

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL”
CASO: EMPRESAS CORREDORAS DE SEGUROS LA PAZ

Presentado por: Fabio Giovanni Miranda López

Tesis para la obtención de grado académico de Licenciatura
en Administración de Empresas

La Paz – Bolivia

2011

Agradecimientos:

Agradezco al creador, a Jah, por haberme dado tanta luz en este gran paso que dí, el cual pude concluir con éxito, sin olvidarme de agradecerle esencialmente por haberme dado la familia que tengo, quienes con su amor, apoyo y confianza creyeron siempre en mi y en lo que podía lograr, a mis amigos quienes siempre estuvieron a mi lado en todo momento y a esas personas que siempre están y estarán conmigo apoyándome desde allá arriba, a cada uno de ellos gracias por todo.

RESUMEN EJECUTIVO

TESIS DE GRADO LIBRE “MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL” Caso: Empresas Corredoras de Seguros La Paz

El objetivo principal de la tesis es la propuesta de un Modelo para la mejora del Clima Organizacional dentro de las Empresas Corredoras de Seguros en la ciudad de La Paz, principalmente corregir las falencias en la calidad del servicio que prestan y fortalecerlos, convertir sus ventajas comparativas contenidas en el ambiente de los trabajadores y demás factores identificados, en una ventaja competitiva que le sirva de oportunidad para mejorar la motivación dentro de la organización conquistando así empleados leales y comprometidos con su trabajo.

Los asegurados que acuden a una Empresa dedicada a la intermediación en seguros buscan un constante asesoramiento por ende la calidez y la calidad con que le brinden el servicio, se convierte en el único referente para garantizar la continuidad del negocio. El Clima Organizacional es lo que los miembros de la Organización perciben en el ambiente, lo que palpan, lo que sienten al ser parte de ella.

Las interrogantes para la investigación que surgen para proponer el Modelo de Clima Organizacional se refieren a cómo influye la motivación en el Clima Organizacional de una Empresa dedicada al corretaje de seguros y en la calidad del servicio que presta la misma.

La tesis se ha desarrollado de acuerdo a las muestras de una Investigación inductiva ya que con el estudio del clima organizacional, se podrá determinar la influencia que se tiene sobre la calidad del servicio, por tanto corresponde al longitudinal exploratorio, debido a que es un tema poco conocido y estudiado en nuestro medio.

La principal fuente de información primaria fueron las entrevistas realizadas al personal Directivo y Operativo, y los conocimientos adquiridos por observación, principalmente de la manera de pensar del empleado, quienes reconoce que existen algunas falencias en cuanto al clima organizacional dentro de las mismas Corredoras de Seguros.

Los resultados generales muestran que el clima organizacional de las Empresas Corredoras de Seguros se encuentra medianamente controlado, aunque se percibe cierto deterioro en algunas de las dimensiones y segmentos. El Modelo propuesto del estudio del clima organizacional debe constituir una medición anual que permita monitorear el ambiente laboral y generar un espacio de opinión para el personal que traerá para la empresa insuperables beneficios.

Capítulo I

Marco Referencial.....	4
1. Título.....	5
1.1. Introducción.....	5
1.2. Justificación del tema.....	6
1.2.1. Justificación teórica.....	6
1.2.2. Justificación Metodológica.....	8
1.2.3. Justificación Práctica.....	8
1.2.4. Justificación Social.....	9
1.3. Planteamiento del problema.....	10
1.4. Hipótesis.....	10
1.4.1. Variable Independiente.....	10
1.4.2. Variable Dependiente.....	10
1.4.3. Variable Moderante.....	10
1.5. Objetivos.....	11
1.5.1. Objetivo General.....	11
1.5.2. Objetivos Específicos.....	11
1.6. Alcance de la Investigación.....	11
1.7. Método de Investigación.....	11

Capítulo II

Marco Teórico.....	12
2.1. Gestión del talento humano.....	14
2.1.1. Definición de administración del Talento Humano.....	15
2.1.2. Definición de Recursos Humanos y Talento Humano.....	17
2.1.3. Importancia de la Administración del Talento Humano.....	17
2.1.4. Desarrollo de una Filosofía de la Administración del Talento Humano.	18
2.1.4.1. Influencia de la Filosofía de la Alta Administración.....	18
2.1.4.2. Influencia de las Suposiciones Básicas Propias acerca del Personal..	19

2.1.5. El Capital Humano y Competencias.....	20
2.1.5.1. Conceptos básicos.....	20
2.1.5.1.1. Capital Humano.....	20
2.1.5.1.2. Gestión por Competencias.....	21
2.2. Importancia del Desarrollo del Capital Humano en la Empresa.....	21
2.3. Objetivos de la Administración de Personal.....	22
2.4. Naturaleza de la Administración de Personal.....	24
2.5. Subsistemas de la Administración de Personal.....	25
2.6. Clima Organizacional.....	26
2.6.1. Factores que afectan el Clima Organizacional.....	27
2.7. Elementos que forman el Clima Organizacional.....	29
2.7.1. Autorrealización.....	29
2.7.1.1. Jerarquías de Necesidades de Maslow.....	30
2.7.1.1.1. Necesidades básicas.....	30
2.7.2. Estabilidad y cambio.....	33
2.7.3. Características del Clima Organizacional.....	34
2.8. Características del Sector de Estudio.....	34
2.8.1. Corretaje de Seguros en Bolivia.....	37
2.8.2. Descripción de las Empresas Estudiadas.....	37
Capítulo III	
Método de Investigación.....	41
3.1. Tipo de Investigación.....	42
3.2. Procedimiento.....	43
3.3. Diseño Muestral.....	43
3.3.1. Unidad de Investigación.....	43
3.3.2. Universo.....	43
3.3.3. Determinación del tamaño de la Muestra.....	44
3.4. Medios e Instrumentos de Investigación.....	45

Capítulo IV

Marco Práctico.....	46
4.1. Interpretación de los Resultados.....	47
4.2. Dócima o prueba de Hipótesis.....	66
4.3. Conclusiones.....	71

Capitulo V

Propuesta.....	81
5.1. Introducción.....	82
5.2. Formulación del Modelo.....	83
5.2.1. Objetivo General.....	83
5.2.2. Objetivos Específicos.....	83
5.2.3. Supuestos de la Propuesta.....	83
5.2.4. Alcances de la Propuesta.....	84
5.2.5. Áreas de Oportunidad.....	84
5.3. Diseño del Modelo.....	85
5.3.1. Contexto.....	85
5.3.2. Estructura del Modelo.....	86
5.4. Implementación del Modelo.....	115

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones.....	116
Bibliografía.....	121

ANEXO I.- Entrevista a los Gerentes/Directores de las empresas corredoras de seguros.

ANEXO II.- Tablero de Comando, comunicación, comprensión, confianza y compromiso.

MARCO REFENCIAL

CAPITULO I

I.- TEMA: MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CASO: EMPRESAS CORREDORAS DE SEGUROS DE LA PAZ

1.1) INTRODUCCION

En estos últimos años los temas relacionados al bienestar del recurso humano se ha hecho imprescindible, estudios para determinar el clima organizacional, evaluar el desempeño, se han vuelto el elemento principal para determinar estrategias relacionadas al crecimiento de las empresas.

En Bolivia la gestión del talento humano cobra vital importancia, en todo tipo de empresas en todos los sectores, el presente trabajo de investigación está orientado a estudiar el clima organizacional y su efecto en la calidad del servicio y el logro de los objetivos de las empresas corredoras de seguros.

Este sector ha sido muy pocas veces estudiado siendo que su papel en la sociedad ha ido cobrando importancia, su producción en términos monetarios nos muestra que tienen un futuro económico prometedor, por lo que se hace necesario estudios que garanticen un servicio eficiente y eficaz.

Los asegurados que acuden a una empresa dedicada a la intermediación en seguros buscan un constante asesoramiento por ende la calidez y la calidad con que le brinden el servicio se convierte en el único referente para garantizar la continuidad del negocio.

El clima organizacional entra a jugar un papel importante dentro de este tipo de empresas. El clima organizacional es lo que los miembros de la organización perciben en el ambiente, lo que palpan, lo que sienten al ser parte de ella. Y de esta percepción puede significar que el empleado se motive o desmotive. Que tenga una u otra actitud frente a ella. De ese clima organizacional depende la forma con que el empleado asuma sus tareas y funciones, aborde los problemas que se le presenten. Lo anterior hace que se le de importancia al clima organizacional de toda empresa, porque de este dependa que los empleados se

sientan cómodos, a gusto, significando un mayor rendimiento y compromiso de estos.

Un empleado en un ambiente agradable y con una actitud positiva, tiene mayor capacidad tanto para desarrollar sus funciones como para solucionar los inconvenientes que se presenten. Un buen clima organizacional permite mayor concentración y por consiguiente un menor riesgo de equivocarse. Entre mejor sean las condiciones en que el empleado se desempeñan mejor será su rendimiento. No es suficiente con tener buenos equipos y recursos si las personas que los utilizan no se encuentran mentalmente en buenas condiciones. Aunque la disposición y actitud de un empleado depende de muchos aspectos, el clima organizacional puede o bien mejorar el estado de ánimo del empleado o afectarlo, disminuirlo.

Toda persona es más productiva si se desenvuelve en un ambiente de confianza, de colaboración, de apoyo mutuo. Con estas condiciones el empleado tendrá mas tiempo y energías para dedicar a su trabajo, podrá ser mucho más creativo y ágil y no desgastara tiempo en preocuparse por sus compañeros y subalternos, pues confía plenamente en ellos dedicándose a realizar su trabajo sin tener que buscar formas de cubrirse o protegerse de alguien que pueda en un momento dado afectar sus intereses.

Resulta obvio que en un buen clima organizacional las cosas funcionan bien y fomenta los espacios para compartir y transmitir ideas, conocimientos y experiencias sin ningún reparo ni prevención, concluyendo esto en mejores resultados operativos y financieros para la empresa.

De la misma manera la investigación trata de analizar que factores podrían mejorarse con la finalidad de que su imagen sea la misma de aquí a futuro.

1.2) JUSTIFICACION DEL TEMA

1.2.1) Justificación teórica

Toda organización se encuentra compuesta por una serie de elementos sin los cuales sería difícil el logro de sus objetivos y es más sin ellos no podría justificarse

su presencia dentro de la misma sociedad, uno de estos elementos importantes en el desarrollo de las organizaciones es el factor humano y su participación dentro de estas en el específico entendido que son las personas las que son actoras de la mismas historias organizacionales, muchos fracasos y éxitos se deben justamente al concurso y la misma participación de los recursos humanos.

El clima organizacional es considerado como el conjunto de las características relativamente permanentes en una organización que influyen la conducta de sus miembros. También, las características del clima organizativo sirven de base para diferenciar una organización de las demás.

El clima institucional puede favorecer o desfavorecer el logro de los propósitos institucionales, casi nunca es neutro o poco influyente, por lo tanto se hace más imperante la necesidad de realizar una evaluación del clima organizacional y cultural organizacional.

Las entidades que prestan servicios en nuestro país, como las empresas corredoras de seguros no toman en cuenta al clima organizacional dentro de su estructura gerencial, pudiendo con este obtener una mayor cantidad de beneficios en las actividades que desarrollan.

Muy pocas veces se ha estudiado el factor humano, que es lo que realmente hace que las personas de contacto como son sus ejecutivos de ventas, producción y sobre todo el personal que atiende siniestros que debe saber administrar la presión.

El clima organizacional es determinante y facilitador de los procesos organizativos de gestión, innovación y cambio e intrínsecamente en la calidad propia de todos los sistemas organizativos., y por ende será fundamental en el momento de conseguir los objetivos organizacionales.

El clima organizacional tiene cuatro componentes fundamentales: la motivación, comunicación, compromiso y la cooperación. El clima de trabajo es a la vez un

elemento resultado de numerosas interacciones y planteamientos entre los cuales se destaca la planificación con todos sus elementos e instrumentos.

El presente trabajo de investigación hará énfasis en personal de contacto de este tipo de empresas de servicios, como base y pilar fundamental de su razón de ser.

Haciendo un análisis a priori sabemos que en un servicio de corretaje de seguros implica presión ya que el asesoramiento y la solución de un reclamo enfrenta con la carga emocional y de presión de cliente.

En este entendido también se medirán factores que ayudan a motivar y desmotivar a un profesional o empleado de las empresas de seguros y su grado de implicancia en la calidad del servicio que se presta.

1.2.2) Justificación Metodológica

Se utilizo en el desarrollo de la presente investigación el método deductivo, partiendo de una hipótesis relacionada al efecto que podría tener un inadecuado clima organizacional sobre la calidad del servicio.

Para esta investigación se utilizo instrumentos como: entrevistas, tests, bibliografía correspondiente al tema de estudio y artículos de Internet. Lo cual validará los resultados y se podrá dar una respuesta a la problemática planteada.

1.2.3) Justificación Práctica

Este tema de investigación es práctico; en el sentido de que en el análisis del clima organizacional y sus posibles implicancias en el desarrollo profesional en este tipo de instituciones, permitirá además analizar su situación y podrá mejorarla en el sentido de obtener resultados más eficientes.

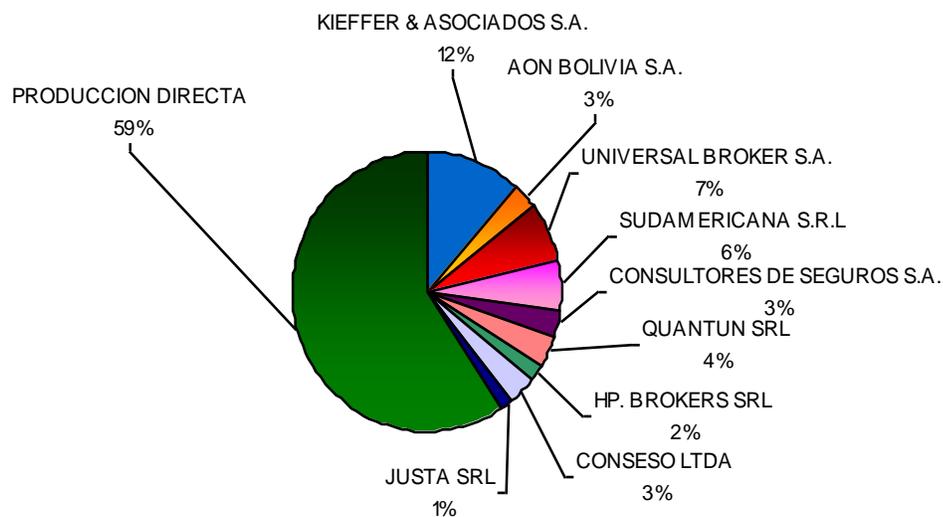
Un clima organizacional malo o desfavorable origina insatisfacción, desmotivación y por ende baja calidad en el servicio prestado y por ende la no consecución de los objetivos organizacionales. En la actualidad el mercado de Seguros cuenta

con 28 empresas corredoras de Seguros de las cuales 22 tienen presencia en la ciudad de La Paz.

Para la gestión 2010 el 41% del mercado de seguros se encuentra administrado por corredores de seguros y el 59% cuenta con intermediación directa abriéndose las perspectivas y el mercado para estas empresas en forma constante, de la misma manera dada la competencia se hace necesario fortalecer sus estrategias de mercado y también de administración de personal para garantizar su supervivencia, esta situación se puede evidencia en el gráfico siguiente:

Gráfico # 1

**Participación por Tipo de Canal de Distribución a Nivel Nacional
(Expresado en miles de Dólares Americanos)
Total Mercado de Seguros \$us 164.256**



Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero /Septiembre 2010

1.2.4) Justificación Social

Este trabajo de investigación será beneficioso para las empresas del área de corretaje de seguros, ya que las mismas podrán hacer uso de los resultados de esta investigación, desarrollando directrices para una mejor relación entre niveles jerárquicos y de dependientes de la empresa, para obtener un desempeño que le permita contar con empleados leales y además motivados con el trabajo que realizan.

1.3) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la motivación en el clima organizacional de una empresa dedicada al corretaje de seguros y en la calidad del servicio que presta la misma?

El clima organizacional en este tipo de empresa no ha sido estudiado y muchas veces ni siquiera ha sido tomado en cuenta, sin embargo existen una serie de factores que fundamentan la presente investigación y respaldan la interrogante planteada:

- El grado de satisfacción en el servicio que presta, este tipo de empresas en los últimos tres años.
- La necesidad de ser competitivos y de satisfacer las demandas de prestar un servicio de calidad, han hecho que sus directivos descuiden el factor humano.
- Muchas de estas empresas han sacrificado su cultura organizacional y factores motivacionales frente a la presión que enfrentan todos los días de ofrecer un servicio competitivo y de calidad.
- Las características mundiales tienden a la optimización de sus recursos, ya sean estos materiales, humanos o económicos.

1.4) HIPOTESIS

La hipótesis que guiará la presente investigación es la siguiente:

“La calidad del servicio de las empresas de corretaje de seguros de la ciudad de La Paz, depende directamente del clima organizacional existente”.

1.4.1. Variable Independiente

La calidad del servicio

1.4.2- Variable Dependiente

El clima organizacional existente

1.4.3.- Variable Moderante

Empresas de corretaje de seguros.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

La presente investigación tiene como objetivo general, evaluar el clima organizacional de las empresas dedicadas al corretaje de seguros, para que a partir de este análisis se puedan analizar las falencias en la calidad del servicio que presta y realizar una propuesta para fortalecer los mismos.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar las actuales políticas y factores tanto intrínsecos como extrínsecos que afectan al comportamiento de personal de las empresas estudiadas.
- Establecer factores relevantes para el clima organizacional de los recursos humanos que utiliza actualmente las empresas estudiadas.
- Establecer aquellos factores que impiden un eficiente desarrollo de las funciones de los trabajadores y que causan mala calidad en el servicio que prestan.

1.6) ALCANCE DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación, esta dirigido al estudio de las empresas dedicadas al corretaje de seguros domiciliadas en la ciudad de La Paz.

Se investigo al personal directivo y operativo de estas empresas

1.7) METODO DE INVESTIGACION

El método de investigación que se utilizó en la presente investigación es el método inductivo ya que con el estudio del clima organizacional, se podrá determinar la influencia que tienen sobre la calidad del servicio, como resultado reflejado en logro de los objetivos institucionales.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

2.1. GESTION DEL TALENTO HUMANO

La relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones eran compatibles con los objetivos de las personas, y la solución empleada era ganar o perder: una parte toma todo, la otra queda sin nada. Posteriormente se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe canalizar los esfuerzos de las

personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales, y así ambas se beneficien¹.

CUADRO # 1

RELACION ENTRE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES

Objetivos organizacionales	Objetivos individuales
<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia • Crecimiento sostenido • Rentabilidad • Productividad • Calidad en los productos y servicios • Reducción de costos • Participación en el mercado • Nuevos clientes • Competitividad • Imagen en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores salarios • Mejores beneficios • Estabilidad en el empleo • Seguridad en el trabajo • Calidad de vida en el trabajo • Satisfacción en el trabajo • Consideración y respeto • Oportunidades de crecimiento • Libertad para trabajar (autonomía) • Liderazgo participativo • Orgullo de la organización

Fuente: Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato.

2.1.1. DEFINICION DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes².

¹ CHIAVENATO, Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Mc Graw Hill, Colombia 2004, pág. 5

² CHIAVENATO, Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Mc Graw Hill, Colombia 2004, pág. 6

Debemos considerar a las personas como socias de la organización³:

CUADRO # 2

CONTRIBUCION DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACION

Socios de la organización	Contribuyen con:	Esperan retornos de:
Accionistas e inversionistas	Capital de riesgo, inversiones	Ganancias y dividendos, valor agregado
Empleados	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades	Salarios, beneficios, retribuciones y satisfacciones
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología	Ganancias y nuevos negocios
Clientes y consumidores	Compras y adquisición de bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado

Fuente: 2 Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato.

CUADRO # 3

PERSONAS COMO RECURSOS Y COMO SOCIAS DE LA ORGANIZACION

Personas como recursos	Personas como socias
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados aislados en los cargos • Horario establecido con rigidez • Preocupación por las normas y reglas • Subordinación a la organización • Dependencia de la jefatura • Alineación en relación con la organización • Énfasis en la especialización • Ejecutoras de tareas • Énfasis en las destrezas manuales • Mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados en equipos • Metas negociadas y compartidas • Preocupación por los resultados • Atención y satisfacción del cliente • Vinculación a la misión y la visión • Interdependencia entre colegas y equipo • Participación y compromiso • Énfasis en la ética y las responsabilidades • Proveedores de actividades • Énfasis en el conocimiento • Inteligencia y talento

³ Los empleados pueden ser tratados como recursos productivos de las organizaciones: en este caso, se denominan recursos humanos y, como tales, deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades, ya que se consideran sujetos pasivos de la acción organizacional. Por otra parte, pueden ser vistos como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprimir significado y rumbo a los objetivos generales.

Como puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará en caso contrario se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

2.1.2. DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y TALENTO HUMANO

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **RECURSOS MATERIALES:** Comprenden el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **TALENTO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.1.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el

desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

2.1.4. DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

2.1.4.1. INFLUENCIA DE LA FILOSOFÍA DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la

alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

2.1.4.2. INFLUENCIA DE LAS SUPOSICIONES BÁSICAS PROPIAS ACERCA DEL PERSONAL

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y⁴. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- ✓ El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- ✓ Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- ✓ El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- ✓ El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- ✓ El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- ✓ Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- ✓ El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- ✓ La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

⁴ **CHIAVENATO**, Idalberto, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Mc Graw Hill, 5ta Edición, Colombia 2000, pág. 578.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de *motivar a los empleados* - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

2.1.5. EL CAPITAL HUMANO Y COMPETENCIAS

2.1.5.1. CONCEPTOS BÁSICOS

Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

Humano: relativo al hombre o propio de él.

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos

Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del recurso humano, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

2.1.5.1.1. CAPITAL HUMANO

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo

que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

2.1.5.1.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

2.2. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

2.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando la organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y cultura organizacional se reflejan en ese enfoque.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

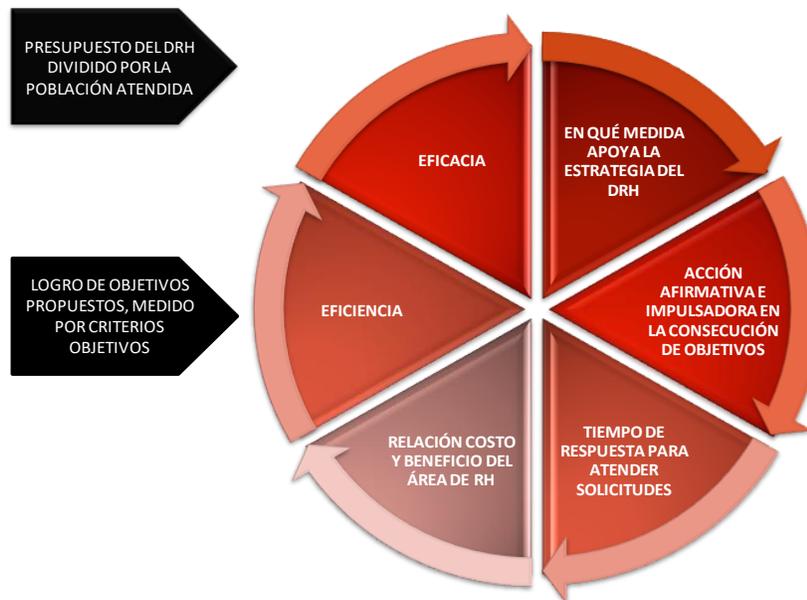
1. *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:* antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función recursos humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos.
2. *Proporcionar competitividad a la organización:* esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. *Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:* es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas. Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
4. *Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:* antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora a pesar de las computadoras y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el

trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.

5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:* se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
6. *Administrar el cambio:* estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. *Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:* toda actividad de ARH debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos.

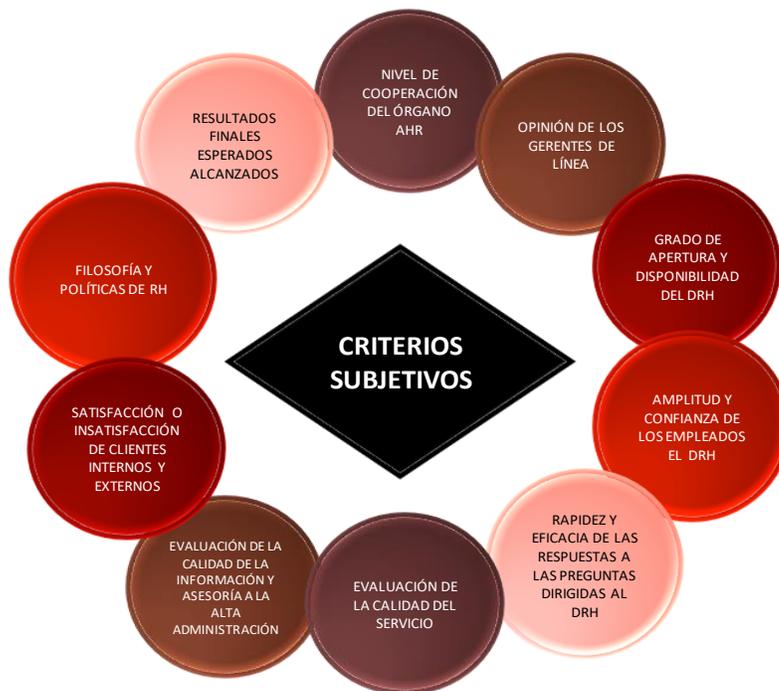
GRAFICO # 2

CRITERIOS OBJETIVOS



Fuente: Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato.

GRAFICO # 3 CRITERIOS SUBJETIVOS



Fuente: Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato.

2.4. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La naturaleza de la ARH se enmarca en los siguientes aspectos:

Quien debe trabajar en la organización:

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal

Que deberán hacer las personas:

- Diseño de cargos
- Evaluación del desempeño

Como compensar a las personas:

- Compensación y remuneración
- Beneficios y servicios

Como desarrollar a las personas:

- Capacitación y desarrollo
- Programas de cambios

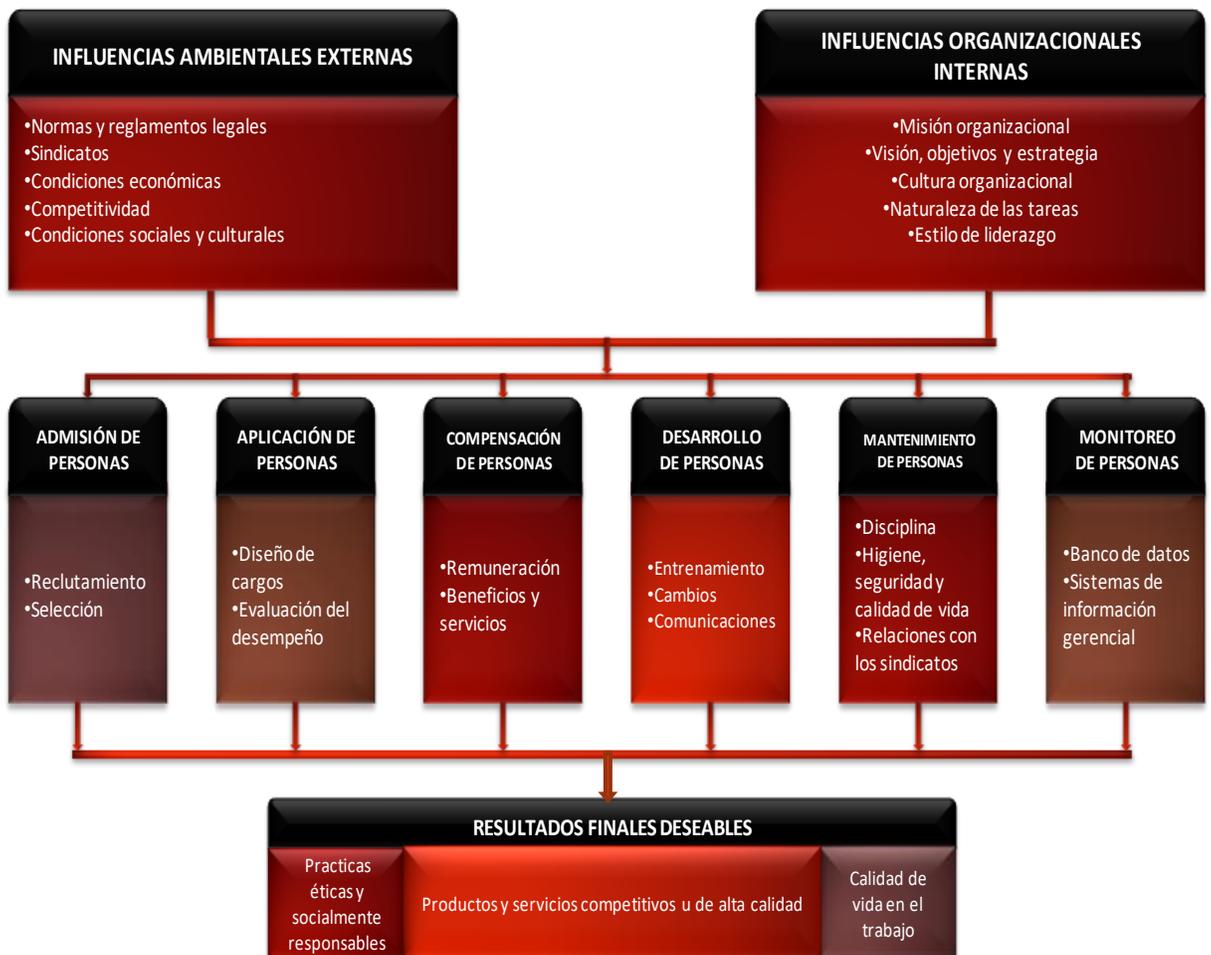
- Programas de comunicación
- **Como retener a las personas en el trabajo:**
- Capacitación y desarrollo
- Programas de cambio
- Programas de comunicación

Como saber lo que hacen y lo que son:

- Sistemas de información gerencial
- Bases de datos

2.5. SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

GRAFICO # 4 SUBSISTEMAS ADMINISTRACION DE PERSONAL



Fuente: Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato.

2.6. CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser.

El **Clima organizacional** muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son: Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

2.6.1. FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

A. COMUNICACIÓN

Stephen Covey establece una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad. Ver más sobre Comunicación, Confianza y Cooperación

B. LIDERAZGO

El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción. En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder. En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo, de ser rechazado o de que se burlen. En una apática no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo. Los individuos en una atmósfera cálida, democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.

C. IDENTIDAD-PERTENENCIA

La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo

siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación. La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo, mayor productividad y mayor satisfacción.

D. MOTIVACIÓN

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el **clima organizacional** tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga, por ejemplo.

E. ACTITUDES

Los antecedentes del concepto de Clima aplicado a las interacciones humanas se pueden encontrar en el libro de las transformaciones I Ching, en el que mediante analogías, se establecen diversidad de actitudes a partir de la correlación entre el pensamiento y el estado de ánimo.

Las actitudes son los mejores indicadores de un *clima organizacional*, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal. Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones. En efecto el estado emocional de las personas se centra en tales sentimientos.

2.7. ELEMENTOS QUE FORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.7.1. AUTORREALIZACIÓN

La **autorrealización** es el fin del hombre o felicidad según el eudemonismo de la ética aristotélica y ocupa el lugar más alto en la llamada *Pirámide de Maslow*.

El pensamiento griego no podía concebir que el fin del hombre estuviera fuera de sí mismo o fuera trascendente, por lo cual todas las acciones humanas se realizan con un fin posible que a su vez se supedita a otros hasta llegar a un fin último tras el cual no hay ninguno más y que da la razón o justificación a los otros. Este fin último es la felicidad o **eudaimonía**, y para Aristóteles todos los hombres están de acuerdo en perseguirla, pero en desacuerdo sobre en qué consiste. Por eso propone que el fin del hombre o su felicidad es algo estrictamente individual y consiste en su autorrealización. Unos son felices haciendo dinero; otros, recibiendo honores y agasajos... Cada cual posee el secreto de su propia felicidad. Pero para eso hay que conocerse bien a uno mismo, claro está, y saber qué se quiere.

Pero ¿qué buscan *todos* los hombres? Según Aristóteles, lo que buscan debe cumplir varias condiciones:

- Ser un bien perfecto, que se busca por sí mismo y no por otro superior a él, esto es, que no sea trascendente.
- Que sea un bien suficiente por sí mismo, de manera que quien lo posea ya no desee otra cosa.
- Que sea el bien que se consigue con el ejercicio de la actividad más propia del ser humano, del ser hombre, según la virtud más excelente.
- Que este bien se consiga con una actividad continua.

Cada persona desempeña una función en su sociedad y para desempeñarla bien ha de adquirir virtudes que le ayuden a hacerlo. Pero si hay una función propia del

ser humano como tal, la felicidad consistirá en ejercerla a lo largo de toda la vida y la virtud que ayude a ella será la más perfecta.

2.7.1.1. JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (*déficit needs* o *D-needs*); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (*being needs* o *B-needs*). «La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua».

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow dispondríamos de:

2.7.1.1.1. NECESIDADES BÁSICAS

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor.

A. Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

B. Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

C. Necesidades de autoestima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

D. Autorrealización o auto actualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

E. Personas autor realizadas

Maslow consideró autorrealizados a un grupo de personajes históricos que estimaba cumplían dichos criterios: Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, William James, entre otros.

Maslow dedujo de sus biografías, escritos y actividades una serie de cualidades similares. Estimaba que eran personas:

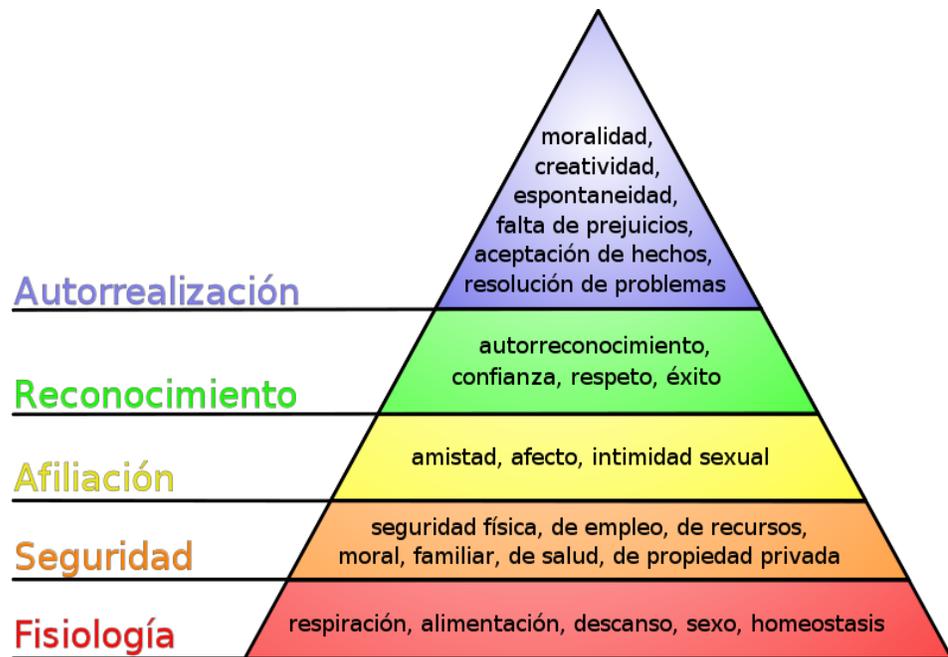
- centradas en la realidad, que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino;
- centradas en los problemas, que enfrentan los problemas en virtud de sus soluciones;
- con una percepción diferente de los significados y los fines.

En sus relaciones con los demás, eran personas:

- con necesidad de privacidad, sintiéndose cómodos en esta situación;
- independientes de la cultura y el entorno dominante, basándose más en experiencias y juicios propios;
- resistentes a la enculturación, pues no eran susceptibles a la presión social; eran inconformistas;

- con sentido del humor no hostil, prefiriendo bromas de sí mismos o de la condición humana;
- buena aceptación de sí mismo y de los demás, tal como eran, no pretenciosos ni artificiales;
- fresca en la apreciación, creativos, inventivos y originales;
- con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias que el resto de la humanidad.

GRAFICO # 5 PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW



2.7.2. ESTABILIDAD Y CAMBIO

La estabilidad está ligada a la satisfacción laboral o la actitud frente al propio trabajo: está basada en el valor que se atribuye al trabajo, así como en el equilibrio entre la cantidad de recompensas que se reciben y las que se cree que se debiera recibir. Estrechamente ligadas a la satisfacción laboral -con influencia recíproca en el clima organizacional- se encuentran otras actitudes como la motivación (ánimo y predisposición para llevar a cabo una labor); la involucración en el trabajo (inversión de tiempo y energía en el trabajo); o el compromiso organizacional

(identificación con la organización y deseo de seguir participando activamente en ella).

Es importante generar un clima adecuado en el momento que ocurran cambios y mantener informado al personal de las características de las mismas.

2.7.3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- ✓ Estructura
- ✓ Responsabilidad
- ✓ (Empowerment)
- ✓ Recompensa
- ✓ Desafío
- ✓ Relaciones
- ✓ Cooperación
- ✓ Estándares
- ✓ Conflictos
- ✓ Identidad

2.8. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE ESTUDIO

La etapa precursora de la historia del seguro en Bolivia se inicia a principios de siglo XX en el año 1903, cuando aseguradores británicos y otros europeos establecieron agencias en Bolivia. Sin embargo, los antecedentes formales nacieron con el Decreto Supremo de 21 de febrero de 1895 con disposiciones sobre el establecimiento de Agencias de Seguro en nuestro país.

La Ley del 27 de Septiembre de 1904, es en rigor, el primer instrumento específico sobre entidades aseguradoras. La etapa de expansión del mercado nacional, comienza en 1946. Hasta ese año, todas las compañías que operaban el seguro privado en el país eran sucursales de compañías inglesas.

El 29 de Abril de 1946 se emitió la Resolución Suprema N° 1885 que autorizó a “La Compañía Boliviana de Seguros S.A.” a trabajar en el mercado, creándose así la primera compañía constituida en Bolivia.

En el mismo año de 1946, tramitaron posteriormente su autorización de funcionamiento la Compañía Nacional de Seguros Illimani y la agencia de Security Insurance Co. de New Haven (EE.UU.).

Para 1952 ya existían once empresas de seguros, de las cuales dos eran bolivianas, y para 1955 la oferta de seguros había crecido por la participación de un mayor número de compañías nacionales, que en total sumaban 12 compañías de seguros:

- Compañía Boliviana de Seguros Bolívar S.A.
- Compañía Nacional Illimani
- Royal Insurance Ltd.
- The Liverpool & London &Globe Insurance Co. Limited
- Norwich Union Fire Insurance Society Limited
- Compañía Popular de Seguros
- The Continental Insurance
- Securiti Insurance Co.
- Sun Insurance Office Limited
- La Neuchateloise
- Guardian Assurance Co. Limited
- Comercial Union Assurance Co. Limited

Entre 1953 y 1978 son autorizadas a funcionar La Mercantil, Bolívar, Andes, Unión, Credinform, Argos, La Oriental, Delta, Americana, La Continental, Andina, 1° de Mayo, American Home, y U.S. Fire, estas dos últimas sucursales extranjeras; y la Cooperativa La Cruceña Ltda. De todas estas compañías, las

únicas que continúan operando son Credinform desde 1962 y Cruceña (que ahora es la Compañía de Seguros y Reaseguros Fortaleza S.A.) desde 1978.

En 1975 por Decreto Ley de 3 de octubre de ese año, se crea la Superintendencia Nacional de Seguros y Reaseguros. En 1977 se promulga el Código de Comercio, con un título sobre el “Contrato de Seguro” y otro sobre el “Seguro Marítimo”, más las disposiciones del Código Aeronáutico.

En este contexto, al 1° de enero de 1979 la oferta de seguros en Bolivia estaba a cargo de 19 entidades aseguradoras: trece Sociedades Anónimas, cuatro Sucursales Extranjeras, y una Cooperativa.

Finalmente, en fecha 25 de junio de 1998, se emite la Ley de Seguros N° 1883 y en el mismo año se establece la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros como la autoridad reguladora de estos servicios financieros.

La Ley de Seguros reestructuró el mercado con la adecuación de las entidades en sociedades anónimas y entidades de prepago, eliminando las cooperativas. Se establecieron además el margen de solvencia para el cálculo del patrimonio; niveles mínimos de capital para aseguradores, reaseguradores e intermediarios; reservas técnicas y nuevas normas para inversiones.

La Ley 1883 establece tres modalidades de seguros permitidas en las que pueden operar las compañías de seguros en Bolivia: Seguros Generales y de Fianzas, y Seguros de Personas, en base a las cuales, el mercado está compuesto en la actualidad por siete Compañías de Seguros Generales y Fianzas y seis Compañías de Seguros de Personas.

También en 1998 se establece la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros -SPVS- como la autoridad reguladora de estos servicios financieros, posteriormente a partir de Mayo de 2009 la sección de seguros fue transferida a la Dirección de Supervisión de Seguros de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero -ASFI- y en Abril de 2011 se volvió a transferir dicha Dirección a la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros -APS-.

2.8.1. CORRETAJE DE SEGUROS EN BOLIVIA

El corretaje de seguros es una actividad altamente especializada y, muchas veces, extremadamente compleja, haciéndose pues, necesaria la presencia del profesional o empresa independiente, que entienda del asunto y defienda los intereses del asegurado.

Ese trabajo se extiende por todas las fases de la contratación del seguro, o sea, es un servicio permanente al asegurado, desde la elaboración de la propuesta hasta el fin del contrato, pasando por el permanente acompañamiento de las coberturas, por la eventual ocurrencia de siniestros (ocurrencia de hecho que, al estar cubierto por el seguro, redunde en la necesidad de pago de indemnización o reparo del daño) y por la renovación del respectivo contrato.

El corretaje es el principal factor de seguridad del consumidor, también por el hecho de evitar que el asegurado quede subyugado a los intereses de la aseguradora, el corredor de seguros, en el ejercicio de su actividad profesional, efectúa un importante trabajo de difusión de informaciones al consumidor de seguros, aumentando la seguridad de todo el sistema.

Al seleccionar a la aseguradora que irá a garantizar los riesgos de sus clientes, los corredores de seguros siempre evitan aquellas que están en dificultades económica-financieras y/o que no posean calidad suficiente en la prestación de sus servicios.

No hay dudas que, por lo tanto, si hubiera un vaciamiento en el papel del corredor independiente en cualquier mercado de seguros, eso ciertamente tendrá consecuencias para el desarrollo futuro de la propia industria aseguradora.

2.8.2. DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

El mercado asegurador boliviano, a la fecha esta compuesto por 14 compañías, 8 operan en seguros generales y de fianzas, 6 se dedican al seguro de personas.

Formando parte del sistema financiero, es un sector importante de la economía y engloba dos partes: la técnica y financiera.

La parte técnica, se refiere a la suscripción de riesgos por la que el asegurado transfiere el riesgo de enfrentar las consecuencias de un siniestro a la aseguradora pagando una prima. La gestión de las aseguradoras consiste en reunir una cantidad suficiente de riesgos similares para reducir la probabilidad de que la pérdida promedio por siniestros de su cartera difiera sustancialmente de la pérdida promedio esperada. Las aseguradoras, para reducir el riesgo, transfieren a las reaseguradoras una parte importante de su riesgo.

La Ley de Seguros N° 1883, vigente desde junio de 1998, es el instrumento que regula y norma la actividad aseguradora y reaseguradora en Bolivia y determina cuáles son los derechos y deberes de las entidades aseguradoras, estableciendo los principios de “equidad” y “seguridad jurídica”.

Entre otras cosas, dicha Ley establece el margen de solvencia para el cálculo del patrimonio; niveles mínimos de capital para aseguradores, reaseguradores e intermediarios; determina reservas técnicas; establece nuevas normas para inversiones; y determina la existencia de dos tipos de compañías: de Seguros Generales y de Seguros de Personas. La Ley que señala que todo asegurado tiene derecho a una información clara, veraz y suficiente sobre los productos y servicios ofertados por los aseguradores.

De acuerdo a la ley de seguros de 1998, los corredores deben establecerse en forma separada para manejar seguros o reaseguros. El capital mínimo pagado para los corredores de reaseguro es de \$us 50.000. Los corredores de reaseguro deben contar con una póliza de errores y omisiones por \$us 2.000.000, a diferencia de los corredores de seguros directos a quienes se les exige \$us 1.000.000.

Todos los corredores de reaseguro que manejan negocios provenientes de aseguradores bolivianos deben estar registrados en la Autoridad de Fiscalización y

Control de Pensiones y Seguros. Los corredores controlan la mitad de los seguros de ramos generales.

De acuerdo al boletín publicado por la APS a marzo 2011 existen en el mercado 28 empresas dedicadas al corretaje de seguros con presencia a nivel nacional.

Los ramos que son intermediados por este tipo de empresas son los siguientes:

Seguros Generales

Incendio

Robo

Transportes

Naves o Embarcaciones

Automotores

Aeronavegación

Ramos Técnicos

Responsabilidad Civil

Misceláneos Riesgos Varios

Todo Riesgo de Daños a la Propiedad

Todo Riesgo Construcción

Agropecuarios

Seguros de Fianzas

Cumplimiento de Obra

Cumplimiento de Servicios

Cumplimiento de Suministros

Cumplimiento de Obligaciones y/o Derechos Contractuales

Garantía de Cumplimiento de Obligaciones Aduaneras

Buena Ejecución de Obra

Seriedad de Propuesta

Inversión de Anticipos

Fidelidad de Empleados

Seguros Obligatorios

Accidentes de Tránsito

Seguros de Personas

Vida Individual

Defunción y/o Sepelio

Vida en Grupo

Desgravamen Hipotecario

Accidentes Personales

Salud o Enfermedad

Defunción y/o Sepelio

Gastos Funerarios

METODO DE INVESTIGACION

CAPITULO III

METODO DE INVESTIGACION

El método de investigación contiene “las actividades que incluyen desde la recolección de datos hasta la elaboración de resultados”¹, desde este punto de vista el presente capítulo describe en forma metodológica y ordenada el tipo de investigación, los sujetos de investigación y los medios e instrumentos de recolección de datos.

El método que se empleo en la presente investigación es el inductivo ya que con el estudio del clima organizacional, se podrá determinar la influencia que se tiene sobre la calidad del servicio.

El autor Roberto Hernández sostiene, las hipótesis indican lo que estamos tratando de probar y se pueden definir como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, se encuentran formuladas a manera de proposiciones. De hecho en nuestra vida cotidiana constantemente estamos elaborando hipótesis acerca de muchas cosas y luego indagamos su verdad.²

3.1.- TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación corresponde al Longitudinal exploratorio, debido a que es un tema poco conocido y estudiado, en la mayor parte de los casos se presenta una investigación empírica sin base científica.

Se realizo la medición de dos o más variables que se pretenden analizar, si están o no relacionadas en el mismo sujeto y después se analiza la correlación.

¹ BLANCO Mario, “Guía para la elaboración de Tesis de Grado en Administración de Empresas” UMSA, Bolivia, 1995, pág. 13.

² HERNANDEZ Roberto. Fernández Calos, Baptista Pilar, “Metodología de la Investigación” Editorial Mc Graw Hill, México 1999, Pag 74

3.2.- PROCEDIMIENTO

Las fuentes que serán tomadas en cuenta fueron:

- Personal directivo, involucrado con el proceso de dirección y Encargados, Jefes, Gerentes, Subgerentes de Recursos Humanos o cualquier persona que se encargue del manejo del personal.
- Personal operativo, personal, administrativo, de las áreas de producción y reclamos de las entidades corredoras de seguros.

La selección de fuentes esta relacionada a la determinación de quienes responderán las encuestas, como ser en nuestro caso, fue el personal directivo y operativo.

Se hace notar que se tomo una muestra representativa del personal operativo.

3.3.- DISEÑO MUESTRAL

Con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados y demostrar la investigación se identifican a continuación el universo o población, la muestra y los sujetos de investigación.

3.3.1.- UNIDAD DE INVESTIGACION

Se considera como unidades de estudio las empresas corredoras de seguros establecidas en el departamento de La Paz.

3.3.2.- UNIVERSO

El universo de la investigación al constituirse en un estudio de caso se encuentra conformado por el personal de las empresas corredoras de seguros de la ciudad de La Paz.

3.3.3.- DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra se tomo en cuenta los siguientes parámetros:

N = Población = Constituida por las empresas corredoras de seguros establecidas en el departamento de La Paz³

P = Probabilidad de encontrar una empresa corredora de seguros en la ciudad de La Paz, en nuestro caso (P = 1/22)

1- α es la confiabilidad con la cual realizaremos la investigación, es decir del 95%

Z = valor normal correspondiente a un determinado nivel de confianza o significancia, para el 95% de confianza Z = 1.96

d = al error que cometeremos al determinar el tamaño de la muestra es igual al 5%.

La fórmula a ser empleada es:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * (1-P)}{d^2 * (N-1) + Z^2 * P * (1-P)}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{1,96^2 * 22 * 1/22 * (1-1/22)}{0,05^2 * (22 -1) + 1,96^2 * 1/22 * (1 - 1/22)}$$

$$n = 16.73 \approx 17$$

Lo que nos indica que entrevistamos a 17 empresas corredoras de seguros establecidas en la ciudad de La Paz

³ Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, 2010

3.4.- MEDIOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Los instrumentos que se utilizo en la presente investigación son los siguientes:

- a) **Entrevistas**, Se utilizo este instrumento sirvió para dar respuesta a una serie de interrogantes a plantear, tanto a nivel de los directivos como el personal operativo, de las empresas corredoras de seguros de la ciudad de La Paz.

Se realizo preguntas abiertas y de respuesta libre, con el objeto de que el entrevistado tenga libertad de dar respuestas amplias y explicativas.

- b) **Observación directa**, se realizó durante todo el proceso de investigación.

La observación indirecta se la realizo mediante la revisión bibliográfica relacionada al tema. La información se proceso en el paquete estadístico EPI INFO 2005 de abril de 2005

MARCO PRACTICO

CAPITULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1.- INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

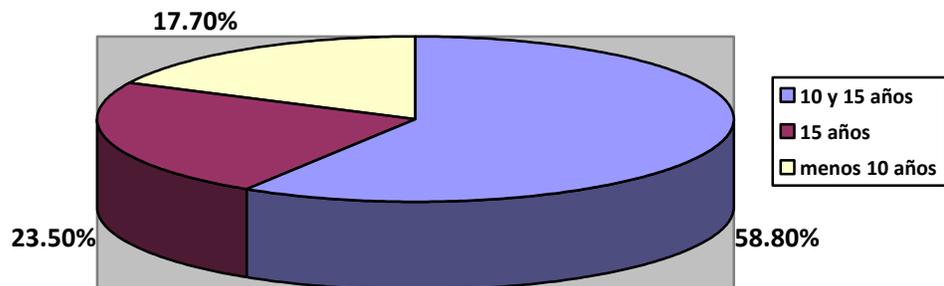
En este acápite en primera instancia se describieron aquellos resultados que fueron obtenidos con la aplicación de los cuestionarios dirigidos al personal de las empresas Corredoras de Seguros de la ciudad de La Paz.

Interpretación de la información de los gerentes/directores de empresas corredoras de seguros.

Se observó que el 58.8% de las empresas corredoras de seguros tienen una antigüedad entre 10 y 15 años, el 23.5% tiene una antigüedad mayor a los 15 años y 17.7% tienen una antigüedad menor a los 10 años.

GRAFICO #6

ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS CORREDORAS DE SEGUROS

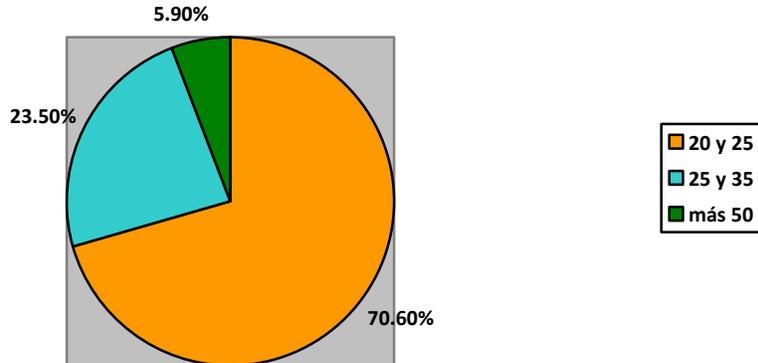


Fuente: Elaboración Propia

En relación al número de empleados que trabajan en la empresa podemos mencionar que el 70.6% de los entrevistados indicó que tiene entre 20 y 25 empleados, el 23.5% comentó que tienen entre 25 y 35 empleados y el 5.9% indicó que tienen más de 50 empleados.

GRAFICO #7

CANTIDAD DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS CORREDORAS DE SEGUROS

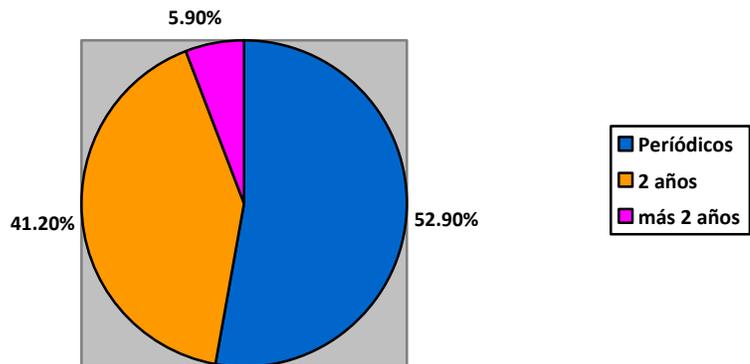


Fuente: Elaboración Propia

¿Se les preguntó a los entrevistados si realizaron algún estudio del clima organizacional con anterioridad?, el 52.9% de los entrevistados comentó que si, el 41.2% indican que realizan con una periodicidad de 2 años y el 5.9% comentaron lo hicieron hace tiempo.

GRAFICO #8

PERIODICIDAD CON LA QUE REALIZAN ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración Propia

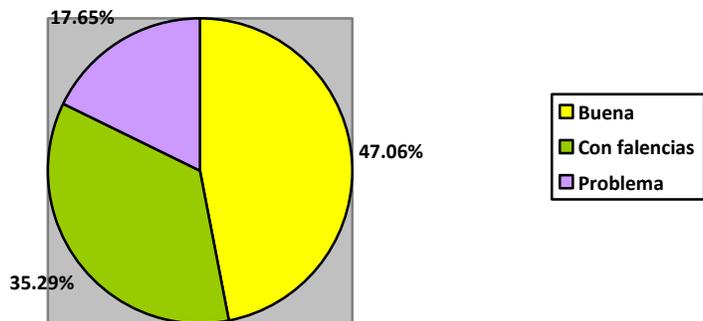
¿Se les consultó que según su percepción como considera el clima organizacional en su institución?, todos los entrevistados comentaron que en su institución prima

el clima organizacional, donde la comunicación el compromiso y la cooperación son elementos fundamentales.

¿Se les consultó si en su institución existe buena comunicación?, el 47.06% de los entrevistados comentó que es buena, el 35.29% indicó que se presentan algún tipo de falencias y el 17.65% informó que es uno de los principales problemas por los cuales atraviesa la institución.

GRAFICO #9

CALIDAD EN LA COMUNICACION

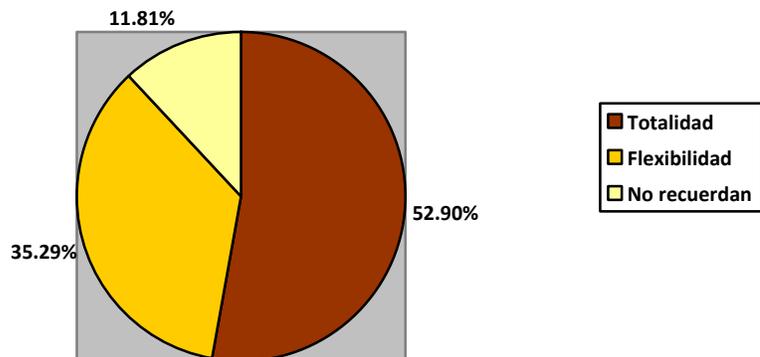


Fuente: Elaboración Propia

¿Se les preguntó si la entidad tiene algún programa motivacional?, todos respondieron que Si, el 52.9% de los entrevistados comentó que la institución les financia estudios sin importar el nivel de complejidad, ofreciendo flexibilidad en los horarios, el 35.29% les ofrecen capacitación en el rubro de los seguros y el 11.81% indicaron que no recuerdan.

GRAFICO #10

PROGRAMAS MOTIVACIONALES



Fuente: Elaboración Propia

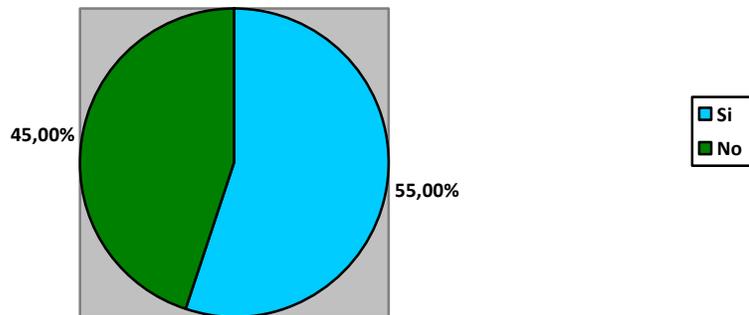
Interpretación a la información del personal de empresas corredoras de seguros.

Para el llenado de los cuestionarios de la encuesta de satisfacción se tomó una muestra aleatoria de 100 empleados de las empresas corredoras de seguros.

¿Se les consultó si tienen personal bajo su mando?, 55% indicó que **si** y 45% indicó que **no**.

GRAFICO #11

PERSONAL DEPENDIENTE

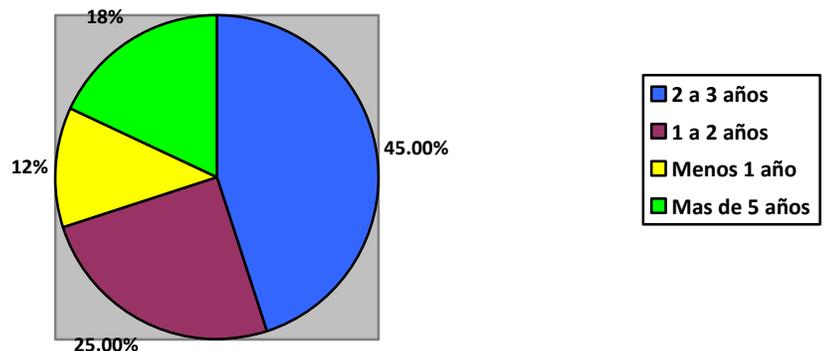


Fuente: Elaboración Propia

¿Se les preguntó cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?, el 45% indicó entre 2 a 3 años, 25% comentó de 1 a 2 años, 18% indico más de 5 años y el restante 12% comentó menos de 1 año.

GRAFICO #12

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

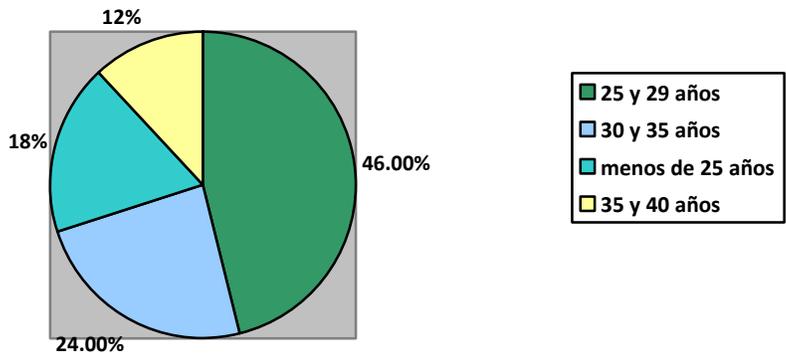


Fuente: Elaboración Propia

¿Se les consultó su edad?, el 46% indicó entre 25 y 29 años, el 24% indicó que tienen entre 30 y 35 años, 18% indicó menos de 25 años y el 12% restante entre 35 y 40 años.

GRAFICO #13

EDAD DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración Propia

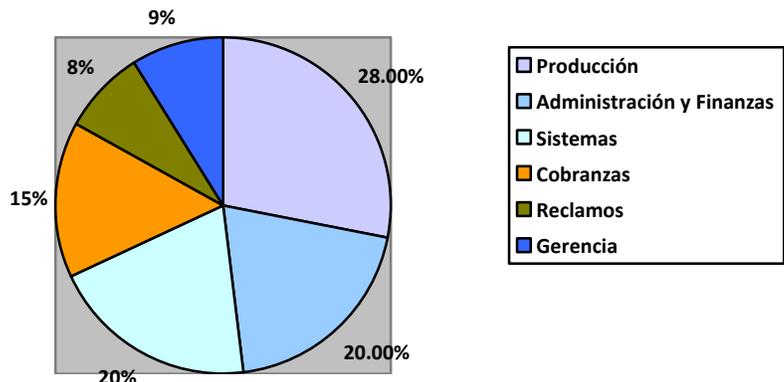
En la muestra se observa que el 58% de los encuestados son de sexo femenino y el 42% son de sexo masculino.

¿Se les consultó en que área de trabajo se desempeñan?, 28% comentaron en producción, 20% en administración y finanzas, 20% en sistemas, 15% en cobranzas, 8% en reclamos y 9% en gerencia.

Todos los entrevistados trabajan en la ciudad de La Paz.

GRAFICO #14

AREAS DE TRABAJO A LAS QUE PERTENECEN LOS ENTREVISTADOS



Fuente: Elaboración Propia

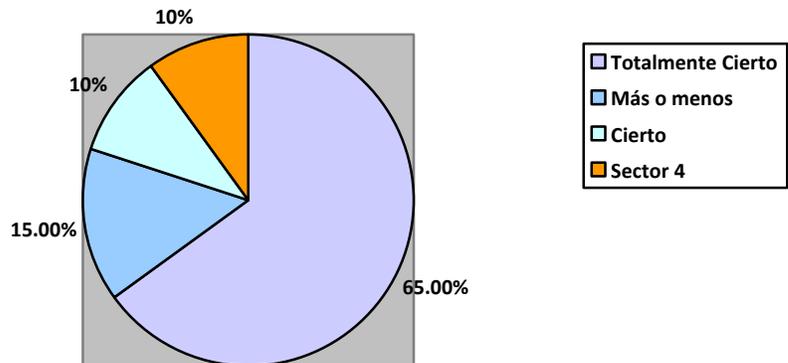
¿Se les preguntó si la entidad mantiene informada a la organización?, el 60% indicó que es cierto, de los cuales 40% calificó como 8 y 20% como 7, el 30% indicó más o menos, 20% calificó como 6 y 10% como 5, el 10% comentó como falso la calificación fue 3.

DIMENSION COMUNICACIÓN

¿Se les consultó si en la organización existen canales para la transmisión de información?, el 65% comentaron como totalmente cierto, 30% calificaron 9 y 15% calificó 10, 15% indico más o menos de los cuales el 20% calificó 6 y 10% calificó 5, 10% comentó como cierto, 15% califico 7 y 10% calificó 8.

GRAFICO #15

EXISTENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN



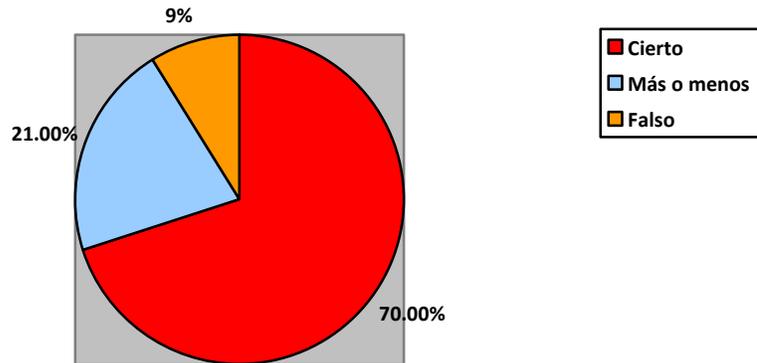
Fuente: Elaboración Propia

¿Cuando se les consultó si puede realizar planteamientos a la dirección y ser escuchados?, el 59% comentó cierto, la calificación del 22% fue 8 y del 18% fue 7, el 26% indicaron que más o menos, la calificación fue 6 del 20% y 18% calificaron como 5, 12% comentó que es falso, de los cuales 12% calificaron como 3 y 10% calificó como 4 y el 3% restante comentó totalmente cierto la calificación fue 10 de todos.

¿Se les preguntó si pueden plantear inquietudes y tener una respuesta adecuada?, el 70% comentó cierto, la calificación del 35% fue 7 y el 31% calificó como 8, 21% indico mas o menos, el 15% calificó como 5 y el 13% calificó como 6, el 9% comentó como falso y calificaron como 3.

GRAFICO #16

PLANTEAMIENTO DE INQUIETUDES



Fuente: Elaboración Propia

¿Se les preguntó si dentro de la organización tiene libertad para poder expresar sus ideas, sentimientos y opiniones?, el 71% comentó que cierto, de los cuales 50% calificaron 8, 30% calificaron 7, el 29% indicaron totalmente cierto de los cuales el 12% calificó como 9 y el 8% calificó como 10.

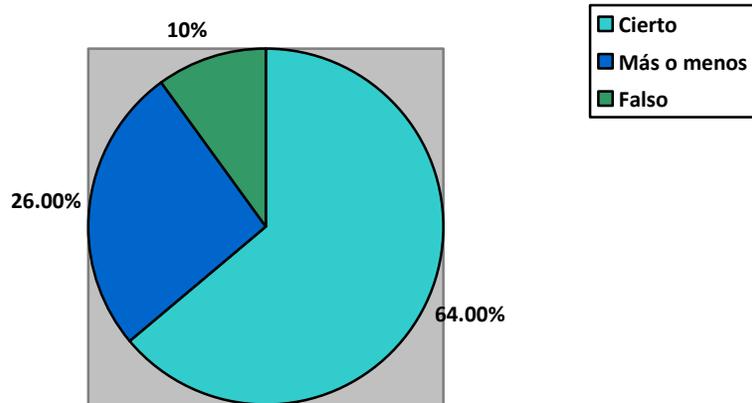
¿Se les consultó si se sentían informados de los temas que afectan a su trabajo?, el 10% de los entrevistados comentó como más o menos y el 23% calificó como 5 y el 22% calificó como 6, 68% indicó cierto y el 21% calificó como 8 y el 14% calificó como 7, 15% comentó como falso de los cuales el 10% calificó como 3 y el 5% calificó como 4, el 7% restante comentó totalmente falso y la calificación fue 2.

¿Se les preguntó si recibieron las directrices adecuadas y a tiempo para mejorar su trabajo?, el 70% comentó que es cierto de los cuales el 50% califico como 8 y el 25% califico como 7, 20% indico que más o menos y el 10% califico como 6 y el 5% califico como 5, el 10% restante comento totalmente falso dando una calificación de 2.

¿Se les consulto si se sienten satisfechos con la retroalimentación de su desempeño?, el 64% de los entrevistados comento que es cierto la calificación del 34% fue 8 y el 30% califico como 7, 26% indicaron mas o menos, de los cuales el 20% califico como 5, 6% califico como 6, el 10% restante comento como falso y la calificación fue 4.

GRAFICO #17

RETROALIMENTACIÓN SOBRE SU DESEMPEÑO



Fuente: Elaboración Propia

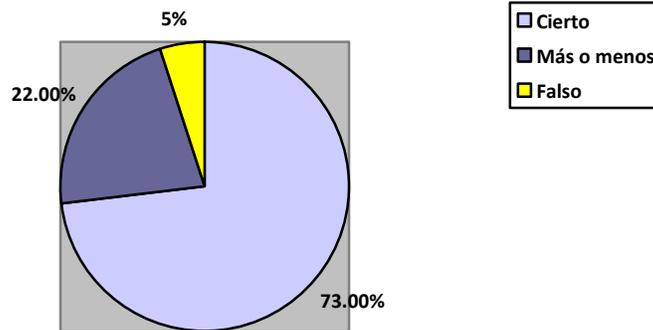
¿Se les preguntó si las inquietudes y problemas son abordados de manera inmediata y directa entre los involucrados?, el 71% comentó como cierto pero el 35% calificó como 7 y el 20% calificó como 8, 20% de los entrevistados comentó que más o menos de los cuales el 25% calificó como 6 y el 10% calificó como 5, 9% calificó como totalmente cierto y la calificación fue 10.

¿Se les consultó si su jefe le transmite claramente lo que espera de su desempeño?, el 74% indicó cierto pero el 40% calificó como 7 y el 18% calificó como 8, 16% comentó más o menos el 20% calificó como 6 y el 17% calificó como 5, 10% indicó como falso y la calificación fue 3 y el restante 10% indicaron que es totalmente cierto y la calificación fue de 10.

¿Se les preguntó si su jefe esta disponible y accesible para escucharle cuando surge algún problema?, el 73% de los entrevistados comentó como cierto pero el 55% calificó como 8 y el 25% calificó como 7, 22% indico que más o menos de los cuales el 10% califico como 5 y el 5% como 6 y el 5% restante indicó como totalmente falso y la calificación fue de 1

GRAFICO #18

ACCESIBILIDAD A PROBLEMAS



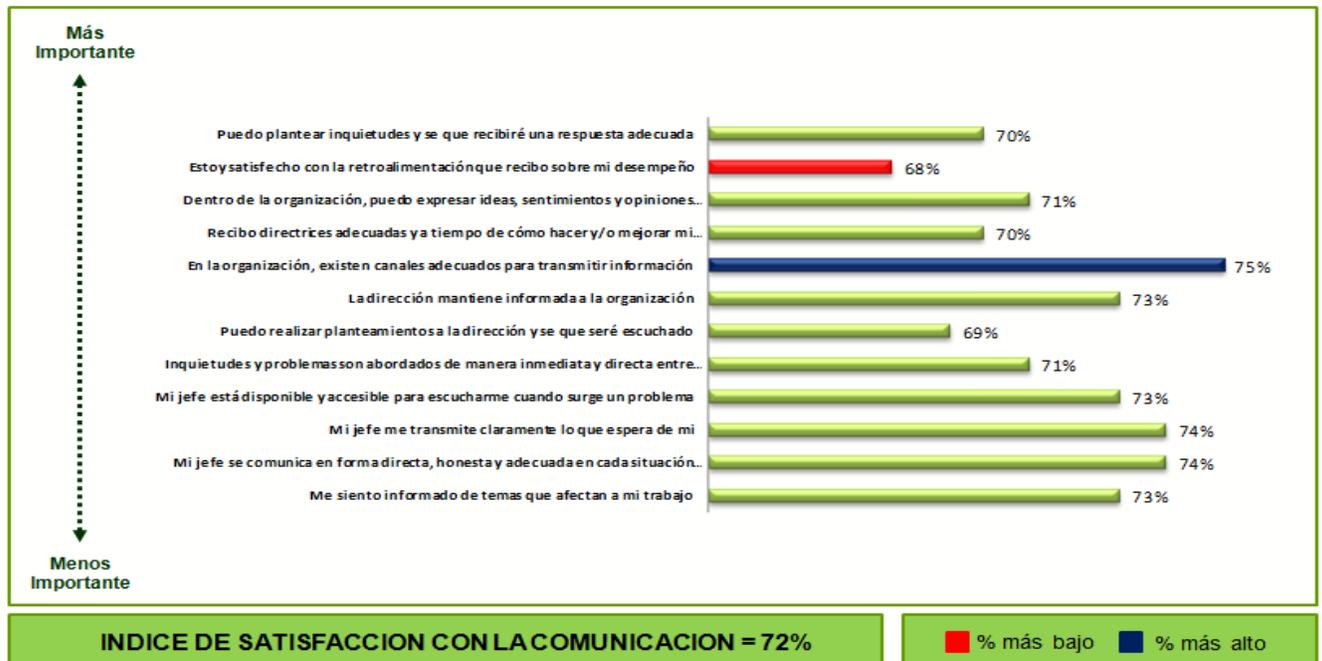
Fuente: Elaboración Propia

¿Se les preguntó si su jefe comunica en forma directa, honesta y adecuada cada situación que se presenta?, el 74% comentó como cierto, pero el 30% calificó como 8 y el 29% calificó como 7, el 16% de los entrevistados indico más o menos de los cuales el 21% calificó de 5 y el 10% calificó 6, el 10% restante comentó como falso y la calificación dada fue 4.

El resumen de las preguntas planteadas en el cuestionario en la dimensión comunicación es el siguiente:

GRAFICO #19

RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN



DIMENSION COOPERACIÓN

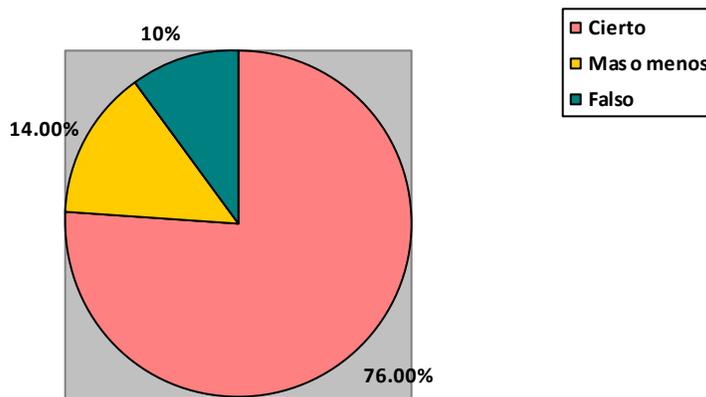
¿Se indagó también si reciben apoyo de sus compañeros y superiores cuando lo requieren?, el 61% comentó cierto, la calificación del 40% fue 8 y 24% calificó como 7, 15% indicó totalmente cierto la calificación del 15% fue 9 y del 11% fue 10, el 14% comentó que más o menos pero la calificación del 15% fue de 6 y el 10% calificó como 5 y el restante 10% indicó falso y la calificación dada fue de 3.

¿Se les preguntó si en la organización existe un ambiente familiar y de equipo?, el 70% comentó cierto y la calificación del 58% fue 8 y del 22% fue 7, el 30% comentó más o menos y la calificación fue 5.

¿Se les preguntó si su equipo de trabajo busca alcanzar y superar los objetivos comunes?, el 76% comentó cierto y la calificación fue 8 del 40% y el 32% calificó como 7, 14% indico más o menos y la calificación fue 5, el 10% restante comentó falso y la calificación dada fue 4.

GRAFICO #20

ESFUERZO POR ALCANZAR SUS OBJETIVOS

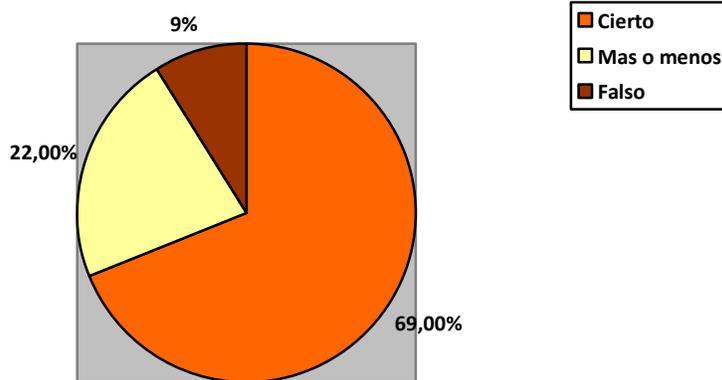


Fuente: Elaboración Propia

¿Se les preguntó si su equipo de trabajo opera en forma eficiente?, el 78% de los entrevistados comentó cierto y la calificación del 35% fue 8 y del 33% fue 7, 18% comentó más o menos y la calificación del 15% fue 6 y el 13% califico como 5, el 4% restante indicó muy eficiente y la calificación dada fue 10.

¿Se les consultó si en su equipo de trabajo existía un ambiente distendido y de alta camaradería?, el 69% indicó cierto, pero la calificación del 50% fue 7 y el 31% calificó 8, 22% comentó más o menos y la calificación fue 5, el 9% restante indicó totalmente falso y la calificación fue 1

GRAFICO #21 AMBIENTE DE TRABAJO

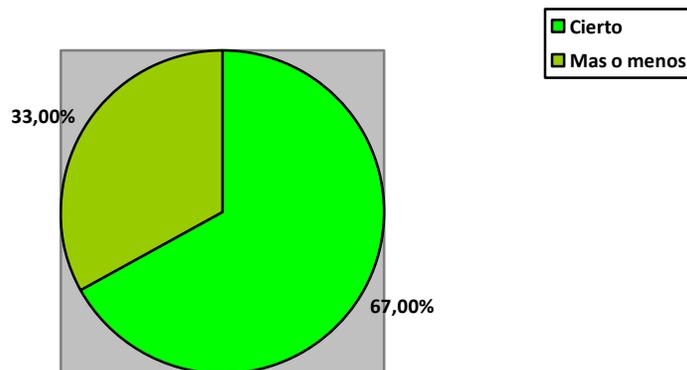


Fuente: Elaboración Propia

Se indagó si a su criterio ¿es entretenido trabajar en la organización?, 63% comentó cierto y la calificación del 35% fue 8, el 30% califico como 7, el 30% de los entrevistados indicó más o menos y la calificación del 20% fue 6, el 13% califico 5, el 7% restante comento como falso y la calificación fue 3.

¿Se les preguntó si las tareas están bien distribuidas y organizadas?, el 33% de los entrevistados comentó más o menos y la calificación que dio el 45% fue 6, el 33% calificó 5, el 67% comentó cierto y todos calificaron 8.

GRAFICO #22 DISTRIBUCION DE TAREAS



Fuente: Elaboración Propia

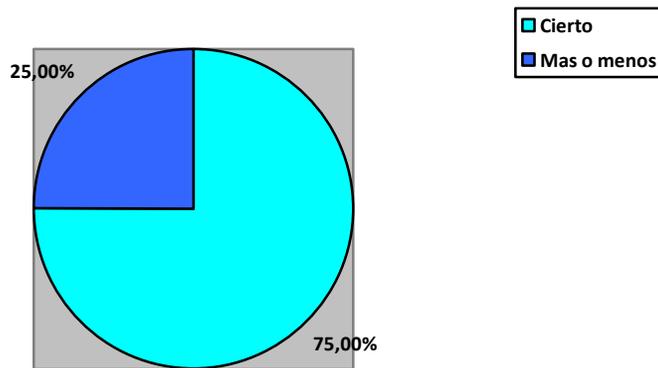
¿Se les preguntó si conocen las tareas y procesos de su área y como afectan a la organización?, 83% comentó cierto pero la calificación del 55% fue 7 y del 35% fue 8, el 17% comentó más o menos y la calificación fue 6.

¿Se les consultó si en la organización existe suficiente cooperación entre las diferentes áreas o regionales a nivel nacional?, el 69% de los entrevistados comentó cierto y la calificación del 30% fue 8 y del 18% fue 7, 15% indicó muy cierto y la calificación fue 10, 16% indicó más o menos y la calificación del 20% fue 5 y del 10% fue 6.

¿Se les preguntó si la dirección establece políticas y lineamientos de aplicación a nivel nacional y regional?, el 75% de los entrevistados indico totalmente cierto y la calificación del 50% fue 10, el 34% fue 9, el 25% indico más o menos y la calificación fue 6.

GRAFICO #23

ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS



Fuente: Elaboración Propia

¿Se les preguntó si los niveles superiores de la organización se encuentran bien comunicados y son accesibles?, el 72% indicó cierto, la calificación del 42% fue 7 y del 40% fue 8, el 28% restante indicó más o menos y la calificación fue 6.

¿Se les consultó si a su criterio las ideas de todo el personal son consideradas con igual importancia sin importar de donde provengan?, el 68% de los entrevistados indicó cierto y la calificación del 50% fue 7 y el 26% calificó 8, el 32% comentó más o menos y la calificación que dieron fue 5.

A continuación se muestra el resumen de los resultados obtenidos en la dimensión cooperación:

GRAFICO #24

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN COOPERACION



DIMENSION CONFIANZA

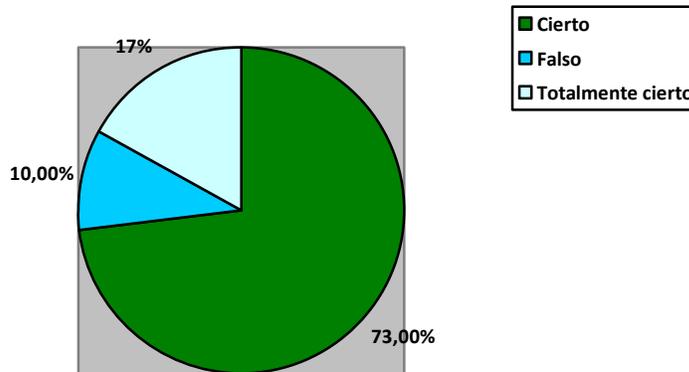
¿Se les preguntó si en la organización se valora de igual manera al ser humano que al empleado?, el 71% indicó cierto pero la calificación del 35% fue 7 y del 34% fue 8, 26% comentó más o menos y la calificación del 15% fue 6 y del 13% fue 5, el 3% restante indicó falso y calificaron 4.

¿Se les preguntó si alguien de la organización se interesa por usted como persona?, el 73% comentó cierto y la calificación del 44% fue 7 y del 30% fue 8, el 20% indicó más o menos y la calificación fue 5, el 7% restante indicó falso y la calificación fue 3.

¿Se les consultó si tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones que afectan a su trabajo?, el 73% de los entrevistados comentó cierto pero la calificación del 55% fue 7 y del 27% fue 8, el 10% indicó falso y la calificación fue 4, el 17% restante indicó totalmente cierto y la calificación fue 10.

GRAFICO # 25

PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Elaboración Propia

¿Se les consultó si los conflictos son abordados de manera profesional y objetiva?, el 20% comento más o menos y la calificación del 50% fue 6 y del 28% fue 5, el 74% consideran cierto y la calificación es 7 y el restante 6% indican falso y la calificación es 3.

¿Se les preguntó si la organización trabaja con honestidad y ética de cara a los clientes y empleados?, el 10% comentó cierto pero la calificación del 36% fue 8 y del 30% fue 7, 6% comento más o menos y la calificación del 15% fue 6 y del 10% fue 5, el 84% restante indicó totalmente cierto pero 5% calificó 9 y 4% calificó 10.

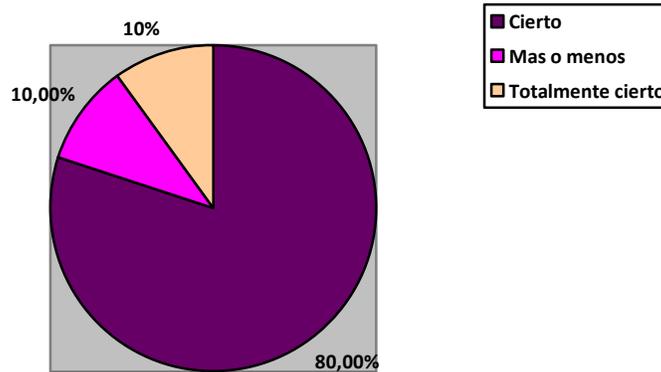
¿Se indagó si cree que la actitud y el desempeño que tiene en la organización le servirá para permanecer en esta?, el 87% comentó totalmente cierto y la calificación del 60% fue 10 y el 32% fue 9, el 13% restante indicó más o menos y la calificación fue 6.

¿Se les preguntó si confían en las decisiones tomadas por la dirección?, el 80% de los entrevistados comentó cierto y la calificación del 35% fue 8 y del 33% fue 7,

el 10% comentó más o menos pero la calificación del 10% fue 6 y del 10% fue 5, el 10% restante indicó totalmente de acuerdo y la calificación fue 10.

GRAFICO # 26

CONFIANZA EN LAS DECISIONES DE LA GERENCIA



Fuente: Elaboración Propia

¿Se les preguntó si Ética, Honestidad y respeto son valores guiados por la dirección?, el 10% comentó cierto y la calificación del 46% fue 8 y del 30% fue 7, 5% comentó más o menos y la calificación fue 6 y el restante 85% indicó totalmente cierto y la calificación fue 9.

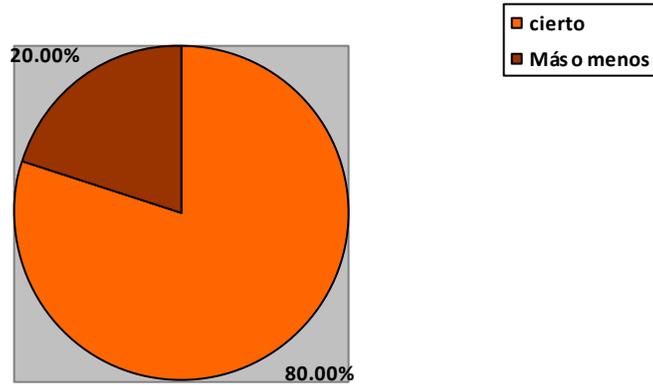
¿Se les consultó si la organización estaba guiada por valores sólidos los cuales se ven ejemplificados por los superiores?, el 81% comentó cierto y la calificación del 42% fue 8 y del 35% la calificación fue 7, 15% indicó más o menos pero la calificación del 10% fue 5, el 5% califico 6, y el restante 4% comentó totalmente de acuerdo y la calificación fue 10.

¿Se les preguntó si las decisiones de su jefe son coherentes?, el 76% comentó como cierto la calificación del 61% fue 8 y del 19% fue 7, el 17% comentó más o menos y la calificación del 10% fue 6 y del 3% fue 5, el 7% restante comentó totalmente de acuerdo y la calificación fue 10.

¿Se les consultó si su jefe tiene confianza en el desempeño de los componentes de su equipo de trabajo?, el 80% contestaron cierto y la calificación del 68% fue 8 y del 32% fue 7 y más o menos el 20%.

GRAFICO # 27

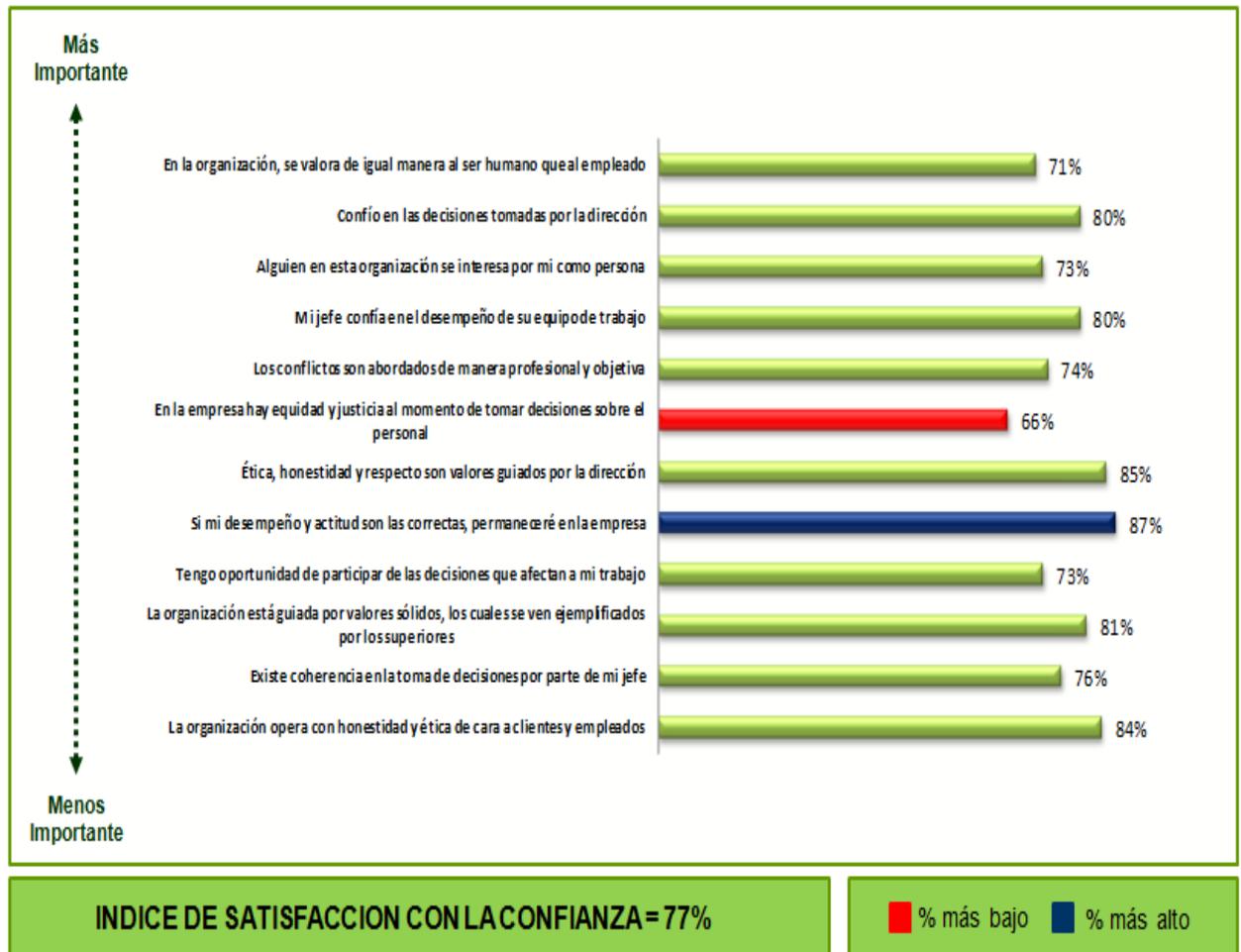
CONFIANZA EN LAS DECISIONES DE LA GERENCIA



Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO #28

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN CONFIANZA



FUENTE: Elaboración propia

DIMENSION COMPROMISO

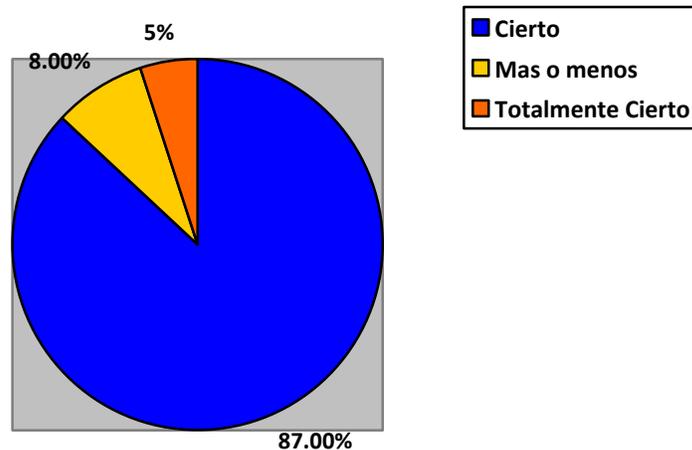
¿Se les consultó si en la organización existía honestidad y justicia en el momento de tomar decisiones sobre el personal?, el 78% comentó cierto y la calificación del 35% fue 8 y del 43% fue 7, el 15% comentó más o menos y la calificación fue 5, el restante 7% indicó totalmente de acuerdo y la calificación fue 10.

¿Se les preguntó si en la organización había la posibilidad de crecer profesionalmente?, el 75% de los entrevistados comentó cierto pero la calificación del 45% fue 7, el 22% calificó 8, 15% indicó más o menos la calificación del 15% fue 6 y del 10% fue 5, el restante 10% comentó totalmente cierto con una calificación de 9.

¿Se les preguntó si les asignan tareas de responsabilidad para su puesto de trabajo?, el 87% comentó cierto la calificación del 52% 8 y del 37% fue 7, el 8% indicó más o menos y la calificación del 20% fue 6 y del 18% fue 5, el 5% restante comentó totalmente cierto y la calificación fue 10.

GRAFICO # 29

ASIGNACIÓN DE TAREAS DE RESPONSABILIDAD



Fuente: Elaboración Propia

¿Se indagó si las tareas que desarrollan aportan al alcance de los objetivos de la organización?, 87 de los entrevistados indicó cierto pero la calificación del 30% fue

7 y del 26% fue 8, el 8% comentó más o menos y la calificación del 23% fue 6 y del 15% fue 5, el 5% restante indicó totalmente cierto y la calificación fue 9.

¿Se les preguntó que según su criterio es un orgullo trabajar en la organización?, 80% comentó cierto y la calificación del 35% fue 7 y del 33% fue 8, 10% comentó más o menos pero la calificación del 12% fue 5 y del 10% fue 6, el 5% indicó totalmente cierto y la calificación fue 10, el 5% restante comentó falso y la calificación fue 3.

¿Se les preguntó si se sienten orgullosos cuando la organización alcanza sus objetivos?, el 90% de los entrevistados indicaron cierto la calificación del 52% fue 8 y del 30% fue 7, 5% indicó más o menos la calificación del 10% fue 5 y del 5% fue 6, el 5% indicó totalmente cierto y la calificación fue 10.

¿Se les consultó si recomendarían a otras personas para que trabajen en la organización?, el 83% de los entrevistados indicó cierto pero la calificación del 26% fue 7 y del 22% fue 8, 9% comentó más o menos y la calificación del 21% fue 6 y del 11% fue 5, 10% de los entrevistados indicó falso y su calificación fue 4 y el 9% indicó totalmente cierto y la calificación fue 10.

¿Se les preguntó si consideran que la organización tiene una política de compensaciones clara y equitativa?, el 72% de los entrevistados comentó cierto pero la calificación del 55% fue 8 y del 22% fue 7, 28% de los entrevistados indicó más o menos la calificación del 5% fue 5 y del 8% fue 6.

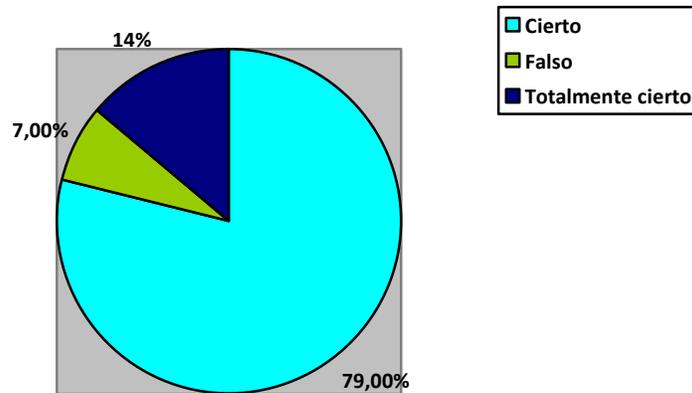
¿Se indagó si se siente satisfecho por el reconocimiento que recibe en su fuente de trabajo?, el 69% de los entrevistados comentaron cierto y la calificación del 60% fue 8 y del 28% fue 7, 23% comentó totalmente cierto y la calificación fue 10, el restante 8% indicó falso y la calificación fue 3.

¿Se les consultó si valora los comentarios y los aportes que realiza su jefe sobre su trabajo?, el 80% de los entrevistados indicó cierto y la calificación del 52% fue 7 y del 33% fue 8, 7% comentó más o menos y la calificación fue 6, el 13% restante indicó falso y la calificación fue 3.

¿Se les preguntó si en la organización tiene campo para desempeñar sus funciones en forma autónoma?, 79% de los entrevistados comentó cierto y la calificación del 55% fue 8 y del 22% fue 7, 7% indicó falso y la calificación fue 4 y el 14% restante comentó totalmente cierto y la calificación fue 10.

GRAFICO # 30

DESEMPEÑO DE FUNCIONES EN FORMA AUTONOMA



Fuente: Elaboración Propia

¿Se indagó si la organización invierte recursos en capacitación del personal?, 77% de los entrevistados indicó cierto la calificación del 48% fue 8 y del 33% fue 7, 10% comentó más o menos y la calificación fue 5, el restante 13% comentó totalmente cierto y la calificación fue 10.

¿Se les consultó si la organización busca instancias para reconocer los logros?, 68% de los entrevistados comentó que cierto la calificación del 60% fue 8 y del 26% fue 7, 22% indicó más o menos y la calificación fue 5 y el restante 10% comentó falso y la calificación fue 3.

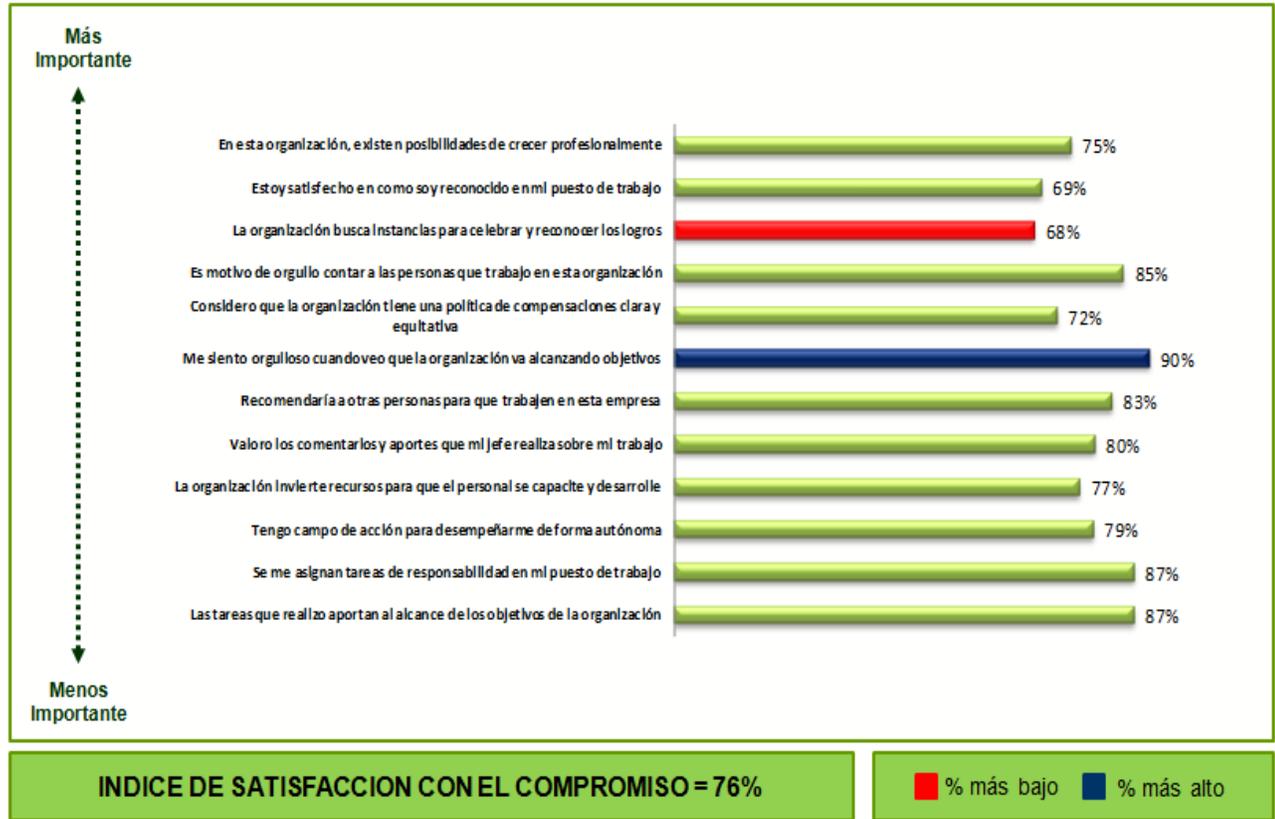
¿Se les preguntó si en la organización existe liderazgo competente y efectivo?, el 56% de los entrevistados indicó más o menos y la calificación del 32% fue 6 y del 24% calificó 5, 28% comentó cierto y la calificación del 16% fue 8 y del 12% fue 7, 10% indicó totalmente de acuerdo con una calificación de 9, el restante 6% comentó falso y la calificación fue 4.

¿Se les consultó si consideran que en la organización donde trabajan existen incentivos (motivación) no monetarios?, el 92% comentó cierto y la calificación del

62% fue 7 y del 30% fue 8, 5% indicaron totalmente cierto y la calificación fue 10, el 3% restante indicó falso y la calificación fue 4.

GRAFICO #31

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN COMPROMISO



Fuente: Elaboración Propia

Se les pidió comentarios críticos y sugerencias:

25% de los entrevistados comentaron que deberían dar horario universitario para asistir a clases.

Ante la pregunta si tuvo problemas para contestar el cuestionario, todos respondieron que No.

4.2.- DOCIMA O PRUEBA DE HIPOTESIS

Con la docima lo que pretendemos es mostrar que los objetivos e hipótesis planteadas pueden ser comprobadas mediante los cuestionarios planteados.

El segundo objetivo específico lo probamos con las preguntas 7,10 y12 del cuestionario de satisfacción.

Para la pregunta 7 nos planteamos las siguientes hipótesis

$$H_0 : p = 0.75$$

$$H_1 : p < 0.75$$

Donde p es la proporción de entrevistados que indican cierto que recibieron de su jefe las directrices adecuadas y a tiempo para mejorar su desempeño.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La formula a ser empleada es

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < Z_{1-\alpha/2}$$

$$\frac{0 - 0.75}{0.018} < Z_{0.95}$$

$$-41.670 < -1.96$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es cierto que los entrevistados indicaron cierto que recibieron de su jefe las directrices adecuadas y a tiempo para mejorar su desempeño.

Para la pregunta 10 nos planteamos las siguientes hipótesis

$$H_0 : p = 0.58$$

$$H_1 : p < 0.58$$

Donde p es la proporción de entrevistados que indicaron cierto que su jefe le transmite claramente lo que espera de su desempeño.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La formula a ser empleada es

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < Z_{1-\alpha/2}$$

$$\frac{0 - 0.58}{0.024} < Z_{0.95}$$

$$-24.67 < -1.96$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es cierto que su jefe le transmite claramente lo que espera de su desempeño.

Para la pregunta 12 nos planteamos las siguientes hipótesis:

$$H_0 : p = 0.59$$

$$H_1 : p < 0.59$$

Donde p es la proporción de entrevistados que indican cierto que su jefe comunica en forma directa, honesta y adecuada cada situación que se presenta

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La formula a ser empleada es

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < Z_{1-\alpha/2}$$

$$\frac{0 - 0.59}{0.024} < Z_{0.95}$$

$$-24.58 < -1.96$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es cierto que los entrevistados indicaron cierto que el jefe comunica en forma directa, honesta y adecuada cada situación que se presenta.

Luego podemos establecer que los factores relevantes para el clima organizacional de los recursos humanos son: Los entrevistados indicaron que recibieron de su jefe las directrices adecuadas y a tiempo para mejorar su desempeño, el jefe le transmite claramente lo que espera de su desempeño y el jefe comunica en forma directa, honesta y adecuada cada situación que se presenta.

El objetivo general lo probamos mediante las preguntas 21, 22 y 23 del cuestionario de satisfacción.

Para la pregunta 21 nos planteamos las siguientes hipótesis

$$H_0 : p = 0.48$$

$$H_1 : p < 0.48$$

Donde p es la proporción de entrevistados que indican cierto que existe suficiente cooperación entre las diferentes áreas o regionales a nivel nacional.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La formula a ser empleada es

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < Z_{1-\alpha/2}$$

$$\frac{0 - 0.48}{0.025} < Z_{0.95}$$

$$-19.2 < -1.96$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es decir es cierto que existe suficiente cooperación entre las diferentes áreas o regionales a nivel nacional.

Para la pregunta 22 nos planteamos las siguientes hipótesis

$$H_0 : p = 0.84$$

$$H_1 : p < 0.84$$

Donde p es la proporción de entrevistados que opinan cierto que la dirección establece políticas y lineamientos de aplicación a nivel nacional y regional.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La formula a ser empleada es

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < Z_{1-\alpha/2}$$

$$\frac{0 - 0.84}{0.013} < Z_{0.95}$$

$$-64.6 < -1.96$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es cierto que la dirección establece políticas y lineamientos de aplicación a nivel nacional y regional

Para la pregunta 22 nos planteamos las siguientes hipótesis

Ho : p = 0.82

H1 : p < 0.82

Donde p es la proporción de entrevistados que comentan cierto que los niveles superiores de la organización se encuentran bien comunicados y son accesibles.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La formula a ser empleada es

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < Z_{1-\alpha/2}$$

$$\frac{0 - 0.82}{0.015} < Z_{0.95}$$

$$-54.67 < -1.96$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es cierto que los niveles superiores de la organización se encuentran bien comunicados y son accesibles.

Luego podemos determinar que los factores que deben ser analizados para evaluar el clima organizacional son: Si los niveles superiores de la organización se encuentran bien comunicados y son accesibles, si la dirección establece políticas y lineamientos de aplicación a nivel nacional y regional, si existe suficiente cooperación entre las diferentes áreas o regionales a nivel nacional.

La hipótesis la probamos mediante la pregunta 4 del cuestionario a los gerentes y directores de las empresas corredoras de seguros.

Para ello nos planteamos las siguientes hipótesis

Ho : p = 1.0

H1 : p < 1.0

Donde p es la proporción de entrevistados que indican que según su percepción el clima organizacional en su institución es el adecuado.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La formula a ser empleada es

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < t_{n-1, 1-\alpha}$$

$$\frac{0 - 1}{1} < t_{17-1, 0.95}$$

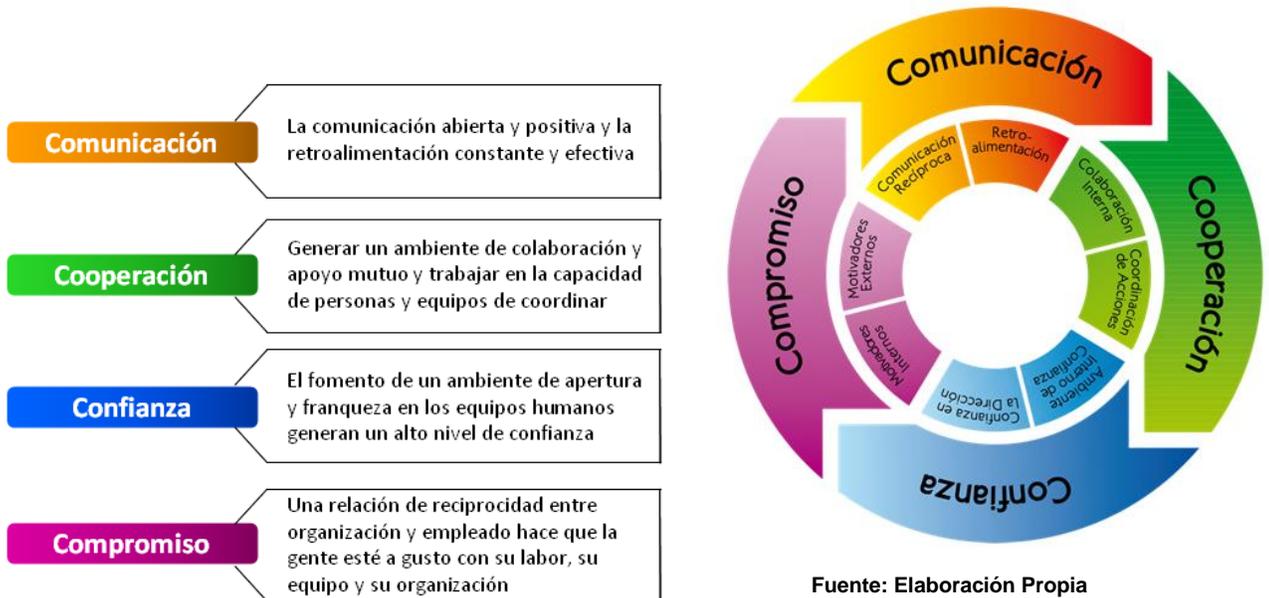
$$-1 < -1.746$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es decir que los entrevistados que indican que según su percepción el clima organizacional en su institución es el adecuado.

4.3.- CONCLUSIONES

El estudio de clima organizacional se basó en el análisis de 4 pilares fundamentales:

GRAFICO # 32 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



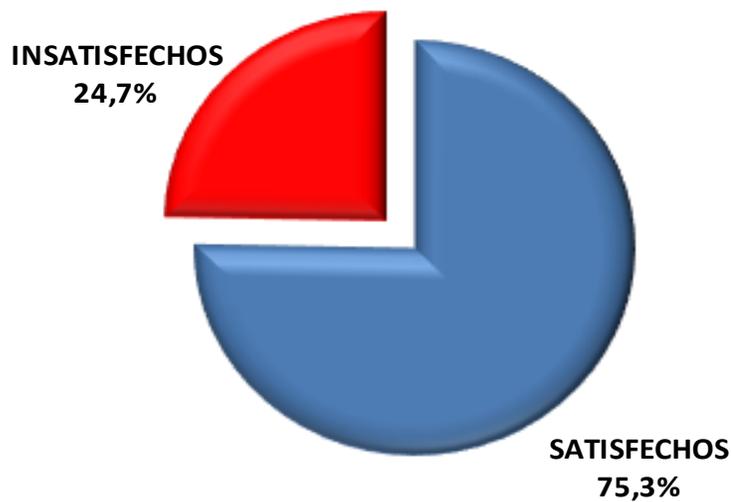
El estudio plantea que existen cuatro dimensiones críticas que tienen un impacto determinante en el valor percibido por los empleados de su organización. Estas cuatro dimensiones se desagregan, a su vez, en atributos más específicos.

La percepción y satisfacción de los empleados con cada una de estas dimensiones y atributos, construye la satisfacción global que estos tienen con la empresa.

Los resultados en cada dimensión han sido los siguientes:

GRAFICO # 33

INDICE DE SATISFACCION DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS CORREDORAS DE SEGUROS DE LA CIUDAD DE LA PAZ



DIMENSIONES	PESO	SATISFECHOS
Confianza	27%	77%
Compromiso	27%	76%
Cooperación	25%	73%
Comunicación	21%	72%
INDICE SATISFACCION	100%	75,3%

Fuente: Elaboración Propia

- La primera columna representa las dimensiones del clima organizacional consideradas en el estudio.
- La segunda columna muestra el valor o importancia, que los empleados le dan a cada dimensión.

- La tercera columna (satisfacción) presenta el porcentaje de empleados que se encuentran satisfechos con cada dimensión.

Asimismo los resultados de la investigación se plasman en un mapa de satisfacción:

Los resultados generales muestran que el clima organizacional de las empresas Corredoras de Seguros se encuentra medianamente controlado, aunque se percibe cierto deterioro en algunas de las Dimensiones y Segmentos.

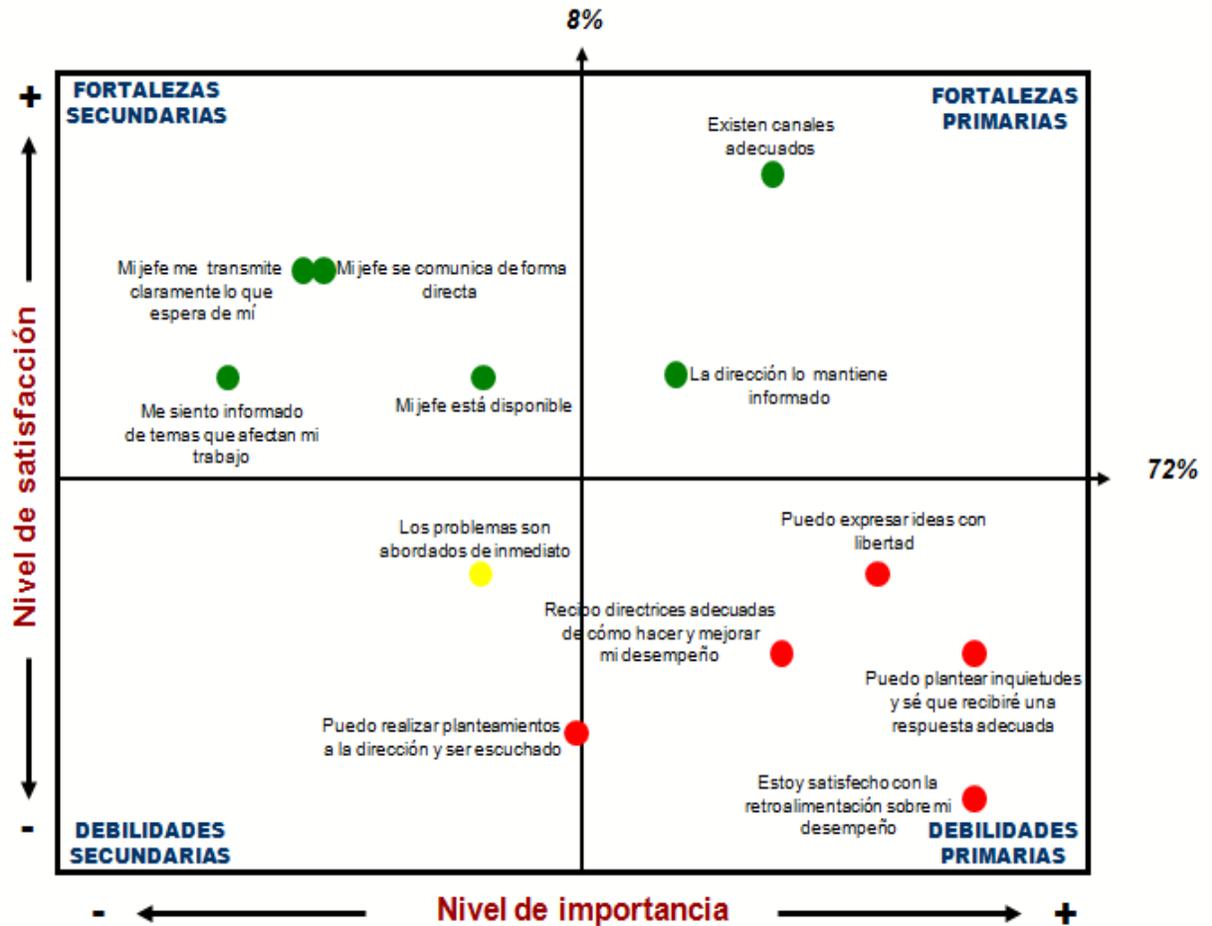
El Índice General de Satisfacción (75,3%) y los porcentajes de personal con indicadores de insatisfacción (24,7%) muestran un índice promedio de satisfacción. Esto refleja que existen Segmentos donde se hace más evidente la insatisfacción y algunos donde se encuentra mejor regulado.

El Tablero de Comando (GRAFICO # 33) muestra un gran porcentaje de indicadores en “rojo”, lo que evidencia que ciertos Segmentos del personal se encuentran insatisfechos con varios de los elementos que perciben de la organización. Esto indica que parte del personal está siendo muy crítico con respecto a la organización y la situación por la que está atravesando.

Algunos indicadores dan a entender que, dentro de las empresas Corredoras de Seguros, existen áreas o Segmentos que requieren atención inmediata y otros que requieren atención en el mediano plazo.

GRAFICO # 34

INDICE DE SATISFACCION DIMENSION COMUNICACION



Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior nos muestra que las fortalezas del personal de las empresas estudiadas son:

- La transmisión con la que el jefe inmediato superior transmite lo que espera de su personal.
- La forma en como el jefe inmediato superior se comunica en forma directa
- El personal se siente informado en temas relacionados a su trabajo
- La disponibilidad del jefe inmediato en atender requerimientos de su personal

Se encuentran como puntos a ser atendidos con prioridad:

- Los problemas son abordados con prontitud

Son debilidades que deben ser tratadas de inmediato:

- El personal puede expresarse libremente
- El personal puede plantear inquietudes y recibirá una respuesta adecuada
- El personal está satisfecho con la retroalimentación sobre su desempeño.

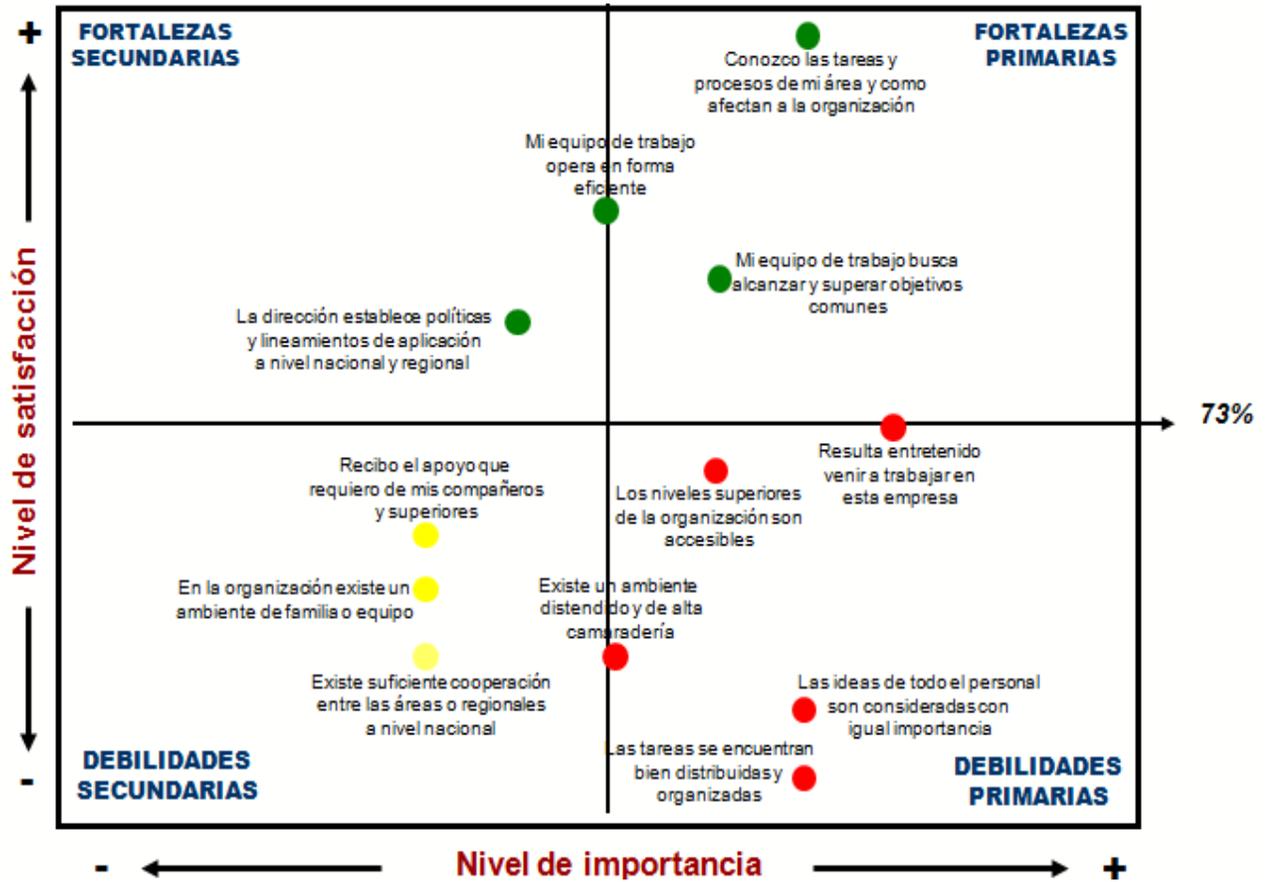
Los resultados generales muestran que esta Dimensión se encuentra en el primer orden de criticidad, en este momento, para el personal de las empresas Corredoras de Seguros, esta Dimensión tiene un puntaje de importancia relativamente bajo (21%); pero, un puntaje de satisfacción bajo (72%) con respecto al Índice General. Por ello, es una Dimensión que es necesario trabajar, ya que es un factor que está en la base de las otras Dimensiones y requiere de atención inmediata.

Dentro de la Matriz de Mejora se puede observar que si bien el personal valora la cantidad y calidad de información que le llega, de parte de la organización, y el uso de canales adecuados de información, no se siente satisfecho con la retroalimentación específica que recibe, en especial para mejorar el desempeño, y principalmente, con la posibilidad que le dan de expresar sus ideas, planteamientos e inquietudes.

Si analizamos el Segmento donde esto parece más crítico, claramente se ve que es un fenómeno que afecta al personal dependiente, con más de 40 años. Este fenómeno se presenta sobre todo en las áreas de Producción, Reclamos y Cobranzas

GRAFICO # 35

INDICE DE SATISFACCION DIMENSION COOPERACION



Fuente: Elaboración Propia

Entre las principales fortalezas se encuentran:

- La Dirección establece políticas y lineamientos a nivel nacional y regional
- El personal conoce las tareas del área y las que afectan a la organización
- El equipo de trabajo busca alcanzar y superar los objetivos comunes

Entre los puntos que se deben mejorar se encuentran:

- El apoyo de los compañeros de trabajo
- El ambiente de equipo o familia de la empresa
- Cooperación entre áreas y oficinas

Entre los puntos que requieren atención inmediata se encuentran:

- El ambiente de la organización
- Las ideas de todo el personal son consideradas con importancia
- La distribución y organización de las tareas.

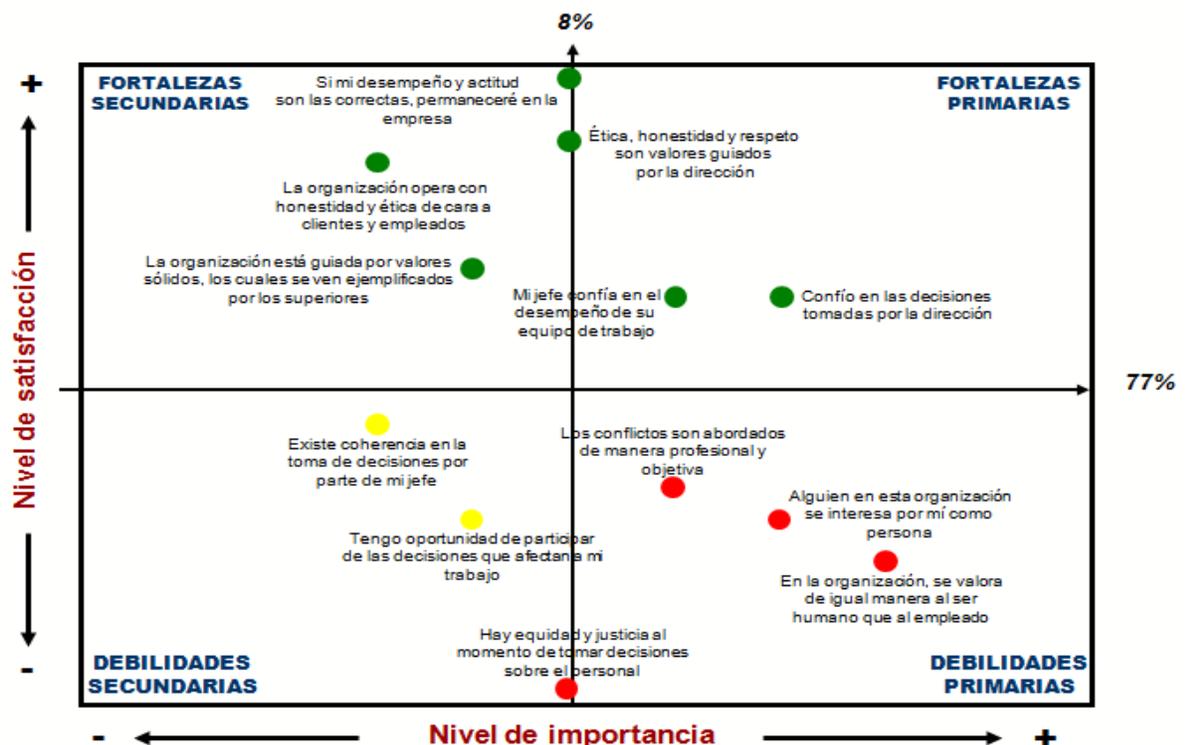
Los resultados generales muestran que esta es una Dimensión que se encuentra en segundo orden de criticidad; es decir, de importancia relativa menor (25%) y con un puntaje de satisfacción por debajo del Índice General (73%). Por ello, se deduce que es un elemento que requiere trabajo de forma casi inmediata.

La Matriz de Mejora refleja que el personal siente que sus equipos son efectivos y que buscan y logran metas comunes, también percibe que tiene un buen conocimiento de los procesos de la organización. Sin embargo, en general sienten problemas con la organización y distribución de tareas, falta de sensación de equipo o familia, inaccesibilidad de algunos jefes y valoración igualitaria de las ideas de todo el personal.

Si analizamos el Tablero de Comando, se puede observar que existe un nivel de satisfacción alto en general, siendo los únicos Atributos con problemas organización y distribución de tareas, cooperación entre áreas y regionales y la importancia que se le da a las ideas de las personas.

GRAFICO # 36

INDICE DE SATISFACCION DIMENSION CONFIANZA



Fuente: Elaboración Propia

Entre las principales fortalezas se encuentran:

- La ética, honestidad y respeto como valores
- La confianza de los jefes en el desempeño de los equipos de trabajo
- La confianza en las decisiones tomadas por la dirección

Entre los puntos que deben ser mejorados se encuentran:

- Coherencia en la toma de decisiones
- Oportunidad de participar en las decisiones de Gerencia
- Equidad y justicia en las decisiones sobre el personal
- Interés de la empresa por el personal

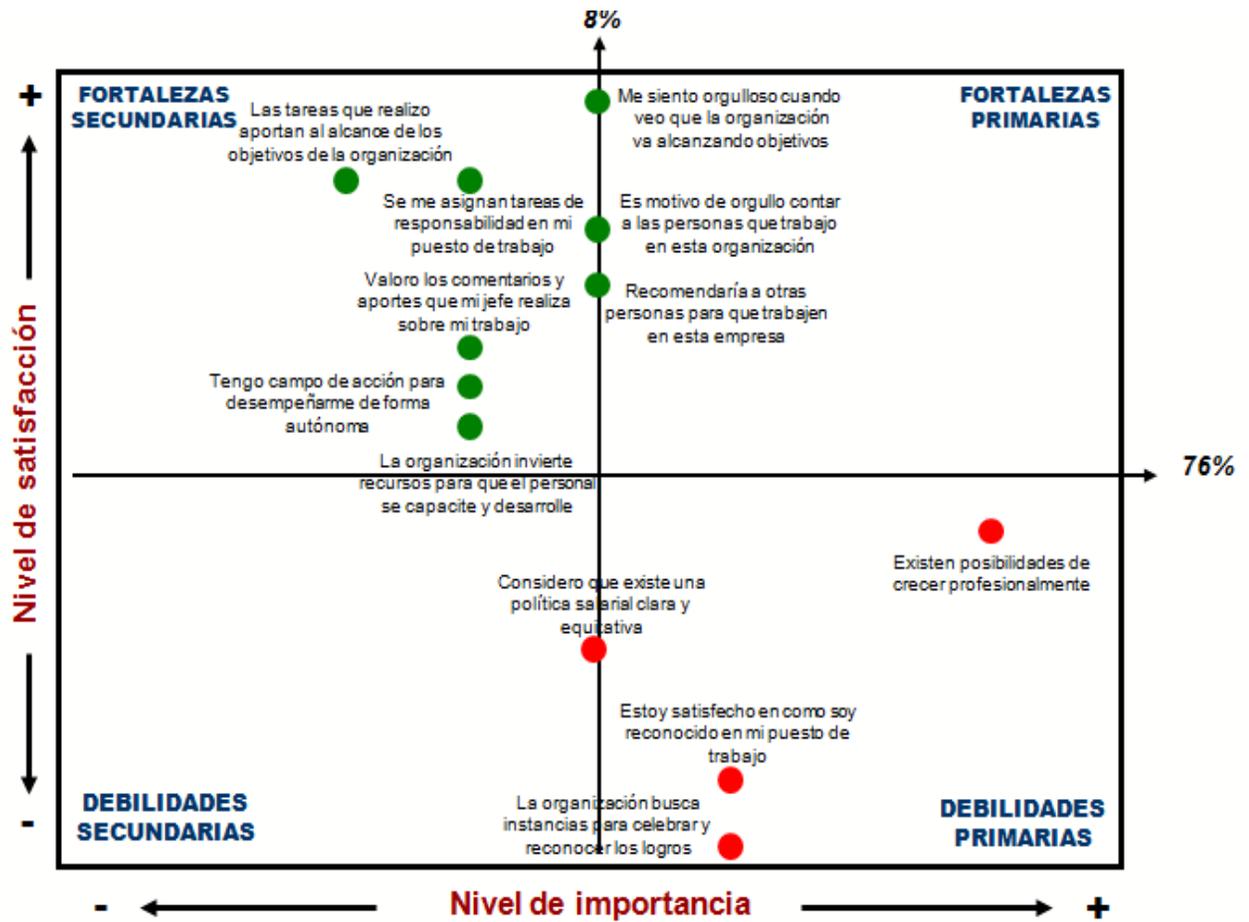
Los resultados generales muestran que esta es una de las Dimensiones más importantes para las empresas Corredoras de Seguros (27%) y refleja el mayor puntaje de satisfacción (77%) por sobre el Índice General; por lo tanto, es un elemento bien manejado y controlado. Sin embargo, el puntaje no deja de ser llamativo frente a otras empresas, así que se deben enfocar acciones de manera mediata. En este caso, la Dimensión Confianza tiene una relevancia complementaria ya que el puntaje de satisfacción es alto.

La Matriz de Mejora refleja que el personal confía en las decisiones tomadas por la Dirección y percibe confianza de los jefes en los equipos y respeto hacia los valores y ética de trabajo. La Matriz muestra también, que el personal percibe problemas con respecto al abordaje oportuno de conflictos, la valoración de “lo humano” dentro de la organización y la equidad y justicia al momento de tomar decisiones sobre el personal.

Si analizamos el Tablero de Comando, observamos que la Dimensión es crítica sólo en el atributo de equidad en la toma de decisiones sobre el personal, así como en los Segmentos de Producción y Cobranzas.

GRAFICO # 37

INDICE DE SATISFACCION DIMENSION COMPROMISO



Fuente: Elaboración Propia

Entre las principales fortalezas se encuentran:

- Las tareas realizadas por el personal aportan al logro de los objetivos organizacionales
- La organización invierte recursos para capacitación
- Existe campo de acción para desempeñarse en forma autónoma

Entre los puntos que deben mejorarse se encuentran:

- Posibilidades de crecer profesionalmente
- Política salarial y justa

Los resultados generales muestran que esta es una Dimensión primaria, con mayor importancia relativa para las empresas Corredoras de Seguros (27%); y un puntaje de satisfacción de 76%. Nos animamos a decir, por lo tanto, que se trata de un elemento manejado y controlado y una fortaleza de la organización. Esto significa que es necesario trabajarlo sólo de manera mediata. En este caso, la Dimensión Compromiso tiene una relevancia complementaria, ya que el puntaje de satisfacción es alto.

La Matriz de Mejora refleja que el personal siente orgullo por la empresa y los objetivos que va logrando y valora al equipo humano que trabaja allí. Sin embargo, existe cierto descuido por los motivadores externos (posibilidades de crecimiento profesional, política salarial no clara y reconocimiento y celebración de logros).

Si analizamos el Tablero de Comando, observamos que son los temas de motivadores externos, en especial, el reconocimiento en el trabajo y la política de compensaciones, los que tienen problemas.

La presente investigación ha demostrado la hipótesis, ha cumplido con los objetivos planteados, quedando solamente el planteamiento de un plan de acción y un modelo que permita mejorar el clima organizacional en las empresas estudiadas.

PROPUESTA

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1.- INTRODUCCION

Como resultado de la investigación enunciamos algunas premisas sobre las cuales se desarrolló el modelo que coadyuvará a mejorar el clima organizacional en las empresas corredoras de seguros de la ciudad de La Paz.

- Los niveles en todas las áreas de trabajo son satisfactorios sin embargo existen algunos factores que deben ser mejorados, y otros que deben ser mantenidos, a través de una estrategia organizacional que permita el eficiente logro de los objetivos.
- Existe mayor grado de colaboración en las áreas de producción y reclamos que en el área administrativa.
- En el área administrativa existe un mayor recelo al momento de compartir información entre distintas unidades. De todas formas en ambas áreas, esto puede generar problemas, ya que sin la transmisión de información entre unidades el trabajo tendrá deficiencias.
- El área de producción y reclamos existen mayores canales de comunicación, el trabajo se hace más llevadero y existe una mejor compenetración en su personal. Asimismo, se puede establecer problemas de comunicación al interior de la Administración.
- Los conflictos en las áreas de producción y reclamos, no se están tratando adecuadamente lo que podría generar problemas a futuro.
- La relación jefe inmediato superior – dependiente, en las áreas de producción y reclamos, presenta problemas que afectan negativamente el clima organizacional. Asimismo, se confirma problemas de comunicación al interior de la Administración.

Los factores y estructuras del clima organizacional dan lugar a un determinado medio ambiente de trabajo, el cual está en función de las actitudes y percepciones de los empleados. El clima organizacional resultante induce a determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización y a su vez en el clima organizacional.

La propuesta se baso en dos partes: una propuesta teórica, donde se exponen diferentes métodos para lograr un clima organizacional óptimo para la institución: y una propuesta práctica la cual traduce una serie de estrategias que en su implementación permitirán mejorar el clima organizacional en las empresas corredoras de seguros.

5.2.- FORMULACION DEL MODELO

Los objetivos del modelo son los siguientes:

5.2.1. Objetivo General

Diseñar mecanismos y actividades que permitan mejorar el clima organizacional en las empresas corredoras de seguros en la ciudad de La Paz.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Establecer políticas de comunicación coherentes y precisas.
- Establecer políticas para motivar al personal
- Diseñar un mecanismo de la cultura organizacional
- Resaltar la necesidad de una buena comunicación dentro de la institución
- Proponer el mejoramiento de la infraestructura organizacional para mejorar el desempeño y por ende el logro de objetivos institucionales

5.2.3. Supuestos de la propuesta

Para que esta propuesta se pueda llevar a cabo se necesita:

- Apoyo y disposición por parte de las Gerencias y el personal ejecutivo
- Participación y disposición de tiempo por parte del personal
- Obtener los recursos necesarios por parte de la institución para implementar el modelo

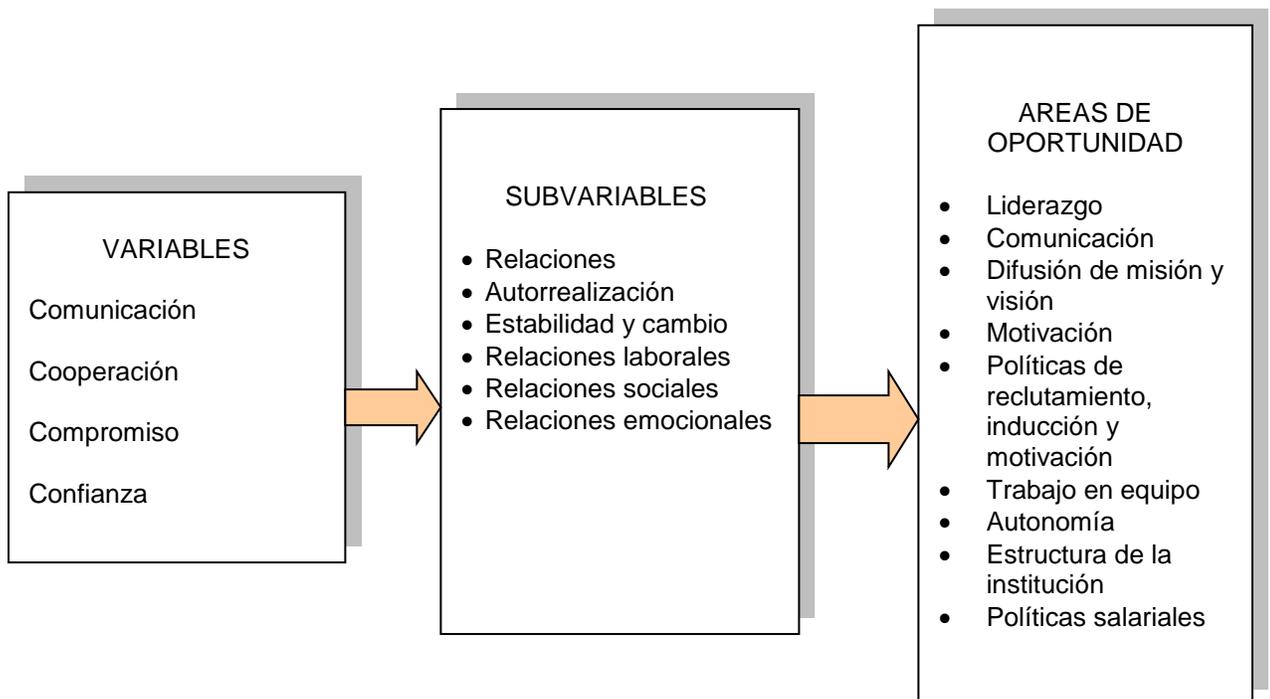
5.2.4. Alcances de la propuesta

El modelo se diseñó en función a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en las empresas de Corretaje de Seguros en la ciudad de La Paz, por tanto esta involucrará las áreas de producción, reclamos, administración la misma que engloba a cobranzas.

5.2.5. Áreas de oportunidad

A continuación se muestran las áreas de oportunidad en base a las cuales se elaborará la propuesta.

GRAFICO # 37 VARIABLES, SUBVARIABLES Y AREAS DE OPORTUNIDAD



Fuente: Elaboración propia

5.3.- DISEÑO DEL MODELO

El modelo que se desarrollo, muestra como crear condiciones que cree un mejor clima organizacional en las empresas corredoras de seguros, el mismo que garantice un adecuado logro de objetivos organizacionales.

5.3.1.- CONTEXTO

Las empresas dedicadas al corretaje de seguros conforman parte del sistema de Seguros de nuestro país, su funcionamiento esta amparado en la Ley de Seguros, Código de Comercio y las regulaciones que emita la Autoridad de Fiscalización y Supervisión de Pensiones y Seguros APS.

Están avocadas a prestar servicios de intermediación y asesoramiento en seguros a los asegurados intermediando con las diferentes compañías de seguros del medio.

En la actualidad existen 28 empresas que se dedican al corretaje de seguros, las mismas que tienen presencia a nivel nacional, siendo que la mayoría se encuentran con sus sedes en la ciudad de La Paz.

Este tipo de empresas cuentan con tres áreas de trabajo identificadas claramente:

- Área de Producción, donde se concentra el trabajo de intermediación con los clientes y las compañías de seguros, actividad que incluye desde la cotización, colocación, mantenimiento y seguimiento de las pólizas individuales como también de los programas de seguros.
- Área de Reclamos, siendo su finalidad la atención de siniestros de los asegurados vale decir se encarga de todo el proceso de reclamar la indemnización al asegurado y por consiguiente la solución del reclamo. Esta área mide la calidad del servicio brindado en el área de producción.

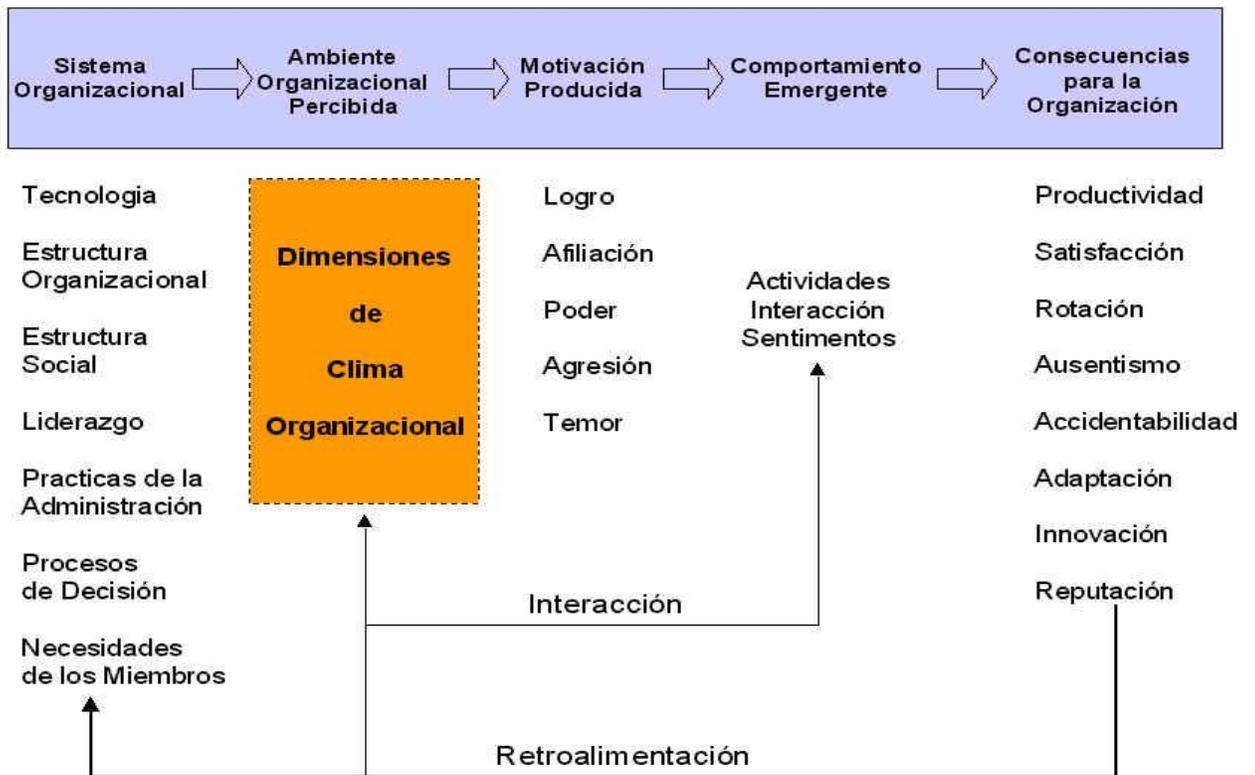
- Área administrativa financiera, como principal responsabilidad comprende el control financiero- contable, sin embargo se desprende una unidad importante para el funcionamiento de la empresa, como es Cobranzas.

En su mayoría este tipo de empresas cuentan con una oficina nacional y regionales que se encargada del funcionamiento y consecución de objetivos a nivel local.

5.3.2.- ESTRUCTURA DEL MODELO

El modelo muestra dos etapas, uno relacionado con el modelo teórico y la segunda parte una propuesta de mejora a ser implementada por estas empresas.

GRAFICO # 38 MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EMPRESAS CORREDORAS DE SEGUROS DE LA CIUDAD DE LA PAZ



Fuente: Elaboración propia

El modelo está basado en los siguientes componentes:

Componentes Internos: Que afectarán de forma directa con el modelo y que son parte de la organización y que cada uno de los componentes internos del modelo, traerán los siguientes efectos:

Sistema organizacional: Comprenden todos los componentes de la organización sistema de planificación, recursos humanos, control, organización y dirección.

Ambiente organizacional percibido: comprende la percepción del personal en relación al clima organizacional percibido.

Motivación producida: es el efecto producido después de aplicar factores motivacionales

Comportamiento emergente: Es el comportamiento modificado en las personas después de aplicar los factores motivacionales.

Consecuencias para la organización: Como consecuencia se tendrá la mejora en el logro de los objetivos organizacionales.

Los elementos internos que afectarán de manera directa al clima organizacional:

Tecnología: incluyen elementos computacionales, de tecnología de la información y todos aquellas herramientas que son utilizadas para el desarrollo del trabajo en la organización

Estructura organizacional: Es el sostén de la organización, comprende las diferentes áreas, niveles y departamentos que dan soporte a la organización.

Estructura social: compone todos los elementos sociales de la organización, grupos de trabajo.

Liderazgo: es el estilo de liderazgo que imprime cada una de las personas que trabajan en la empresa será determinante el liderazgo que imprimen las jefaturas y gerencias.

Prácticas de la administración: están comprendidas por todas las políticas y lineamientos establecidos para el funcionamiento de la empresa.

Procesos de decisión: Son las decisiones que puedan tomar las Gerencias y Jefaturas en relación a los lineamientos del trabajo de la empresa.

Necesidades de los miembros: Cada persona tiene sus propias necesidades que tratará de satisfacer a través de su trabajo en la organización.

Las 4 dimensiones del clima organizacional fueron definidas en:

Comunicación:

Confianza:

Cooperación:

Compromiso

Estos componentes interaccionan con actividades de interacción y los propios sentimientos del personal, los mismos que se darán a través de los sentimientos de logro, afiliación, poder, agresión y temor.

Los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación del modelo de clima organizacional de cuatro dimensiones fueron:

Productividad: o se incrementa o disminuye.

Satisfacción: un buen clima logrará la satisfacción del personal, un clima negativo logrará la insatisfacción del mismo

Rotación: se podrán prever cambios en la ubicación de las personas en la medida que se adapten o no a la organización.

Ausentismo: cuando no existe un clima agradable o factores motivantes para asistir a trabajar se tendrán efectos sobre el ausentismo.

Accidentabilidad: una persona motivada tendrá menos incidencia en contratiempos que otra que no esté motivada.

Adaptación: una persona motivada se adaptará más fácilmente a los cambios organizacionales que otra que no lo esté.

Innovación: la innovación se dará como consecuencia de una mejor productividad y por ende de personas motivadas.

Reputación: se logrará una mejor reputación del grupo de trabajo y por ende de la empresa si las personas trabajan a gusto e identificadas con lo que hacen.

PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO Y LOGRAR UNA MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS CORREDORAS DE SEGUROS DE LA CIUDAD DE LA PAZ

Actividades para mejorar la comunicación

a) Puedo plantear inquietudes y sé que recibiré una respuesta adecuada

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

a.1.) Realizar una reunión por Oficina cada fin de mes en la que todo el personal participe proponiendo mejoras divididas en tres categorías:

- Técnico, por ejemplo condicionados, productos, etc.
- Operativo, relacionado a procesos y procedimientos
- Administrativo, relacionado al área contable, cobranzas, servicios generales.

a.2) La propuesta deberá contener una breve explicación, las actividades que se desarrollarán, costos y tiempo.

a.3) Por Oficina se calificará en presencia de los Gerentes la mejor propuesta, la persona que haya sido ganadora recibirá un reconocimiento escrito a la iniciativa.

a.4) Analizando su factibilidad y en cada oficina se pondrá en marcha la iniciativa ganadora, la misma que al finalizar el plazo establecido será medida con la finalidad de establecer si cumplió con el objetivo propuesto.

a.5) Para motivar e incentivar la participación se compartirá a nivel nacional las iniciativas se informará quienes ganaron

a.6) En cada reunión mensual se informará el avance de la iniciativa

a.7) Al finalizar el año la propuesta que haya generado mayor beneficio para la empresa será premiada, pues la persona que la propuso además de demostrar haber trabajado en ella se le otorgará un viaje para dos personas por dos tres días (en algún hotel fuera de la ciudad dependiendo del departamento, podría verse algún paquete turístico)

El seguimiento a cada iniciativa se realizará de acuerdo a los tiempos y cronogramas propuestos por el responsable.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 70%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 85%

b) Estoy satisfecho con la retroalimentación que recibo sobre mi desempeño

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

b.1) A fin de año se deberá realizar la evaluación del desempeño del personal retroalimentando con los resultados alcanzados tanto a Gerencia como a cada

persona, es importante brindar la retroalimentación al personal, dando a conocer sus competencias, los errores, las brechas entre lo que se espera y lo que se es.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en efectos tangibles y positivos al ampliar los niveles de satisfacción y retención.

b.2) En relación al personal en período de inducción se continuará con las evaluaciones individuales, la retroalimentación y el seguimiento correspondiente.

b.3) Se sugiere difundir en cada Oficina los cuadros de rendimientos mensuales de Producción y Reclamos

Plazos:

Cada 10 de mes publicar en lugar visible el cuadro de rendimientos (producción y reclamos)

Evaluaciones de desempeño de personal recién incorporado cada vez que sea necesario junto con el informe correspondiente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 68%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 78%

c) Dentro de la organización puedo expresar ideas, sentimientos y opiniones

Estrategia: Mejorar el rendimiento.

Para mejorar este factor se propone:

c.1) La realización de talleres de Inteligencia Emocional en los cuales se tiene como metodología la expresión de ideas, sentimientos y opiniones permitirá que las personas expresen lo que sienten inclusive con sus Gerentes y aprenderán a expresarlo a futuro.

c.2) Continuar en cada jefatura o subgerencia de área reuniones quincenales con su personal, para comunicar objetivos, cambios, mejoras, realizar seguimientos, etc.

Plazos:

Los talleres de inteligencia emocional se realizarán de acuerdo a cronograma de actividades de RRHH. Serán fijados en cada equipo de trabajo.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 71%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 85%

d) Recibo directrices adecuadas y a tiempo de cómo hacer y como mejorar mi trabajo

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

d.1) Hacer hincapié en la forma como hacer las cosas y corregirlas en las reuniones que se realizan en cada unidad/equipo de trabajo.

d.2) Fortalecer y trabajar con quienes son cabezas de unidades/áreas para que puedan instruir a su personal a cargo sobre que se quiere alcanzar y como hacerlo, es importante crear una dinámica de comunicación en cada grupo de trabajo.

d.3) La transmisión de estas dinámicas de comunicación son responsabilidad de Recursos Humanos, como también su seguimiento.

Plazos:

RRHH se reunirá una vez al mes con cada jefe de área/unidad para transmitir estas técnicas y hacer el seguimiento correspondiente.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 70%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 85%

e) En la organización existen canales adecuados para transmitir información

Estrategia: Mantener y mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

e.1) Continuar con las reuniones mensuales que se propusieron y realizaron durante dos meses seguidos, con todo el personal para mantenerlo informado del seguimiento de los objetivos trazados, las cuentas que hemos ganado.

e.2) Realizar reuniones mensuales con la participación de las tres Gerencias para compartir iniciativas, estrategias y definir lineamientos.

e.3) Se sugiere crear una intranet que sea administrada y monitoreada por RRHH, donde se encuentre toda la información que coadyuve al personal a realizar su trabajo, el contenido sugerido es el siguiente:

1. Misión, Visión, Valores
2. Hojas de vida del personal
3. Cronogramas de vacaciones y de otras actividades a ser desarrolladas en cada Regional
4. Información de consulta como normativas y otras de interés
5. Información general: procedimientos, formularios, etc.

e.4) Mantener emails de comunicación a nivel nacional como es el caso de las cuentas nuevas.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 75%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 85%

f) La dirección mantiene informada a la organización

Estrategia: Mejorar el rendimiento

La realización de reuniones mensuales coadyuvará a mantener y mejorar este factor, pues la participación de Gerencia en la misma es preponderante.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 73%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 85%

g) Puedo realizar planteamientos a la dirección y se que seré escuchado

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

Posicionar en la mente del personal que existen los canales de comunicación necesarios para hacer planteamientos a la Dirección y que estas serán tomadas en cuenta.

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 69%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 75%

h) Inquietudes y problemas son abordados de manera inmediata y directa

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

h.1) RRHH debe desarrollar un programa para reforzar el concepto que es un nexo ante Gerencia

h.2) RRHH deberá trabajar en el personal para posicionar el pensamiento que se tiene un estilo de administración de puertas abiertas y que tanto las cabezas de

unidades como Gerentes están dispuestos a abordar los problemas laborales de inmediato.

h.3) Se propone que las Gerencias cursen un taller de comunicación asertiva, además de cursos de PNL donde se los guíe y capacite con las posturas corporales que son el 90% del lenguaje que el receptor obtiene.

Plazos:

Permanente se hará hincapié antes de las reuniones quincenales.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 71%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 82%

i) Mi jefe esta disponible y accesible para escucharme cuando surge un problema

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

Utilizar las actividades desarrolladas en el inciso h)

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 73%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 82%

j) Mi jefe me transmite claramente lo que espera de mi

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

j.1) Crear, desarrollar y mantener una escuela en la que los jefes de áreas/unidades funcionales en sus reuniones internas expresen que se quiere alcanzar en que tiempo y como.

Plazos:

Permanente se hará hincapié antes de las reuniones quincenales

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 73%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 82%

k) Mi jefe se comunica en forma directa, honesta, adecuada en cada situación

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

k.1.) Fortalecer los conceptos de escucha activa, interacción en los talleres de inteligencia emocional

Plazos:

Permanente, se utilizarán los plazos para la realización de los talleres de inteligencia emocional

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 74%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 84%

l) Me siento informado de temas que afectan a mi trabajo

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

l.1) Mantener las reuniones quincenales en cada equipo de trabajo

l.2) Fomentar las reuniones mensuales entre todo el personal de la Regional

Plazos:

Se mantienen los plazos de ambos tipos de reuniones

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 73%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 83%

Actividades para mejorar la Cooperación

a) Resulta entretenido venir a trabajar en esta empresa

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

a.1) Mejorar el ambiente de trabajo mediante estudios de iluminotecnia y ergonomía, haciendo un lugar placentero y confortable

a.2) Implementar las 5's promoviendo el orden y el cuidado de cada uno de los ambientes de trabajo.

a.3) Hacer de cada fecha especial un evento especial por ejemplo aprovechar el día del padre, de la madre a parte de realizar las reuniones acostumbradas enviarles un mensaje agradable.

a.4) En cada fecha de cumpleaños otorgarles un regalo a parte de enviar un correo de felicitación con copia a todos

a.5) Hacer que todo el personal participe en la organización de las diferentes actividades como el día del seguro y otros proponiendo que se trabaje por equipos y que cada uno contribuya con una actividad especial.

a.6) Analizar el cambio de colores de las paredes de la oficina

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 73%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 83%

b) Las ideas de todo el personal son consideradas con igual importancia sin importar de donde provengan

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

b.1) Realizar la reunión mensual donde el personal exponga sus iniciativas

b.2) Apoyar con técnicas de escucha activa a los jefes de áreas/unidades funcionales

Plazos: De acuerdo a la estrategia de comunicación

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 68%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 78%

c) Conozco las tareas y procesos de mi área y como afectan a la organización

Estrategia: Mantener y mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

c.1) Mantener la intranet actualizada hacer énfasis y comunicar a todo el personal cuando exista algún cambio de procedimiento

c.2) Cuando exista algún cambio difundirlo y explicar cual es su impacto en le trabajo diario que realizan.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 83%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 90%

d) Las tareas se encuentran bien distribuidas y organizadas

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

- d.1) Informar ante cualquier cambio que ocurra en la estructura organizacional
- d.2) Esta actividad se complementa con la descrita en el inciso c)

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 67%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 78%

e) Los niveles superiores de la organización se encuentran bien comunicados y son accesibles

Estrategia: Mantener y mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

- e.1) Mantener las reuniones mensuales y hacer énfasis en la comunicación de estrategias, políticas y sobre todo que Gerencias y Jefes de áreas y unidades manifiesten conocer las necesidades y requerimientos del personal

Plazos: En las reuniones de cada mes

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 72%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 80%

f) Mi equipo de trabajo busca alcanzar y superar los objetivos comunes

Estrategia: Mantener y mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

- f.1) Los jefes de áreas/unidades deben ser claros en sus reuniones quincenales en los objetivos que se quieren alcanzar y cuanto se ha logrado retroalimentando y delimitando acciones a seguir, para controlar que se realice esta actividad se pedirá que en la minuta de reunión se incluyan los lineamientos acordados sus tiempos y responsables.

Plazos: En las reuniones de cada mes

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 76%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 82%

g) Existe un ambiente distendido y de alta camaradería

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

g.1) En cada una de las reuniones para festejar a los cumpleaños o para festejar algo especial lograr la participación de todos, en la planificación de esta incorporar sugerencias hacer que las personas aporten con una idea.

g.2) Trabajar en los talleres de inteligencia emocional y también con el “espejo” en factores como la sinceridad, la cooperación, una buena comunicación, haciendo énfasis en que la oficina es el lugar donde más tiempo pasamos y que el ambiente en el que vivimos es el que nosotros mismos creamos.

Plazos: En las fechas que se realicen los talleres y en forma permanente.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 69%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 75%

h) Mi equipo de trabajo opera en forma eficiente

Estrategia: Mantener y mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

h.1) Apoyar a los jefes de área/unidades funcionales a que se realice una retroalimentación adecuada del desempeño del equipo, hacer énfasis que sin la ayuda de todos los objetivos no pueden alcanzarse.

Plazos: En las fechas que se realicen las reuniones quincenales.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 78%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 85%

i) La dirección establece políticas y lineamientos de aplicación a nivel nacional

Estrategia: Mantener y mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

i.1) Utilizar la intranet para difundir las políticas y lineamientos estratégicos a nivel nacional

i.2) Difundir toda vez que sea necesario cualquier cambio en las políticas y lineamientos

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 75%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 82%

j) Recibo el apoyo que requiero de mis compañeros y superiores

Estrategia: Mantener y mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

j.1) Trabajar con las personas que requieren de apoyo y comprensión para enfrentar sus problemas y lo cotidiano

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 71%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 80%

k) Existe suficiente cooperación entre las diferentes áreas o regionales a nivel nacional

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

k.1) Promover actividades comunes entre Oficinas.

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 69%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 75%

l) En la organización, existe un ambiente de familia o equipo

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

l.1) Incentivar el deporte formar en cada oficina equipos de wally, futsal en lo cuales se pueda compartir puedan distenderse y compartir

l.2) Instaurar el día de la familia (fuera del almuerzo de navidad) en el que las actividades sean organizadas por equipos del personal y se puedan integrar para fortalecer las relaciones interpersonales y también entre familias

Plazos: Permanente, se sugiere que el día de la familia se instaure en el mes de Septiembre

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 70%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 75%

Actividades para mejorar el Compromiso

a) En esta organización, existen posibilidades de crecer profesionalmente

Estrategia: Mantener y mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone: Elaborar el plan de carrera donde se identifique claramente las opciones de crecimiento y mejora

Plazos: Agosto 2011

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 75%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 82%

b) Estoy satisfecho en como soy reconocido en mi puesto de trabajo

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone:

b.1) Crear un plan de incentivos monetarios y no monetarios, vinculados al desempeño laboral

b.2) Crear un plan de factores intrínsecos y extrínsecos para motivación del personal

Plazos: El plan de incentivos relacionado a la evaluación del desempeño estará condicionado a la fecha de su realización, el plan de factores intrínsecos y extrínsecos.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 69%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 75%

c) La organización busca instancias para celebrar y reconocer los logros

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone: Hacer énfasis en la actividad de elección a la mejor idea de mejora para la empresa, reconocer en las reuniones mensuales a los grupo de trabajo que hayan conseguido las metas trazadas.

Plazos: Mensualmente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 68%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 75%

d) Es motivo de orgullo contar a las personas que trabajo en esta organización

Estrategia: Mantener el rendimiento

Para mejorar este factor se propone: Reforzar el reconocimiento y el trabajo en equipo incorporando una actividad para integrar a las personas y que se sientan valoradas

Plazos: Mensualmente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 85%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 90%

e) Considero que la organización tiene una política de compensaciones clara y equitativa

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone: Realizar una escala salarial

Plazos: Cuando sea aprobado por Dirección/Presidencia Ejecutiva

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 72%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 80%

f) Me siento orgulloso cuando veo que la organización va alcanzando objetivos

Estrategia: Mantener el rendimiento

Para mejorar este factor se propone: Utilizar la intranet como medio para difundir los logros a nivel nacional, asimismo continuar con el envío de emails cuando se ganan cuentas nuevas

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 90%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 95%

g) Recomendaría a otras personas para que trabajen en esta empresa

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone: Fortalecer el posicionamiento que se tiene de la empresa en la mente del personal mediante actividades de fidelización y compromiso. Se pueden aprovechar las reuniones que no son de trabajo

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 83%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 88%

h) Valoro los comentarios y aportes que mi jefe realiza sobre mi trabajo

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone: Motivar a los jefes de áreas/unidades y gerentes a realizar reconocimientos escritos sobre los buenos resultados alcanzados

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 71%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 81%

i) La organización invierte recursos para que el personal se capacite y desarrolle

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone: Desarrollar el plan de capacitación de acuerdo a cronograma de RRHH aprobado y publicar en la intranet los logros alcanzados en capacitación.

Plazos: Plan de capacitación de acuerdo a cronograma de RRHH la publicación y seguimiento de logros permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 77%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 85%

j) Tengo campo de acción para desempeñarme de forma autónoma

Estrategia: Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone: El reconocimiento de logros hará que las personas se sientan que pueden rendir en su trabajo en forma independiente a como su jefe inmediato superior supervise su trabajo

Plazos: permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 79%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 81%

k) Se me asignan tareas de responsabilidad en mi puesto de trabajo

Estrategia: mantener y mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone: utilizar los reconocimientos escritos como una forma de hacer sentir que la persona es importante para la empresa. El plan de factores intrínsecos y extrínsecos apoyarán este factor

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 87%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 90%

I) Las tareas que realizo aportan al alcance de los objetivos de la organización

Estrategia: Mantener y Mejorar el rendimiento

Para mejorar este factor se propone: Las estrategias de comunicación y reconocimiento harán que este factor se mantenga y mejore

Plazos: permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 87%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 90%

Actividades para mejorar la Confianza

a) En la organización, se valora de igual manera al ser humano que al empleado

Estrategia: Mejorar el nivel de Confianza

Para mejorar este factor se propone:

a.1.) En las reuniones propuestas, dar un tiempo de 10 minutos como máximo en la cual se promueva un espacio donde las personas puedan conversar de cosas que son importante para ellos, de manera informal, promover que las jefaturas hagan las preguntas y tenga una comunicación abierta y asertiva.

a.2.) Promover correos electrónicos, material de escritorio, etc donde la información clara que llegue a la gente es “nosotros los esperamos a las 08:00 am; y en sus casas los esperan a partir de las 18:30 pm.”

Plazos: A lo largo de todo el año, sistemáticamente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 71%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 81%

b) Confío en las decisiones tomadas por la dirección

Estrategia: Mejorar el nivel de Confianza en las decisiones tomadas por la dirección

Para mejorar este factor se propone:

b.1) Fomentar la comunicación positiva, hacer participar a los empleados de los problemas, esto ayudará a que trabajen juntos para solucionarlos, ya que una persona sinceramente involucrada puede confiar en que las decisiones tomadas son las que traen mejor beneficio para todos.

b.2) Concienciar al empleado y empleador a fomentar la cooperación y colaboración entre todos elevado el nivel de confianza en las decisiones tomadas, con correos electrónicos y en la reuniones a realizarse.

Plazos: Será realizado en cada reunión mensual sugerida por áreas.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 80%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 85%

c) Alguien en esta organización se interesa por mi como persona

Estrategia: Mejorar el nivel de nivel de importancia dentro de la empresa

Para mejorar este factor se propone:

c.1) Coordinar actividades trimestrales fuera de hora laboral donde cada jefatura comparta con la gente de su área.

c.2) En caso de observar algún cambio en el comportamiento del empleado, la jefatura se reunirá con su funcionario o lo remitirá al departamento de Recursos Humanos para dar el apoyo correspondientes.

Plazos: Actividades trimestrales

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 73%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 80%

d) Mi jefe confía en el desempeño de su equipo de trabajo

Estrategia: Mejorar el nivel de Confianza

Para mejorar este factor se propone:

d.1) Cada jefatura delegará tareas en las cuales pueda ejercer colaboración y guía; manteniendo motivado al personal dando retroalimentación de las actividades realizadas.

d.2) En las reuniones por áreas, la jefatura planteará los objetivos e incentivará al grupo a plantear posibles soluciones, valorando la opinión vertida realizando una devolución positiva de su participación e invitando a los demás a participar.

Plazos: Reuniones a realizarse mensualmente cada jefatura con su área. Se recomienda que cada oficina realice estas reuniones con sus subgerencias y jefaturas.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 80%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 86%

e) Los conflictos son abordados de manera profesional y objetiva

Estrategia: Mejorar el nivel de Confianza

Para mejorar este factor se propone:

e.1) Desarrollar, implementar e inducir a través de talleres, presentación en power point a los empleados los conceptos necesarios para el abordaje y la resolución de conflictos. Bajo la siguiente base:

- **Todos ganan:** transforme a sus adversarios potenciales en asociados que cooperen en la solución de los problemas. ¿Cuáles son mis necesidades reales? ¿Cuáles son las de la otra parte? ¿Deseo trabajar en favor de ambas partes?
- **Respuesta creativa:** utilice actitudes positivas al abordar los conflictos.
- Qué posibilidades puede abrir esta situación? En lugar de centrarme en «lo que debería ser», ¿soy capaz de ver posibilidades en «lo que es» en realidad?
- **Empatía:** identifique los puntos de vista ajenos e intente desarrollarlos valorándolos. ¿Cómo me sentiría en el lugar de los otros? ¿Qué están intentando decir? ¿Les he escuchado realmente? ¿Saben que les estoy escuchando?
- **Firmeza, sólo la justa:** exponga sus necesidades sin culpar o atacar. Intente ser tolerante con las personas y severo con el problema. ¿Qué es lo que deseo cambiar? ¿De qué modo puedo exponerles mi deseo sin atacarles ni culparles? ¿Consigo con mi

exposición explicar cuáles son mis sentimientos o, por el contrario, me limito a exponer lo que considero que está bien o mal?

- **Poder de cooperación:** defina las desigualdades de poder y analice sus efectos sobre el proceso de tomar decisiones de forma conjunta. ¿Estoy haciendo un uso inapropiado de mi poder? ¿Lo están haciendo ellos? En lugar de enfrentarnos mutuamente: ¿es posible que cooperemos?
- **Controlar las emociones:** exprese sus emociones de forma apropiada y ayude a los otros a expresar las suyas. ¿Qué es lo que siento? ¿Les estoy culpando por mis sentimientos? ¿Mejorará la situación si les digo cómo me siento? ¿Qué deseo que cambie? ¿He conseguido eliminar de mi respuesta el deseo de castigar al otro? ¿Qué puedo hacer para tener mis sentimientos bajo control? (por ejemplo, ex-ponerlos por escrito, hablar con un amigo, desahogarse con la almohada).
- **Voluntad de resolver:** analice las ventajas de la resolución para todos los implicados. ¿Deseo realmente resolver el conflicto? ¿Está causado mi resentimiento por algo que ha ocurrido en el pasado que todavía no he logrado superar? ¿O por algo que no he reconocido como una necesidad? ¿O por algo que me desagrada en ellos porque no lo aceptaría en mí mismo?
- **Esquema del conflicto:** identifique todas las partes implicadas en el conflicto y señale sus necesidades y preocupaciones. ¿En qué consiste el problema?

Plazos: Inducir la información constantemente, y realizar el taller respectivo.

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 74%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 80%

- f) **En la empresa hay equidad y justicia al momento de tomar decisiones sobre el personal**

Estrategia: Mejorar el nivel de Confianza

Para mejorar este factor se propone:

- f.1) Mantener los canales de comunicación abiertos a todas las personas.
- f.2) Desarrollar planes de sucesión que estén abiertos a todo el personal en la intranet; donde cada uno tenga la información adecuada en cuanto a sus posibilidades de crecimiento de la Institución.
- f.3) Elaborar una política sobre la remuneración o escala salarial claramente establecida y que sea de conocimiento de todo el personal.

Plazos: 4 meses

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 66%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 75%

g) Ética, honestidad y respeto son valores guiados por la dirección

Estrategia: Mejorar el nivel de Confianza

Para mejorar este factor se propone:

- g.1) Difundir nuestro Código de Ética con el objetivo de exponer de manera formal nuestros valores establecidos a todos los funcionarios de la empresa.
- g.2) Implementar actividades en las que los valores de la empresa sean puestas en práctica constantemente. Tales como la honestidad, la ética, etc.

Plazos: 4 meses

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 85%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 90%

h) Si mi desempeño y actitud son las correctas permaneceré en la empresa

Estrategia: Mejorar el nivel de Confianza

Para mejorar este factor se propone:

h.1) Cada jefatura enviará constantemente comentarios positivos en relación a las tareas realizadas de manera positiva.

Plazos: permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 87%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 95%

i) Tengo oportunidad de participar de las decisiones que afectan mi trabajo

Estrategia: Mejorar el nivel de Confianza

Para mejorar este factor se propone:

i.1) La participación constante del personal en las diferentes reuniones de coordinación coadyuvarán a que se sienta satisfecho y conforme con las decisiones que se toman en relación a su trabajo.

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 73%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 80%

j) La organización está guiada por valores sólidos, los cuales se ven ejemplificados por los superiores

Estrategia: Mejorar el nivel de Confianza

Para mejorar este factor se propone: Mantener en forma constante la comunicación en cascada

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 81%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 86%

k) Existe coherencia en la toma de decisiones por parte de mi jefe

Estrategia: Mejorar el nivel de Confianza

Para mejorar este factor se propone: Coadyuvar con los jefes de áreas y unidades para que sea adecuada la transmisión de decisiones al personal a su cargo.

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 76%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 80%

l) La organización opera con honestidad y ética de cara a clientes y empleados

Estrategia: Mejorar el nivel de Confianza

Para mejorar este factor se propone: Reforzar la comunicación institucional a través de la intranet sobre nuestras políticas de ventas y de calidad frente a los clientes

Plazos: Permanente

Medidor:

Grado de satisfacción actual: 84%

Grado de satisfacción esperado después de la actividad: 90%

5.4. IMPLEMENTACION DEL MODELO

El modelo descrito anteriormente está basado en las deficiencias y debilidades encontradas dentro de las empresas corredoras de seguros en el trabajo e campo y la evaluación de clima organizacional.

Es por esta razón que se han analizado sugerencias mencionadas en los puntos anteriores, la propuesta esta basada en el compromiso de los empleados incluyendo dirección.

Los beneficios que se esperan obtener en base a la implementación del modelo propuesto son:

- Mayor satisfacción dentro del puesto de trabajo, a través de un liderazgo basado en el interés por la productividad y las personas, además a través de este liderazgo, el personal se sentirá más apoyado y por lo tanto más motivado.
- Garantizar el desarrollo profesional y asegurar una carrera dentro de estas empresas, esto logrará una mayor implicación
- Lograr ser una entidad innovadora líder en los servicios de corretaje de seguros, para que de esta manera los empleados se sientan identificados con la institución
- Fortalecer las relaciones existentes para que exista una mayor cohesión entre los individuos que la conforman, se generan lazos de confianza y al mismo tiempo mejorará las relaciones entre los empleados.
- Incentivar a que los empleados tomen mayor responsabilidad en la institución, lo que originará que se sientan parte importante de esta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El modelo propuesto deberá ser controlado y evaluado a medida que se lo implemente. Los directivos deberán tener la capacidad de realizar un seguimiento periódico.

Para llevar a cabo el presente modelo es necesario seguir las siguientes recomendaciones:

- En primer lugar, es clave contar con el apoyo e involucramiento de la **Alta Dirección** en todo el proceso. Por lo tanto, deben ser los primeros en conocer y validar los resultados obtenidos por la encuesta, clarificando las áreas de fortaleza y de debilidad de la organización. La Alta Dirección debe manifestar clara y explícitamente al resto de la empresa su compromiso de trabajar en la mejora de los resultados, mostrando el convencimiento de ser el camino a seguir.
- Sin embargo, el sólo hecho de involucrar a la Alta Dirección no es suficiente, ya que necesitan contar con aliados internos en la organización que se involucren y asuman el compromiso y desafío de mejorar el clima organizacional. Nos referimos a los **Gerentes, Jefes de Área y otros niveles jerárquicos**; ellos deben ser los siguientes en conocer y validar los resultados.
- La devolución de información a la Alta Dirección y demás Jefaturas puede hacerse en forma simultánea, dependiendo del contexto organizacional y la realidad de la organización.
- Posteriormente pueden realizarse reuniones de devolución a **todo el personal**, haya sido este encuestado o no. Esto es clave y fundamental como punto de partida para demostrar que hay una intención real de trabajar en la mejora de los resultados y demostrar interés por las opiniones

de la gente. La devolución de los resultados garantiza transparencia y denota la intencionalidad de la Dirección de valorar al empleado, respetando sus opiniones y trabajando junto con ellos, para mejorar el clima organizacional.

Se sugieren dos alternativas para facilitar el análisis de los resultados

1. **Matrices de Mejora-** construidas en base a un análisis estadístico de las respuestas distribuidas, en una matriz, cuyas coordenadas son *Satisfacción* e *Importancia*. Las primeras áreas a abordar son las del cuadrante 1, por entenderse que son las que tienen menor % de satisfacción, mientras que el nivel de importancia otorgado es el mas alto; por ende, su mejora tendrá las repercusiones más positivas.

GRAFICO # 39 MATRIZ DE MEJORA



Técnica del semáforo- consiste en clasificar los resultados generales categorizando las respuestas por % satisfacción obtenido, siendo las verdes consideradas fortalezas, las amarillas áreas en alerta y las rojas, debilidades. Los planes de acción deben surgir en base a las áreas en rojo especialmente, sin dejar de atender a las que se encuentran en amarillo.

GRAFICO # 40 TECNICA DEL SEMÁFORO



- En cuanto a la presentación de resultados para todo el personal, se recomienda que la devolución se pueda hacer **mostrando a cada sector sus propios resultados**, y no sólo los generales de la empresa. La ventaja de esto es que mostrará a cada grupo de personas sus propias opiniones, pudiendo identificar con más claridad las áreas a mejorar y por ende los planes de acción serán más ajustados a las necesidades de cada equipo en particular.
- Utilizando el Tablero de Comando se puede hacer un análisis pormenorizado de cada uno de los segmentos identificados con respecto a los atributos y dimensiones medidas.
- Con base en las reuniones de devolución, se deben **elaborar los planes de acción con actividades concretas** a llevar a cabo en el corto – mediano plazo (3-6 meses) que permitan visualizar mejoras en el índice.
- Dichos planes deben **ser de conocimiento de los integrantes** de la organización y cuanto más reflejen las opiniones y sugerencias del personal, más aceptadas y exitosas podrán ser.
- Asimismo se sugiere que el departamento o sector de Recursos Humanos pueda hacer una **revisión de sus políticas** para alinearlas a las necesidades que el personal plantee en las devoluciones.

- El estudio de clima organizacional debe constituir una **medición anual**, que permita monitorear el ambiente laboral y generar un espacio de opinión para el personal, que traerá para la empresa insuperables beneficios.
- Una sugerencia para lograr el real involucramiento de las Jefaturas y personas claves, es incluir como **objetivo de desempeño** los resultados obtenidos en los sucesivos estudios de clima organizacional.

Bibliografía

- AMARO GUZMAN Raymundo, “Administración de Personal ”México 1990, Editorial Limusa.
- ARIAS GALICIA, Fernando “Administración de Recursos Humanos” México 1991, Editorial Trillas.
- BITTEL LESTER R., “Curso Práctico de Mc. Graw Hill del Supervisor” Editorial Mc. Graw Hill Mexico 1992.
- CHIAVENATO IDALBERTO, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2002.
- CHIAVENATO IDALBERTO, **INTRODUCCIÓN** A LA TEORÍA GENERAL DE LA **ADMINISTRACIÓN**, Mc Graw Hill, 5ta Edición, Colombia 2000
- CHIAVENATO IDALBERTO, “Gestión del Talento Humano” Editorial Mc Graw Hill, Noviembre de 2004, Brasil.
- DESSLER GARY, “Organización y Administración”, Editorial Prentice Hall, México 1994.
- HAMPTON DAVID R, “Administración”, Tercera edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1989.

- KATZ Y KAHN “Psicología social de las Organizaciones” México, Editorial Trillas 1990.
- KOONTZ Y O DONNELL C , “Administración”, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.
- RECIO FIGUERAS, Eugenio, La Planificación de los Humanos en la Empresa” Barcelona España. 1990. Editorial Hispano-Europea
- ROBBINS STEPHEN, Comportamiento Organizacional, 13ava. edición, Editorial Prentice Hall, México 2004.
- SANCHEZ Guzmán, Introducción al estudio de la Administración, Editorial Limusa, México, 1976.
- STONER JAMES A, FREEMER R EDWAR, “Administración”, Editorial Prentice Hall, México, 1999.
- SUAREZ ANDRES, “Diccionario Económico de la empresa”, Editorial Pirámide, Madrid España, 1980.
- YODER Dale, “Manejo de Personal y Relaciones Industriales”, México, Editorial Continental, Décima Edición, 1990.

PAGINAS WEB VISITADAS

- http://es.Wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional
- <http://rdmf.wordpress.com/2006/11/06/%C2%BFque-son-los-mediadores-de-seguros/>
- www.ababolivia.org/actividad.asp
- www.aps.gob.bo