

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



“ELABORACION DE UN SISTEMA MOTIVACIONAL PARA AGENTES DE SEGUROS DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS CREDINFORM INTERNATIONAL – REGIONAL LA PAZ”

CURSO DE ACTUALIZACION (PETAENG 13va. VERSION)

POSTULANTE: EDGAR VALDEZ ANGULO

C.I.: 6827240 LP

LA PAZ - BOLIVIA

2020

TITULO

**ELABORACION DE UN SISTEMA MOTIVACIONAL PARA AGENTES DE SEGUROS
DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS CREDINFORM
INTERNATIONAL – REGIONAL LA PAZ**

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mis padres Edgard y Otilia, por su apoyo constante para conseguir una de las metas principales en mi vida, e implícitamente la de ellos.

Agradecimientos

Quiero agradecer a la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andres, por la enseñanza impartida durante el tiempo que pase por sus aulas, es un privilegio haber sido formado en la mejor universidad del país, y muestra de ello es el presente trabajo.

Finalmente quiere agradecer de manera especial, a la Compañía de Seguros Credinform S.A. mi fuente de trabajo, que desde mi inicio, allá por el año 2012, me dieron la oportunidad de culminar mis estudios, gracias por su comprensión y motivación para que uno de sus trabajadores, consiga uno sus objetivos personales.

INDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	2
1.1 ANTECEDENTES.....	3
2. IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA	5
3. OBJETIVOS.....	6
4. JUSTIFICACIÓN.....	6
4.1 ACADÉMICA.....	6
4.2 SOCIAL	7
4.3 ECONOMICA.....	7
4.4 LEGAL.....	7
5.1 DELIMITACIÓN TEMÁTICA	8
5.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	8
5.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL	9
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
6.1 ENFOQUE	9
6.3 ALCANCE.....	10
6.4 DISEÑO	10
7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	11
7.1.OBSERVACIÓN.....	11
7.2 ENTREVISTA	12
8 MARCO CONCEPTUAL.....	13
8.1 MARCO TEÓRICO.....	20
9. MARCO PROPOSITIVO	27
9.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACION APLICADA A LOS AGENTES DE SEGUROS	27
9.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS AGENTES DE SEGUROS.....	28
9.3 DESARROLLO DEL SISTEMA MOTIVACIONAL PARA AGENTES DE SEGUROS	29

9.3.1 FACTORES DE IDENTIDAD	29
9.3.2 FACTORES DE SATISFACCION.....	31
9.3.3 FACTORES DE DESARROLLO PERSONAL	32
10. CONCLUSIONES.....	35
11. RECOMENDACIONES	35
12. ANEXOS.....	36
13. BIBLIOGRAFIA.....	40

RESUMEN

“ELABORACION DE UN SISTEMA MOTIVACIONAL PARA AGENTES DE SEGUROS DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS CREDINFORM INTERNATIONAL – REGIONAL LA PAZ”

El presente trabajo desarrolla un sistema motivacional para agentes de seguros, el cual analiza las variables que conducen a la insatisfacción laboral dentro la empresa, identifica las posibles causas, y posteriormente desarrolla el sistema basado en 3 pilares, como ser: los Factores de Identidad, relacionados al sentido de pertenencia de los empleados con la Compañía, los Factores de Satisfacción, relacionado a las recompensas monetarias y no monetarias, y finalmente, los Factores de Desarrollo Personal, relacionados con la realización personal y laboral de los agentes de seguros.

INTRODUCCIÓN

C. Peña Estrada señala “El común denominador de todas las organizaciones del mundo, es que están integradas por personas que para lograr el fin último de la empresa, ponen su trabajo en común” La eficacia y eficiencia de una empresa están determinadas por sus recursos humanos, debido a que mediante éstos sólo es posible la efectividad del resto de recursos existentes. Es por ello que se consideran el activo intangible máspreciado dentro de una organización.

El entorno social y empresarial de la actualidad se distingue por la fuerza de la globalización y de las nuevas tecnologías. Estas dos fuerzas han revolucionado la competencia empresarial poniendo a disposición de todas las empresas los mismos recursos competitivos. Aparece así, la necesidad de hallar nuevas ventajas competitivas para dirigir una organización hacia el éxito. Los recursos humanos y su correcta gestión son una ventaja sostenible a largo plazo que ayuda a conseguir la eficacia empresarial y conseguir los objetivos marcados por la dirección.

Como se verá más adelante, la motivación juega un papel crucial en la gestión de personas. C. Peña Estrada señala “Para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación)

“Para poseer la clave del comportamiento humano es necesario poseer la clave de la motivación”

En la descripción del marco teórico se consiguen entender los conceptos y las diferentes perspectivas que rodean a la motivación laboral. En este primer apartado del trabajo, se realiza un estudio sobre la desigualdad en las compensaciones empresariales que tienen los agentes de

seguros en una Compañía de Seguros, muestra de las políticas de Recursos Humanos, las cuales están orientadas a motivar al personal.

El sector asegurador boliviano es uno de los mejores ejemplos para comprender la importancia de la gestión de la motivación laboral. En la actualidad, este sector es altamente competitivo debido a la similitud que existe entre competidores y los productos o servicios ofertados. Hay una necesidad real de diferenciarse de la competencia, convirtiendo a los recursos humanos en la clave del éxito, futuro del sector asegurador y ventaja competitiva.

En cuanto a la metodología y con el objetivo de generar valor para el estudio, se ha empleado la utilización de la observación a los agentes de seguros, para obtener información real y objetiva en el estudio del caso, y tratar de transmitir una imagen fiel del funcionamiento interno de la institución.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

La compañía de Seguros Credinform International S.A. comenzó sus operaciones el año 1954, viene trabajando desde hace más de 65 años ininterrumpidamente y posee una participación del 13% en el mercado asegurador boliviano, a la fecha cuenta con 17 sucursales a nivel nacional.

Dentro de los principales conceptos de su cultura organizacional, podemos destacar:

- Misión: Velar por la seguridad de sus clientes a través del compromiso con servicios de excelencia
- Visión: Ser la primera opción del cliente y la más rentable del mercado asegurador boliviano.

- Valores: Responsabilidad
Vocación de servicio
Compromiso
Trabajo en equipo
Solvencia

Credinform International S.A. dentro de su departamento comercial, posee tres canales establecidos para la comercialización de pólizas de seguros, cada uno con distintas características y peculiaridades, a continuación el detalle de estas y sus características:

- Ejecutivos comerciales: Son personal de planta de la Compañía, percibensueldo fijo por la comercialización de pólizas.
- Agentes de seguros: No son personal con contrato indefinido, pero es personal exclusivo de la compañía, no perciben sueldo, reciben comisiones por la comercialización de pólizas
- Brokers o Corredores de seguros: son personas Jurídicas que intermedian entre la Compañía de Seguros y los clientes.

Desde hace varios años, la Compañía viene reduciendo el número de agentes que comercializan pólizas de seguros, para mediados del año 2010 la regional La Paz contaba con 15 agentes de seguros, actualmente cuenta con solo 6 agentes, los cuales perciben comisiones de acuerdo a un porcentaje estipulado por el tipo de póliza vendida, a continuación un cuadro que detalla los porcentajes de comisión:

Tabla 1:

COMISION DE ACUERDO A TIPO DE POLIZA VENDIDA

TIPO DE POLIZA	PORCENTAJE DE COMISION POR POLIZA EMITIDA
AUTOMOTORES	15%
ACCIDENTES PERSONALES	15%
GENERALES	18%
CAUSION	15%

Fuente: Propia (2020)

Un punto determinante es la remuneración económica recibida por los agentes de seguros, que básicamente está determinada por las comisiones recibidas por las ventas realizadas, estas a su vez, están sujetas a la presentación del crédito fiscal por el monto neto de las primas emitidas (prima neta = prima total-impuestos) y la retención del 12.70% por pago al Seguro Social de largo plazo.

Son pocas las políticas desarrolladas por Credinform International S.A. enfocadas a los agentes de seguros, básicamente estas están desarrolladas en dotarles de insumos básicos de trabajo (material de escritorio, formularios, etc.) y establecer como máximo, 2 capacitaciones al año, lo que genera que disminuya la cantidad de agentes de seguros, en muchos casos, cambiando de compañía de seguros o simplemente cambiar el rubro de sus actividades.

2. IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

¿El desarrollo de un sistema de motivación laboral influenciara el rendimiento productivo de comercialización y promoción de pólizas en los agentes de seguros?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un sistema de motivación dirigida a los agente de seguros que contribuya a la mejora de ingresos en la comercialización de pólizas de seguros.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las causas que provocan insatisfacción laboral de los agentes de seguros
- Establecer elementos que integren el Sistema de Motivación Laboral para lograr una mayor compensación monetaria y social en los agentes de seguros.
- Analizar los resultados obtenidos, para determinar el grado de aceptación de las políticas planteadas.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 ACADÉMICA

Dentro del desarrollo de la investigación estamos empleando la materia de Administración de Recursos Humanos aplicando el tema de Motivación Laboral, cuyo principal objetivo es mantener la actitud positiva de los trabajadores.

También empleamos la materia de Comportamiento organizacional que nos permite identificar el comportamiento laboral de la empresa.

Finalmente aplicaremos en la investigación la materia de Sistemas Organizacionales, que nos permite comprender que la unión y coordinación de los distintos subsistemas de una empresa, logran conseguir objetivos comunes, personales como organizaciones.

4.2 SOCIAL

La presente investigación establecerá los efectos que conlleva la solución a las necesidades de los agentes de seguros en sus labores diarias, que efectos tendrán en el desempeño de su trabajo, además de establecer los beneficios del sistema de motivación para el logro de metas personales.

4.3 ECONOMICA

El desarrollo de la investigación no implica un costo económico significativo para la empresa. que provoque no sea viable la propuesta, solo exige procesos donde la Compañía de Seguros desarrolle ciertos procesos y actividades que promuevan una reacción positiva de los agentes de seguros, sin embargo la repercusión económica a favor de la empresa será grande, ya que se verá reflejada en mayores réditos económicos.

4.4 LEGAL

El sistema planteado no interferirá en ninguna política de organización dentro la Compañía de Seguros Credinform International-Regional La Paz, ya que no toca ninguna base legal ya establecida, no obstaculiza ni contraviene algún proceso interno y externo por el cual se rige esta.

5. ALCANCE

5.1 DELIMITACIÓN TEMÁTICA

-Teoría de la equidad planteada por Adams Stacey que indica que los empleados buscan mantener la equidad entre los aportes que generan a un puesto de trabajo y las recompensas que reciben de ella , por el cual las personas valoran el trato justo lo que las motiva a mantener esta equidad en las relaciones de trabajo.

-Subsistema de mantenimiento de recursos humanos planteado por Idalberto Chiavento, que determina las compensaciones al trabajo realizado y los resultados alcanzados.

-La cultura organizacional ayuda a que los empleados se identifiquen con los valores organizacionales (misión, visión, confianza, eficiencia, etc.), y a la vez estos trabajen para dar lo mejor de sí en bien de la empresa

-Motivación laboral, que plantea los estímulos que recibe una persona para desarrollar sus actividades dentro la empresa de manera satisfactoria o no, estos estímulos no necesariamente pueden ser por parte la empresa, también pueden ser por parte de su entorno social que lo rodea.

5.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El estudio se circunscribe en la Compañía de Seguros y Reaseguros Credinform International, Regional La Paz, que cuenta con 3 oficinas, a continuación el detalle de las mismas:

-Oficina Central: Dirección: Calacoto, Av. Julio Patiño N°550 esq. Calle 12.

Teléfono: (591-2)2775550

-Sucursal 1. Dirección: Calle Capitán Ravelo Nro. 2328, entre B. Salinas y R. Gutiérrez

Teléfono (591-2) 2315566

-Sucursal El Alto, Dirección: C. 13 - N°270, Av. 6 de Marzo

Teléfono (591-2)2602020

5.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se desarrollo en el primer trimestre del año 2020, desde 1ro. de enero hasta 19 de marzo de 2020.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“El problema planteado, basado principalmente en hechos concretos de la realidad que afecta de manera particular el comportamiento de las personas en su entorno laboral pretende establecer una explicación de las causas y efectos y, una posible alternativa de solución que contribuya a superar el mismo, por lo que, se asume un nivel de investigación exploratoria causal explicativa” (Soriano López, Mónica, 2012, p.40).

6.1 ENFOQUE

El enfoque que se desarrollara en la investigación será por observación, según Hernandez Sampieri Roberto (2000) señala que “la observación se fundamenta en la búsqueda del realismo y la interpretación del medio. Es decir, a través de ella se puede conocer más acerca del tema que se estudia basándose en actos individuales o grupales como gestos, acciones y posturas. Es una eficaz herramienta de investigación social para juntar información, si se orienta y enfoca un objetivo específico. Para ello se debe planear cuidadosamente:

- En etapas, para saber en qué momento se debe observar y anotar lo observado
- En aspectos, para conocer lo representativo que se tomará a cada individuo
- En lugares, que deben de ser escogidos cuidadosamente pues sí el observado se siente seguro podrá aportar más al estudio
- En personas, pues de ellas dependerá que el estudio arroje datos representativos

Es decir, que el método por observación, utiliza distintos aspectos los cuales deben ser aplicados conjuntamente para tener una idea del tema que se estudia.

En nuestra monografía, utilizaremos datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas dirigidas a los agentes de seguros, que serán representados principalmente actitudes mostradas por los participantes.

6.3 ALCANCE

El alcance que manejaremos será correlacional, “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto particular”. Hernández, R. *et al.* (2014, pág. 93).

6.4 DISEÑO

Desarrollaremos un estudio no experimental, Hernández *et al.* (2014, pág. 152) señala que los estudios no experimentales “Se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.

Los resultados que obtendremos, se analizarán sin manipular los criterios y pensamientos de los agentes de seguros en relación al sistema motivacional, a partir de ello se desarrollarán conclusiones de la efectividad o no del mismo.

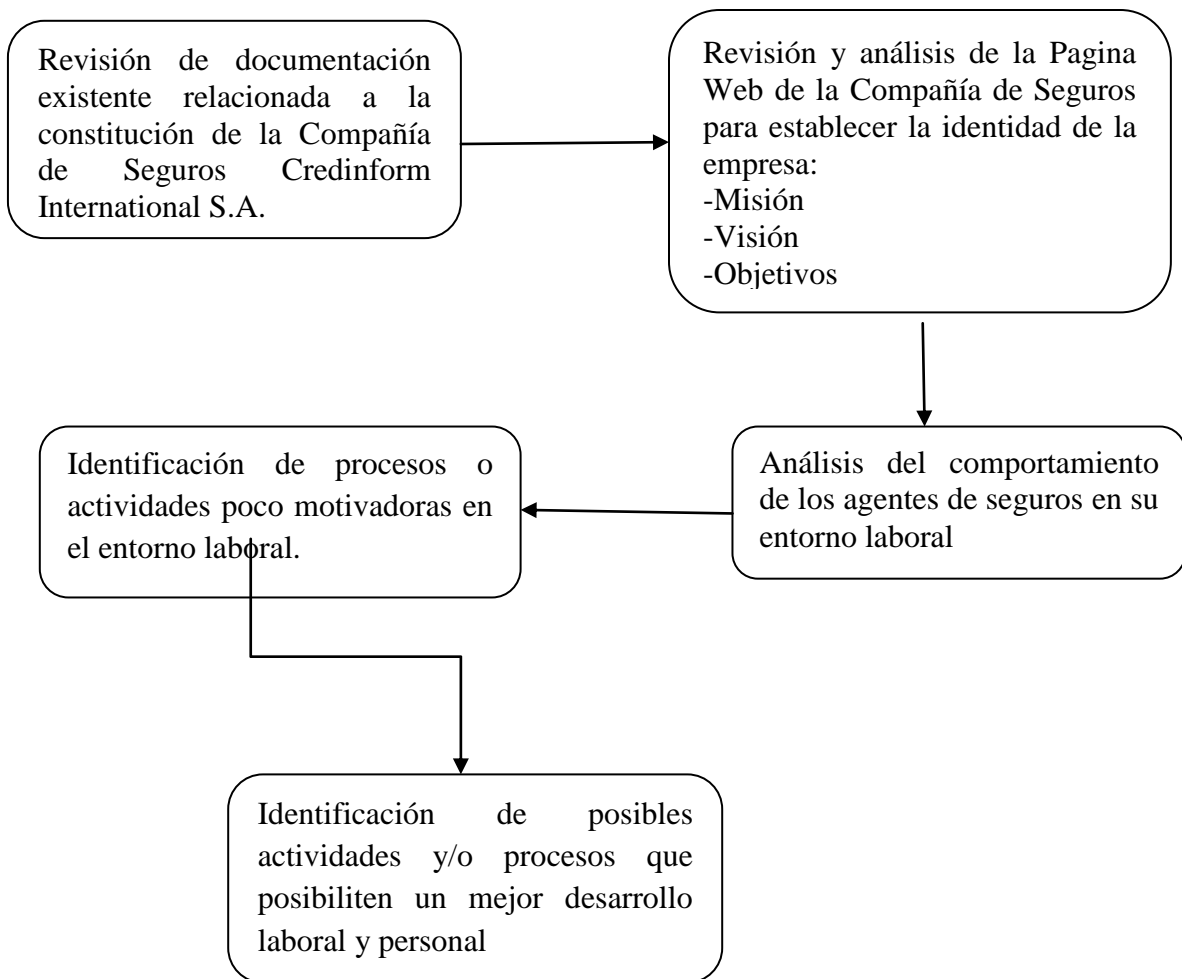
7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

7.1.OBSERVACIÓN

La técnica aplicada en la presente investigación fue de observación, analizando el comportamiento de los agentes de seguros en el proceso productivo y de desarrollo laboral, bajo los siguientes pasos:

FIGURA NRO. 1

PROCESO DE OBSERVACION A AGENTES DE SEGUROS



Fuente: Propia (2020)

7.2 ENTREVISTA

La entrevista es una técnica mediante la cual podemos obtener la información de forma directa de una personal, esta proporcionara la información de acuerdo a experiencias vividas, creencias, actitudes, opiniones, etc., en relación al tema que se estudia.

La entrevista según autores, señalan lo siguiente:

Según Corbetta (2007) opina que es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador pero tendrá un esquema flexible no estándar.

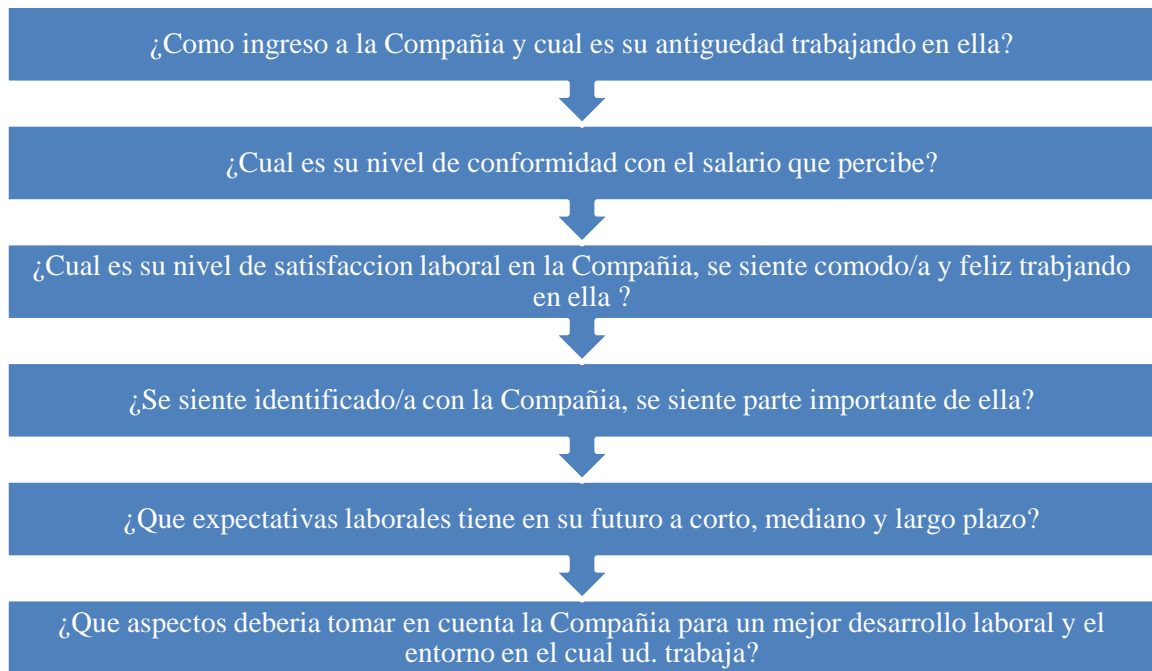
Según Taylor y Bodgan (1986) señalan como entrevista a “un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones.”

Finalmente hacemos mención a Sierra (1998) quien asegura que “la entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana, aunque cuenta con un problema de delimitación por su uso extendido en las diversas áreas de conocimiento.”

La entrevista desarrollada a los agentes de seguros, se baso principalmente al relato de las experiencias vividas en el normal desarrollo de su trabajo, para lo cual la presente investigación tomo la siguiente entrevista semiestructurada (preguntas abiertas) de acuerdo a la siguiente guía:

TABLA NRO.2

GUIA DE ENTREVISTA AGENTES DE SEGUROS



8 MARCO CONCEPTUAL

Según señala Stacey Adams, J. S. crea la “teoría de la justicia, aplicada bajo la consideración de la motivación en el trabajo que defiende que la motivación es esencialmente un proceso de comparación social en el que se tiene en cuenta el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por él y se compara con los resultados y los esfuerzos realizados por otros”

Dicha teoría indica que los individuos buscan maximizar sus resultados (donde los resultados se definen como recompensas menos los costos).

Los grupos pueden maximizar las recompensas colectivas al desarrollar sistemas aceptados para repartir equitativamente las recompensas y los costos entre los miembros. Los sistemas de equidad evolucionarán dentro de los grupos, y los miembros intentarán inducir a otros

miembros a aceptar y adherirse a estos sistemas. La única forma en que los grupos pueden inducir a los miembros a comportarse de manera equitativa es haciendo que sea más rentable comportarse de manera equitativa que desigual. Por lo tanto, los grupos generalmente recompensarán a los miembros que tratan a los demás de manera equitativa y generalmente castigarán a los miembros que tratan a los demás de manera desigual.

Cuando los individuos se encuentran participando en relaciones injustas, se angustian. Cuanto más inequitativa es la relación, más angustia sienten los individuos. De acuerdo con la teoría de la equidad, tanto la persona que recibe “demasiado” como la que recibe “muy poco” se sienten angustiadas. La persona que recibe demasiado puede sentirse culpable o avergonzada. La persona que recibe muy poco puede sentirse enojada o humillada.

Las personas que perciben que están en una relación injusta intentan eliminar su angustia restaurando la equidad. Cuanto mayor es la inequidad, más angustia siente la gente y más tratan de restaurar la equidad.

FIGURA NRO. 2



Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la organización y como pueden contribuir a su consecución los participantes. Muchas veces damos por supuesto los objetivos de la organización, sin embargo estos no son conocidos por los participantes y sobre todo no saben cómo su trabajo contribuye a su logro. Por eso, necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen, y tener fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador. Es importante conocer que se está haciendo bien y que se está haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento, etc. Sin duda, uno de los factores que producen más desmotivación es no conocer si se están haciendo bien o mal las cosas y si estas son valoradas. Y lo que en ocasiones es peor, no saber que tiene que hacerse.

TABLA NRO.3

FACTORES DE FAVORECEN Y DIFICULTAN LA MOTIVACION

FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN	FACTORES QUE DIFICULTAN LA MOTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none">· Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.· Proporcionar recompensas y alabanzas.· Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.· Animar y favorecer la creatividad.· Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.· Ayudar al desarrollo de habilidades personales.· Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.· Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.· Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.	<ul style="list-style-type: none">· Fuerte crítica hacia el trabajo.· Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.· Supervisión de las tareas no adecuada.· No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.· Adoptar decisiones unilaterales.· No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.· Ocultar la verdad.· No dar elogios por el trabajo bien realizado.· Asignar trabajos aburridos o tediosos.· Falta explícita de reconocimientos.· Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.· Sentimiento de no formar parte del equipo.

Fuente Propia (2020)

En ese sentido, entendemos que, el recurso más importante de una organización, es su personal, que además de su esfuerzo, aporta a la entidad sus conocimientos, aptitudes y actitudes; por ello el trabajador debe sentirse motivado, considerando que tiene aspiraciones, sueños y necesidades. Las empresas deben, a través de la remuneración al trabajo y otros alicientes, tener la capacidad de atraer a los mejores trabajadores y que compitan entre sí por el puesto.

Una aseguradora o compañía de seguros es una empresa que se encarga de asegurar riesgos a terceros, de tal manera que protege o resguarda los bienes materiales de los riesgos a los que estos están expuestos.

La misión principal de una aseguradora es proteger desde el aspecto económico aquellos bienes que son potencialmente dañables y se encuentran bajo algún tipo de riesgo, como ser una vivienda, un automóvil o incluso a las propias personas físicas con los seguros de vida. De este modo, si ocurre algún accidente o eventualidad a lo protegido, será la Compañía quien se encargue de subsanar, reparar o reponer los daños ocurridos.

A cambio de este tipo de protección, la Compañía de seguros exige unos pagos periódicos, también conocidos como cuotas o primas, para que esta cobertura tenga lugar. El importe de estos abonos suele ser determinado por el nivel de riesgo que calcula la compañía al ofrecer cobertura ante daños, lesiones o pérdidas.

A través de un contrato con sus correspondientes cláusulas y condiciones, la aseguradora y el asegurado pactan las condiciones en las que se lleva a cabo esta relación de protección frente a riesgos y la manera en que la parte aseguradora arregla posibles daños o paga una cantidad de dinero a la otra parte en caso de accidentes u otras situaciones. A este documento se le llama también póliza de seguros.

Para la comercialización de esta póliza (contrato de seguros) la compañía de seguros tiene 3 canales de comercialización, los cuales son los siguientes:

- De manera directa (por la aseguradora)

- Mediante agentes de seguros

- Mediante Corredores de seguros (Brokers)

La comercialización de pólizas de seguros de manera directa, corresponde a un ejecutivo comercial que es parte de la compañía de seguros y tiene todos derechos y obligaciones de un empleado de planilla.

La Ley de Seguros del Estado Plurinacional de Bolivia establece que “Un agente de seguros es la persona natural vinculada a una entidad aseguradora, mediante un contrato, que se dedica a la intermediación y a la gestión comercial de contratos de seguros” (Ley 1883, Art. 20. 2018).

“Podrá desempeñarse como agente de seguros, cualquier persona natural no impedida para ejercer el comercio, quien gestionará habitualmente colocaciones de seguros para la entidad aseguradora con quien tenga relación contractual, a cambio de una comisión. La entidad aseguradora será responsable por los actos de sus agentes en el marco de las facultades otorgadas en los contratos que suscriban con ellos. No podrán actuar como agentes: a) Los directores, administradores, gerentes, funcionarios y empleados de instituciones bancarias, entidades financieras o auxiliares de éstas. b) Los funcionarios públicos y empleados de empresas y entidades descentralizadas dependientes del Estado o sus organismos. c) Los Directores, administradores y ejecutivos de las entidades aseguradoras, así como los empleados a sueldo de las mismas que no tengan calidad de agentes. d) Los auxiliares del seguro. e) Los extranjeros que no tengan residencia definitiva en el país. f) En general, cualquier otra persona que por su posición o cargo pueda ejercer presión, influencia o coacción en el asegurado o reasegurador. Los agentes de seguros están prohibidos de asumir riesgos por cuenta propia o cobrar primas de seguros, salvo autorización expresa de la entidad aseguradora con quien está contratada. Los agentes de seguros no podrán suscribir contrato con más de una entidad de seguros. El incumplimiento de esta prohibición dará lugar a su inhabilitación definitiva como agentes.” **(Ley de Seguros del Estado Plurinacional de Bolivia Art. 20)**

El Agente de seguros se halla sujeto a una relación de dependencia con el asegurador, conforme a reglamentación especial, además de tener fidelización a la compañía de seguros, lo que implica que suscribirá contrato con una compañía a la vez, y no podrá suscribir pólizas con otras compañías.

Según la Ley de Seguros del Estado Plurinacional de Bolivia Art. 20 “Un Corredor de seguros es la persona jurídica que realiza la actividad comercial de intermediar en seguros privados, sin mantener vinculo contractual con ninguna entidad aseguradora o reaseguradora seguros”

La actividad del corretaje de seguros y reaseguros, es la intermediación realizada en la contratación de seguros y reaseguros, a cambio de una contraprestación consistente en una comisión.

“Las personas jurídicas, nacionales o extranjeras que deseen constituir una entidad dedicada exclusivamente al corretaje de seguros o reaseguros, deberán constituirse como sociedades anónimas o de responsabilidad limitada en el caso de corredores de seguros y exclusivamente como sociedad anónima para los corredores de reaseguros, debiendo cumplir con todos los requisitos establecidos para la constitución, funcionamiento y limitación a la participación societaria de las entidades aseguradoras y reaseguradoras previstos en la presente Ley. Además, deberán contar con una póliza de seguro de "errores y omisiones" que respalde sus operaciones, la que deberá ser depositada en la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros.”

(Ley de Seguros del Estado Plurinacional de Bolivia Art. 20)

El código de comercio en su artículo 105 establece que “El corredor de seguros se encarga, de manera habitual, de ofrecer seguros, promover la celebración de tales contratos y gestionar su

renovación. Se distingue del agente de seguros en que éste último se halla sujeto a una relación de dependencia con el asegurador, conforme a reglamentación especial. “

Cuando se decide contratar una póliza de seguros, se puede realizar mediante los 3 canales descritos, de manera directa o medianteintermediarios, que en este caso son los agentes de seguros y corredores de seguros.

De acuerdo a la producción neta de pólizas emitidas, el 10% de estas fueron emitidas de manera directa, sin embargo el restante 90% corresponde a intermediarios.

Los intermediarios (agentes de seguros y corredores de seguros), reciben comisiones por la comercialización de pólizas, estas van de acuerdo al siguiente detalle:

TABLA NRO.4

COMISIONES DE AGENTES Y CORREDORES DE SEGUROS

	COMISIONES
AGENTES	15% HASTA 18%
CORREDORES DE SEGUROS	17% HASTA 22%

Fuente: Propia (2020)

8.1 MARCO TEÓRICO

El concepto de sueldo se utiliza para designar la remuneración mensual en efectivo que los empleados reciben, normalmente, sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe y resulta crucial que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el "nivel de sueldos" de su personal, entre otros motivos, porque dicho nivel de pago es lo que le permite

atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la empresa. También debe mencionarse que, en estricto sentido, con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado; en decir, el desempeño pasado.

El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.

A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencia o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

Qué son las compensaciones y los diferentes tipos

La administración de las Compensaciones y Beneficios en una organización forman parte de la gestión y la estrategia de los Recursos Humanos debido a que estudia los principios y técnicas para lograr que la compensación total que percibe el trabajador por su trabajo, sea la adecuada.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite a la empresa atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

Actualmente, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar a varias situaciones o acciones dentro de la organización como:

- Improductividad
- Deterioro del entorno laboral
- Disminución el desempeño
- Incremento del nivel de quejas
- Fuga de talento
- Aumento de ausentismo

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

¿Qué pretenden las compensaciones?

Los principales **objetivos** de las compensaciones empresariales son:

1. Permiten aumentar el nivel de satisfacción de sus colaboradores actuales
2. Minimizan la rotación del personal reduciendo costos de reclutamiento

3. Premian e incentivar el rendimiento de su personal
4. Fomentan la lealtad y fidelidad por la empresa
5. Retienen a sus empleados más calificados y sobresalientes
6. Atraen nuevos talentos

Las compensaciones para empleados pueden ser el factor decisivo para retener empleados con alto potencial e incentivarlos a poner todo su empeño para alcanzar las metas organizacionales.

Tipos de Compensaciones

1. **Monetarias:** las cuales son remuneraciones extras a los salarios recibidos.
2. **Bonos:** incentivos atractivos para los colaboradores, en este caso se pueden aplicar bonos por productividad, permanencia, etc.
3. **Beneficios no económicos:** dentro de este tipo podemos encontrar seguros sociales, plan de jubilación, descuentos en comercios, etc.
4. **Capacitaciones:** otro de los aspectos fundamentales para los colaboradores son las oportunidades de educación que dicha empresa brinda. Les permite aumentar sus conocimientos en áreas de interés y por tanto convertirse en profesionales más calificados y valorados.

Los planes de carrera y desarrollo son indispensables para retener a los empleados y motivarlos a trabajar para conseguir los objetivos de la organización.

5. **Recreacionales:** dentro de este tipo se basan temas como la calidad de vida y la recreación de los miembros de una empresa.

Aquí podemos encontrar el crear ambientes laborales atractivos y agradables. Además, muchos colaboradores muestran un mayor interés en aquellas empresas que ofrecen cosas de mayor valor, como por ejemplo el equilibrio en la vida de cada uno de ellos. Los grandes incentivos que hoy

en día toman gran importancia son la flexibilidad de horarios, el buen clima laboral, guarderías para las madres trabajadoras y un sin fin de aspectos que para los colaboradores se han vuelto de suma importancia para optar por un puesto laboral.

En resumen, la creación de un sistema de compensaciones para los colaboradores de una empresa es una estrategia viable que conlleva beneficios para las organizaciones quienes las aplican, ya que el aumento de la satisfacción y motivación de los empleados da como resultado una mejor productividad y por tanto un buen desempeño en la empresa cumpliendo con los objetivos trazados.

¿Qué tipos de compensaciones para empleados existen?

SegúnPérezOscar “El departamento de recursos humanos en una organización es fundamental para el éxito general de la misma; sobre todo cuando se trata de establecer estrategias para que los empleados se sientan cómodos con el ambiente laboral y motivado para lograr los objetivos de la empresa.”

Las compensaciones para empleados pueden ser el factor decisivo para retener empleados con alto potencial e incentivarlos a poner todo su empeño para alcanzar las metas organizacionales; además, no se trata solo de crear estrategias para los colaboradores que ya pertenecen a la nómina, sino también aquellos candidatos que aspiran a un puesto laboral.

Las compensaciones son estrategias e incentivos para los empleados, además del salario mensual, utilizados principalmente para:

- Reclutar y retener a empleados calificados.
- Aumentar el nivel de satisfacción.
- Premiar e incentivar el máximo rendimiento.
- Reducir rotación de personal.

- Fomentar la lealtad a la empresa.

Pero estas compensaciones no tienen únicamente que ver con dinero en metálico; algunas se basan en los logros de los colaboradores, mientras que otras, están incluidas en el contrato para todos por igual, es decir, sin limitarse a ciertos empleados, ya que así estarías limitando el potencial de tu organización.

Existen diferentes tipos de compensaciones para empleados, algunas pueden ser circunstanciales y otras establecidas a largo plazo según los resultados y el cumplimiento de los objetivos. A continuación te explicamos cada una de ellas.

Tipos de compensaciones

Existen dos formas de compensación para los colaboradores de una organización: **directas e indirectas.**

Las compensaciones directas se dividen en diferentes tipos, entre los que destacan la remuneración extra por los servicios prestados y los bonos. Mientras que las compensaciones indirectas tienen que ver con los beneficios e incentivos a largo plazo.

Compensaciones directas para empleados

-**Monetarias:** Es todo tipo de remuneración adicional al salario básico de un trabajador. Los aguinaldos, las vacaciones, las prestaciones sociales y otros pagos extra forman parte de las compensaciones de tipo monetarias.

- **Bonos:** Los bonos son las compensaciones más utilizadas como incentivo para aumentar el rendimiento de los empleados para un determinado objetivo, ya sea de tiempo o de volumen. Estos también se utilizan para retener a los colaboradores con alto potencial con ciertas habilidades o conocimientos especializados necesarios para la empresa.

Compensaciones indirectas para empleados

- **Beneficios no económicos:** Este tipo de compensaciones por lo general vienen estipulados en el contrato laboral, aunque muchas empresas hacen mejoras progresivas. El seguro de salud además del seguro de vida y de discapacidad; y el plan de jubilación algunos ejemplos de beneficios adicionales a los empleados.

Las pequeñas y medianas empresas pueden ir aumentando beneficios y amplían el paquete de compensaciones a medida que crecen.

- **Capacitación:** Uno de los aspectos que los colaboradores potenciales evalúan más al momento de tomar la decisión de trabajar para una organización son las oportunidades de capacitación y educación. Ofrecer a tus empleados la oportunidad de aumentar sus conocimientos en las áreas de interés tanto para ellos como para la empresa es una estrategia muy valiosa.

Los planes de carrera y desarrollo son indispensables para retener a los empleados y motivarlos a trabajar para conseguir los objetivos de la organización.

- **Recreativos:** La calidad de vida y el entretenimiento es indispensable para que los empleados no sientan que trabajan para una organización monótona. Por eso es importante fomentar el bienestar integral e incentivarlos mediante oportunidades de descanso, como entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más.

Otros beneficios pueden incluir el transporte, las horas extra y los días laborados en fines de semana, y los incentivos personalizados, como alojamiento, comidas, teléfono, entre otros, en caso de que el colaborador deba desplazarse a otra localidad para cumplir sus labores.

Las compensaciones para los empleados pueden **ser ajustadas de acuerdo a las necesidades de la organización**, los objetivos y los recursos disponibles.

Además de los paquetes de beneficios que los empleados conocen al firmar su contrato de trabajo, como el seguro de salud, las vacaciones y los planes de jubilación; muchos colaboradores

muestran un mayor interés en aquellas empresas que ofrecen cosas de mayor valor, como por ejemplo el equilibrio en la vida de cada uno de ellos.

La flexibilidad de horarios, las atmósferas relajadas, la guardería o el cuidado de los niños durante determinadas horas y otros beneficios relacionados con el estilo de vida de los empleados se están convirtiendo en aspectos casi tan importantes como los salarios y los bonos mismos.

Sin duda establecer un sistema de compensaciones para empleados es una estrategia que traerá beneficios para tu organización. El aumento de la satisfacción y motivación del trabajador, se traduce a su vez en un aumento de la productividad y el desempeño del equipo de trabajo

9. MARCO PROPOSITIVO

9.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACION APLICADA A LOS AGENTES DE SEGUROS

La observación y entrevistas aplicadas a los agentes de seguros, nos han permitido identificar variedad de hallazgos relacionados a la percepción que tienen los agentes de seguros con su entorno laboral y también relacionado a su entorno personal, los cuales desarrollaremos a continuación:

-En la observación se pudo identificar que los agentes de seguros son personas generalmente introvertidas, que desarrollan mejor sus actividades en su propio grupo laboral, no pudiendo fácilmente establecer relaciones con otros grupos o áreas dentro la Compañía de Seguros como ser: área de atención de siniestros, área de cobranzas, área legal, etc.

-En la observación se pudo identificar que los agentes de seguros no tienen identificados plenamente los procesos para su desarrollo laboral, no tienen una guía (manual de funciones) por

el cual puedan desarrollar las actividades que cumplen, lo que imposibilita tener pleno conocimiento de sus funciones.

-En la observación se pudo identificar, que los agentes de seguros no cuentan con cronograma diario o preestablecido de actividades dentro la Compañía, es decir, no tiene establecidos días y/o horarios para realizar ciertas actividades, como comités mensuales, capacitaciones, etc.

-En la observación se pudo identificar, que los agentes de seguros poco se relacionan en actividades extracurriculares con miembros de la Compañía, como ser actividades deportivas, actividades de recreación, etc.

-En la observación se pudo identificar que los agentes de seguros no cuentan con un programa de crecimiento profesional, el cual no les permite establecer metas laborales ni profesionales.

9.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS AGENTES DE SEGUROS

A continuación, identificaremos los puntos sobresalientes apreciados en las entrevistas a los agentes de seguros:

-6 de los agentes de seguros son personas que tienen un mínimo de antigüedad mayor a los 10 años trabajando con la Compañía.

-El 80% de los agentes de seguros están satisfechos con el salario que reciben, sin embargo, ven que existe muchas oportunidades de negocio desperdiciadas por la falta de apoyo de parte la Compañía (ausencia de políticas de marketing)

-El 50% de los agentes de seguros entrevistados tiene la intención de migrar de Compañía de seguros, no lo hacen aun por el temor a lo desconocido, sin embargo tienen en mente buscar nuevos rumbos.

9.3 DESARROLLO DEL SISTEMA MOTIVACIONAL PARA AGENTES DE SEGUROS

9.3.1 FACTORES DE IDENTIDAD

Desarrollaremos la propuesta de factores que mejorara la identidad de los agentes de seguros con la Compañía de seguros:

-Aplicación de un perfil profesional de agentes de seguros, el cual deberá estar guiado bajo el siguiente cuadro:

TABLA NRO.5

PERFIL DE AGENTE DE SEGUROS

POSICION	AGENTE DE SEGUROS	AREA	Comercial
REPORTA A:	Gerente Comercial		
PERSONAL A CARGO:	Ninguno		
FUNIONES	Venta de distinto tipo de pólizas de seguros, tomando los riesgos y valores asegurados para cada tipo de cliente		
	Asesorar a los asegurados, en la comercialización de pólizas		
	Informar sobre la promoción de distintos beneficios que otorga la Compañía de Seguros a los clientes		
	Revisar fecha de finalización de vigencias de las pólizas y posterior gestión de las renovaciones		
EDAD	PERSONAS ENTRE 25 Y 60 AÑOS	ESTADO CIVIL	Indiferente
SEXO	AMBOS SEXOS	DISPONIBILIDAD	De acuerdo a cada agente

ESTUDIOS	Egresados de universidades / institutos técnicos, titulados nivel licenciatura; de administración contaduría; ingeniería comercial, o carreras afines
	Técnico medio en seguros
EXPERIENCIA	1 año de experiencia o en caso especial sin experiencia
OFFICE	Word y Excel básico
COMPETENCIAS GENERICAS	Compromiso/iniciativa/ orientación al cliente / trabajo en equipo/ perseverancia
HORARIO DE TRABAJO	De acuerdo a la disponibilidad de cada agente

Fuente: Propia (2020)

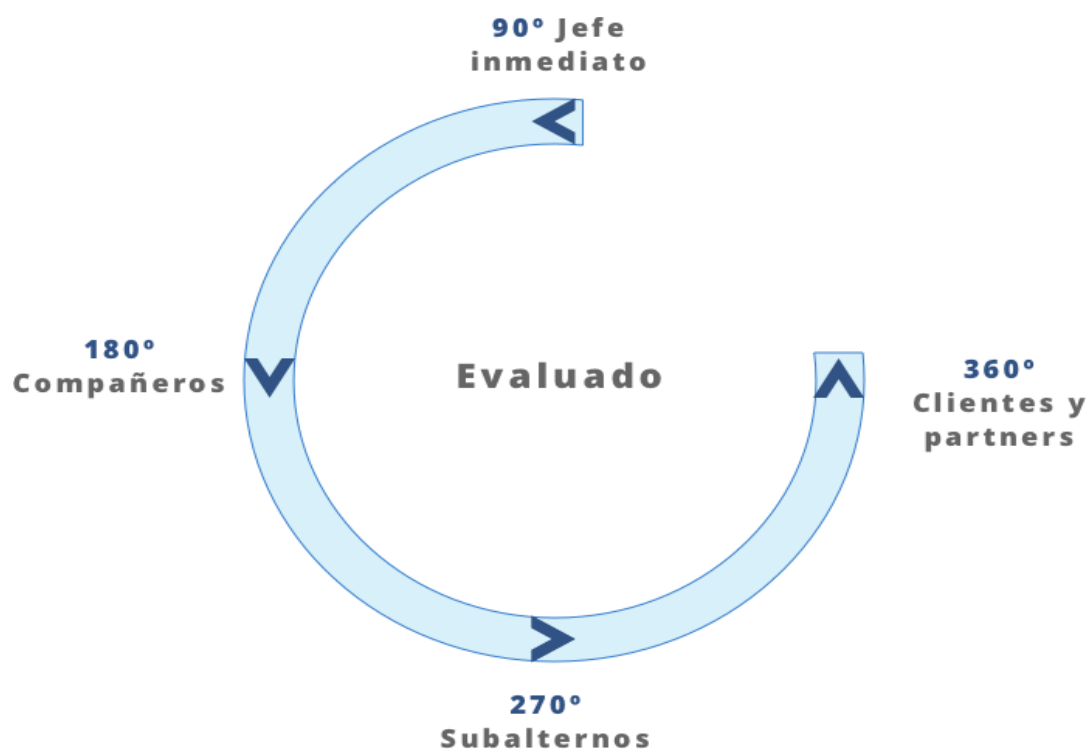
Para tener conseguir una identificación de los agentes de seguros hacia la Compañía, debemos establecer los siguientes parámetros de actividades a realizar:

- Elaboración del manual de funciones para agentes de seguros, lo que permitirá conocer las actividades que debe desarrollar dentro la Compañía, además de sus derechos y obligaciones.
- En relación Reclutamiento, establecer como política la posibilidad de que agentes de seguros puedan optar a cargos dentro de la Compañía, y gozar de los beneficios de un empleado de planta, actualmente, no se les brinda esta posibilidad.
- Establecer la evaluación 360° para agentes de seguros, pues se trata de un tipo de evaluación del desempeño integral que se basa en las relaciones que tiene el empleado (agente de seguros), con su entorno, es decir puedan ser evaluados por un supervisor, gerente comercial, clientes y/o asegurado y finalmente por sus propios compañeros. Este método permitirá una visión completa para que pueda mejorar su desempeño de una manera objetiva y mediante la obtención de distintos puntos de vista, como por ejemplo la opinión de un asegurado y/o cliente, que variara en relación a un compañero de trabajo o supervisor.

Para comprenderla de un modo más visual, dejamos a continuación un grafico

FIGURA NRO. 3

EVALUACION 360°



- Establecer publicidad para dar a conocer a cada agente y la función que cumplen, en los medios corporativos de comunicación de la Compañía, como ser pagina de Facebook. Pagina web, aplicación Smartphone, etc.

9.3.2 FACTORES DE SATISFACCION

Desarrollaremos la propuesta de factores que mejorara la satisfacción de los agentes de seguros:

-Establecer una categorización de los agentes que permita la diferenciación entre los agentes de seguros, los cuales deberán ser evaluados por factores como conocimientos, antigüedad y número de pólizas comercializadas (agente junior, agente profesional y agentes máster),

-Adquisición de seguros de vida y accidentes personales para los agentes, ya que los agentes de seguros no cuentan con seguro social a corto plazo, los seguros propuestos no representa un gasto significativo para la Compañía, ya que representarían un aproximado de \$us. 100 por agente, sin embargo permitiría tener la protección debida ante una eventualidad que afecte la vida de los agentes de seguros.

-Establecer la aplicación de recompensas monetarias según los objetivos alcanzados, como ser:

- Comisión extra por número de pólizas nuevas emitidas, esta comisión extra se refiera a la emisión de pólizas de clientes nuevos durante un tiempo determinado.
- Comisión extra por baja siniestralidad de pólizas emitidas, esta comisión extra se refiere a la baja siniestralidad que tenga la cartera total de clientes que tenga un agente de seguros.
- Comisión extra por pago de primas al día, esta comisión extra se refiera al pago de primas de los clientes, las cuales deben estar al día y sin mora.

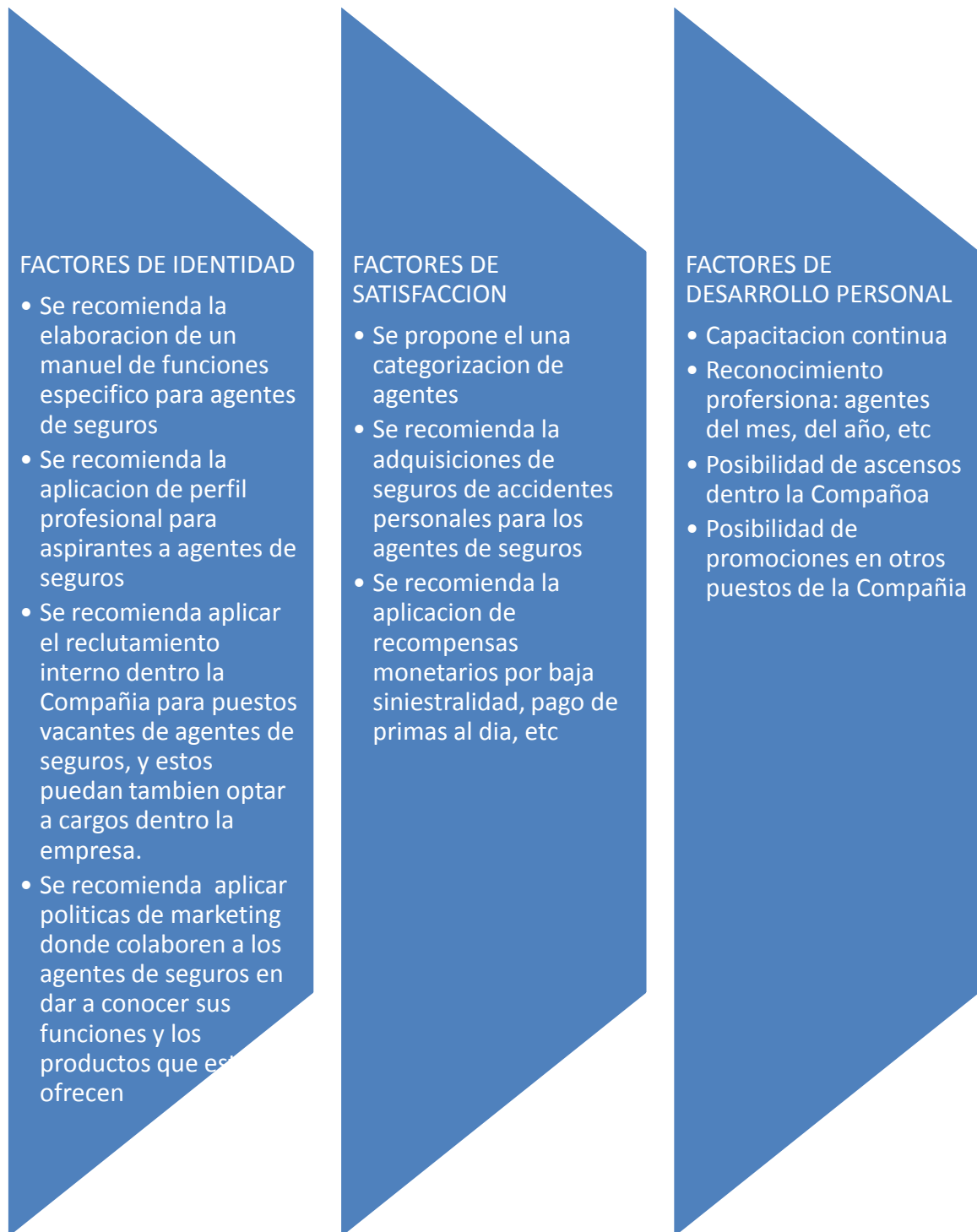
9.3.3 FACTORES DE DESARROLLO PERSONAL

Desarrollaremos la propuesta de factores que mejorara el desarrollo personal de los agentes de seguros:

- Establecer el reconocimiento social dentro la Compañía, como ser el agente del mes y anual.
- Proporcionar capacitación e instrucción continua a los agentes de seguros con seminarios, talleres, etc., establecer alianzas con entidades educativas para la especialización de estos en áreas específicas a la actividad que desarrollan
- Posibilidad de optar con ascensos dentro la Compañía, además de promocionar en otros puestos que tenga y sea del agrado del agente de seguros.

FIGURA NRO.4

SISTEMA MOTIVACIONAL AGENTES DE SEGUROS



Fuente: Propia (2020)

10. CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación efectuada se pudo evidenciar que el aspecto motivacional relacionada a los agentes de seguros de la Compañía de Seguros Credinform International S.A. no está del todo conformado, de acuerdo a la realidad en que se desarrolla.

Todos los agentes de seguros carecen de programas de capacitación que los motive a desarrollar sus habilidades dentro de la Compañía, lo que provoca que sientan que se los vea como una máquina y no como una persona que siente y piensa.

La motivación en el personal, es una de las principales herramientas para que la empresa consiga frutos en el corto, mediano y largo plazo, estos frutos, no solamente se ven reflejados en número de ventas, sino también, en aspectos muy importantes como la imagen corporativa y reputación en el mercado, que al igual que un vehículo, edificio o bien, es sumamente importante ya que se trata del activo intangible.

11. RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones del presente trabajo están las siguientes:

-Priorizar el aspecto motivacional en los agentes de seguros, implementando el sistema propuesto el cual abarca distintos aspectos necesarios para motivación de los directos involucrados, dicho sistema motivacional requiere un mínimo de inversión económica, en comparación al beneficio que se obtendrá.

-Mejorar las condiciones de trabajo de los agentes de seguros, otorgándoles equipos y herramientas adecuadas para el buen desempeño laboral, además otorgar ambientes adecuados para el desarrollo de sus actividades.

-Realizar el seguimiento del sistema motivacional propuesto para asegurarse que el mismo cumpla con el objetivos que fue planificado, el no realizar el seguimiento lo vuelve deficiente, ya que no se tiene certidumbre de su buen funcionamiento.

12. ANEXOS

PARTICIPACION DEL MERCADO AGOSTO 2020 DEL MERCADO ASEGURADOR



PRODUCCION DE POLIZAS POR COMPAÑIAS DE SEGUROS AÑO 2018

Resumen Consolidado de Producción por Entidad Aseguradora Gestión 2018 En miles de Bolivianos

ENTIDAD ASEGURADORA	PRIMAS DIRECTAS NETAS DE ANULACIÓN (1)	PRIMAS ACEPTADAS EN REASEGURO			PRIMAS TOTALES SUSCRITAS	PRIMAS CEDIDAS A REASEGURO			PRIMAS NETAS RETENIDAS
		NACIONAL	EXTRANJERO	TOTAL		NACIONAL	EXTRANJERO (2)	TOTAL	
SEGUROS GENERALES Y FIANZAS									
La Boliviana Ciacruz de Seguros y Reaseguros S.A.	431.064	8.895	-	8.895	439.960	22.044	158.301	180.346	259.614
Seguros y Reaseguros Credinform Internacional S.A.	287.700	65	-	65	287.765	-	166.626	166.626	121.138
Seguros Illimani S.A.	7.814	-	-	-	7.814	-	2.793	2.793	5.021
Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. E.M.A.	522.896	19.494	-	19.494	542.390	68.801	269.744	338.545	203.845
Bisa Seguros y Reaseguros S.A.	432.373	10.222	-	10.222	442.595	27.300	244.762	272.062	170.533
Compañía de Seguros y Reaseguros Fortaleza S.A.	190.811	1.114	-	1.114	191.925	41.129	91.118	132.247	59.679
Nacional Seguros Patrimoniales y Fianzas S.A.	202.921	5.399	-	5.399	208.319	864	134.939	135.803	72.516
Unibienes Seguros y Reaseguros Patrimoniales S.A.	23.777	-	-	-	23.777	-	20.588	20.588	3.189
Credseguero S.A. Seguros Generales	6.195	-	-	-	6.195	-	-	-	6.195
TOTAL SEGUROS GENERALES Y FIANZAS	2.105.551	45.189	-	45.189	2.150.740	160.138	1.088.871	1.249.010	901.730
SEGUROS DE PERSONAS									
Bupa Insurance (Bolivia) S.A.	59.229	-	-	-	59.229	-	35.537	35.537	23.692
La Vitalicia Seguros y Reaseguros de Vida S.A.	188.210	25.123	-	25.123	213.333	6.747	28.971	35.718	177.614
La Boliviana Ciacruz Seguros Personales S.A.	138.361	22.939	-	22.939	161.300	15.510	1.993	17.503	143.797
Seguros Provida S.A.	155	-	-	-	155	-	167	167	(12)
Nacional Seguros Vida y Salud S.A.	542.337	10.359	-	10.359	552.696	58.251	96.829	155.079	397.617
Alianza Vida Seguros y Reaseguros S.A.	303.225	17.834	-	17.834	321.059	130.975	36.574	167.550	153.510
Credseguero S.A. Seguros Personales	77.582	-	-	-	77.582	-	17.170	17.170	60.412
Seguros y Reaseguros Personales Univida S.A.	236.803	-	-	-	236.803	-	27.327	27.327	209.476
Compañía de Seguros de Vida Fortaleza S.A.	19.658	3.529	-	3.529	23.186	422	6.135	6.557	16.629
TOTAL SEGUROS DE PERSONAS	1.566.569	79.784	-	79.784	1.645.342	211.906	250.703	462.609	1.182.733
TOTAL GENERAL	3.671.109	124.972	-	124.972	3.796.082	372.044	1.339.574	1.711.618	2.084.463

(1) Incluye Casseguero.

(2) Incluye Contratos no Proporcionales.

ENTREVISTA APLICADA A LOS AGENTES DE SEGUROS





MODELO DE PUBLICIDAD PARA AGENTES DE SEGUROS APLICADO A REDES SOCIALES Y PAGINA WEB





13. BIBLIOGRAFIA

- Administración de Personal – IDALBERTO CHIAVENATO QUINTA EDICIÓN
- <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-360/#:~:text=Una%20evaluaci%C3%B3n%20360%20sirve%20para,y%20otras%20relacionadas%20con%20opiniones>. Fecha 16/04/2020n Hrs. 20:30
- C. Peña Estrada (6 de marzo de 2020), Repositorio Comillas, Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>.
- Stacey Adams, J. S. A. (s. f.). Motivación y Actitudes. Recuperado 3 de marzo de 2020, de <http://motivacionyactitudes.blogspot.com/2015/04/teoria-de-la-equidad-de-stacey-adams.html>.
- Credinform International S.A... (2019). ¿Quiénes somos?16, abril, 2020, de www.credinformsa.com Recuperado de <https://www.credinformsa.com/quienes-somos/>
- García Hernández, María Dolores Martínez Garrido, Cynthia A Martín Martín, Naiara Sánchez Gómez, Lorena . (2013). La entrevista. 16, abril, 2020, de <http://www.uca.edu.sv> Recuperado de http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf