaboradores y altos mandos, se puede tomar iniciativa al momento de desarrollar sus funciones, son muy pocas las personas que tienen que hacer su trabajo estrictamente como se les asigno.

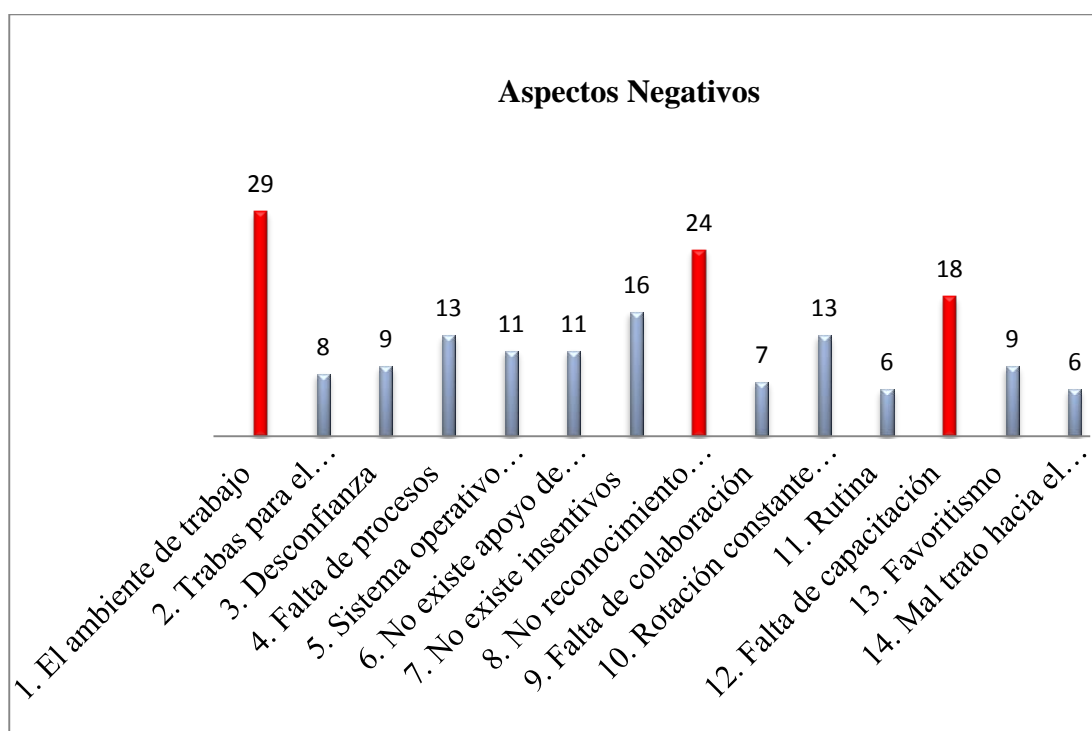
30. Mencione 3 aspectos positivos, y 3 aspectos negativos de la empresa.



Interpretación y Análisis: Esta pregunta se la aplico para tener una idea más clara de la situación de Seguros Unidos aquí todos los empleados pudieron dar su opinión libremente, con respecto a los aspectos positivos que tiene la Aseguradora, 13 personas no respondieron nada positivo, 14 empleados piensan que tiene libertad para tomar decisiones, 5 personas indicaron que la ayuda y apertura de la Gerencia de Recursos Humanos es un aspecto positivo,, 5 trabajadores creen que la estabilidad laboral y económica, es otro punto a favor, 10 de los encuestados están de acuerdo que el adquirir experiencia en la empresa es un aspecto que resalta positivamente, tan solo 3 personas creen que la motivación da un plus a la compañía, 6 empleados creen que el respeto es algo bueno en la organización, 5 de las personas piensan que la igualdad, 10 trabajadores comentan que la flexibilidad de los horarios para las personas que estudian, es un punto a favor, 18 personas indican que un aspecto positivo es el pago de sus sueldos a tiempo, 24 encuestados creen que el prestigio

que tiene Seguros Unidos, es importante y por ultimo 28 empleados indicaron, que las utilidades en la compañía son buenas, y que ese es un punto favorable para esta empresa.

Tuvo mayor peso en lo positivo que tiene la empresa el prestigio empresarial ya que pertenece a un grupo importante, el pago de remuneraciones ya que lo hacen antes de las fechas establecidas y apertura de gerencia de recursos humanos ya que la persona a cargo está dispuesta siempre ayudar y escuchar.



Interpretación y Análisis: En lo que concierne a los aspectos negativos, 29 puntos tuvo el ambiente de trabajo, mientras que 8 personas piensan que las trabas para el desarrollo de actividades es otro aspecto negativo, la desconfianza de los

jefes, 13 personas indicaron que la falta de procesos no ayuda a la empresa, 11 empleados piensan que el sistema obsoleto es decir la Intranet y la falta de apoyo de los jefes es un punto negativo, 16 colaboradores indicaron que no existe incentivos en esta empresa, 24 personas señalaron que otro punto bajo que tiene Seguros Unidos es el no pagar horas extras a sus empleados, la falta de colaboración de unos con otros, 7 empleados coinciden que es otro aspecto negativo, 13 trabajadores dicen que la rotación constante de personal no ayuda al desarrollo de sus actividades en la empresa, 6 personas creen que la rutina es otro punto negativo, 18 puntos se dio para la falta de capacitación, 9 empleados afirman que hay favoritismos dentro de la organización y por ultimo otro aspecto negativo que la compañía tiene es el maltrato que recibe el personal.

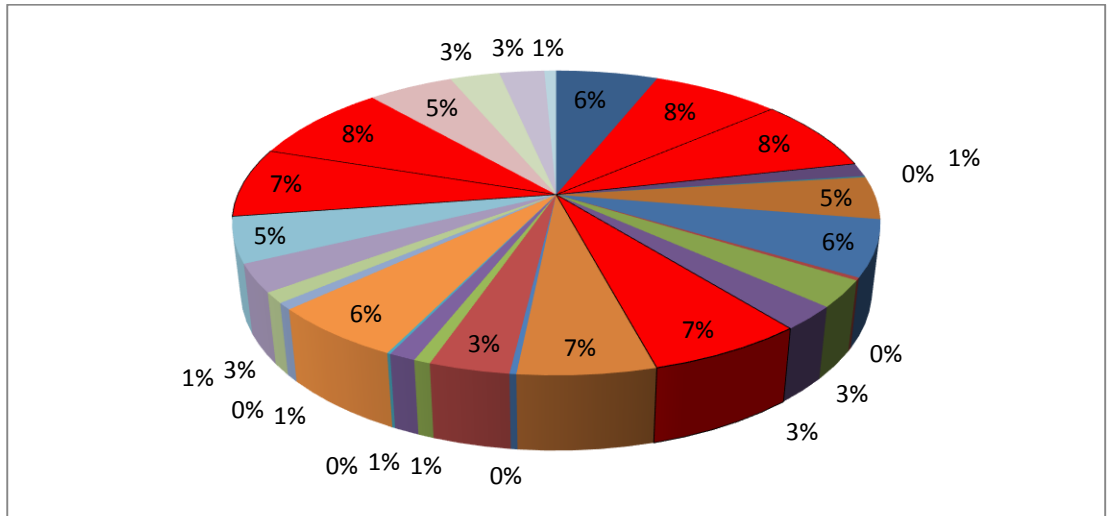
Lo negativo de Seguros Unidos es su ambiente laboral, el no reconocer las horas extras hace que la gente presente malestar y la falta de capacitación es una falla en la empresa ya que con esto se demostraría el interés en el crecimiento mutuo empresa empleados.

	ASPECTOS POSITIVOS	RESPUESTA POR PERSONA
1	Nada Positivo	13
2	Libertad para tomar decisiones	1
3	La ayuda y la apertura de la gerencia de Recursos Humanos	15
4	Estabilidad laboral y económica	5
5	Experiencia	13
6	Motivación	3
7	Igualdad	5
8	Respeto	6
9	Flexibilidad en los horarios para personas que estudian	10
10	Pago puntual en remuneraciones	18
11	Prestigio empresarial	24
12	Utilidades	28
	ASPECTOS NEGATIVOS	RESPUESTA POR PERSONA
1	El ambiente de trabajo	29
2	Trabas para el desarrollo de actividades	8
3	Desconfianza	9
4	Falta de procesos	13
5	Sistema operativo obsoleto	11
6	No existe apoyo de parte de jefes inmediatos	11
7	No existe incentivos	16
8	No reconocimiento de horas extras	24
9	Falta de colaboración	7
10	Rotación constante de personal	13
11	Rutina	6
12	Falta de capacitación	18
13	Favoritismo	9
14	Mal trato hacia el personal	6

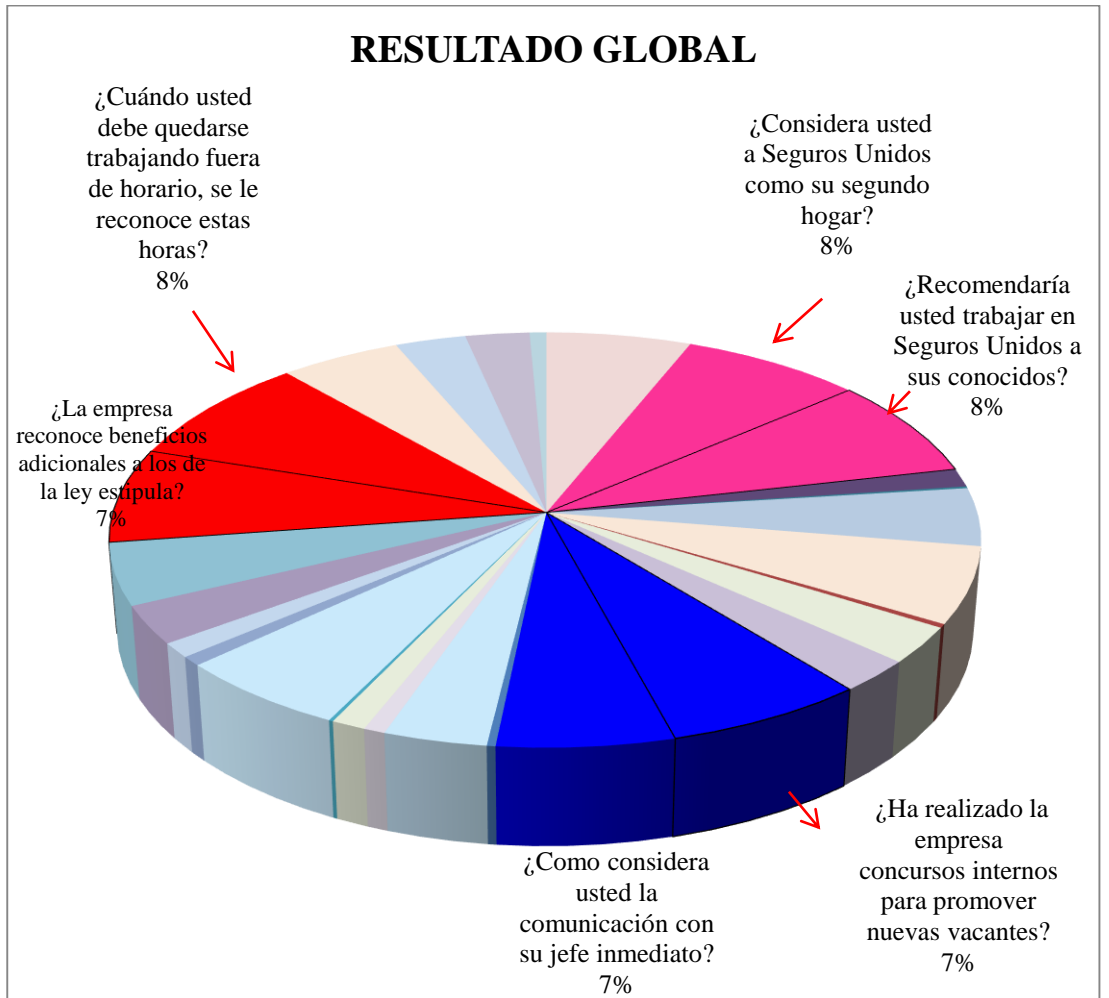
MATRIZ DE RESULTADOS TOMA DE DECISIONES

FACTOR	ITEM	PREGUNTA	ANÁLISIS	
REMUNERACIÓN Y RECONOCIMIENTOS	27	¿Se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones importantes?	Pese a que no hay una relación adecuada entre empleados y altos mandos existe un alto porcentaje que pueden dar su opinión para una decisión dentro de su área de trabajo.	
		Siempre		20%
		A veces		45%
		Nunca		35%
	28	¿Se le permite dar una propuesta para mejorar el trabajo del área al que pertenece?	Las propuestas de mejora pueden ser tomadas de las sugerencias de los colaboradores de cada área al igual que las decisiones importantes.	
		Siempre		17%
		A veces		51%
		Nunca		32%
	29	¿Usted puede tomar iniciativa con respecto a sus funciones en la organización?	Aquí se refleja como a pesar de que no existe una relación adecuada entre colaboradores y altos mandos, se puede tomar iniciativa al momento de desarrollar sus funciones, son muy pocas las personas que tienen que hacer su trabajo estrictamente como se les asigno.	
		Siempre		60%
		A veces		27%
		Nunca		13%
30	Aspectos Positivos y Negativos		Tuvo mayor peso en lo positivo que tiene la empresa el prestigio empresarial ya que pertenece a un grupo importante, el pago de remuneraciones ya que lo hacen antes de las fechas establecidas y apertura de gerencia de recursos humanos ya que la persona a cargo esta dispuesta siempre ayudar y escucha	
	Positivos	Prestigio empresarial		
		Pago puntual en remuneraciones		
		Ayuda y apertura de la gerencia de Recursos Humanos		
	Negativos	El ambiente de trabajo	Lo negativo de Seguros Unidos es su ambiente laboral, el no reconocer las horas extras hace que la gente presente malestar y la falta de capacitación es una falla en la empresa ya que con esto se demostraría el interés en el crecimiento mutuo empresa empleados	
		No reconocimiento de horas extra		
Falta de capacitación				

RESULTADO GLOBAL



RESULTADO GLOBAL



Elaborado por: Andrea Segura

MATRIZ RESULTADO GLOBAL

FACTOR	ITEM	PREGUNTA	ANÁLISIS	
SATISFACCIÓN	1	¿Por qué trabaja en Seguros Unidos?	La mayoría del personal labora aquí porque tienen necesidades económicas más no porque reciban estabilidad laboral.	
		Estabilidad Laboral		28%
		Necesidad Económica		72%
	2	¿Considera usted a Seguros Unidos como su segundo hogar?	Las personas no consideran a Seguros Unidos como su segundo hogar al igual que las personas que indican que están aquí por necesidad.	
		Si		10%
		No		90%
	3	¿Recomendaría usted trabajar en Seguros Unidos a sus conocidos?	La mayoría no recomendarían trabajar aquí, y tampoco considerarán su segundo hogar	
		Si		8%
		No		92%
	4	Según su criterio en qué grado la empresa potencializa sus habilidades (Califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)	Se percibe por parte de la empresa muy poco interés al momento de potencializar las habilidades de los empleados, y es aquí donde parte gran parte de la problemática.	
		Uno (Nada)		17%
		Dos (Muy poco)		48%
		Tres (Poco)		27%
		Cuatro (Mucho)		8%
	5	Siente que usted es valorado y respetado dentro de la empresa (Califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)	La mayoría de los empleados que laboran aquí no perciben un respeto de valor de parte de la empresa al igual que es muy poco lo que según su apreciación está dando Seguros Unidos.	
		Uno (Nada)		2%
		Dos (Muy poco)		62%
		Tres (Poco)		33%
		Cuatro (Mucho)		3%
	6	¿Considera sus funciones estimulantes?	Esta respuesta es clave para la investigación ya que si bien es cierto los empleados no se sienten a gusto con la empresa como tal, están realizando funciones que les gusta, es decir q están ocupando un puesto correcto.	
		Si		47%
		No		53%
	7	¿El ambiente laboral que recibe en la empresa es agradable y animado?	Aquí se evidencia que existe un problema con lo que los empleados están apreciando porque pese a que están trabajando a gusto con sus funciones no les gusta el ambiente laboral.	
		Si		30%
No		70%		
8	¿Puedo comunicar mis necesidades personales a las personas indicadas?	No existe confianza entre colaboradores y altos mandos al momento de participar sus necesidades.		
	Siempre		14%	
	A veces		43%	
	Nunca		3%	
9	¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?	Existen personas que no sienten que tienen una relación con su jefe inmediato de aquí parte una comunicación baja entre colaboradores.		
	Siempre		10%	
	A veces		57%	
	Nunca		33%	

COMUNICACIÓN	10	¿Conoce usted la misión, visión, filosofía de la empresa?		Existe una buena difusión en la empresa con respecto a sus pilares más importantes, esto es bueno ya que genera en las personas un sentido de conocimiento sobre el lugar donde laboran.
		Si	70%	
		No	30%	
	11	¿Ha realizado la empresa concursos internos para promover nuevas vacantes?		Existen áreas cuyas personas se las toma en cuenta para otras áreas o para ocupar un mejor puesto, pero también existe personas y áreas que no se las toma en cuenta para ocupar estas vacantes.
		Si	22%	
		No	78%	
	12	¿Cómo considera usted la comunicación con su jefe inmediato?		Varios colaboradores no mantienen una relación con su jefe inmediato a veces la tienen otro día no, pero el resultado de esto es que no se tiene una realidad lógica ni apropiada.
		Muy buena	18%	
		Buena	28%	
	13	¿Cómo considera usted el trato que mantienen sus compañeros hacia usted?		La mayoría del personal tienen muy buena relación entre sí, el problema parte entre el trato que mantienen con sus jefes y las actitudes que reciben de los mismos.
		Muy buena	67%	
		Buena	30%	
	14	Siente que usted es valorado y respetado dentro de la empresa (Califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)		Aquí se demuestra que pese a que no existe una buena relación entre empleados y jefes saben que de tener problemas con sus compañeros su jefe los podrá ayudar por el hecho de estar frente al área de trabajo al que pertenecen.
		Jefe inmediato	45%	
		Gerente de RRHH	15%	
		No sabe	40%	
	15	¿En caso de tener un problema laboral en la empresa a que persona acude?		Se está demostrando que para un tipo de dificultades acuden a sus jefes y para otras a sus compañeros.
Compañero de trabajo		52%		
Jefe inmediato		40%		
16	En el último año ¿cuántas veces el gerente general ha mantenido reuniones de trabajo con el personal?		Las personas que han ingresado en el año pasado son las personas que nunca han tenido reuniones con el Gerente General.	
	0 reuniones	60%		
	1 a 2 reuniones	27%		
	3 a 5 reuniones	13%		
17	¿Sabe usted como se llama el Gerente General?		La persona que indicó que no sabe el nombre del Gerente General ingreso semanas antes de ser aplicada la encuesta.	
	Si	98%		
	No	2%		

CONDICIONES DE TRABAJO	18	¿Cómo se siente usted con el espacio de trabajo que utiliza?		Un gran número de empleados se encuentran adaptados con el espacio físico de trabajo que se les asignó para desempeñar sus funciones, pero el problema parte de que un pequeño porcentaje están completamente satisfechos con la ubicación y espacio que tienen sus lugares de trabajo.
		Conforme	27%	
		Adaptado	68%	
	19	¿La limpieza de las instalaciones es apropiada?		El porcentaje que no cree que son limpias las instalaciones, tuvo mala percepción porque ingresaron antes de tiempo o salieron más tarde de lo apropiaron y es en este momento en donde se hace la limpieza en las oficinas.
		Si	92%	
		No	8%	
	20	En una semana típica, ¿usted con qué frecuencia siente estrés en su trabajo?		El estrés es un estado inevitable al momento de trabajar bajo presión y aquí se lo siente siempre ya que el mercado asegurador exige respuestas cada segundo.
		Siempre	77%	
		A veces	23%	
	21	¿La distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?		La mayoría de las personas no creen que la distribución física facilite la ejecución de las labores, pero se encuentran adaptados a esta manera de trabajar.
		Siempre	15%	
		A veces	72%	
22	¿Las herramientas de trabajo que le proporcionan en la empresa son las adecuadas?		Esta pregunta parte de recursos materiales como son todos los suministros para desarrollar las funciones, y el mayor número de empleados si están de acuerdo con lo que la empresa les proporciona.	
	Si	65%		
	No	35%		
REMUNERACIÓN Y RECONOCIMIENTOS	23	Dadas sus funciones, ¿Es justa la remuneración económica y los beneficios que percibe?		Existe personas que les gusta sus funciones pero no están de acuerdo con lo que perciben económicamente de parte de la empresa.
		Si	43%	
		No	57%	
	24	¿La empresa reconoce beneficios adicionales a los que la ley estipula?		La empresa cuenta con una cooperativa de empleados y esto hace que la respuesta sea afirmativa por la mayoría del personal ya que creen que esto es algo adicional, pero la empresa no cumple con todos los beneficios adicionales que debería, como es el caso de reconocimiento de almuerzos entre otros.
		Si	13%	
		No	87%	
	25	¿Cuándo usted debe quedarse trabajando fuera de horario, se le reconoce estas horas?		El estrés es un estado inevitable al momento de trabajar bajo presión y aquí se lo siente siempre ya que el mercado asegurador exige respuestas cada segundo.
		Si	0%	
		No	100%	
	26	¿Con qué frecuencia ha recibido un incremento salarial en el tiempo que ha laborado en Seguros Unidos?		Las personas que no han recibido incremento de sueldo son los que ya vienen trabajando aquí 3 años y que están en determinadas áreas a las cuales no se les presta mucha atención.
		Anualmente	7%	
		Casi 3 años	33%	
		Nunca	60%	

REMUNERACIÓN Y RECONOCIMIENTOS	27	¿Se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones importantes?		Pese a que no hay una relación adecuada entre empleados y altos mandos existe un alto porcentaje que pueden dar su opinión para una decisión dentro de su área de trabajo.	
		Siempre	20%		
		A veces	45%		
	28	¿Se le permite dar una propuesta para mejorar el trabajo del área al que pertenece?		Las propuestas de mejora pueden ser tomadas de las sugerencias de los colaboradores de cada área al igual que las decisiones importantes.	
		Siempre	17%		
		A veces	51%		
	29	¿Usted puede tomar iniciativa con respecto a sus funciones en la organización?		Aquí se refleja como a pesar de que no existe una relación adecuada entre colaboradores y altos mandos, se puede tomar iniciativa al momento de desarrollar sus funciones, son muy pocas las personas que tienen que hacer su trabajo estrictamente como se les asigno.	
		Siempre	60%		
		A veces	27%		
	30	Aspectos Positivos y Negativos			Tuvo mayor peso en lo positivo que tiene la empresa el prestigio empresarial ya que pertenece a un grupo importante, el pago de remuneraciones ya que lo hacen antes de las fechas establecidas y apertura de gerencia de recursos humanos ya que la persona a cargo esta dispuesta siempre ayudar y escucha
		Positivos	Prestigio empresarial		
			Pago puntual en remuneraciones		
			Ayuda y apertura de la gerencia de Recursos Humanos		
Negativos		El ambiente de trabajo		Lo negativo de Seguros Unidos es su ambiente laboral, el no reconocer las horas extras hace que la gente presente malestar y la falta de capacitación es una falla en la empresa ya que con esto se demostraria el interes en el crecimiento mutuo empresa empleados	
		No reconocimiento de horas extra			
	Falta de capacitación				

Una vez obtenido los datos completos de la encuesta por medio de la tabulación se pudo conocer una realidad interna.

Se seleccionó 6 preguntas con el mayor peso de insatisfacción e incumplimiento por parte de Seguros Unidos y que es percibido por sus colaboradores.

Las preguntas que están resaltadas con color rojo pertenecen a Remuneración y Recompensas, las preguntas coloreadas de rosado son aquellas que se encuentran dentro del grupo de Satisfacción y las preguntas de color azul se ubicó en Comunicación.

CUADRO DE RESULTADOS	
Satisfacción	22.22%
Comunicación	25.00%
Condiciones de trabajo	1.50%
Remuneración y Recompensas	50.00%
Toma de decisiones	1.50%

Para realizar este cuadro de resultados se realizó una regla de tres partiendo del peso que se le dio inicialmente a cada factor de esta encuesta.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

Partiendo de la tabulación final y cuadro resumen de resultados, se presenta un plan que ayudará a las personas que trabajan en Seguros Unidos S.A. a conocerse de una mejor manera, como empleados y como individuos que pertenecen a una sociedad, para que así cada persona involucrada en el desarrollo de esta empresa pueda hacerse responsable del clima laboral, ya que no solo se necesita motivación por parte de la empresa sino también cada uno es responsable de que sus emociones y capacidades, se debe tratar de crear un sentido de pertenencia con la empresa, ya que esta se interesa en mejorar la actitud y la fidelidad de los empleados con la organización, para este plan se utilizará el Modelo de Cambio Kurt Lewin.

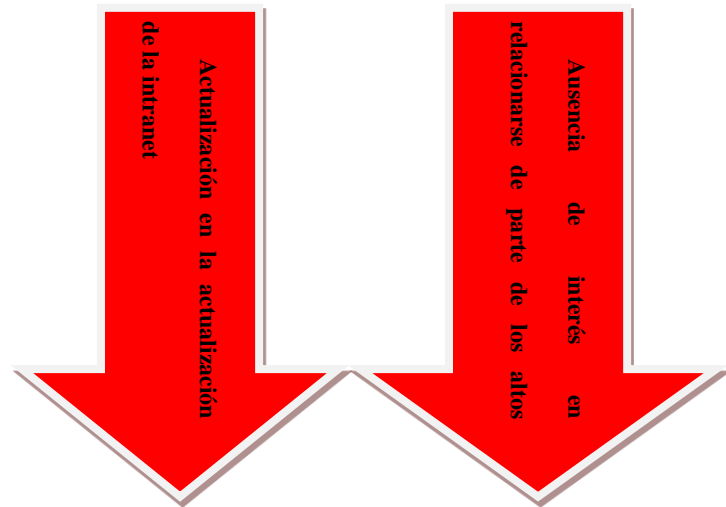
De acuerdo al modelo escogido y presentado en capítulos anteriores se procede a desarrollarlo.

Comunicación

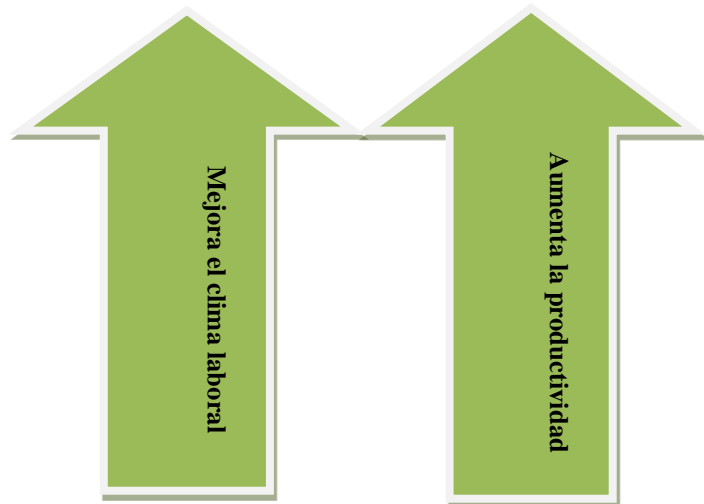
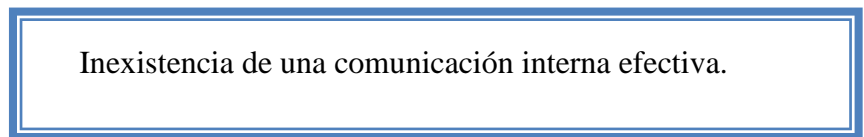
Existe una comunicación débil en la empresa, los canales de comunicación que se utilizan actualmente no son claros ni útiles, se debe actualizar el sistema de comunicación y mejorar el proceso de información que se lleva a cabo para estar más actualizados con respecto a los sucesos dentro de Seguros Unidos y así evitar posibles rumores internos y a su vez mejorar la interrelación que tienen los altos mandos con el resto de colaboradores.

Cambio deseado: Restablecer y mejorar la comunicación dentro de Seguros

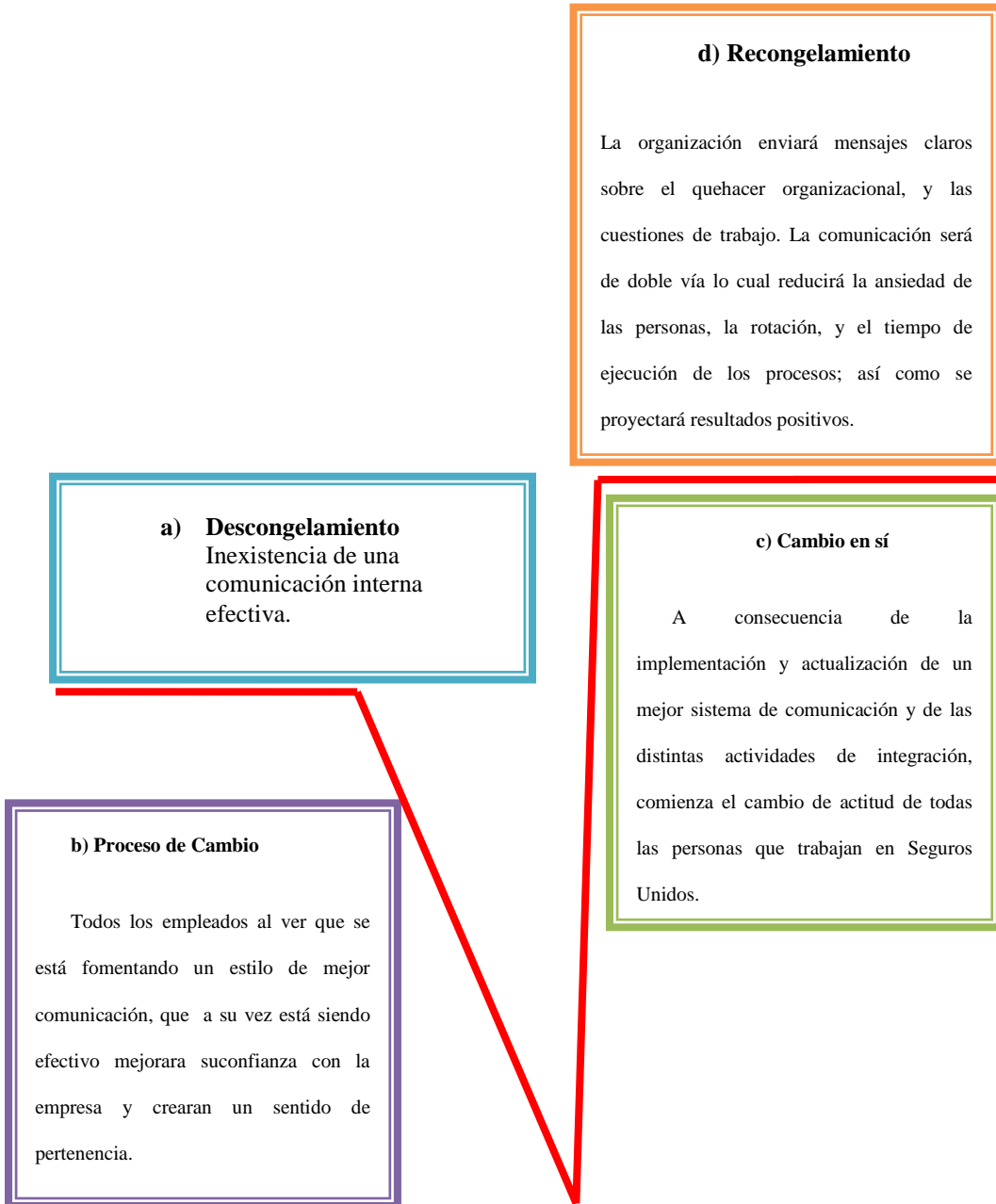
Unidos.



Situación actual →



Elaborado por: Andrea Segura

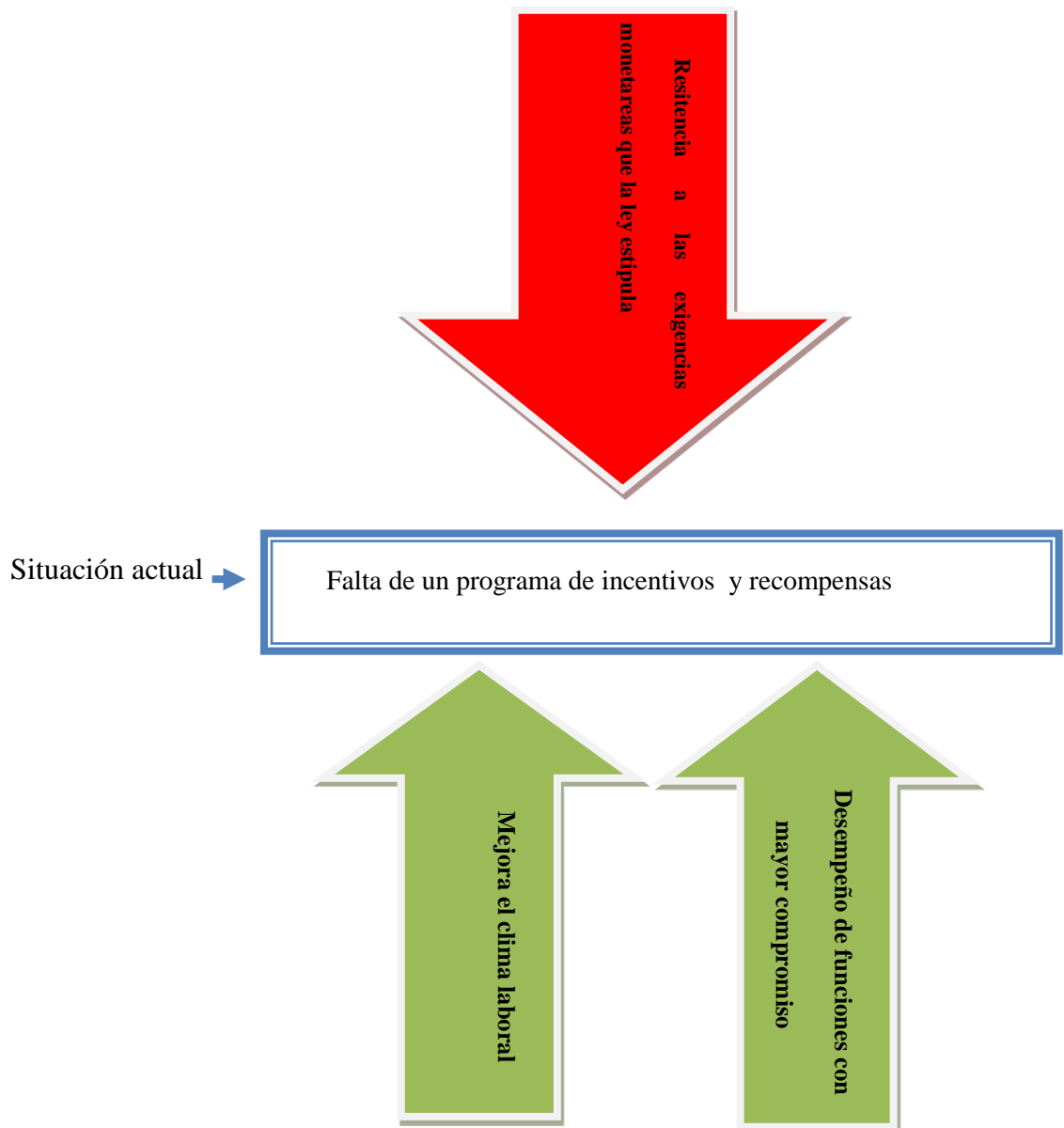


Elaborado por: Andrea Segura

Remuneración y Recompensas

La empresa no cuenta con un programa basado en remuneraciones y recompensas, como una retribución, premio o reconocimiento por los servicios prestados, cuya implementación incidirá en el clima laboral y por ende en la productividad.

Cambio deseado: Mejoramiento de la productividad y compromiso del personal.



Elaborado por: Andrea Segura

a) Descongelamiento
Falta de un programa de incentivos y recompensas

b) Proceso de Cambio

Al ver las intenciones de implementar el programa los empleados trabajan con expectativas positivas.

d) Recongelamiento

Con la implementación de normas y procedimientos en la estructura salarial se logrará un tratamiento equitativo basado en la evaluación y clasificación de puestos y en la investigación de otras empresas del ramo para facilitar un equilibrio de salarios y recompensas competitivas.

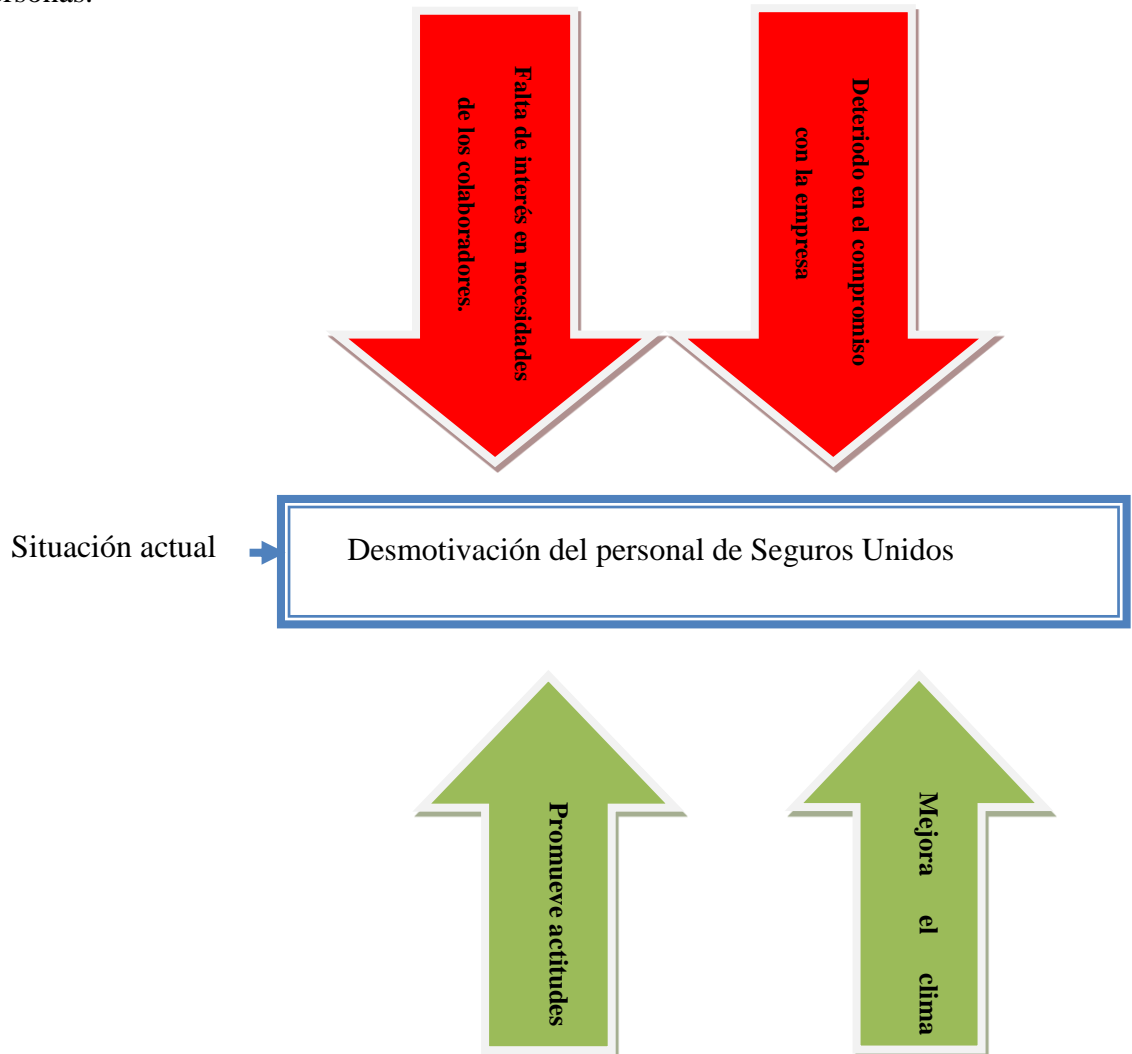
c) Cambio en sí

Ejecutado el plan de incentivos y recompensas mejora la elaboración de las funciones diarias.

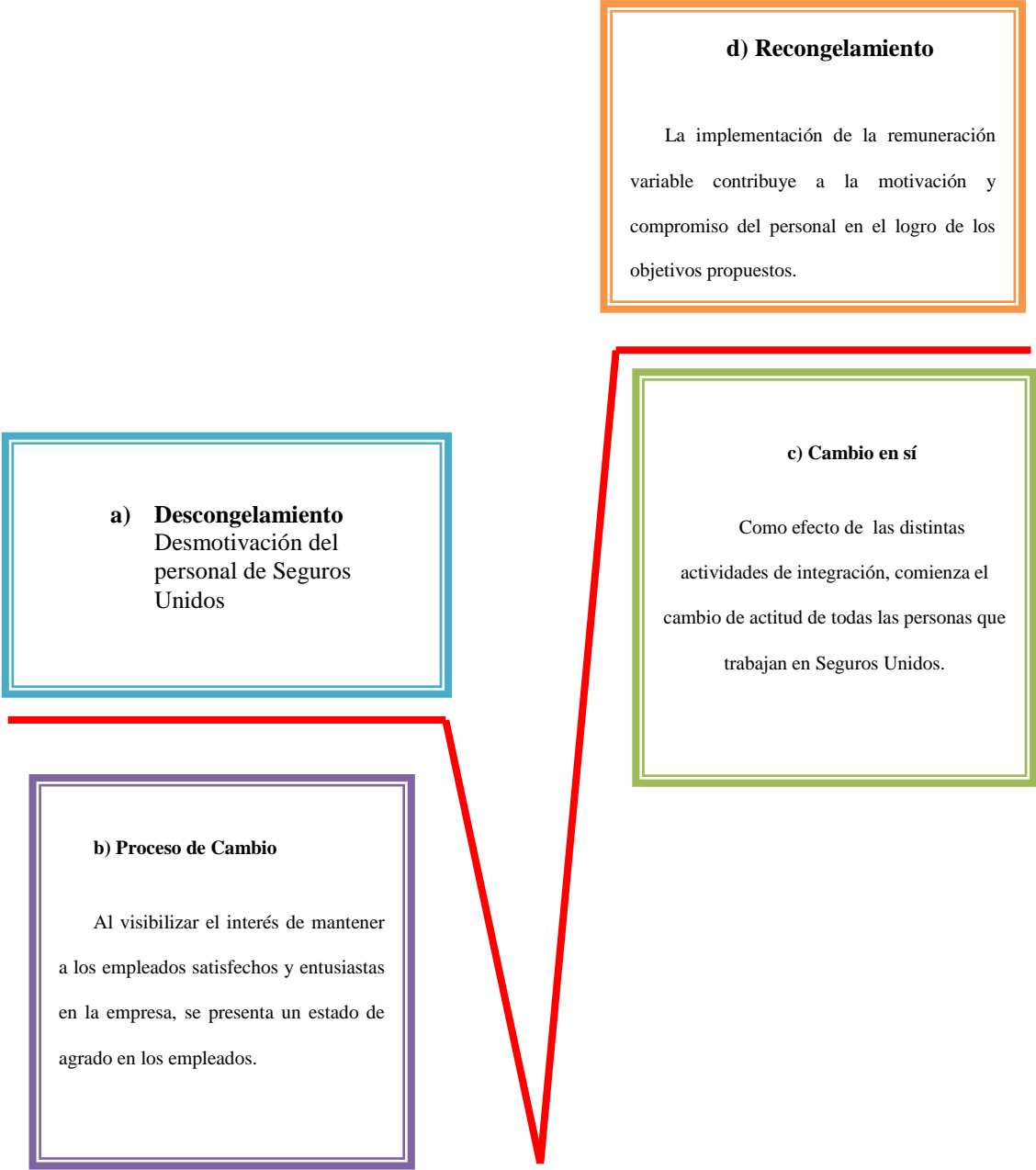
Satisfacción

No solo se debe remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, es necesario trabajar en su satisfacción para que realicen el mejor esfuerzo posible y que superen los niveles de desempeño actuales y alcancen resultados desafiantes. La remuneración fija funciona como un factor higiénico, debiéndose combinar con satisfactorios e incentivos que reconozcan la creatividad, la innovación, el emprendimiento individual.

Cambio deseado: Desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso en las personas.



Elaborado por: Andrea Segura



Elaborado por: Andrea Segura

4.1 ESTRATEGIAS DE MEJORA

Políticas:

Corto plazo: Las estrategias que se llevarán a cabo en corto tiempo se llevaran a cabo en un tiempo de 3 meses.

Mediano plazo: Las estrategias se llevarán a cabo de 8 meses a 12 meses.

Largo plazo: Estas estrategias se realizarán a partir de un año.

CORTO PLAZO						
FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
COMUNICACIÓN	Restablecer y mejorar la comunicación dentro de Seguros Unidos	Realizar actividades de integración fuera de las instalaciones con todo el personal de Seguros Unidos para mejorar la comunicación entre aéreas.	Hacer campeonatos de futbol y basketball - Bailo terapia	Asistente de Recursos Humanos	3 sábados seguidos, a partir de las 9:30 hasta 12 pm	\$10.00 por cada área para comprar el trofeo y refrigerios, y \$3.00 por cada persona que desee participar en la bailo terapia
SATISFACCIÓN	Desarrollar sentido de pertenencia y compromiso en las personas	Dar charlas motivacionales a los colaboradores, y así renovar el compromiso que tienen con la empresa y viceversa.	Facilitar charlas y dinamicas de motivación	Gerente de Recursos Humanos	2 tardes al mes, jueves y viernes, desde las 16:00 hasta las 17:00	\$ 100 de material dinámico

Elaborado por: Andrea Segura

MEDIANO PLAZO						
FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
COMUNICACIÓN	Restablecer la confianza y mejorar los canales de comunicación	Crear una política de puertas abiertas, para generar confianza en las personas que trabajan en Seguros Unidos, para que las quejas y recomendaciones puedan ser escuchadas y aplicadas por los altos mandos	Impartir capacitaciones de escucha activa	Asistente y Gerente de Recursos Humanos	3 miércoles del mes a partir de las 18:30 por una hora	No tiene costo
		Actualizar y capacitar sobre la herramienta de comunicación interna Intranet.	Puesta en marcha de la actualización de la Intranet	Área de sistemas	Alrededor de 2 semanas, dedicando aproximadamente 4 horas a la actualización	No tiene costo

Elaborado por: Andrea Segura

LARGO PLAZO						
FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
REMUNERACIÓN Y RECONOCIMIENTOS	Mejoramiento de la productividad y compromiso del personal	Diseñar un plan de incentivos y recompensas salariales para mejorar la productividad y eficiencia en las funciones diarias de cada uno de los empleados.	Diseñar el plan de incentivos y recompensas salariales	Asistente y Gerente de Recursos Humanos	90 días	Aproximadamente \$800 a \$1500
SATISFACCIÓN	Alcanzar el crecimiento y eficiencia del personal	Desarrollar destrezas y conocimientos en los empleados que permitan realizar mejoras en los procesos, que ayuden a optimizar recursos, para disminuir la carga laboral que esto genera.	Capacitaciones sobre destrezas, conocimientos y puesta en practica de los mismos	Gerente de Recursos Humanos	2 días, martes y miércoles, de 8:30 a 11:00	Aproximadamente \$1000 a \$2000

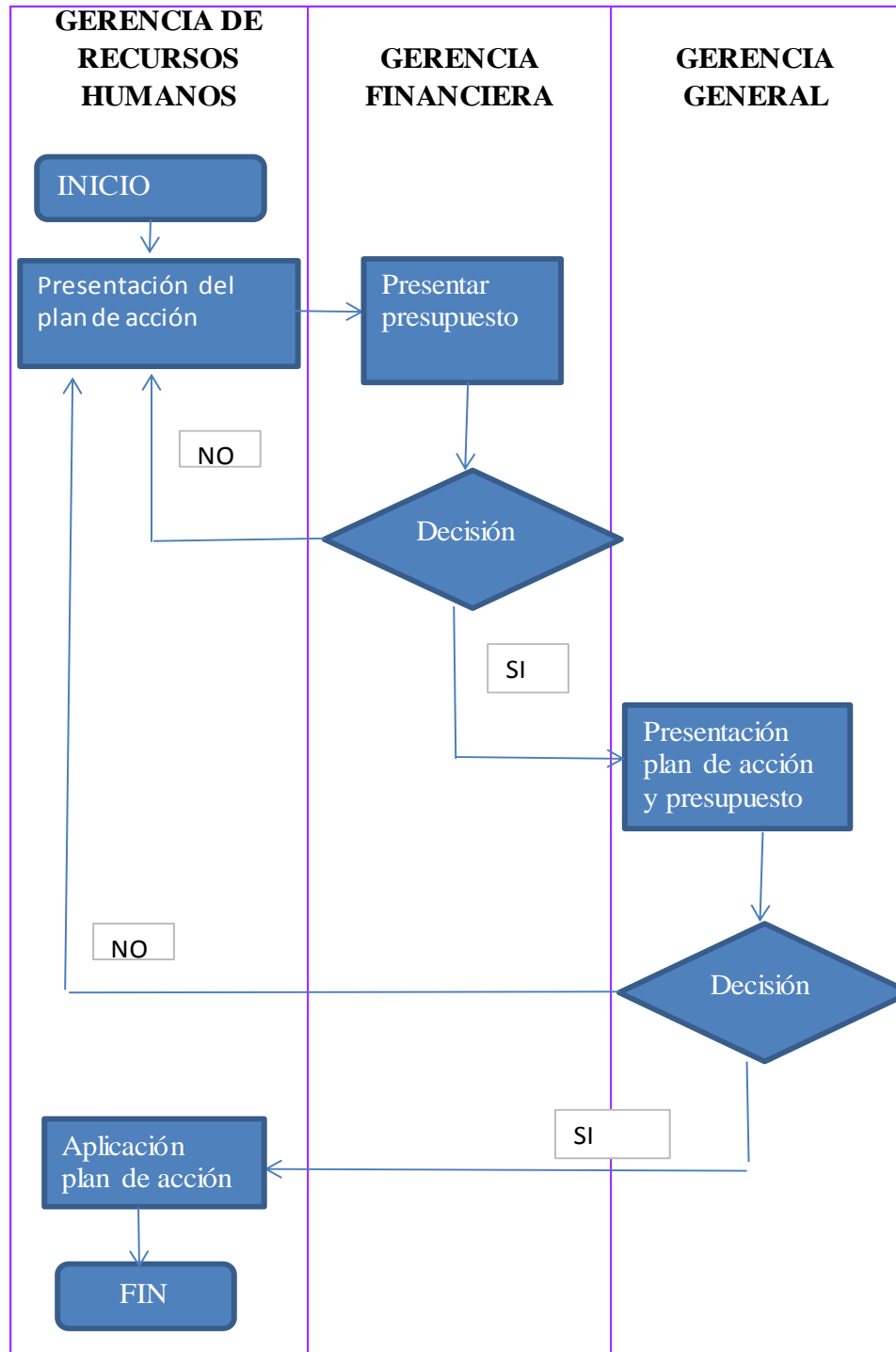
Elaborado por: Andrea Segura

Una vez realizado el análisis de los problemas que se presentaron a lo largo de esta investigación se plantea el siguiente plan que permitirá a Seguros Unidos y a sus colaboradores a obtener la mejora que se desea, se debe recalcar que esta empresa no desea llegar a costos elevados, es por eso que se vio la mejor manera de mejorar utilizando pocos recursos y haciendo que todos se involucren en este proceso de cambio.

4.2 PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN								
Plazo	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsables	Económico	Tiempo	Recursos	
							Personas	Humano
				¿Quién?				
Corto Plazo	Realizar actividades de integración fuera de las instalaciones con todo el personal de Seguros Unidos para mejorar la comunicación entre aéreas.	Alcanzar la mejora del clima laboral de Seguros Unidos y reestablecer la credibilidad en la empresa	Hacer campeonatos de futbol y basketball Bailo terapia	Asistente de Recursos Humanos	\$10.00 por cada área para comprar el trofeo y refrigerios, y \$3.00 por cada persona que desee participar en la bailo terapia	3 sábados seguidos, a partir de las 9:30 hasta 12 pm	60 personas, todos los colaborados	Equipos de 8 personas
	Dar charlas motivacionales a los colaboradores, y así renovar el compromiso que tienen con la empresa y viceversa.		Facilitar charlas y dinamicas de motivación	Gerente de Recursos Humanos	\$ 100 de material dinámico	2 tardes al mes, jueves y viernes, desde las 16:00 hasta las 17:00	60 personas, todos los colaborados	5 grupos de 12 personas
Mediano Plazo	Crear una política de puertas abiertas, para generar confianza en las personas que trabajan en Seguros Unidos, para que las quejas y recomendaciones puedan ser escuchadas y aplicadas por los altos mandos.	Alcanzar la mejora del clima laboral de Seguros Unidos y reestablecer la credibilidad en la empresa	Impartir capacitaciones de escucha activa	Asistente y Gerente de Recursos Humanos	No tiene costo	3 miércoles del mes a partir de las 18:30 por una hora	12 personas que ocupan cargos de gerencia y jefaturas	Un grupo de 12 personas
	Aumentar la publicidad para mantener activa la imagen de Seguros Unidos.		Crear opciones para darse a conocer de mejor manera como empresa	Gerente Comercial y Jefe Comercial	Aproximadamente \$1000 a \$2000	30 días	2 personas que trabajan en el departamento Comercial en conjunto con un consultor de marketing	Un grupo de 4 personas
	Actualizar y capacitar sobre la herramienta de comunicación interna Intranet		Puesta en marcha de la actualización de la Intranet	Área de sistemas	No tiene costo	Alrededor de 2 semanas, dedicando aproximadamente 4 horas a la actualización	5 personas que trabajan en Sistemas	Un grupo de 5 personas
Largo Plazo	Diseñar un plan de incentivos y recompensas salariales para mejorar la productividad y eficiencia en las funciones diarias de cada uno de los empleados.	Alcanzar la mejora del clima laboral de Seguros Unidos y reestablecer la credibilidad en la empresa	Diseñar el plan de incentivos y recompensas salariales	Asistente y Gerente de Recursos Humanos	Aproximadamente \$800 a \$1500	90 días	3 personas que trabajan en Recursos Humanos en conjunto con un consultor	Un grupo de 4 personas
	Analizar las funciones de los empleados y rediseñarlas.		Actualizar el manual de funciones	Asistente y Gerente de Recursos Humanos	Aproximadamente \$800 a \$1500	90 días	3 personas que trabajan en Recursos Humanos en conjunto con un consultor	Un grupo de 4 personas
	Desarrollar destrezas y conocimientos en los empleados que permitan realizar mejoras en los procesos, que ayuden a optimizar recursos, para disminuir la carga laboral que esto genera.		Capacitaciones sobre destrezas, conocimientos y puesta en practica de los mismos	Gerente de Recursos Humanos	Aproximadamente \$1000 a \$2000	2 días, martes y miércoles, de 8:30 a 11:00	60 personas, todos los colaborados	5 grupos de 12 personas

4.3 FLUJOGRAMA



Elaborado por: Andrea Segura

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES

1. Después de la investigación realizada y una vez diagnosticada la situación que mantiene actualmente Seguros Unidos se concluyó que la empresa tiene una buena posición en el mercado, siendo reconocida en el mundo de Seguros, pero tiene un gran déficit en la credibilidad que brinda a sus colaboradores, por esta razón la empresa debe trabajar en el Clima Laboral ya que se está convirtiendo en un obstáculo para el desempeño de los empleados.
2. La comunicación mantenida en la empresa está fallando a consecuencia de la falta de conocimiento y capacitación sobre el uso correcto de la herramienta interna llamada Intranet que Seguros Unidos maneja en la actualidad, llevando esta situación a que no fluya correctamente los procesos definidos y a su personal a crear incertidumbre sobre los cambios y futuras decisiones.
3. La falta de un programa de incentivos y recompensas está logrando en los empleados un rendimiento conformista sin deseos de poner a sus funciones un valor agregado, acarreando esta situación a que la gente probablemente piense en la posibilidad de abandonar su trabajo por uno donde se reconozca su desempeño.

6. RECOMENDACIONES

1. Partiendo del reconocimiento que mantiene Seguros Unidos como aseguradora, se debería enfocar en la credibilidad que perciben sus colaboradores, por medio de la puesta en acción del plan antes presentado y así demostrar su interés en recuperar la armonía que antiguamente se tuvo con respecto al clima laboral y demostrando a su vez interés en mantener a su personal.
2. La empresa debe renovar brevemente la Intranet, por medio del apoyo de los empleados del área de sistemas y una vez realizada la actualización deseada, empezar a capacitar al personal sobre su uso y así mejorar la interacción entre áreas.
3. La empresa cuenta con personal de trayectoria y experiencia por este motivo debe considerarse la revisión y creación de un programa de incentivos y recompensas pues de esta forma se demostraría el interés que tiene la compañía en sus empleados, estimulándolos a continuar creciendo de la mano con la organización y a dar su mayor potencial, demostrando eficiencia en todas las funciones.

7. ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y NEGOCIOS

ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL

Esta encuesta permitirá conocer su opinión con respecto a ciertos aspectos actuales de Seguros Unidos y a su vez poder crear mejoras para usted y la empresa.

FECHA: _____

Sus respuestas serán tratadas de forma ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de mejorar.

Satisfacción

1. ¿Por qué trabaja en Seguros Unidos?

Estabilidad Laboral ()

Necesidad económica ()

2. ¿Considera usted a Seguros Unidos como su segundo hogar?

Sí___ No___

3. ¿Recomendaría usted trabajar en Seguros Unidos a sus conocidos?

Sí___ No___

4. Según su criterio en qué grado la empresa potencializa sus habilidades (Califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)

1 (Nada)	2 (Muy poco)	3 (Poco)	4 (Mucho)
----------	--------------	----------	-----------

5. Siente que usted es valorado y respetado dentro de la empresa (Califique del 1 al 4 considerando 1 como bajo y 4 como alto)

1 (Nada)	2 (Muy poco)	3 (Poco)	4 (Mucho)
----------	--------------	----------	-----------

6. ¿Considera sus funciones estimulantes?

Sí___ No___

7. ¿El ambiente laboral que recibe en la empresa es agradable y animado?

Sí___ No___

8. ¿Puedo comunicar mis necesidades personales a las personas indicadas?

() Siempre () A veces () Nunca

9. ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?

() Siempre () A veces () Nunca

A. Comunicación

10. ¿Conoce usted la misión, visión, filosofía de la empresa?

Sí ___ No ___

11. ¿Ha realizado la empresa concursos internos para promover nuevas vacantes?

Sí___ No___

12. ¿Cómo considera usted la comunicación con su jefe inmediato?

Muy buena ()

Buena ()

Mala ()

13. ¿Cómo considera usted el trato que mantienen sus compañeros hacia usted?

Muy buena ()

Buena ()

Mala ()

14. ¿A qué persona debe dirigir sus quejas o comentarios en caso de tener algún problema con sus compañeros?

Jefe Inmediato ()

Gerente de Recursos Humanos ()

No sabe ()

15. ¿En caso de tener un problema laboral en la empresa a que persona acude?

Compañero de trabajo ()

Jefe Inmediato ()

Nadie ()

16. En el último año ¿cuántas veces el gerente general ha mantenido reuniones con el personal?

0 reuniones ()

1 a 2 reuniones ()

3 a 5 reuniones ()

17. ¿Sabe usted como se llama el Gerente General?

Sí___ No___

B. Condiciones de Trabajo

18. ¿Cómo se siente usted con el espacio de trabajo que utiliza?

Conforme ()

Adaptado ()

Adaptado y conforme ()

19. ¿La limpieza de las instalaciones es apropiada?

Sí___ No___

20. En una semana típica, ¿usted con qué frecuencia siente estrés en su trabajo?

Siempre () A veces () Nunca ()

21. ¿La distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?

Siempre () A veces () Nunca ()

22. ¿Las herramientas de trabajo que le proporcionan en la empresa son las adecuadas?

Sí___ No___

C. Remuneración y Reconocimientos

23. Dadas sus funciones, ¿Es justa le remuneración económica y los beneficios que percibe?

Sí___ No___

24. ¿La empresa reconoce beneficios adicionales a los que la ley estipula?

Sí___ No___

25. ¿Cuándo usted debe quedarse trabajando fuera de horario, se le reconoce estas horas?

Sí___ No___

26. ¿Con que frecuencia a recibido un incremento salarial en el tiempo que ha laborado en Seguros Unidos?

Anualmente ()

Cada 3 años ()

Nunca ()

D. Toma de decisiones

27. ¿Se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones importantes?

Siempre () a veces () Nunca ()

28. ¿Se le permite dar una propuesta para mejorar el trabajo del área al que pertenece?

Siempre () A veces () Nunca ()

29. ¿Usted puede tomar iniciativa con respecto a sus funciones en la organización?

Siempre () A veces () Nunca ()

30. Mencione 3 aspectos positivos y 3 aspectos negativos que ha percibido en la empresa.

Positivos

Negativos

"Cuando un hombre sabe para dónde va, el mundo entero se aparta para darle paso"

Bertrand Russell

Muchas gracias por su colaboración

BIBLIOGRAFÍA

Alcántara, J. L. (01 de 01 de 2012). *ELPRISMA*. Recuperado el 28 de 04 de 2013, de

ELPRISMA:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/

Anonimo. (2008). *Sistema de Recursos Humanos*. Recuperado el 24 de 07 de 2013, de www.sistemarrhh.blogspot.com

Araque, I. D. (2008). *Desarrollo Organizacional*. Quito: CODEU.

Arroba, T. (1990). Como Manejar la Presión en el Trabajo. En T. Arroba, *Como Manejar la Presión en el Trabajo* (págs. 35-37). MCGRAW-HILL.

CHIAVENATO, I. (2007). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO: MC GRAW HILL.

Creceer Negocios. (1 de Febrero de 2007). *Creceer negocios.com*. Recuperado el 02 de Enero de 2014, de [Creceer negocios.com](http://www.crecernegocios.com): <http://www.crecernegocios.com>

El mundo. (01 de 01 de 2000). *El mundo*. Recuperado el 28 de 12 de 2012, de El mundo: www.elmundo.es

El prisma. (01 de 01 de 2000). *El prisma*. Recuperado el 03 de 04 de 2013, de El prisma: www.elprima.com

Emprendepyme. (01 de 01 de 2008). *Emprendepyme*. Recuperado el 10 de 04 de 2013, de [Emprendepyme](http://www.emprendepyme.net): www.emprendepyme.net

Hidalgo, D. F. (2008). *Psicología Organizacional*. Quito: CODEU.

lilianamoránrivera. (01 de 01 de 1999). *slides*. Recuperado el 28 de 12 de 2012, de www.slideshare.net

Martha, A. (2007). *Gestión por Competencias*. En A. Martha. buenos aires: Ediciones Granica.

Pyme. (01 de 01 de 2010). *Ideas para pymes*. Recuperado el 28 de 12 de 2012, de www.ideasparapymes.com

Seguros Unidos. (01 de 01 de 2000). Seguros Unidos.

Universidad de Sevilla. (2010). *Universidad de Sevilla*. Recuperado el 3 de 12 de 2013, de Universidad de Sevilla: <http://ocwus.us.es>

Velez, Y. (23 de Julio de 2013). *Mundo Administrativo*. Recuperado el 5 de Enero de 2014, de Mundo Administrativo: <http://mundoadministrativo.net>

