

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**PLAN DE ACCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL BIENESTAR LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE SEGUROS SURA, S.A, OFICINAS CENTRALES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

<b>CORNEJO PAREDES OSCAR ARMANDO</b>	<b>L10803</b>
<b>DIAZ CASTILLO NELLY YAMILETH</b>	<b>L10804</b>
<b>MARTINEZ BERNAL VICTOR ALEJANDRO</b>	<b>L10803</b>

**Septiembre 2023**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**Rector**

Msc. Roger Armando Arias Alvarado

**Vice-Rector Académico**

PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

**Secretario General**

Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano**

Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Secretaria**

Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADUACIÓN**

Licdo. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL EVALUADOR**

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Msc. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente asesor)

**Septiembre 2023**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por cuidarme hasta este momento de mi vida, a mi papá Luis Armando Cornejo y a mi mamá Sandra Beatriz Paredes por su esfuerzo día a día trabajando para que yo pudiera seguir estudiando y sus palabras de ánimo para que yo saliera adelante de cualquier obstáculo académico, agradezco a mi hermano Luis Cornejo por ayudarme económicamente y emocionalmente ya que él no pudo seguir estudiando se esforzó por apoyarme para que yo si lo hiciera. A nuestro asesor Lic. Ricardo Rebollo por su apoyo y seguimiento de nuestro proyecto.

*Oscar Armando Cornejo Paredes*

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y discernimiento para recorrer estos años de Universidad, a mi papá por darme su apoyo incondicional año tras año; también a mi mamá y hermana que me han guiado y apoyado en mis decisiones. Agradezco a la Universidad de El Salvador por todos estos años recorridos, por haber sido una maestra y formarme profesional y éticamente. Este logro se lo dedico a mi familia; ¡Papá, mamá, hermana y sobrinitas!

*Nelly Yamileth Diaz Castillo*

A mis padres, abuela, amigos que me acompañaron en este trayecto que, sin el apoyo constante de cada uno de ellos, no sería posible para mi estar escribiendo este texto. Hay pocas palabras que puedan expresar la gratitud que siento con cada uno de ustedes, ya que el poder contar con su presencia fue un privilegio que me permitió llegar a este punto. A mis profesores de la Universidad que, en los años de carrera me ayudaron a ensanchar la visión y ver más allá de las cosas.

*Víctor Alejandro Martínez Bernal*

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

A) Objetivo general y específicos .....	1
B) Planteamiento del problema .....	1
1. Antecedentes de problema .....	1
2. Caracterización del problema .....	2
3. Formulación del Problema.....	2
4. Delimitación del Problema.....	3
5. Justificación .....	3
C) Marco histórico y generalidades de la compañía de Seguros SURA S.A .....	5
1. Antecedentes .....	5
2. Generalidades .....	6
3. Valores y principios corporativos .....	7
4. Estructura organizativa actual.....	8
D) Marco conceptual del clima organizacional.....	9
1. Evolución del concepto de clima organizacional .....	9
2. Definiciones de clima Organizacional .....	10
3. Importancia del clima Organizacional.....	13
4. Teoría de clima organizacional .....	13
5. Modelo de clima organizacional .....	16
E) Bienestar Laboral .....	17
1. Definición .....	17
2. Importancia .....	18
3. Relación entre clima organizacional y bienestar laboral .....	19
F) Plan de acción.....	20
1. Definición .....	20
2. Características de un plan de acción.....	20
3. Elementos de un plan de acción.....	21
4. Plan de acción del clima organizacional .....	21
G) Base Técnica .....	22
H) Base Legal e Institucional.....	24

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AREA COMERCIAL DE SEGUROS SURA, S.A.**

A) Objetivo general y específicos .....	28
B) Metodología de la investigación .....	28
1. Técnicas e instrumentos de investigación .....	28
2. Tipo de estudio .....	30
3. Objeto de estudio .....	30
4. Unidad de análisis.....	30
5. Determinación de universo y muestra .....	30
6. Procesamiento de la información.....	31
7. Análisis e interpretación de los datos procesados .....	31
C) Descripción del diagnóstico de la situación actual de los colaboradores del área Comercial de Seguros Sura, S.A.....	31
1. Condiciones físicas del área de trabajo .....	31
2. Trabajo en equipo .....	32
3. Sentido de pertenencia.....	33
4. Motivación .....	34
5. Liderazgo .....	34
6. Compensación y reconocimiento.....	34
7. Oportunidad de desarrollo.....	35
8. Igualdad de oportunidades .....	35
D) Descripción del diagnóstico de la situación actual de los líderes del área comercial de Seguros Sura S.A .....	36
E) Diagnostico del comportamiento organizacional .....	37
F) Diagnostico de la estructura organizacional .....	37
G) Diagnostico sobre el estilo de liderazgo .....	38
H) Alcances .....	39
I) Limitaciones.....	39
J) Conclusiones y recomendaciones .....	40

**CAPITULO III PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL BIENESTAR LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE SEGUROS SURA S.A**

A) Objetivos generales y específicos ..... 42

B) Importancia..... 42

C) Propuesta de organigrama .....43

D) Políticas para la implementación del plan de acción ..... 45

E) Plan de acción..... 46

F) Plan de implementación ..... 61

G) Presupuesto de gastos..... 63

H) Cronograma de actividades..... 64

- Bibliografía..... 65

## RESUMEN

La presente investigación dio inicio una vez se estableció contacto con la directora Comercial de Seguros SURA, S.A que manifestó la necesidad de un plan de acción del clima organizacional en el área comercial para poder integrarlo a un plan maestro, por lo que fue solicitado hacer un diagnóstico y plan de acción específicamente para el área comercial debido a la gran cantidad de empleados que existen trabajando actualmente en la compañía. Entonces se planteó como objetivo elaborar un plan de acción de clima organizacional para mejorar el bienestar laboral de los colaboradores del área comercial, quienes nos servirán de prueba para poder llevar a cabo el plan de acción y ver el efecto de este en el rendimiento de los colaboradores y así poder evaluar si es viable implementarlo a toda la compañía.

Se llevó a cabo una reunión virtual con la Directora Comercial, en la que se le detallaron los objetivos de la investigación, tanto la directora como el grupo se llegó al acuerdo los términos bajo los cuales se llevaría a cabo la investigación, acordando por parte de ella la proporción de información y permisos necesarios para llevar a cabo el diagnóstico, se programó una visita de campo, y por parte del presente grupo de trabajo se acordó tener la mayor confidencialidad de los datos que fuera proporcionada.

Para la realización del plan de acción se utilizaron aspectos generales de la compañía, recopilación de información sobre compañías de seguros y aspectos generales sobre un plan de acción de clima organizacional. Para el desarrollo de la investigación se utilizó el tipo de estudio explicativo que consiste en dar respuesta por las causas de los eventos y de los fenómenos físicos y sociales. Se enfoca en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables. Como objeto de estudio se tomó el área comercial de Seguros Sura y como unidades de análisis se tomaron a los colaboradores del área comercial y a sus líderes, que nos sirvieron como universo y muestra ya que al ser un universo pequeño se realizó un censo que consiste en contar o enumerar por completo a los que forman parte de una población.

Para la recopilación de la información se utilizaron fuentes primarias tales como: entrevista, encuesta, como fuentes secundarias fue toda aquella información recopilada de manera bibliográfica como: libros, sitios web, leyes, códigos, revistas entre otros, con la información recopilada se llevó a cabo el diagnóstico de la situación actual, identificando los factores que están teniendo un impacto negativo y los que tienen un impacto positivo en el clima organizacional, también se identificó el alcance de la investigación, limitaciones e importancia de llevar a cabo el plan de acción. Luego de haber realizado el análisis se determinaron las principales conclusiones y recomendaciones.

### **Conclusiones**

- 1) Los resultados del diagnóstico sobre el clima organizacional reflejan deficiencias en el liderazgo por parte de la jefatura del área comercial de seguros SURA, S.A generando un impacto negativo en el ambiente laboral y la percepción que posee cada uno de los colaboradores con relación al puesto de trabajo.
- 2) Actualmente los colaboradores no cuentan con actividades realizables que contribuyan a la salud mental ni que permita al ejecutivo tener un balance entre la vida laboral y personal, ocasionando que al colaborador se le acumule una sobrecarga de trabajo.
- 3) Los ejecutivos del área comercial sienten el apoyo y trabajo en equipo entre compañeros de su mismo nivel jerárquico, más no de los líderes de cada una de las unidades comerciales, restando este comportamiento apoyo para el desarrollo y resolución de las gestiones comerciales.
- 4) Seguros SURA, S.A ofrece oportunidades de crecimiento a sus colaboradores abriendo plazas a concursar para aquellos que deseen subir en el nivel jerárquico de la empresa, ofreciendo así un desarrollo profesional, no obstante, se considera que algunas promociones no se dan de manera justa.



## Recomendaciones

- 1) Ejecutar el plan de acción propuesto y sus estrategias para transformar a los actuales líderes, con el fin de unificar el equipo y romper las barreras de autoritarismo para permitir que el criterio de los colaboradores del área comercial de seguros SURA, S.A sea tomado en cuenta para la toma de decisiones.
- 2) El balance entre la vida laboral y personal que incluya un trato digno, profesional y ético es uno de los principales factores que las personas buscan al momento de decidir en qué lugar trabajar, por lo tanto, se recomienda implementar las estrategias establecidas en el plan de acción, con el propósito no solo de mantener las buenas prácticas que se emplean en el área comercial de seguros SURA, S.A si no también mejorar en los aspectos en donde se ha encontrado áreas de oportunidad.
- 3) Mejorar las relaciones de comunicación efectiva entre líderes y ejecutivos, desarrollando planes de trabajo efectivos para la distribución de actividades y resolución de conflictos generados por las actividades laborales diarias, para una mejor distribución del tiempo y garantía de una mejor gestión comercial-empresarial.
- 4) Verificar los procesos de promoción con el fin de seleccionar a aquellos que por méritos cumplan con los requisitos para ocupar los puestos que se han colocado a concursar, de esta manera se motivará a los empleados no solo a participar en futuras promociones sino también que, les invita a mejorar su performance en sus actividades diarias.

## INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de la investigación es la creación de un plan de acción de clima organizacional que mejore el bienestar laboral del Área comercial de Seguros SURA, un plan de acción es una herramienta que toda compañía debe implementar para ser competitiva, es por ello que en la presente investigación se desarrolla uno que contendrá una serie de estrategias atractivas que mejoraran la calidad de vida y el bienestar laboral de los colaboradores y contribuirá a mejorar las condiciones de trabajo tanto físicas como emocionales, así como también la percepción de los colaboradores del área comercial. A continuación, se detalla el contenido de cada uno de los capítulos del proyecto de investigación.

Redactado en el capítulo I, se detallan antecedentes históricos de la compañía, generalidades sobre la compañía de seguros SURA S.A, su estructura organizativa, los servicios que ofrece, su marco legal e institucional. Además, se definen conceptos, teorías y modelos de clima organizacional, así como también definición y características de un plan de acción de clima organizacional entre otros aspectos fundamentales que permitieron fundamentar el marco teórico de la presente investigación.

En el capítulo II, se describe la metodología utilizada para la investigación, clasificando el método, tipo y el diseño de la investigación, además se enlistan las distintas técnicas e instrumentos que permitieron recolectar la información necesaria de las fuentes tanto primarias como secundarias para llevar a cabo un análisis completo de las variables, de igual forma se identificaron los alcances y limitaciones de la investigación, todo lo anterior permitió hacer un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional del área comercial el cual nos permitió elaborar conclusiones y recomendaciones.

Y finalmente en el capítulo III, se presenta la propuesta de plan de acción del clima organizacional para mejorar el bienestar laboral de los colaboradores del área comercial con estrategias atractivas y viables para la compañía con su respectivo presupuesto de gastos y su cronograma de actividades, los respectivos períodos de implementación de cada estrategia, con controles periódicos que permitirá conocer la efectividad de la implementación de las nuevas estrategias.

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **A) Objetivos generales y específicos**

#### **1. Objetivo general**

- Conocer los aspectos principales y características de un buen clima organizacional para poder realizar un plan de acción que mejore el bienestar laboral de los colaboradores del área comercial de seguros Sura, S.A

#### **2. Objetivos específicos**

- Investigar los antecedentes de la empresa que dan origen a los diferentes problemas que afectan el clima organizacional de los colaboradores del área comercial de Seguros SURA S.A
- Plantear objetivos que permitan establecer una guía para la consecución de los fines de esta investigación
- Buscar información de diferentes tipos de fuente sobre el tema clima organizacional y bienestar laboral para poder tomar como base y a partir de dicha información ofrecer alternativas de solución

### **B) Planteamiento del problema**

#### **1. Antecedentes de problema**

Según datos proporcionados por el departamento de Recursos Humanos, actualmente se encuentran en transformación buscando métodos para fortalecer la confianza y estabilidad en el bienestar laboral de cada uno de sus colaboradores, pues no se conocen las necesidades de los colaboradores, debido a que la compañía no es constante en la implementación de acciones dirigidas a mejorar el clima organizacional.

Actualmente no se han desarrollado seguimientos continuos para medir la satisfacción del ambiente laboral dentro de la compañía, lo que de no ser evaluado puede generar como resultado desmotivación en los colaboradores y baja eficiencia en los procesos, lo anterior debido a la falta de un plan de acción para mejorar el clima organizacional y que sus empleados estén motivados para realizar efectivamente sus labores; de lo contrario actualmente tan solo se establecen las tareas y se revisan los resultados, saltándose una parte importante como lo es el bienestar de los colaboradores.

Si esto no se soluciona puede llegar a causar problemas como baja eficiencia, alta rotación de personal, frecuente ausentismo, problemas de salud, actitudes negativas y conductas inaceptables.

## **2. Caracterización del problema**

Un mal clima organizacional tiene repercusiones en materia de rendimiento y productividad, en gran medida y con frecuencia dentro del ambiente laboral existen descontentos de los colaboradores hacia las organizaciones, para este caso el área comercial de Seguros SURA, S.A, tiene inconformidades con el sobre cargo de actividades, siendo estos a raíz de la magnitud y demanda de trabajo que hay dentro de la compañía y el personal disminuido para desarrollar cada una de estas; ausentismo de compañeros de trabajo lo que dificulta realizar el trabajo en equipo, en algunas ocasiones mal desarrollo del liderazgo y poco compromiso por los líderes de unidad llevando esto a lo que se menciona anteriormente, sobre cargo de actividades para una sola persona, así mismo no existe un protocolo o línea ética y de respeto de los asesores de seguros hacia el personal administrativo del área comercial, siendo ellos un factor externo que afectan el clima laboral generando inconformidades al personal del área.

## **3. Formulación del Problema.**

¿En qué medida un plan de acción del clima organizacional mejorará el bienestar laboral de los colaboradores del área comercial de Seguros Sura, S.A?

#### **4. Delimitación del Problema.**

##### **a) Temporal**

La presente investigación se llevó a cabo durante los meses comprendidos entre marzo y diciembre del año 2022.

##### **b) Geográfica**

La investigación de Clima organizacional fue enfocada para los colaboradores del área comercial de Seguros Sura, S.A, oficinas centrales, ubicado en Bambú City Center, Boulevard El Hipódromo y Avenida Las Magnolias, Colonia San Benito, San Salvador, El Salvador.

##### **c) Teórica**

Libros, Sitios Web, Boletines informativos, Leyes, Revistas y trabajos de investigación.

#### **5. Justificación**

La creación de un plan de acción del clima organizacional para mejorar el bienestar laboral de los colaboradores del área comercial de Seguros Sura, S.A surge de la necesidad que la compañía tiene de mantener el bienestar de sus colaboradores, siendo de vital importancia interactuar en un ambiente favorable facilitando las relaciones laborales, en donde sea permitido expresar actitudes y pensamientos sin prejuicios y se les permita ser creativos para el desarrollo de sus actividades.

La importancia de este tema repercute en que las reacciones y comportamientos de un colaborador dependen de la percepción y asimilación que tiene de la compañía en la que desempeña su trabajo, se abordará una temática enfocada al bienestar laboral a través de la percepción que tienen los colaboradores de su entorno y ambiente laboral, abordando diversos factores que pueden contaminar el clima laboral entre ellos el síndrome de burn-out; cabe mencionar que en la actualidad trabajadores se ven obligados a abandonar sus empleos no por lo que antes era conocido como presión laboral, actualmente las personas no solamente buscan ser asalariados y lograr estabilidad económica, sino también bienestar y estabilidad mental, los empleos no son abandonados únicamente por no ser bien remunerados, las personas quieren sentirse valoradas dentro de sus trabajos, que su conocimiento y capacidades sean reconocidas no solo en el ámbito económico sino también en el buen trato y calidad humana, laborando en un ambiente con clima agradable.

Con ésta investigación se brindarán nuevos conocimientos y/o tendencias para mejorar la convivencia, relaciones laborales e interpersonales entre los colaboradores, haciendo un previo diagnóstico en la percepción que tienen acerca del ambiente laboral; Se evaluarán las perspectivas que los colaboradores tengan sobre la compañía y todas aquellas situaciones de convivencia y bienestar que aún no ha sido indagadas por los jefes de departamento o coordinadores del área, con la finalidad de brindar un ambiente oportuno para la buena convivencia y bienestar de los colaboradores.

El Plan de acción a implementar es factible operativamente siendo este un proyecto que se ajusta a la estructura organizacional de la compañía, de esa manera indagar si las estrategias utilizadas a lo largo de estos años aún siguen surgiendo efecto positivo en el ambiente laboral y/o crear nuevas y modernas herramientas y estrategias para influir positivamente en el bienestar de los colaboradores, por lo que se nos facilitará el análisis de nuestras herramientas de investigación porque se nos ha brindado acceso a la información existente sobre el tema y las visitas para la investigación de campo dentro de la compañía.

## **C) Marco histórico y generalidades de la compañía de Seguros SURA S.A**

### **1. Antecedentes**

Para el año 1944 nace la compañía en Medellín Suramericana de Seguros como una compañía dedicada al aseguramiento de riesgos generales, por iniciativa de 32 empresas y cerca de 150 accionistas, ya para el año 1945 realizan su primera venta, Seguros Generales Suramericana vende su primera póliza del ramo de incendios a Talleres Robledo y se paga el primer siniestro a Coltejer, por valor de 8 centavos, en el año 1946 llega a la capital colombiana: suramericana abre oficinas en Bogotá y se expande en territorio nacional por medio de sus agencias, posteriormente; Suramericana de Seguros se expande por todo el territorio colombiano, para los años 1947 nace Suramericana de Seguros de Vida (Seguros de Vida Suramericana), para la gestión de seguros de vida, accidentes, incapacidades, enfermedades y rentas vitalicias.

En el año 1997 nace Suramericana de Inversiones (hoy Grupo SURA), producto de una división patrimonial de Suramericana de Seguros, y en el año 1999 nace Inversura (hoy Suramericana S.A), Holding creado para agrupar las inversiones en seguros y seguridad social.

Ya para el año 2001 surge un nuevo socio Internacional (Múnich Re) la compañía líder en el mercado reasegurador mundial, adquiere una participación accionaria de Inversura, en el 2007 adquieren la Compañía Agrícola de Seguros, Se incorpora el ramo de Seguros Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT, y en el año 2008 se retoma el canal de distribución en grandes superficies con una alianza entre suramericana y Almacenes Éxito, para dar acceso a los seguros de manera fácil y económica a poblaciones con bajo poder adquisitivo.

En 2009 surge una nueva marca e imagen SURA, suramericana y sus compañías filiales lanzan su nueva marca e imagen corporativa, con un concepto innovador e integrador de cara al mercado.



En el año 2011 continúa con la estrategia de internacionalización del negocio de seguros, a través de la adquisición de proseguros en República Dominicana, ya para el año 2012 Suramericana adquiere acciones de ASESUISA en El Salvador, convirtiéndose en Seguros Sura, S.A, y en 2013 recibe el premio a “mejor Aseguradora de Latinoamérica 2013” por su gestión empresarial, entregado por Reactions, y en 2015 buscan expandirse a nuevos países en América Latina.

## **2. Generalidades**

Suramericana S.A. Hoy es una compañía especializada en aseguramiento, tendencias y riesgos, líder en Colombia y con operación en El Salvador, República Dominicana, Panamá y Brasil. Cuenta con el respaldo de su compañía matriz, Grupo SURA, que participa con el 81.1% de propiedad de la sociedad, y el 18.9% restante pertenece a la reaseguradora internacional Múnich Re. Esta estructura accionaria le permite a SURA contar con transferencia de sinergias operativas, comerciales y financieras.

Grupo de Inversiones Suramericana S.A. Grupo SURA, es una compañía latinoamericana que cotiza en la Bolsa de Valores BVC y está inscrita en el programa ADR, Nivel I en Estados Unidos. Es además la única entidad latinoamericana del sector Servicios Financieros Diversos, que forma parte del Índice de Sostenibilidad Dow Jones con el cual se reconoce a las compañías que se destacan a nivel mundial por sus buenas prácticas en materia económica, ambiental y social. El Grupo SURA cuenta con dos tipos de inversiones: las estratégicas, enfocadas en los sectores de servicios financieros, seguros, pensiones, ahorro e inversión; y las de portafolio, que están principalmente en los sectores de alimentos procesados, cemento y energía.

### **a) Misión**

- Acompañar a nuestros clientes para alcanzar sus sueños y metas; mediante una asesoría integral con productos de ahorro, protección e inversiones, durante su ciclo de vida, asegurando la generación de valor y un crecimiento sostenible

**b) Visión**

- Ser la empresa líder de ahorro en Latinoamérica. Seremos los mejores, reconocidos y preferidos en cada uno de nuestros mercados.

**3. Valores y Principios corporativos**

La actuación ética es una premisa que orienta la manera de establecer relaciones con los grupos de interés, y se ve reflejada en la actitud de los colaboradores, haciendo de los principios un fundamento de trabajo que trasciende las estrategias corporativas.

**a) Equidad:**

Entendida como el trato justo y equilibrado en la relación laboral, comercial y/o cívica con nuestros empleados, asesores, accionistas, clientes, proveedores y la comunidad en general, y la igualdad de trato para con todas las personas, independientemente de sus condiciones sociales, económicas, raciales, sexuales o de género.

**b) Transparencia**

Las relaciones con la compañía están basadas en el conocimiento, dentro de los límites de la ley y la reserva empresarial, de toda la información sobre la que se rigen nuestras actuaciones.

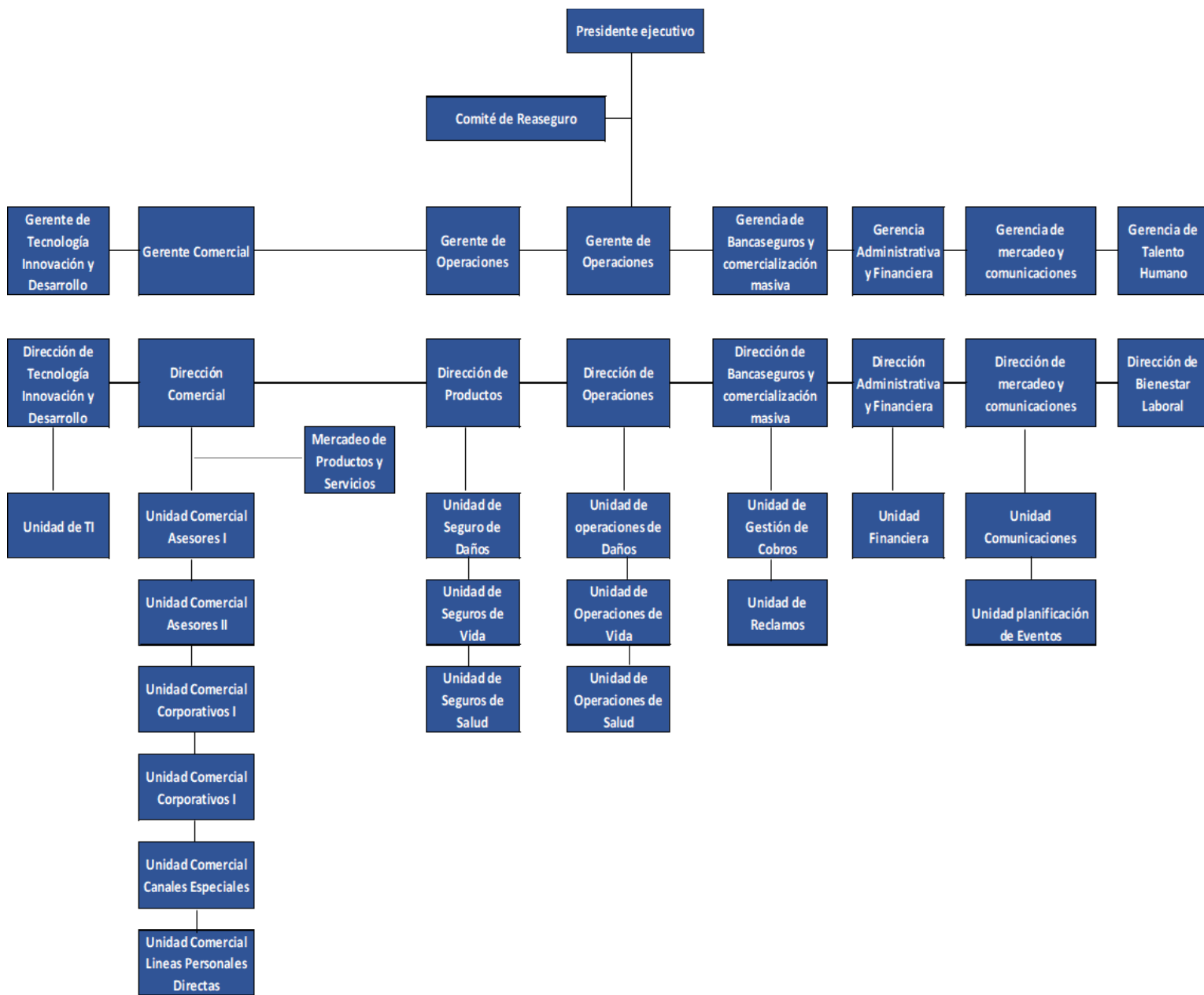
**c) Respeto**

Más allá del cumplimiento legal de las normas y de los contratos pactados con nuestros grupos de interés, tenemos presente sus puntos de vista, necesidades y opiniones, lo que implica reconocer al otro y aceptarlo tal como es.

**d) Responsabilidad**

La intención inequívoca de cumplir con nuestros compromisos, velando por los bienes, tanto de la compañía, como de nuestros accionistas, clientes, proveedores y de la comunidad en general.

### 4. Estructura organizativa actual



Elaborado: Unidad de procesos y R.O	Actualizado: Unidad de procesos y R.O	Autorizado: Gest/Humana	Gerente de área
-------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------	-----------------

## **D) Marco conceptual del clima organizacional**

### **1. Evolución del concepto de clima organizacional**

A lo largo de la historia y, desde su aparición, el concepto de clima organizacional ha ido cambiando y evolucionando, cada autor que ha publicado al respecto lo ha realizado desde su experiencia y con base a su contexto histórico, material y social, es por ello que a continuación se presenta una serie de conceptos e ideas que han ido aunando al concepto de clima organizacional que se tiene a día de hoy.

Una de las primeras apariciones de la noción de clima organizacional surge en la década de los años treinta, cuando el filósofo y psicólogo polaco llamado Kurt Lewin con su obra *La Teoría del Campo en la Ciencia Social*, que cuenta la particularidad de definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, de tal forma que la persona es capaz de emitir un juicio de valor de lo que su entorno es, y la conducta que dicha persona tomará de acuerdo al ambiente que lo rodea.<sup>1</sup>

Continuando con lo mencionado en el párrafo anterior, Lewin retoma elementos psicológicos y los aplica en el campo social y conductual, en acciones tales como el aprendizaje. El estudio de Lewin, se dice que es inductiva, puesto que parte de lo particular a lo general, el aporte de este autor significó la apertura de las puertas a la psicología social y si bien, debido a las limitaciones teóricas de la época no eran lo suficientemente amplias, logró abonar los cimientos para los años venideros.<sup>2</sup>

Por otro lado, el nacimiento de la definición de clima organizacional es relativamente nuevo, debido a que fue recientemente aplicado en el área de la psicología industrial y/o organizacional, el encargado de llevar a cabo dicha tarea fue precisamente (Gellerman, 1960) el conluye que clima es “el carácter de una compañía” e introduce una serie de pasos para analizarlo. El primero comprende identificar a las personas que conforman a la organización, debido a que sus actitudes influyen dentro de la empresa.

---

<sup>1</sup> Teoría del campo en la ciencia social, publicado en 1951, autor Lewin, extraído de <https://www.fcsh.espol.edu.ec/>

<sup>2</sup> Tomado de Revista internacional de trabajo social y ciencias sociales, julio 2022, extraído de [www.comunitania.com](http://www.comunitania.com)

El segundo paso es estudiar a las personas para determinar sus objetivos, tácticas y puntos ciegos, de esta forma se sabrá de qué manera se pueden alinear las metas de la organización con el personal. De igual forma se debe revisar la historia de la compañía, lo que permite conocer el punto de partida y visualizar hacia donde se planea dirigir el rumbo.

Posteriormente surgen nuevos conceptos, en donde se propone la idea de clima organizacional de la siguiente forma:

Toda organización crea su propia cultura o clima, con tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes. El clima o cultura del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera que los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales y su propia planta física, las formas de comunicación, y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema. (Katz & Khan, 1986, pág. 77)

Dicho concepto es mucho más amplio y abarca una mayor cantidad de elementos, lo que proporciona un mayor dinamismo y comprensión de la idea expresada. Se menciona que cada empresa, organización o compañía posee de forma intrínseca su propia cultura, la cual la distinguirá de cualquier otra organización, de mismo modo no se limita a características intangibles tales como costumbres, valores o tradiciones sino también toma elementos materiales como el espacio físico que comprende la empresa, entendiéndose así que el entorno y sus atributos repercuten de manera directa en los trabajadores que en ella se desempeñan.

## **2. Definiciones de clima Organizacional**

Continuando con la conceptualización de clima organizacional se ha podido observar que, a lo largo de los años, desde su aparición, la definición ha ido evolucionando, cambiando y modificando acorde al contexto histórico, material y social, es por ellos que en los siguientes apartados se encuentran los conceptos mayormente aceptados.

Uno de los primeros conceptos de clima organizacional se presenta a continuación:

El Clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones de sus integrantes. (Chiavenato, 1979)

Gracias al aporte de Idalberto Chiavenato se agrega una de las variables que más eco ha producido en los últimos años cuando al hablar de clima organizacional se refiere, y esta es la variable motivación. Cada persona, individuo que forma parte de una organización posee cualidades intrínsecas y por lo tanto las motivaciones entre cada miembro puede llegar a variar, lo que abre una puerta de gran variedad de posibilidades. Por otro lado, se entiende que el factor motivación marca la dirección y el rumbo de la empresa, siendo de esta forma que, entre más condiciones se creen para aumentar la motivación del personal, más favorables serán los resultados obtenidos por la organización, y, desde el otro polo, al quitar las motivaciones más desfavorables serán los resultados incidiendo de forma directa las necesidades tanto del personal como la compañía. Así también, se toma en cuenta la definición, donde se señala lo siguiente:

El clima organizacional puede ubicarse en definiciones objetivas y subjetivas. Las primeras están enfocadas a las características de la organización como son tamaño, niveles de autoridad, o complejidad organizacional. Por su parte, las definiciones subjetivas están basadas en las percepciones que los trabajadores tienen de la organización en aspectos tales como la estructura, el reconocimiento, las recompensas, entre otros. (Joannesson, 1979)

El análisis presentado por dicho autor plantea una línea de pensamiento más estructurado, en donde clasifica o separa en dos categorías los niveles de clima organizacional, acentuando de este modo una forma más profunda de definir dicho concepto y creando un mayor rango de alcance que permite entender de mejor manera la idea central.

Dichos niveles se dividen en definiciones objetivas que abarcan atributos tangibles, físicos y sensibles a los sentidos humanos tales como el tamaño, y condiciones físicas de la empresa, es importante recalcar este punto ya que el entorno donde las personas desempeñan sus actividades incide en el resultado de las mismas. Por otro lado, se mencionan aspectos subjetivos en donde entran variables como reconocimiento, atención, motivación que puede variar dependiendo de la persona y del grado de ambición, valores y moral de cada uno de los colaboradores.

Y por último se presenta esta definición de clima organizacional propuesta por (Brunet, 1983) donde se considera el clima como un “conjunto de características que a) describen una organización distinguiéndola de otras (productos fabricados, servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.) b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

Con base en los fundamentos teóricos de (Brunet, 1983), se contemplan tres cualidades para lograr un mejor entendimiento del tema y saber distinguirlo. De acuerdo a su definición se menciona que, el clima organizacional varía entre una organización u otra, y esta dependerá del tipo de rubro a la que la compañía pertenece, por lo que para evaluar el tipo de clima con el que una empresa cuenta es necesario conocerla a detalle y validar el tipo de trabajo que en ella se realice. También se menciona que, el clima es más duradero en el tiempo, el ambiente de trabajo es más dinámico, sin embargo, al hablar de clima, se trata de un patrón capaz de sostenerse por periodos de tiempo más prolongados.

De esta forma se cierran las definiciones más aceptadas del tema, no sin antes agregar una definición propia. Se considera que clima organizacional es una “variable que distingue a una empresa de otra, y que, se relaciona de forma directa con el personal llegando a afectar de una manera favorable o no a la empresa y sus colaboradores, dependiendo de los elementos tangibles e intangibles propios de la organización.”

### **3. Importancia del clima organizacional**

Uno de los puntos relevantes del clima organizacional es, la repercusión e incidencia que esta genera en su entorno, como lo menciona (Brunet, 1983) “en una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima.” Convirtiéndose así, en un factor primordial debido a que, permite al administrador llevar a cabo un diagnóstico y estudio para encontrar que variables están siendo más afectadas de forma positiva y negativas, identificar áreas de oportunidad que creen espacios de mayor aceptación entre los miembros de la organización, detectar que aspectos hay que tomar en cuenta al momento de crear planes de acción para la consecución de objetivos y de igual forma encontrar soluciones a diferencias y conflictos que se den.

### **4. Teoría de Clima Organizacional**

Existen diversas teorías que explican y describen los distintos tipos de clima organizacional, dichas teorías buscan entender la forma en que se gestionan los sistemas organizacionales, esquemmatizando y conceptualizando los distintos elementos que se ven inmersos en una organización, con el fin de entender el funcionamiento de estos y así obtener respuestas a los grandes desafíos que los sistemas organizacionales enfrentan día con día.

#### **a) Teoría de Likert**

La teoría del psicólogo Rensis Likert es una de las más importantes debido a su enfoque holístico y sistémico es decir que considera algo como un todo ya que se considera que las organizaciones son sistemas interdependientes en los que las partes están interconectadas, resaltando diferentes elementos tales como liderazgo, estructuras y cultura, pero sobre todo la manera en que afectan el clima y eficacia organizacional.



En relación a lo anterior para (Brunet, 1983) “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben.”

De acuerdo a dicha teoría existen tres variables que describen las particularidades internas de una organización, siendo estas, conocidas como variables causales, variables intermediarias y variables finales.

**I. Variables Causales:** Definidas como variables independientes las cuales están orientadas a indicar como la organización cambia y obtiene resultados, se entienden por variables causales factores como estructura organizativa y administrativa, toma de decisiones, competencias y actitudes.

**II. Variables Intermediarias:** Estas se orientan a medir el estado interno de la organización, se refleja en elementos como la motivación, comunicación, y rendimiento.

**III. Variables Finales:** Surgen como resultado del efecto de las variables causales e intermedias, y se orientan a establecer resultados que la organización obtuvo como la productividad, ganancia y pérdida.<sup>3</sup>

Retomando el orden de ideas, para aclarar los conceptos de las variables propuestas en dicho modelo, se entienden por variables causales aquellas que influyen o inciden en las respuestas de las personas, un ejemplo puede ser diferentes factores que incluyen, pero no están limitados al salario, ambiente laboral, balance de trabajo y vida, entre otros. Por otra parte, se encuentran la variable intermediaria y variables finales, en donde la primera actúa y toma el papel de puente entre las causales y finales, y un ejemplo claro es el soporte o apoyo brindado por un supervisor o gerente a su equipo de trabajo, que influye en los subordinados y el equipo de trabajo generando así niveles de satisfacción laboral, y por último se encuentran las variables finales que son el resultado de las dos primeras variables en donde sí se continua con el ejemplo, el elemento o factor “satisfacción laboral” sería en sí misma la variable final.

---

<sup>3</sup> Variables causales, intermedias y finales, obtenido de artículo de internet “El clima organizacional presente en una empresa de servicio, recuperado de: [http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1\\_n25/art01.pdf](http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1_n25/art01.pdf)

Ahora que, se entiende mejor dichas variables, se abre el camino para continuar con el aporte de Likert, que propuso una serie de climas.

## **Clima de tipo autoritario**

### **i. Sistema Autoritarismo Explotador**

Se caracteriza por la dirección que no tiene confianza en sus empleados, la mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la pirámide. Se distingue por la particularidad de que los empleados se mueven en un entorno de amenazas, miedos y castigos, en donde, si bien existe un sistema de recompensas, este no es un elemento recurrente dentro de la organización.

### **ii. Sistema Autoritarismo Paternalista**

En este sistema, si bien existe cierto nivel de confianza por parte de la dirección para con sus colaboradores, tiene la característica de ser una confianza condescendiente, asemejándose a la de un amo con su siervo. Las decisiones son tomadas en la cima, y algunas decisiones pueden llegar a ser tomadas en escalafones o niveles de menor rango.

## **Clima de Tipo Participativo**

### **iii. Sistema Consultivo**

Su mayor característica es la confianza depositada en sus empleados, se trabaja con la satisfacción de necesidades de prestigio y estima. La comunicación es de forma descendente

### **iv. Sistema Participación en Grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados, y la toma de decisión están diseminados en toda la organización. La comunicación se realiza no solo de forma ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Otra de las peculiaridades es que, existe una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Sistemas de Clima, fragmento de El clima de trabajo en las organizaciones, pag. 30 recuperado de <https://corganizacionall.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Por lo tanto, al ejecutar un análisis en conjunto se logra apreciar que los sistemas I y II hacen referencia a un clima cerrado, en el cual existe una estructura rígida por lo que el clima se torna desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV responden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que marca y crea el camino para un clima favorable dentro de la organización.

## 5. Modelo de clima organizacional

Los modelos del clima organizacional han sido propuestos a lo largo de los años por diferentes autores, estos modelos nos sirven como referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan

### a) **Modelo de Katz y Kahn**

Los autores Katz y Khan tal como lo menciona (Angulo, 2009) “fueron los encargados de desarrollar un modelo organizativo con mayor grado de complejidad y amplitud basado en la Teoría de Sistemas, según su modelo ellos toman la organización como un sistema abierto”. Para entender mejor este modelo es necesario mencionar las siguientes características.

### **Características del sistema abierto como sistema organizacional**<sup>5</sup>

En la siguiente lista se encuentra un desglose de las particularidades que comprenden el modelo de Katz y Kahn:

- i. Importación de energía:** Conocida también como “entrada” y hace referencia a los insumos que se obtienen del entorno.
- ii. Procesamiento:** Siguiendo con la línea de ideas, una vez los insumos son ingresados al sistema, se someten a un proceso de transformación o producción.
- iii. El producto:** Es el resultado final del proceso de transformación, prácticamente es el producto creado.

---

<sup>5</sup> Modelo de Katz y Khan, características, recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-katz-kahn-organizacion/>

- iv. **Funcionamiento cíclico:** Hace alusión al proceso mencionado en los apartados anteriores, y es la repetición del sistema de importación, procesamiento y exportación o producto final.
- v. **Entropía negativa:** Las organizaciones necesitan controlar la entropía, mediante la importación de más energía de la que gasta y el almacenamiento del excedente
- vi. **La información, retroalimentación negativa y proceso de codificación:** Este proceso permite identificar aspectos positivos, fallas, y desviaciones de la organización con el fin de revertir o corregir dichas áreas de oportunidad.
- vii. **Estado estable y homeóstasis dinámica:** Hace referencia que, a medida que la organización se expande así mismo se debe expandir los productos y resto de elementos.
- viii. **Diferenciación:** A medida que la organización crece, se genera una serie de características que la hacen diferenciarse de los demás.
- ix. **Equifinalidad:** Se puede lograr un mismo resultado o llegar a un mismo destino desde diferentes lugares o sitios.

## **E) Bienestar Laboral**

### **1. Definición**

Se entiende por bienestar laboral:

El bienestar laboral es la protección de los derechos e intereses sociales de los empleados de la organización, ellos prestan su servicio según su función es apoyar y complementar a la organización sobre el bienestar laboral de los trabajadores y las condiciones del trabajo a la que ellos están expuestos día y día. (Chiavenato, 2006)

El bienestar laboral no depende en forma directa de los salarios o beneficios económicos si no por el contrario de cómo el trabajador percibe su trabajo y la importancia de sus tareas asignadas, en otras palabras, es darles a los colaboradores beneficios adicionales, aparte de su salario, que les permite trabajar motivados y contentos.

Alcanzar un bienestar laboral resulta beneficioso para la organización, debido a que los trabajadores se encuentran motivados hacia el logro de los objetivos y metas de la organización. Es claro que, para lograr un bienestar laboral en todos los niveles, los beneficios tienen que ser iguales para todos independientemente del cargo o el puesto que ocupen dentro de la institución.

## **2. Importancia**

De acuerdo con datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, en promedio el salvadoreño trabaja 58.8 horas a la semana, generando que, El Salvador ocupe el primer lugar en el indicador “Tiempo total de trabajo” del Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe.<sup>6</sup>

Por otra parte, la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones establece que la edad para poder retirarse en El Salvador es de 55 años para la mujer y 60 años para los hombres con el requisito de haber cotizado 25 años de forma continua o discontinua.<sup>7</sup> Otro dato a tomar en consideración es el promedio o esperanza de vida de los salvadoreños, para el año 2020 según datos del sitio Datos Macro, la esperanza de vida en el país aumentó a 73.53 años, ese año la esperanza de vida de las mujeres fue de 78.04 años y de los hombres 68.69 años.<sup>8</sup>

Los datos anteriores confirman que, la mayor parte de vida de los salvadoreños es dedicada al trabajo, por lo tanto, es importante que las condiciones laborales sean dignas y óptimas, puesto que, esto repercute de forma directa en el bienestar laboral, pero, sobre todo en la calidad de vida de las personas.

El trabajo ocupa un lugar trascendental en la vida de cualquier ser humano, a través del trabajo el hombre a lo largo de la historia ha logrado inmensos avances en distintas áreas tales como la ciencia, tecnología, arte, etc. Es por ello la importancia de tomar en consideración las condiciones y aspectos laborales que rodean las diferentes actividades

---

<sup>6</sup> incluye horas por trabajo remunerado y no remunerado. <https://forbescentroamerica.com/2019/09/20/el-salvador-primer-pais-de-centroamerica-con-mas-horas-trabajadas-por-semana/>

<sup>7</sup> Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Art. 147, inciso 1 y 2.

<sup>8</sup> Esperanza de vida en El Salvador. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/el-salvador#:~:text=La%20esperanza%20de%20vida%20en,fue%20de%2068%2C69%20a%C3%B1os.>

productivas ya que el trabajo no solo permite desarrollo económico sino también dignifica la vida de las personas. El término dignidad hace referencia al valor intrínseco o inherente que se le adjudica al ser humano, por el simple hecho de serlo. Por lo tanto, un trabajo debe de alinearse y respetar la dignidad de cualquier ser humano.<sup>9</sup>

### **3. Relación entre clima organizacional y bienestar laboral**

El clima organizacional y el bienestar laboral se encuentran estrechamente relacionados y tienen un impacto significativo en la calidad de vida de los colaboradores de una organización y en el funcionamiento general de la misma. A continuación; se explica la relación entre estos dos conceptos:

Según (Slocum, 2009) “el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente”.

Para (Forehand, 1964) el bienestar laboral es "un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente permanentes en el tiempo y afectan el comportamiento de las personas en la organización".

La relación entre clima organizacional y bienestar laboral se puede entender de la siguiente manera:

Un buen clima organizacional contribuye a la satisfacción laboral de los colaboradores, cuando estos se sienten satisfechos con su entorno laboral tienen más probabilidades de estar comprometidos con su trabajo, lo que a su vez mejora su bienestar emocional y su sentido de propósito, ya que un alto nivel de bienestar laboral está asociado a un mejor desempeño manteniendo al personal motivado, creativo y comprometido.

---

<sup>9</sup> Dignidad, concepto extraído de: <https://www.trabajoparaunhermano.cl/2017/09/07/decalogo-del-buen-trabajo-un-buen-trabajo-cuida-la-dignidad-de-la-persona/#:~:text=La%20dignidad%20del%20trabajo%20no, tratar%20y%20ser%20tratado%20dignamente.>

El clima organizacional y el bienestar laboral están interconectados de manera bidireccional, un clima positivo promueve el bienestar de los colaboradores, mientras que el bienestar laboral contribuye a un clima organizacional saludable.

## **F) Plan de acción**

### **6. Definición**

El plan de acción es una “herramienta fundamental en la gestión y toma de decisiones, ya que proporciona una guía clara para abordar problemas, e implementar cambios.” (Rodrigues, 2022)

Conforme a lo mencionado por (Suarez, 2022) el plan de acción es definido como “documentos debidamente estructurados que forman parte del planteamiento estratégico de una investigación de carácter cualitativo, ya que, por medio de ellos, se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos”.

## **2. Características de un plan de acción**

Continuando con el análisis de plan de acción, de acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior se considera un elemento primordial para el manejo correcto de proyectos y objetivos, ya que marca el camino de forma detallada simplificando la coordinación y colaboración entre los miembros de la organización, aumentando la probabilidad de éxito al minimizar riesgos manteniendo un enfoque estratégico. Por lo general todo plan de acción debe de contener las siguientes características:

- a) Partiendo de los objetivos se propone un camino posible: Se desglosan los objetivos a largo plazo en unidades más pequeñas y alcanzables a corto plazo.
- b) Elevado nivel de detalle: Debe contener una descripción detallada de las acciones necesarias para lograr los objetivos: recursos necesarios, tiempos estimados, tareas prioritarias, entre otros aspectos importantes.

- c) Adaptable a cambios: En caso de que el panorama real cambie en alguna medida, deberá cambiarse también el plan de acción. Caso contrario, se estará en una situación de improvisación y de imprevistos.
- d) Representaciones gráficas: Suelen ir acompañados de representaciones gráficas o visuales como: Diagramas de flujo, esquemas, organigramas entre otras herramientas para ser más digeribles.<sup>10</sup>

### **3. Elementos de un plan de acción<sup>11</sup>**

- a) Objetivos
- b) Estrategias
- c) Tareas requeridas
- d) Tiempos específicos, fechas de inicio y final
- e) Recursos necesarios
- f) Responsable de cada tarea

### **4. Plan de acción del clima organizacional**

Un plan de acción del clima organizacional de acuerdo a lo publicado por (Ramirez, 2022) es “un conjunto estructurado de estrategias y actividades diseñadas para mejorar y mantener un ambiente de trabajo positivo dentro de una organización.”

Se menciona que se comienza con el estudio de la situación actual de la organización; de igual manera se identifican las fortalezas y debilidades, recurriendo a encuestas de clima laboral para medir el nivel de compromiso y satisfacción de los colaboradores. Las preguntas de la encuesta deben abordar tres aspectos los cuales son: Técnicos, humanos y organizacionales.

---

<sup>10</sup> Características Plan de Acción, recuperado de <https://concepto.de/plan-de-accion/>

<sup>11</sup> Elementos de un plan de acción, recuperado de <https://alusolsc.comblog/que-es-un-plan-de-accion/> publicado 2021



Estos tres campos permiten abordar los indicadores que se quieren medir tales como: motivación, reconocimiento, sentido de pertenencia, liderazgo, participación, condiciones laborales y condiciones de lugar de trabajo. Una vez hecho el análisis e identificado las fortalezas y debilidades de la organización, se procede a especificar las áreas de mejora, objetivos y metas a alcanzar, los recursos disponibles y las acciones que se planean poner en marcha para conseguir resultados, así como también definir el equipo de trabajo que se hará cargo del programa y de difundirlo entre los trabajadores.<sup>12</sup>

### G) Base Técnica

A continuación, se presenta el listado de la normativa técnica aplicable al sector de seguros que dichas entidades deben observar en las operaciones que realicen:

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>
NCS-006	Normas para la Reclasificación Contable de los Préstamos y Contingencias de las Sociedades de Seguros.	Regular el traslado de los préstamos de cartera vigente a cartera vencida; así como el tratamiento contable del pago derivado de la realización de una contingencia, por el incumplimiento de fianzas por parte de clientes de las sociedades de seguros.
NCS-007	Normas para el Registro Contable de Operaciones de Reporto Bursátil que Realizan las Sociedades de Seguros	Regular la aplicación y valuación contable de las operaciones de reporto bursátil.
NCS-008	Normas para Contabilizar Revalúo de los Inmuebles de Sociedades de Seguros	Establecer los procedimientos contables relativos al registro del revalúo de inmuebles del activo fijo de sociedades de seguros, su depreciación y retiro.
NCS-009	Normas para el Reconocimiento Contable de Pérdidas en Préstamos y Cuentas por Cobrar de Sociedades de Seguros	Regular el reconocimiento de pérdidas por eliminación de saldos de préstamos y cuentas por cobrar.

<sup>12</sup> Medición de clima organizacional, recuperado de <https://blog.fundacion/como-hacer-un-plan-de-accion-de-mejora-clima-laboral>

NCS-010	Normas para la Contabilización de los Activos Extraordinarios de las Sociedades de Seguros	Establecer prácticas uniformes para el registro contable y valuación de las transacciones de activos extraordinarios, de las sociedades de seguros.
NCS-011	Normas para la Constitución de las Reservas Técnicas de las Sociedades de Seguros	Desarrollar la aplicación de los métodos de constitución de reservas, contenidos en el “Capítulo III Reservas Técnicas” de la Ley de Sociedades de Seguros.
NCS-012	Normas para la Constitución de las Reservas de los Seguros Previsionales derivado del Sistema de Ahorro para Pensiones.	Establecer las bases y periodicidad para el cálculo de las reservas que deben constituir las sociedades de seguros que se dediquen en forma directa o mediante operaciones de coaseguro o reaseguro aceptado, a la explotación de los seguros de invalidez y sobrevivencia y los seguros de rentas vitalicias.
NCS-013	Normas para la Contabilización de Intereses de las Operaciones Activas de las Sociedades de Seguros.	Uniformar la contabilización de los intereses devengados en las operaciones activas de las sociedades de seguros, de tal manera que se reflejen razonablemente los productos obtenidos como resultado de tales operaciones.
NCS-014	Normas para la Contabilización de las Comisiones sobre Préstamos de las Sociedades de Seguros.	Establecer los principios, métodos y procedimientos uniformes para el registro contable de las comisiones que las sociedades de seguros cobran anticipadamente a sus clientes por el otorgamiento de préstamos.
NCS-015	Normas para la Elaboración de Estados Financieros de las Sociedades de Seguros	Establecer el contenido mínimo y los procedimientos para la elaboración de los estados financieros de las sociedades de seguros.
NCS-016	Normas para la Publicación de Estados Financieros de las Sociedades de Seguros	Establecer el contenido de los estados financieros para que las sociedades de seguros proporcionen al público información financiera suficiente y oportuna sobre su situación financiera, económica y jurídica.
NCS-017	Normas para la Contabilización de las Inversiones Accionarias Permanentes de las Sociedades de Seguros.	Definir la oportunidad y el valor del registro de las inversiones en acciones de sociedades salvadoreñas y extranjeras por parte de las sociedades de seguros.

## H) Base Legal e Institucional

Base legal	Descripción	Base Institucional
Constitución de la República de El Salvador	<p>Art.1.El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano. El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores</p>	Corte Suprema de Justicia de El Salvador a través de la Sala de lo Constitucional
Código de Comercio	<p>En el Título X del Código de Comercio, se regulan los contratos de seguros en aspectos relacionados con las disposiciones siguientes:</p> <p style="padding-left: 40px;">I. Disposiciones generales del contrato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Definiciones y celebración del contrato.</li> <li>ii. Pólizas</li> <li>iii. Riesgos</li> <li>iv. Primas</li> <li>v. Indemnización</li> <li>vi. Información</li> <li>vii. Obligaciones relativas al riesgo</li> <li>viii. Prescripción</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;">II. Regulaciones sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Seguros Contra Daño</li> <li>ii. Seguros Contra Incendio</li> </ul>	Ministerio de Economía
	<ul style="list-style-type: none"> <li>iii. Seguro Agrícola y Ganadero</li> <li>iv. Seguro de Transporte</li> <li>v. Seguro de Responsabilidad</li> <li>vi. Seguro de Crédito</li> <li>vii. Seguro de Deuda</li> <li>viii. Seguro de Vehículo Automotores</li> <li>ix. Seguro de Navegación</li> <li>x. Seguro de Personas</li> </ul>	

Ley de Sociedad de Seguros	Regular la constitución y el funcionamiento de las sociedades de seguros y la participación de los intermediarios de seguros, a fin de velar por los derechos del público y facilitar el desarrollo de la actividad aseguradora. El Comercio de asegurar riesgos a base de primas sólo podrá hacerse en El Salvador por sociedades de seguros constituidas de acuerdo con esta Ley, que tengan por finalidad el desarrollo de dicha actividad. En lo que no estuviere previsto en esta Ley, se aplicarán las disposiciones contenidas en el Código de Comercio. El artículo 14 estipula la cantidad mínima para constituirse de siete millones de colones para para las sociedades de seguro generales, cinco millones de colones para las sociedades de seguro de personas, cuatro millones de colones para las sociedades de seguro que realicen exclusivamente operaciones de fianza. Veinte millones de colones para las sociedades de seguros que realicen actividades de reaseguro y reafianzamiento.	Superintendencia del Sistema Financiero
La Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero	Establece que la función de regulación le corresponde al Banco Central de Reserva a través del Comité de Normas y en el Artículo 99, dispone entre otros aspectos que le corresponde al Comité de Normas la aprobación de normas técnicas para el establecimiento y vigilancia de las reservas técnicas y matemáticas, de inversiones y reaseguros de las sociedades de seguros; Así mismo, dicha Ley establece que en base a los Artículos 1, 3 y 99, el Sistema de Supervisión y Regulación Financiera está constituido por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) y el Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), correspondiéndole al primero supervisar la actividad individual y consolidada de los integrantes del sistema financiero, y al Banco Central de Reserva de El Salvador la aprobación del marco normativo técnico necesario para la adecuada aplicación de las leyes que regulan a los integrantes del sistema financiero y demás supervisados a través del Comité de Normas.	Superintendencia del Sistema Financiero y Banco Central de Reserva
Ley de Seguro Social	Art. 29 Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento, mientras que el trabajador el tres por ciento.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

<p>Ley Integral del Sistema de Ahorros para Pensiones</p>	<p>Art. 16 La tasa de cotización será del dieciséis por ciento sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento al trabajador y, el ocho punto setenta y cinco por ciento al empleador.</p> <p>Art. 147 Establece que la edad para jubilarse en hombres es sesenta años y en mujeres cincuenta y cinco, de igual forma haber completado un mínimo de veinticinco años de cotizaciones registrados.</p>	<p>Superintendencia del Sistema Financiero (SSF)</p>
<p>Código de Trabajo</p>	<p>Art. 169 Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente al ciento por ciento del salario básico por hora.</p> <p>Art. 171 Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.</p> <p>Art. 177 Después de un año continuo de trabajo en la misma empresa los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario, más un 30% del mismo.</p> <p>Art. 197 Los patronos están obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de servicio.</p> <p>Art. 198 Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación es equivalente a diez días de servicio, para quien tuviere más de tres años y menos de diez años, la prestación equivalente al salario de quince días, para quien tuviere más de diez años, prestación equivalente al salario de dieciocho días.</p>	<p>Ministerio de Trabajo</p>

<p>La ley Contra el Lavado de Dinero y Activos</p>	<p>Establece en el artículo 9 que las Sociedades de Seguros deben de informar a la Unidad de investigación financiera de la fiscalía general de la República todos los pagos que realicen en concepto de indemnización de los riesgos que aseguren en exceso de diez mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda extranjera</p>	<p>Fiscalía General de República</p>
<p>Código Tributario</p>	<p>Art. 156 Las personas titulares de empresas cuya actividad sea la transferencia de bienes o la prestación de servicios, así como la unión de personas o sociedades de hecho que paguen o acrediten sumas en concepto de pagos por prestación de servicios, intereses, bonificaciones, o premios a personas naturales que no tengan relación de dependencia laboral con quien recibe el servicio, están obligados a retener el diez por ciento de dichas sumas en concepto de anticipo del impuesto sobre la renta</p>	<p>Ministerio de Hacienda</p>

## **CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE SEGUROS SURA, S.A**

### **A) Objetivo general y específicos**

#### **1. Objetivo general**

- Realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional actual en el área comercial de Seguros Sura, S.A, oficinas centrales

#### **2. Objetivos específicos**

- Conocer la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional del área comercial de Seguros SURA S.A
- Determinar la metodología de investigación, así como las técnicas e instrumentos necesarios para la recopilación de información
- Identificar los factores que están influyendo de forma negativa en el clima organizacional y recomendar soluciones efectivas

### **B) Metodología de la investigación**

#### **1. Técnicas e instrumentos de investigación**

##### **1.1 Técnicas**

###### **a) Encuesta**

Esta técnica fue dirigida a los colaboradores del área comercial de SEGUROS SURA S.A que se tomó como caso práctico; mediante 35 preguntas cerradas, donde se obtuvo la información necesaria para conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño del empleado, tanto individual como grupal.

**b) Entrevista**

Es la técnica a través de la cual se obtuvo información respecto a diferentes variables relacionadas a la investigación por medio de una entrevista estructurada realizada a la directora comercial de Seguros SURA, S.A.

**c) Observación directa**

La observación directa se realizó mediante una visita a las instalaciones y la convivencia entre los colaboradores del área comercial de Seguros SURA, S.A

**1.2 Instrumentos****a) Cuestionario**

La metodología que se utilizó para la elaboración, aplicación, tabulación y análisis del cuestionario fue un formulario para la recolección de datos, evaluando con base a las siguientes variables: condiciones físicas de trabajo, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, motivación, liderazgo, compensación y reconocimiento, oportunidad de desarrollo e igualdad de oportunidades.

**b) Guía de entrevista**

La metodología que se utilizó para la elaboración, aplicación y análisis fue la entrevista estructurada, contando con un rango de quince preguntas que abarcaran los indicadores mencionados en la técnica del cuestionario.

**c) Lista de cotejo**

Se elaboró una lista que contiene una serie de criterios a evaluar y en base a la observación y la convivencia con los colaboradores se pudo obtener la información necesaria para evaluar el clima organizacional.



## **2. Tipo de estudio**

Explicativo: consiste en dar respuesta por las causas de los eventos y de los fenómenos físicos y sociales. Se enfoca en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables.

## **3. Objeto de estudio**

Área comercial de seguros SURA S.A

## **4. Unidad de análisis**

- a) Directora comercial
- b) Colaboradores del área comercial

## **5. Determinación de universo y muestra**

### **a) Universo**

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de información se consideraron los miembros del área comercial de SEGUROS SURA, S.A los cuales son en total 28 colaboradores y 1 gerente comercial, dentro de la compañía a tomar como referencia para la investigación, haciendo un universo de 29 personas.

### **b) Muestra**

Considerando que el universo es pequeño se realizó un censo que consiste en contar o enumerar por completo a los que forman parte de una población en este caso fueron todos los ejecutivos de área comercial de Seguros SURA S.A

## **6. Procesamiento de la información**

Después de ser aplicados los instrumentos, se utilizaron herramientas informáticas para la clasificación, tabulación, elaboración de gráficos, análisis e interpretación de la información, las cuales fueron Microsoft Word y Microsoft Excel.

## **7. Análisis e interpretación de los datos procesados**

Finalizada la etapa de recolección de información a través de las técnicas e instrumentos de investigación mencionados anteriormente, se procedió a ordenar la información recopilada en los cuestionarios. Los resultados de la encuesta fueron organizados y tabulados en tablas que presentan la pregunta, las respuestas propuestas, las frecuencias absolutas y relativas, los totales y una gráfica representativa para visualizar mejor la información y por último la interpretación de las preguntas.

### **C) Descripción del diagnóstico de la situación actual de los colaboradores del Área Comercial de Seguros Sura, S.A**

#### **1) Condiciones físicas del área de trabajo**

Al conocer la percepción de los ejecutivos en relación al área y espacio físico en donde permanecen y desarrollan sus actividades laborales nos percatamos que el personal está conforme y se siente seguro porque la compañía cumple las normas de seguridad y salud ocupacional en sus instalaciones (Ver anexo 1, Pregunta 4).

De los resultados obtenidos sobre los materiales y recursos que ofrece la compañía para realizar el trabajo la mitad de los ejecutivos indican que siempre disponen en su totalidad de los recursos y materiales necesarios, el 18% dijo que casi siempre; éstos refiriéndose a un mal servicio de internet o mala atención del personal de Tecnología ya que tienen el material

y equipo; como computadora, laptop, máquina impresora y teléfono de línea, pero el recurso indispensable como el internet es inestable y las líneas de los teléfonos no siempre funcionan, y al reportar los casos con el área tecnológica su servicio no es eficiente y mucho menos inmediato, demorando hasta dos horas en resolver un problema de conexión de internet o días enteros para solucionar una línea de teléfono, el 32% expresó que solo a veces disponen de los materiales y recursos disponibles, siendo este un grupo de personas que disponen de computadoras de escritorio con pésima conexión a internet, lo que no les permite llevar el equipo a casa para poder dar seguimiento a sus labores, así mismo personas que no tienen extensión de línea telefónica ni un móvil brindado por la compañía y se ven obligados a utilizar su teléfonos personales para realizar las debidas gestiones laborales, costeados ellos mismos el gasto de saldo en llamadas telefónicas. (Ver anexo 1, pregunta 5)

En cuanto a las condiciones de espacio, ruido temperatura e iluminación dentro las oficinas el 29% de los colaboradores manifestaron que siempre esas condiciones les permiten desempeñar su trabajo con normalidad, tranquilidad y comodidad, aunque el 71% indicó que, casi siempre; este grupo de colaboradores expresa su descontento e incomodidad ante el ruido y escándalo que provocan los asesores cuando llegan a las oficinas, siendo estos distractores directos porque en su mayoría llegan a hacer reclamos con tono de voz exaltado y en algunos casos faltando el respeto a los ejecutivos, razón por la que los colaboradores se quejan y mencionan que no hay una línea de respeto de los asesores/vendedores de seguros hacia el personal administrativo, otro factor que se mencionó ser un motivo de incomodidad para realizar las actividades del trabajo es la baja temperatura de las instalaciones, sobre esto los ejecutivos mencionaron que es agradable estar en un ambiente fresco, pero en ocasiones la temperatura es demasiado fría y esto ha ocasionado repercusiones en su salud.

(Ver anexo 1, pregunta 6)

## **2) Trabajo en equipo**

De los resultados obtenidos sobre el apoyo y colaboración de los compañeros en el departamento más de la mitad, el 57% de los empleados menciona que casi siempre cuenta con el apoyo y la colaboración de sus compañeros de trabajo, el 39% menciona que siempre,

tiene la colaboración de ellos, esto nos indica que el personal es unido en cuanto al apoyo y colaboración de las actividades laborales, el 4% restante mencionó que solamente a veces tiene la colaboración de sus compañeros, es un porcentaje considerablemente entendible por lo que no siempre puede tenerse la atención de los demás compañeros, ya sea porque en algunos casos no ofrecen apoyo porque desconocen sobre el tema, o no están disponibles para poder apoyar en ese momento porque han estado cumpliendo con sus actividades o algún compromiso urgente dentro de sus labores.(Ver anexo 1, pregunta 8)

### **3) Sentido de pertenencia**

De los resultados obtenidos en cuanto al sentido de pertenencia de los colaboradores con Seguros Sura, el 64% de los ejecutivos piensan que a veces, la compañía es un buen lugar para trabajar y les gustaría continuar trabajando ahí, siendo estos más de la mitad de los encuestados, por otro lado el 29% indicó que, casi nunca piensan que es un buen lugar para continuar laborando, en este resultado se puede ver involucrado el descontento sobre algunos factores influyentes como la sobrecarga de trabajo, mala organización y distribución de las actividades designadas por los líderes de las unidades, ya que los colaboradores expresaron que un problema puntual que ellos pueden señalar es que hay poco personal y eso lleva a que los sobrecarguen de trabajo y a diario ellos deban de ser multitareas, lo que no les permite concentrarse en una sola actividad y desarrollarla eficaz y satisfactoriamente; llevando el trabajo a casa y laborar días sábado y en ocasiones domingo, por lo que para consejo de las personas que les preguntan sobre las oportunidades laborales en la compañía el 75% de los colaboradores no recomiendan a Seguros Sura como un lugar donde poder laborar, seguido de otro grupo de ejecutivos que indica que nunca recomendarían a la compañía para trabajar ahí; lo que claramente nos indica que gran parte de los colaboradores si tuvieran la oportunidad de cambiar de trabajo lo harían y que no recomiendan a sus amistades o conocidos trabajar en Seguros Sura, debido a los problemas internos que ellos ya conocen de primera mano, sumando a ellos que la mitad de los entrevistados casi nunca se han sentido identificados con los objetivos y metas de la compañía, siendo un indicador alarmante porque no se han creado relaciones de interés entre los objetivos de la compañía relacionados al crecimiento profesional y/o personal de los colaboradores, ni se han establecido objetivos de ganar-ganar para el crecimiento y beneficios de ambas partes.(Ver anexo 1, preguntas 12, 13, 14)

#### **4) Motivación**

La mayor parte colaboradores expresaron que, para su motivación en el trabajo, la compañía pocas veces realiza actividades como torneos deportivos, concursos, celebraciones, u otro tipo de actividad que distraiga su mente del estrés y abone a su salud mental, por lo que no perciben el interés de la compañía por brindar espacios de sano esparcimiento libre de estrés o pausas activas periódicas para desarrollar actividades físicas saludables.

(Ver anexo 1, pregunta 17)

Dentro de otros indicadores, más de la mitad de los colaboradores siendo el 57% indicaron que a veces han sentido que la compañía ha ayudado a mejorar su motivación, haciéndolo a través de tarjetas de regalo para supermercados u otro tipo de comercio por alguna premiación por metas cumplidas, y así mismo bono anual; lo que nos indica que en cuanto a regalías Seguros Sura, tiene a un personal motivado en áreas de beneficios más no un personal conforme con el desarrollo de actividades de recreación.(Anexo 1, pregunta 18)

#### **5) Liderazgo**

Sobre las relaciones entre líderes y ejecutivos, los colaboradores expresan no sentirse completamente escuchados, por sus líderes ya que nos indicaron que a veces, y no en la mayoría de los casos sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta para la toma de decisiones. (Ver anexo 1, pregunta 20)

#### **6) Compensación y reconocimiento**

La mayor parte de los colaboradores indicó no sentirse satisfecho sobre el valor y reconocimiento de su trabajo, en cuanto a la compensación y remuneración de las horas extras laboradas el 75% de los encuestados indicó que estas a veces son remuneradas, para determinar el fundamento de las respuestas, se ha validado que para la aprobación de estas horas la compañía toma en cuenta que el ejecutivo cumpla con las horas establecidas de trabajo, es decir que llegue a la hora de entrada y no pasado el tiempo, ya que si a diario y

sin justificación llega tarde, todos esos minutos se suman y se cuadra con las horas extras trabajadas, y se remuneran únicamente el tiempo que realmente se ha laborado en tiempo extraordinario, por ello es que algunos colaboradores no reciben este beneficio; en cuanto a compensaciones y beneficios personalizados la mayor parte de los colaboradores si se han visto beneficiados por la flexibilidad de apoyo de parte de la compañía, siendo así que para cada uno de estos beneficios se debe de presentar justificación real y comprobable para poder gozar de cada uno de ellos, como lo son paternidades y maternidades responsables, flexibilidades de horario por estudio, entre otras.(Ver anexo 1, preguntas 25, 26, 27)

### **7) Oportunidad de desarrollo**

La mayor parte de los encuestados indicó que si recibe formaciones y capacitaciones para actualizar sus conocimientos, siendo estos planes que, si se adecuan a sus necesidades de desarrollo profesional, pero en la mayoría de los casos estas formaciones no cumplen satisfactoriamente sus objetivos de enseñanza porque son impartidos en horario laboral y el ejecutivo debe de estar atento a la formación pero a su vez no se concentra por estar atendiendo sus actividades laborales, lo que no permite el aprendizaje en la formación y estropea las actividades laborales y ninguno de los dos objetivos es cumplido satisfactoriamente, obteniendo titulaciones o diplomas sin fundamento en el aprendizaje de las temáticas desarrolladas.(Ver anexo 1, preguntas 28, 29)

### **8) Igualdad de oportunidades**

Sobre la igualdad de oportunidades dentro del área comercial el 32% de los colaboradores indicaron que a veces considera tienen la oportunidad de desarrollarse dentro de la compañía, el 50% indicó que casi siempre y el 18% indicó que siempre, esta variedad de opiniones es el resultado de la variedad de profesiones que laboran dentro del área comercial, ya que dentro de la unidad hay personas que no desean un crecimiento interno, sino un cambio de área o incluso poder desempeñarse en otros rubros; para este desarrollo la mayor parte de

colaboradores indica que a veces estas promociones internas se realizan de manera justa en base a conocimientos, experiencias, y méritos propios de la persona en particular, siendo esto un indicador de inconformidad de los colaboradores hacia los procesos de selección interna, por lo que se debe de validar los criterios de selección dentro del área comercial.

(Ver anexo 1, preguntas 31, 32)

#### **D) Descripción del diagnóstico sobre la situación actual de los líderes del área comercial de Seguros SURA, S.A**

Al cuestionar a los colaboradores si consideran que existe un buen ambiente de trabajo dentro del área comercial, el 54% indicó que a veces; por lo que más de la mitad de los colaboradores no está satisfecho o conforme con el ambiente que percibe a su alrededor viéndose influenciado este resultado por el clima que perciben de parte de las jefaturas, ya que se nos comentó que mayormente los líderes de unidad, no suelen crear buenas relaciones o un ambiente agradable para el clima de área comercial; seguido el otro grupo el 29% de colaboradores indicó que casi siempre consideran que existe un buen clima laboral, y el menor grupo indicó que casi nunca cuentan con un buen ambiente de trabajo, lo que nos muestra el descontento en su mayoría de los colaboradores hacia sus líderes y no tanto a sus compañeros de trabajo, ya que en los resultados de la amabilidad y respeto entre compañeros el 82% de los ejecutivos indicó que casi siempre, los compañeros son amables y respetuosos entre ellos y únicamente el 18% mencionó que a veces, lo que refleja en gran manera que la relación entre compañeros es buena y agradable.(Ver anexo 1, preguntas 9, 11)

De los resultados obtenidos descubrimos que los líderes rigen a sus colaboradores bajo un liderato autoritario; ya que la gran mayoría de los mismos expresó que la mayor parte del tiempo ellos no se interesan por conocer sus necesidades e intereses como persona, sino más bien solamente se interesan por la productividad de esta persona en las actividades asignadas, aun cuando la mayor parte de los colaboradores nos indicó que los líderes no son específicos cuando definen los objetivos de las actividades a realizar, lo que se ve influenciado en las actividades multitarea antes mencionadas a falta de personal, lo cual no permite desempeñar efectiva y eficazmente las actividades correspondientes a cada ejecutivo.

(Ver anexo 1, preguntas 22, 23)

### **E) Diagnóstico del Comportamiento organizacional**

El comportamiento del departamento comercial se percibe amable y positivo, todos los ejecutivos saludan con mucha cortesía y agrado, se percibe un ambiente de compañerismo y camaradería entre colaboradores del área comercial, casi la totalidad de colaboradores se presentan temprano a sus puestos de trabajo más no los líderes de cada unidad, quienes no se presentan con puntualidad si no que lo hacen pasada la hora establecida para el ingreso de todo el personal, cuando estos son los que deben de ser el modelo a seguir y dar el ejemplo, en lugar de ello se pudo observar la impuntualidad de la asistencia a la oficina al inicio de las jornadas y así mismo el tiempo excesivo que se toman al momento del almuerzo, tomándose mayor tiempo de lo debido asta en ocasiones ya no regresan asta la hora de salida sin dar justificaciones de nada y a nadie.

(Ver anexo 2; pregunta 1 y 2).

### **F) Diagnóstico de la Estructura organizativa**

De la estructura física y espacios de trabajo, no existe descontento por parte de todos los colaboradores del área comercial, ya que cumplen con las medidas de salud y seguridad ocupacional, cuentan con los servicios básicos y los de higiene; sin embargo, el personal no se encuentra satisfecho en cuanto al liderazgo de cada uno de sus líderes de unidad, ya que no definen una línea de limite y respeto de los asesores para con el personal, siendo estos asesores agentes de distracción al invadir las oficinas para realizar reclamos de manera inadecuada al personal administrativo, llegando a faltar el respeto a los ejecutivos sin tener mediación alguna por parte de los líderes, en la mayor parte de los casos se observa preferencia de los líderes hacia los asesores, excusándose del argumento que a un asesor se debe de mantener contento porque es quien lleva las primas a la compañía y que se le debe de dar lo que ellos piden aun cuando sus peticiones sean contradictorias con las políticas del departamento.

(Ver anexo 2, pregunta 1, 2, 4 y 5).



### **G) Diagnóstico sobre el estilo de dirección**

El direccionamiento de las unidades comerciales se ve regido bajo un liderato autoritario, siendo esta una situación alarmante porque las personas que han sido destinadas para dirigir no están cumpliendo con el objetivo de su puesto; siendo estos mismos los que limitan su cargo a delegar actividades que no corresponden al personal y de esa manera desligarse de su responsabilidad, en algunas ocasiones sobrepasando la líneas del respeto hacia sus subordinados, elevando el tono de voz cuando hay desacuerdo en cuanto a gestiones relacionadas a los asesores, porque el líder de unidad en la mayor parte de los casos trata la manera de beneficiar al asesor, justificando bajo su juicio que es la manera estratégica para que siga generando primas a la compañía, optando siempre por elegir a Sura por la complicidad que tiene con los jefes de la unidad y de esa forma ofrecer mejores y mayores beneficios a sus asegurados, aunque esto implique hacer mal uso de su poder para modificar algunos términos y condiciones de los productos que Sura, ofrece a sus asegurados.

(Ver anexo 2, preguntas 1, 2, 4).

Desde la percepción de la directora Comercial existe un excelente trabajo en equipo dentro del área comercial, haciendo sentir a cada uno de los colaboradores motivados y comprometidos con el trabajo que día a día realizan, brindando reconocimientos y compensándolos por el cumplimiento de metas, asegura existe igualdad de oportunidades de manera equitativa para cada ejecutivo que tenga el ánimo de desarrollarse y crecer dentro de la compañía. En la teoría y deber ser, es la manera correcta y positiva de expresarse del área comercial si es bajo su direccionamiento, pero existe una brecha grandísima entre solo dirigir sin involucrarse en el medio, tal como lo sucede en este caso, los colaboradores del área comercial no obtienen el apoyo de sus líderes, los cuales no están siendo orientados por una dirección que se involucre, el mayor problema del área comercial de Seguros Sura, es un mal direccionamiento y falta de liderazgo por cada una de las partes encargadas.

(Ver anexo 3, preguntas 1, 4, 5, 7, 10, 12 y 14).

## **H) Alcances**

Para realizar la investigación se contó con la colaboración de la gerente de Recursos Humanos quien se encargó de la coordinación para implementar los distintos instrumentos de recolección de la información en el área comercial, se asignó fecha y horario específico para hacer la investigación de campo, se obtuvo el apoyo de la directora comercial de Seguros SURA S.A para obtener el acceso a cada empleado y facilitar la obtención de datos de entrevistas y cuestionarios a los diferentes empleados.

Se contó con la buena voluntad por parte de los empleados en realizar la encuesta, ya que mencionan que este tipo de estudios son necesarios para conocer su opinión acerca del clima organizacional y de las necesidades que tienen como empleados.

Se estudiaron variables del clima organizacional actual y fueron las siguientes: condiciones físicas de trabajo, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, motivación, liderazgo, compensación y reconocimiento, oportunidad de desarrollo e igualdad de oportunidades.

## **I) Limitaciones**

Se entrevistó a la directora comercial de Seguros SURA S.A en una video llamada ya que presentó limitaciones de tiempo y de espacio, la encuesta se mandó a los empleados a través de WhatsApp para que la contestaran en horarios no laborales ya que muchos empleados manifestaron tener mucha carga laboral por lo que se les dio un fin de semana para no afectar su jornada de trabajo.

## **J) Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- a. La compañía deben de invertir en el desarrollo de un buen clima organizacional, ya que este tiene un impacto directo en la productividad y la eficiencia del trabajo, los empleados no se encuentra satisfecho con las condiciones de trabajo, estos perciben que ciertos factores les están afectando poder desarrollar sus actividades de la mejor manera, además de ocasionarles estrés estos factores están desmotivando a los empleados hasta el punto de no querer seguir trabajando para la compañía y consideran que pueden encontrar otro trabajo que les brinde mejores condiciones de trabajo.
- b. Los resultados del diagnóstico sobre el clima organizacional reflejan deficiencias en el liderazgo por parte de la jefatura del área comercial de seguros SURA S.A, generando un impacto negativo en el ambiente laboral y la percepción que posee cada uno de los colaboradores con relación al puesto de trabajo.
- c. Actualmente los colaboradores no cuentan con actividades realizables que contribuyan a la salud mental ni que permita al ejecutivo tener un balance entre la vida laboral y personal, ocasionando en los colaboradores una sobrecarga de estrés laboral.
- d. Los ejecutivos del área comercial sienten el apoyo y trabajo en equipo entre compañeros de su mismo nivel jerárquico, más no de los líderes de cada una de las unidades comerciales, restando este comportamiento apoyo para el desarrollo y resolución de las gestiones comerciales.
- e. Seguros SURA S.A ofrece oportunidades de crecimiento a sus colaboradores abriendo plazas a concursar para aquellos que deseen subir en el nivel jerárquico de la empresa, ofreciendo así un desarrollo profesional, no obstante, se considera que algunas promociones no se dan de manera justa.

## **2. Recomendaciones**

- a) Implementar las estrategias propuestas, llevando un control de las estrategias implementadas y de los resultados que estas tienen, conociendo los resultados del impacto de las nuevas estrategias se podrá tomar decisiones para cambiar o fortalecer las estrategias implementadas, con estas nuevas estrategias se buscará que los empleados se sientan más valorados y motivados a seguir siendo parte de la compañía.
- b) Ejecutar el plan de acción propuesto y sus estrategias para transformar a los actuales líderes con el fin de unificar el equipo y romper las barreras de autoritarismo para permitir que el criterio de los colaboradores del área comercial de seguros SURA S.A, sea tomado en cuenta para la toma de decisiones.
- c) El balance entre la vida laboral y personal que incluya un trato digno, profesional y ético es uno de los principales factores que las personas buscan al momento de decidir en qué lugar trabajar; por lo tanto, se recomienda implementar las estrategias establecidas en el plan de acción, con el propósito no solo de mantener las buenas prácticas que se emplean en el área comercial de seguros SURA S.A, si no también mejorar en los aspectos en donde se ha encontrado áreas de oportunidad.
- d) Mejorar las relaciones de comunicación efectiva entre líderes y ejecutivos, desarrollando planes de trabajo efectivos para la distribución de actividades y resolución de conflictos generados por las actividades laborales diarias, para una mejor distribución del tiempo y garantía de una mejor gestión comercial-empresarial.
- e) Verificar los procesos de promoción con el fin de seleccionar a aquellos que por méritos cumplan con los requisitos para ocupar los puestos que se han colocado a concursar, de esta manera se motivará a los empleados no solo a participar en futuras promociones sino también que, les invita a mejorar su performance en sus actividades diarias.

## **CAPITULO III PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL BIENESTAR LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE SEGUROS SURA S.A**

### **A) Objetivos generales y específicos**

#### **1. Objetivo general**

- Determinar las acciones que se ejecutaran en el plan de acción para mejorar el bienestar laboral de los colaboradores del área comercial de Seguros SURA S.A oficinas centrales

#### **2. Objetivos específicos**

- Proponer estrategias que ayuden a mejorar los factores que están influyendo de forma negativa en el clima organizacional
- Establecer acciones y actividades que se ejecutaran en el plan de acción y los principales responsables de llevar a cabo cada actividad
- Indicar los tiempos y los costos de la implementación del plan de acción para mejorar el bienestar laboral de los colaboradores del área comercial

### **B) Importancia**

El tema en estudio aporta a la compañía la generación de un medio que permite mejorar el ejercicio de las actividades de los integrantes que la conforman, lo que genera un entorno más agradable para realizar las labores cotidianas y que fomente la participación y genere trabajo en equipo.

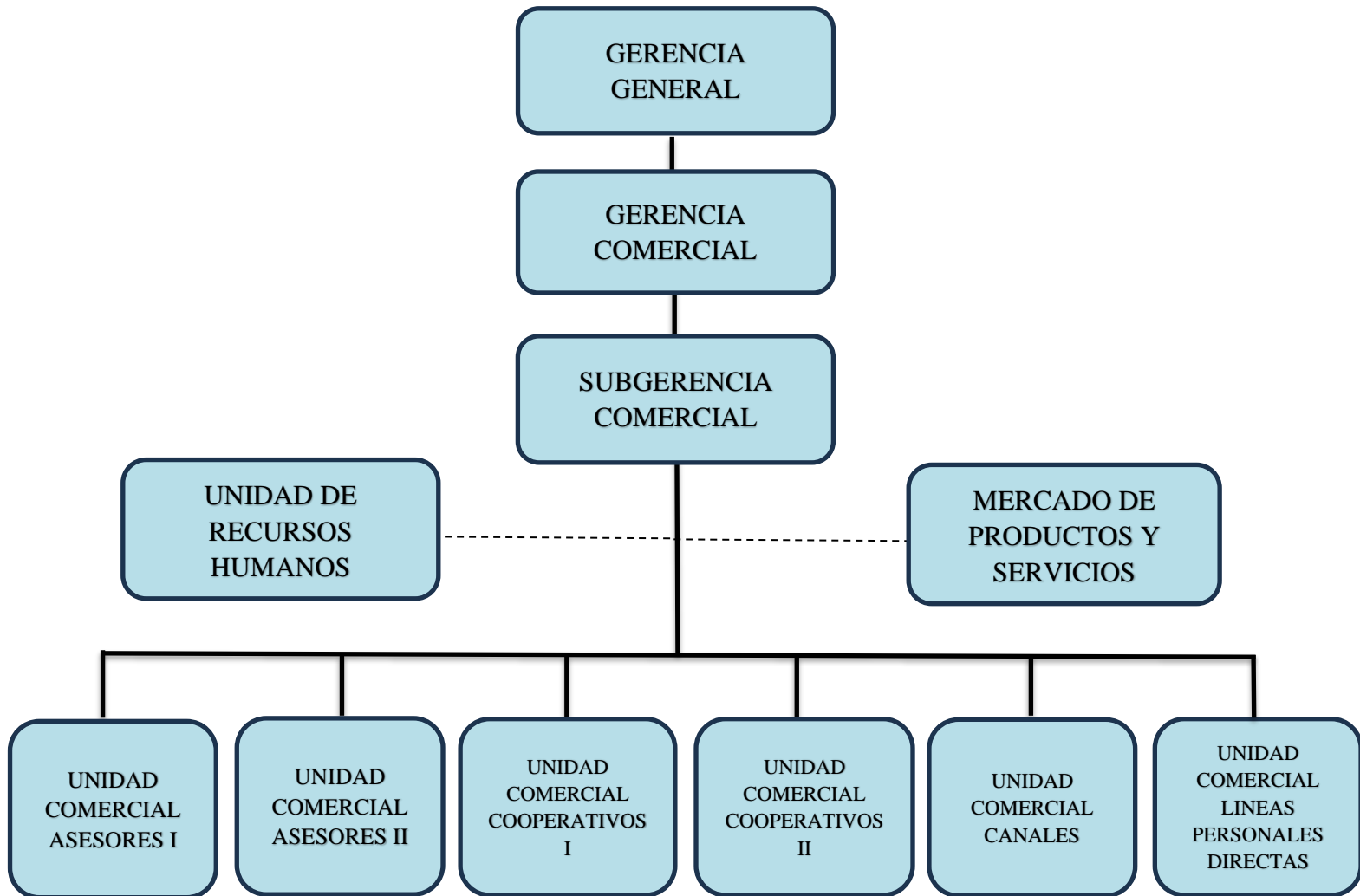
Este estudio permitirá que los colaboradores del área comercial se sientan identificados con los objetivos y metas de la compañía, permitiendo unificar los objetivos individuales a los grupales generando así el sentido de pertenencia e importancia que a su vez incentiva a que cada uno aporte más de lo esperado y desee regresar el siguiente día porque su presencia es importante para las metas grupales.

### **C) Propuesta de organigrama**

Para la ejecución del plan de acción, se requiere del apoyo de la gestión de talento humano, así como de intervenciones planeadas y conducidas por los líderes del área comercial, teniendo en cuenta que una intervención puede afectar positiva o negativamente a los equipos de trabajo y a las personas.

Con las intervenciones se busca incidir positivamente y generar un clima organizacional en el que predomine un ambiente de respeto, colaboración y productividad, y para lograrlo se necesita la participación del área de recursos humanos que será la encargada de la implementación del plan de acción como se observa en el siguiente organigrama propuesto.

### Organigrama propuesto para la gerencia comercial de Seguros SURA S.A



Elaborado: Elaboración Propia

Actualizado: \_\_\_\_\_

Autorizado: \_\_\_\_\_

Gerente de área: \_\_\_\_\_

#### Simbología Utilizada

	Representa los cargos dentro de la compañía o unidades de trabajo
	Indica relación jerárquica normal de autoridad, y subordinación existente entre las unidades de trabajo
	Refleja la relación funcional y brinda apoyo a las demás unidades organizativas con funciones coordinadas

#### **D) Políticas para la implementación del plan de acción**

- ✓ Los líderes y colaboradores deberán realizar las actividades que se les piden en cada una de las estrategias
  
- ✓ El área de Recursos Humanos a través de su delegado será el encargo de llevar a cabo la implementación y seguimiento y control de las estrategias
  
- ✓ Cada estrategia tiene una evaluación de su desempeño al final de mes
  
- ✓ Los líderes del área no deben interrumpir con el desarrollo e implementación de las estrategias
  
- ✓ Los colaboradores no están sujetos a ningún tipo de gasto
  
- ✓ Al momento de la implementación solo el área de Recursos Humanos a través de su delegado puede modificar y sugerir cambios en las estrategias o suspensión de alguna de estas
  
- ✓ Los fondos para la implementación de las estrategias deberán ser aprobados por la compañía en el presupuesto anual para el área comercial
  
- ✓ No se contempla la contratación de ningún tipo de personal externo para el desarrollo de las actividades del plan de acción



## **E) Plan de acción**

El plan de acción que se propone a continuación está compuesto por ocho estrategias, debe ser ejecutado bajo el conocimiento de los líderes del área, así como también de los colaboradores que deben ser conscientes de lo importante que es la intervención y tener certeza sobre cuál va a ser su efecto, realizando un seguimiento y control en la ejecución y retroalimentando constantemente al equipo para poder incidir positivamente en los resultados que se pretenden alcanzar.

Las estrategias serán dirigidas a mejorar esos factores que están fallando dentro de la compañía al igual que a fortalecer los factores que sí están funcionando de una manera efectiva.

Para el desarrollo del plan se definen los siguientes objetivos para los comportamientos de cada una de los factores a intervenir, de acuerdo con la información recolectada a nivel grupal donde se identificaron conductas y percepciones.

Con la implementación de estas estrategias se busca:

1. Mantener y fortalecer las conductas y las percepciones positivas y favorables.
2. Modificar aquellas conductas y percepciones que influyen de forma negativa en el clima laboral.
3. Crear en los ejecutivos conductas positivas que permitan mejorar su percepción de los factores.

En función de los resultados observados se proponen las siguientes estrategias.

Estrategia dirigida a los Colaboradores	Variable a intervenir
“Flexibilidad de Horario Laboral”	Motivación
<p>Tomando de base los resultados obtenidos, se logra percibir que la motivación entre los empleados se ha visto afectada debido a que asisten a realizar sus actividades diarias sin motivación, ocasionando estrés laboral. Se encuentran que las causas que generan desmotivación entre empleados son variadas, no obstante, la presente estrategia se enfocará en mejorar las condiciones de los horarios de los colaboradores para que puedan tener más flexibilidad y puedan presentarse a trabajar tranquilos y sin prisas.</p> <p>Según datos obtenidos, uno de los beneficios que disfrutan, pero sobre todo valoran los colaboradores es poder recibir una mayor flexibilidad de horario laboral, dicho plan se puede aplicar de distintas formas y adecuarlas a cada una de las personas involucradas para que se brinde de la forma más personalizada posible.</p> <p>Se busca que cada empleado pueda tener la flexibilidad de horario laboral acorde a su distancia, lugar de domicilio, tipo de transporte, y otros factores que puedan incidir en que cada empleado llegue temprano o que pueda cumplir con horarios extendidos de una mejor manera.</p> <p>Esta estrategia será llevada a cabo por el área de recursos humanos y por los directivos del área comercial que se encargaran de evaluar los aspectos antes mencionados de cada colaborador para poder establecer los nuevos horarios.</p> <p>Esto es de beneficio para la salud de los colaboradores ya que eliminan el estrés de tener que lidiar con situaciones en las que no les alcanza el tiempo para terminar un trabajo que hay que entregar, y se previene el riesgo que exista un accidente de tránsito de aquellos empleados que se transportan en automóvil o motocicleta y tengan que verse obligados a circular a altas velocidades solo por no marcar tarde o que existan llamados de atención por llegadas tardías.</p>	

Ejemplo de ficha para la recopilación de información para el análisis de los empleados según su lugar de domicilio, distancia y tipo de transporte para poder ofrecer flexibilidad de su horario laboral.

Nombre del empleado: Ernesto García	
Lugar de domicilio	Apopa
Tiempo aproximado en llegar a las oficinas	Una hora con treinta minutos
Medio de transporte	Autobús publico
Observaciones: El empleado comenta que tiene que abordar dos autobuses uno para llegar al centro de San Salvador y otro para llegar a la colina San Benito, por lo que el fuerte congestionamiento que día con día atraviesa en ocasiones no le permite presentarse a trabajar puntualmente y se ve obligado a levantarse mas temprano disminuyendo su tiempo de descanso para dormir	

#### Presupuesto para la implementación de la estrategia

No se presentan gastos para la implementación de la estrategia ya que se propone sea llevada a cabo por los mismos empleados del área de recursos humanos, quienes utilizaran las herramientas tecnológicas de la compañía para realizar la recopilación de la información y su análisis.

Estrategia dirigida a los líderes	Variable a intervenir
“Líderes Positivos”	Liderazgo
<p>Una de las inquietudes que se identificó por parte de los ejecutivos, son las relaciones entre líderes y ejecutivos, los colaboradores expresan no sentirse completamente escuchados por sus líderes.</p> <p>Para los ejecutivos sería muy importante contar con un canal directo de comunicación con su gerente y sus líderes, en el cual pueda expresar sus dudas y sus necesidades no solo en el ámbito laboral si no también en lo personal, ya que es muy importante que exista una relación armoniosa entre líderes y ejecutivos en la que puedan expresar sus ideas y compartir un momento de convivencia juntos.</p> <p>En este sentido se ha identificado que los líderes no pasan mucho tiempo con sus colaboradores fuera del horario laboral y no existe una relación amistosa fuera de lo laboral, solo se comunican cuando es necesario o cuando se dan indicaciones. De igual forma se ha identificado que a la hora de almuerzo los líderes se escapan y toman más tiempo de los debido para almorzar.</p> <p>Para lograr que exista mayor comunicación entre líderes y ejecutivos, se propone llevará a cabo un almuerzo grupal los días viernes, para que se reúnan una vez por semana con su líder y puedan compartir temas de diferente índole y que los líderes se tomen el tiempo de conocer más a sus colaboradores y las necesidades que estos tienen.</p> <p>Cada empleado tendrá la libertad de elegir su comida, así como también la libertad de organizarse entre grupos para comprar sus alimentos.</p> <p>El área de Recursos humanos se encargará de dar seguimiento de las reuniones para que los líderes cumplan con la estrategia. A través de un delegado de recursos humanos se dará el seguimiento a esta estrategia para que los líderes del área comercial estén cumpliendo con la estrategia y que se comprometan a cumplir con el convivio y que busquen mejorar las relaciones con sus ejecutivos y mejorar la percepción que los ejecutivos tienen de ellos.</p>	

El objetivo es que exista un canal de comunicación directo entre líderes y ejecutivos y que los líderes sean más participativos y puedan convertirse en líderes positivos.

Estos convivios son importantes ya que:

- ✓ Fortalecen los vínculos y el buen trato con los demás
- ✓ Ejercitan virtudes tan importantes como la moral y la ética
- ✓ Contribuyen a la tolerancia y el respeto en el grupo
- ✓ Incentivan la solidaridad
- ✓ Ayudan a salir de la rutina y distraerse del día a día
- ✓ Mejoran la comunicación entre los miembros del grupo

Presupuesto para la implementación de la estrategia

No se presentan gastos para la implementación de la estrategia ya que cada colaborador y líder del área comercial se costea su propio almuerzo y decide qué tipo de alimentos consumir.

<b>Estrategia dirigida a los colaboradores</b>	<b>Variable a intervenir</b>
<b>“Empleado ejemplar”</b>	<b>Compensación y Reconocimiento</b>

Una de las principales causas de que un empleado no se sienta motivado es que no se reconozca su esfuerzo, según el análisis previo se encontró que lo empleados no se sienten muy satisfecho con el poco reconocimiento que se les da por su labor.

Se identifico que las evaluaciones del desempeño no son muy constantes y que solo se reconoce el esfuerzo y el desempeño de los colaboradores hasta final de año.

Con esta estrategia se pretende dar solución a esta situación en específico, dando seguimiento del rendimiento de los ejecutivos a corto plazo, con indicadores como: puntualidad, responsabilidad, compañerismo, eficiencia y compromiso con su trabajo entre otros.

La estrategia consiste en llevar cabo evaluaciones de desempeño mensuales en las que se medirá el rendimiento de los ejecutivos, el mejor evaluado será reconocido con una gift card que se le entregará enfrente de todos los compañeros del área.

El área de Recursos humanos será el encargado de llevar a cabo las evaluaciones del desempeño mensualmente y de dar a conocer al mejor evaluado.

Este programa pretende sacar lo mejor de cada ejecutivo y que se sienta motivado a conseguir compensación y reconocimiento a corto y a largo plazo.

Presupuesto para la implementación de la estrategia

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Personal a cargo de la implementación	Delegado de Recursos Humanos
Recursos para la implementación	50 dólares al mes
Imprevistos	Ninguno
Total	12 meses de entrega de la gift card para un total de \$600 al año

## Cuestionario para medir el desempeño de los colaboradores del área comercial

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DEL AREA COMERCIAL</b>			
Nombre del empleado:			
Cargo:			
Código de plaza:			
Fecha de la evaluación:			
INDICADORES	CALIFICACIÓN		
	Regular	Bueno	Excelente
1. Se preocupa por evitar errores y fallas en su trabajo			
2. Esta bien informado de los asuntos relacionados con su área de trabajo			
3. Es puntual y oportuno en la entrega de los trabajos encomendados			
4. Se esfuerza por evitar perdidas de tiempo en el cumplimiento de sus funciones			
5. Con frecuencia aporta ideas y sugerencias para mejorar los procedimientos de su trabajo			
6. Es disciplinado por convicción no necesita supervisión			
7. Siempre se encuentra en su puesto de trabajo, solo se ausenta por causa justificada			
8. Saludable, dinámico y emocionalmente estable y respetuoso			
9. Se integra a todo el equipo de trabajo, predispuesto a colaborar y ayudar			
10. Buenas relaciones personales, trata a los demás con respeto			
11. Sincero leal, mantiene la palabra, aunque signifique perjuicio personal			
12. No miente para salir de apuros, o para obtener ventaja personal			
13. Siempre discreto se le tiene absoluta confianza			
14. Comprometido con sus funciones			
15. Muestra valor en caso de dificultades, Mantiene en alto la moral			
<b>SUBTOTALES</b>			
<b>TOTAL</b>			

Estrategia dirigida a los lideres y colaboradores	Variable a intervenir
“Trabajo sin interrupciones”	Condiciones Físicas de Trabajo
<p>Si bien, Seguros SURA, S.A ofrece unas óptimas instalaciones y equipo que le permite a sus colaboradores desempeñar sus funciones de una forma efectiva y eficiente, existen distractores que están afectando la concentración de los ejecutivos como los son el ruido y la temperatura, en el caso del ruido es debido a que el área comercial es bastante concurrida por asesores que suelen ser muy ruidosos y en caso de la temperatura es porque se mantiene demasiado fría lo que está ocasionando inconformidad e incluso problemas de salud.</p> <p>La presente estrategia busca promover la práctica de valores dentro de las instalaciones, como son: el respeto, la amabilidad, la cortesía entre otros valores que son importantes para mantener un ambiente laboral sano.</p> <p>Con el apoyo de Recursos humanos se llevará a cabo la estrategia de trabajo sin interrupciones que consiste en implementar capacitaciones sobre los valores que deben practicarse dentro de un ambiente laboral y evaluaciones que midan el impacto de las capacitaciones, premiando a aquellos empleados que cumplan estos valores, de igual forma penalizando a aquellos que no cumplan con estos valores.</p> <p>En el caso de la temperatura es necesario que se mantengan temperaturas moderadas por lo que se recomienda mantener en verano entre 23 y 25 grados Celsius y en invierno entre 21 y 23 grados Celsius según organismos internacionales.</p> <p>Esta estrategia contribuirá a que los ejecutivos del área puedan concentrarse mejor en su trabajo, así como también reducirá el estrés que genera estar en un lugar con mucho ruido y con temperaturas inadecuadas.</p>	



Programación de las capacitaciones												
ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seminario: Comportamiento Organizacional												
Conferencia: Cultura Organizacional												
Taller: Relaciones Humanas												
Curso: Administración y Organización de espacios de trabajo												
Conferencia: Relaciones Humanas												
Seminario: Mejoramiento del clima Laboral												
Cursillo: Gestión del cambio del Ambiente organizacional												
Seminario: auditoria y normas de salud e higiene ocupacional												
Conferencia: Trabajo con valores												
Evaluación de los resultados												

#### Presupuesto para la implementación de la estrategia

No se presentan gastos para la implementación de la estrategia ya que serán los empleados del área de recursos humanos los encargados de llevar a cabo las capacitaciones a través del programa de capacitaciones y el presupuesto para las capacitaciones anual de la compañía.

<b>Estrategia dirigida a los colaboradores</b>	<b>Variable a intervenir</b>
<b>“Construyendo mi futuro”</b>	<b>Oportunidad de desarrollo</b>

Los ejecutivos manifiestan que hace falta organización de las capacitaciones ya que estas interrumpen su jornada laboral o no se les da la importancia debida.

Se logro identificar que las capacitaciones se programan en horarios laborales y que los ejecutivos no asisten con la disponibilidad de aprender, sino que asisten por obligación.

El área de Recursos humanos se encargará de reducir el número de capacitaciones presenciales e implementar las capacitaciones en línea y grabadas por la plataforma Google Meet, para que los ejecutivos organicen su tiempo y tengan la opción de asistir presencialmente a cada capacitación o de recibirla en sus casas.

Para poder llevar un control de que todos están recibiendo la capacitación se llevará a cabo encuestas después de cada capacitación en las que el empleado responderá preguntas relacionadas con el tema impartido, que serán calificadas para conocer el grado de comprensión de cada ejecutivo del tema impartido.

Esta estrategia busca reducir la carga laboral y el estrés de asistir a una capacitación cuando se está ocupado o se tienen trabajo pendiente, dando la opción de organizar su tiempo al ejecutivo para que reciba la capacitación de forma efectiva y pueda enfocarse en cumplir el objetivo de la capacitación que es crear en los empleados nuevas competencias profesionales.

Presupuesto para la implementación de la estrategia

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>	
Personal a cargo de la implementación	Delegado de Recursos Humanos	
Recursos para la implementación	Contratación del servicio Google meet al mes	\$ 108
Imprevistos	10 %	\$ 10.80
Total	Pago anual por el servicio	\$ 1,425.60

Estrategia dirigida a los colaboradores	Variable a intervenir
“El camino del crecimiento”	Igualdad de oportunidades

Los ejecutivos tienen la percepción de que los concursos y promociones dentro de la compañía no se realizan de forma equitativa, para ello es importante que los ejecutivos conozcan el plan de carrera y los pasos del proceso, con el fin de que sea transparente y justo los procesos de selección.

Se identificó que los ejecutivos no conocen con exactitud los planes de carrera de la empresa, por lo que desconocen qué requisitos deben cumplir para aplicar a futuros concursos.

Esta estrategia consiste en crear un mapa en el que los ejecutivos puedan ver la línea de crecimiento a seguir integrando elementos como perfil de competencias, formación académica, evaluación del desempeño y otros aspectos aplicables de forma que cada ejecutivo tenga muy claro el camino a recorrer para llegar al lugar donde se visualiza en la organización.

Con el apoyo del área de Recursos humanos se elaborará el mapa que será publicado para que todos los ejecutivos puedan ver los requisitos para poder crecer dentro de la compañía y que todos tengan las mismas oportunidades.



Presupuesto para la implementación de la estrategia

No se presentan gastos para la implementación de la estrategia ya que serán los empleados del área de recursos humanos los encargados de realizar el mapa ya que estos tienen toda la información necesaria de los puestos de trabajo y de los requisitos que deben de cumplir los empleados para poder ascender de puesto o concursar para los distintos cargos que hay dentro de la compañía

Estrategia dirigida a los líderes y colaboradores	Variable a intervenir
“Pausa activa”	Trabajo en equipo
<p>Con el análisis previo se logró identificar que dentro del área comercial existe un espíritu de colaboración y cooperación entre compañeros, así como también una sana y efectiva comunicación entre los ejecutivos.</p> <p>Se identificó que los líderes no están realizando actividades de clima para desestresar al personal, por lo que con el apoyo de Recursos humanos se programaran actividades que ayuden a mantener el compañerismo y ofrezcan una distracción de lo laboral.</p> <p>Para fortalecer aún más ese espíritu y dar un plus a los ejecutivos, se propone llevar a cabo pausas activas en horas de la tarde que es cuando se comienza a sentir mayor decaimiento y pesadez por el transcurso del día, y todos comienzan a pensar en la hora de salida.</p> <p>El área de Recursos humanos será la encargada de organizar y acordar la dinámica a practicar y los recursos que se utilizaran para desarrollarla de la mejor manera.</p> <p>Las pausas activas consisten en juegos y competencias que duran entre 20 a 30 minutos que se realizan una vez por semana con la intención de desestresar al grupo y fortalecer la comunicación y la integración de todos los miembros del área.</p> <p>Estas pausas activas deberán realizarse con la participación de líderes y ejecutivos para fortalecer aún más la comunicación entre ellos.</p> <p>Ejemplos de pausa activa</p> <p>1. NUDO HUMANO</p> <p>DURACION: 15-30 minutos</p> <p>MATERIAL NECESARIO: ninguno</p> <p>REGLAS: Pide a todos que se levanten y formen un cirulo mirando hacia el centro, hombro con hombro.</p>	

Todos deberán estirar su brazo derecho y tomar la mano de alguien de enfrente. A continuación, todos deben sacar el brazo izquierdo y agarrar otra mano al azar de otra persona situada al frente. En un plazo de tiempo determinado el grupo tendrá que desenredarse los brazos sin soltar las manos. Si el grupo es demasiado grande, se harán dos pequeños grupos para que compitan entre sí.

**OBJETIVO:** Este juego se basa en gran medida en una buena comunicación y trabajo en equipo. Además, deriva en cantidad de conversaciones divertidas para desestresarse en el trabajo



## 2. EL CUADRADO PERFECTO

**DURACIÓN:** 15-30 minutos

**MATERIAL NECESARIO:** Una cuerda larga y una venda para cada participante

**REGLAS:** Todos los participantes deben levantarse y formar un círculo para sostener la cuerda. A continuación, todos deben ponerse la venda en los ojos y dejar la cuerda en el suelo, se les pide que se alejen un poco del círculo, luego se les pide que vuelvan a intentar formar un cuadro con la cuerda sin quitarse la venda de los ojos por un límite de tiempo para que compitan.

**OBJEIVO:** Este juego se centra en el fomento de unas buenas habilidades de comunicación y liderazgo, al pedir a los demás participantes que no hablen, este juego también requiere confianza entre miembros del equipo ya que tendrán que guiar a los demás en la dirección correcta



Estas son algunas de las dinámicas que también se pueden practicar

- El campo de minas
- La caída del huevo
- Verdades y mentiras
- Dibujo a ciegas, entre otras

Presupuesto para la implementación de la estrategia

La estrategia no representa gastos para su implementación ya que el delgado de recursos humano será el encargado de llevar a cabo las dinámicas grupales, así como de coordinar el tiempo y el momento en el que se realizaran. Estas dinámicas no requieren de ningún tipo de materiales adicionales a los que ya hay dentro de las oficinas sino solo de la presencia de los colaboradores del área comercial.

<b>Estrategia dirigida a los colaboradores</b>	<b>Variable a intervenir</b>
<b>“Kits Somos SURA”</b>	<b>Sentido de pertenencia</b>

Uno de los problemas que provoca que los ejecutivos no se sientan identificados con los objetivos y metas de la institución, es el bajo sentido de pertenencia que sienten, esto provoca que asistan a su trabajo desmotivados ya que no sienten que la compañía los valore y los haga sentir que son parte fundamental de la compañía.

Los ejecutivos del área comercial necesitan elevar el sentido de pertenencia hacia la institución y sentirse orgullosos de ser parte de la familia de seguros SURA S.A, para fortalecer ese sentido de pertenencia se propone elaborar un Kits, el cual contendrá botella, taza, lapicero, gorra, lonchera y otros accesorios que sean de utilidad para los ejecutivos del área comercial.

Con el apoyo del área de Recursos humanos y los directivos del área comercial se gestionarán los fondos para la compra de estos artículos.

Con estos artículos se busca que los ejecutivos se sientan identificados al usar el logo de la compañía en sus accesorios además de proporcionarles equipo para su trabajo.

Presupuesto para la implementación de la estrategia

<b>Personal a cargo de la implementación</b>	Delegado de Recursos Humanos				
<b>Recursos para la implementación</b>	30	Botella \$ 7.00	\$210	\$27.30	\$237.30
	30	Tasa \$ 4.00	\$120	\$15.60	\$135.60
	30	Lapicero \$ 2.00	\$60	\$7.80	\$67.80
	30	Gorra \$ 8.00	\$240	\$31.20	\$271.20
	30	Lonchera \$ 12.00	\$360	\$46.80	\$406.80
	total Kits	\$33	\$990	\$128.70	\$1,118.70
<b>Imprevistos</b>	10%				
<b>Total</b>	\$1,230.57				

## F) Plan de implementación

PLAN DE IMPLEMENTACION																				
VARIABLE	CAUSAS	ESTRATEGIA					SEGUIMIENTO													
Las variables se enlistan de acuerdo a la escala de "semáforo" en rojo y naranja	De acuerdo a la recolección y análisis de información	Tipo de acción	Nombre de la estrategia	Responsable de la ejecución	Partición de RRHH	Tiempo de ejecución	Periodo de seguimiento	Mes												
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Liderazgo	Falta comunicación efectiva entre líderes y ejecutivos, debido a la falta de convivencia fuera de lo laboral	Modificar, crear y fortalecer	Líderes positivos	Recursos humanos y Líderes del área comercial	Verificar que todo los líderes y ejecutivos participen en el convivio	Un año	Trimestral			S			S			S			S
	Motivación	Poco interés por las necesidades e intereses de los ejecutivos	Modificar, crear	Flexibilidad laboral	Recursos humanos y Líderes del área comercial	Evaluar las condiciones de distancia, medio de transporte y lugar de residencia de los colaboradores	Un año	Trimestral			S			S			S			S
	Condiciones físicas de trabajo	Existe mucho ruido y distracciones por la alta concentración de personal en el área comercial	Crear y Fortalecer	Trabajo sin interrupciones	Recursos humanos y Líderes del área comercial	Realizar capacitaciones acerca de los valores que se deben practicar en un ambiente laboral	Un año	Trimestral			S			S			S			S



Oportunidad de desarrollo	Mala organización de las capacitaciones lo que genera poco interés de los empleados del tema impartido.	Modificar	Construyendo mi futuro	Recursos humanos	Modificar el modo de dar las capacitaciones	Un año	Trimestral		S		S		S		S
Igualdad de Oportunidades	Los ejecutivos desconocen el plan de carrera y los pasos a seguir para crecer dentro de la empresa	Crear	EL camino del crecimiento	Recursos humanos	Crear un mapa virtual que muestre el camino a seguir para crecer dentro de la empresa	Un año	Trimestral		S		S		S		S
Compensación y reconocimiento	Poco reconocimiento por parte de los líderes y/o supervisores, del trabajo que realizan los ejecutivos del área	Crear y Fortalecer	Empleado ejemplar	Recursos humanos	Evaluar el rendimiento de los colaboradores y coordinar entrega de reconocimientos	Un año	Trimestral		S		S		S		S
Sentido de pertenencia	Los ejecutivos no se sienten identificados con las metas y objetivos de la empresa	Crear y Fortalecer	Kits somos SURA	Recursos humanos	Coordinar la compra de los artículos del Kits	Un año	Trimestral		S		S		S		S
Trabajo en equipo	No se realizan actividades que fomenten el compañerismo y ayuden a eliminar el estrés	Fortalecer	Pausa activa	Recursos humanos	Organizar las dinámicas a realizar y los recursos necesarios	Un año	Trimestral		S		S		S		S

### G) Presupuesto de gastos

Presupuesto para la implementación del plan de acción del clima organizacional						
Estrategia	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Sub Total	IVA 13 %	Total
Flexibilidad de horario laboral	Adecuar los horarios de los colaboradores según su ubicación, tipo de transporte, distancia	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Líderes positivos	Almuerzos grupales los días viernes, para que se reúnan una vez por semana con su líder	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Empleado ejemplar	Gift Card al empleado mejor evaluado durante el mes	12 meses	Gift Card \$ 50	\$600	\$0	\$600.00
Trabajo sin interrupciones	Fomentar la práctica de valores dentro del área comercial, mediante capacitaciones y evaluaciones del comportamiento organizacional	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Construyendo mi futuro	Implementación de capacitaciones grabadas (plataforma google meet)	12 meses	\$108.00	\$1,296.00	\$168.00	\$1,464.00
El camino del crecimiento	Creación de un mapa de crecimiento en el que se detalle la línea de crecimiento a seguir integrando elementos como evaluación del desempeño, perfil de competencias, formación académica	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pausa activa	Desarrollar dinámicas en horas de la tarde	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Kits somos SURA	Kits que contendrá botella, tasa, lapicero, gorra, lonchera para cada ejecutivo	30	Botella \$ 7.00	\$210	\$27.30	\$237.30
		30	Tasa \$ 4.00	\$120	\$15.60	\$135.60
		30	Lapicero \$ 2.00	\$60	\$7.80	\$67.80
		30	Gorra \$ 8.00	\$240	\$31.20	\$271.20
		30	Lonchera \$ 12.00	\$360	\$46.80	\$406.80
		total Kits	\$33	\$990	\$128.70	\$1,118.70
<b>Total presupuesto para la implementación de las estrategias</b>						<b>\$3,182.70</b>
<b>Imprevisto 10 %</b>						<b>\$318.27</b>
<b>Total presupuesto de plan de acción del clima organizacional</b>						<b>\$3,500.97</b>



## - Bibliografía

### Libros

1. Brunet, L (2011) *El Clima de Trabajo*. México: Trillas
2. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma. ed.). (N. I. López, Ed.) México DF: Elsevier Editora Ltda.
3. Chiavenato, I. (2009), *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones*, Novena Edición
4. Chiavenato, I. (2009) *gestión del talento Humano*, 3ra edición, México, Editorial Mc Graw Gill Mark. G. Erhard, B. Schneider, & William. H. Macey, (2013). *Clima y cultura organizacional*
5. Dessler, G. Varela, V. (2009) *Administración de recursos humanos, Enfoque latinoamericano*, Quinta edición
6. Edel, R. García, A. Guzmán, F.: (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita
7. García. (2009), *Clima organizacional y su diagnóstico, una aproximación conceptual*. Universidad del Valle, Cali-Colombia
8. García. (2003). *Del Clima Organizacional a la cultura Organizacional. II Encuentro de Investigación y docencia en administración*. Cali.
9. Goncalves, A (2000) *fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

### Leyes

1. *Constitución de la República de El Salvador*. Órgano Legislativo (Asamblea Constituyente). (2009, 27 de mayo). Diario Oficial. Obtenido de [https://www.tse.gob.sv/laip\\_tse/documentos/leyes/constitucion\\_de\\_la\\_republica\\_de\\_el\\_salvador.pdf](https://www.tse.gob.sv/laip_tse/documentos/leyes/constitucion_de_la_republica_de_el_salvador.pdf)
2. Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador. (2001, 5 de abril). *Ley de Sociedad de Seguros*. Diario oficial. Obtenido de <https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20de%20Sociedad%20de%20Seguro.pdf>
3. Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador. (2015, 26 de septiembre). *Ley Contra Lavado de Dinero y Activos*. Diario Oficial. Obtenido de <https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/lavado/Ley%20contra%20lavado.pdf#:~:text=%20CONTRA%20EL%20LAVADO%20DE%20DINERO%20Y%20DE,dinero%20y%20de%20activos%2C%20as%20C3%20AD%20como%20su%20encubrimiento.>
4. Código de Comercio. (2012). *Artículo 1344 - 1500 (TITULO X)*.

5. [https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod\\_Trab\\_ElSalv%5B1%5D.pdf](https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod_Trab_ElSalv%5B1%5D.pdf)
6. <https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/2023/02/Ley-Integral-del-Sistema-de-Pensiones.pdf>
7. <https://www.issv.gob.sv/wp-content/uploads/download-manager-files/Ley-del-ISSV-2019.pdf>

## Sitios web

1. Teoría del campo en la ciencia social, publicado en 1951, autor Lewin, extraído de <https://www.fcsch.espol.edu.ec/>
2. Tomado de Revista internacional de trabajo social y ciencias sociales, julio 2022, extraído de [www.comunitania.com](http://www.comunitania.com)
3. Variables causales, intermedias y finales, obtenido de artículo de internet “El clima organizacional presente en una empresa de servicio, recuperado de: [http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1\\_n25/art01.pdf](http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1_n25/art01.pdf)
4. Sistemas de Clima, fragmento de El clima de trabajo en las organizaciones, pag. 30 recuperado de <https://corganizacionall.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
5. Modelo de Katz y Khan, características, recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-katz-kahn-organizacion/>
6. <sup>1</sup> Esperanza de vida en El Salvador. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/el-salvador#:~:text=La%20esperanza%20de%20vida%20en,fue%20de%2068%2C69%20a%20C3%B1os.>
7. <sup>1</sup> Dignidad, concepto extraído de: <https://www.trabajoparaunhermano.cl/2017/09/07/decalogo-del-buen-trabajo-un-buen-trabajo-cuida-la-dignidad-de-la-persona/#:~:text=La%20dignidad%20del%20trabajo%20no,tratar%20y%20ser%20tratado%20dignamente.>
8. Concepto, Plan de Acción, *Concepto*, Argentina, Editorial Etecé, 2021, <https://concepto.de/plan-de-accion/>
9. Características del plan de acción de clima organizacional <https://blog.fundacionjuanxxiii.org/como-hacer-un-plan-de-accion-de-mejora-clima-laboral>

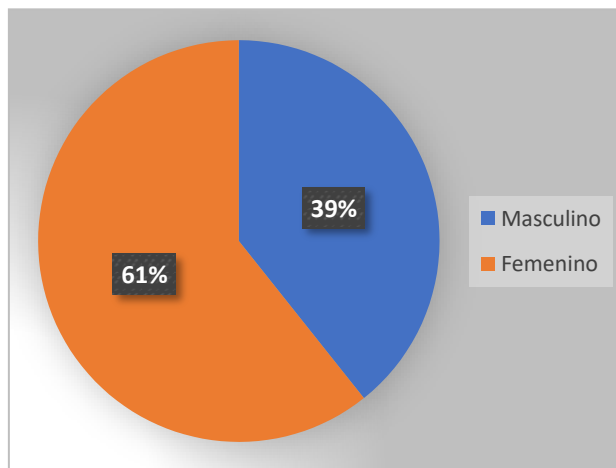
## I) Anexos

### 7. Tabulación, análisis e interpretación de los datos de la encuesta

#### 1. Sexo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	11	39%
Femenino	17	61%
	28	100%

**Gráfico No. 1**



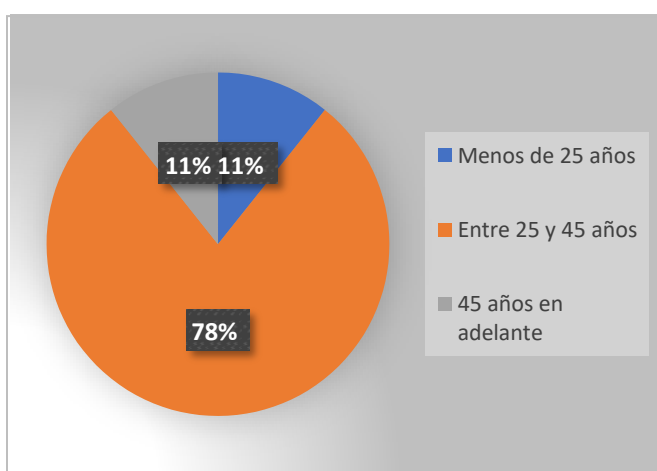
#### **Interpretación:**

Existe buen equilibrio entre el género de los colaboradores del área comercial, ya que hay estudios que indican a las mujeres como el género más hábil para realizar actividades multitareas a comparación del género masculino.

## 2. Edad

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 25 años	3	11%
Entre 25 y 45 años	22	79%
45 años en adelante	3	11%
	28	100%

Gráfico No. 2



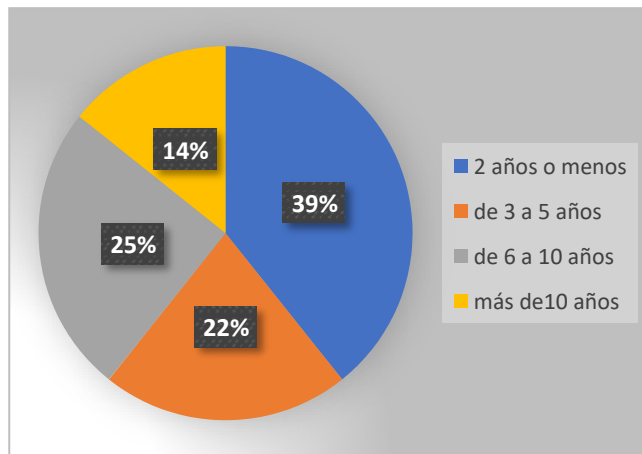
### Interpretación:

La compañía busca del talento que los profesionales ofrecen, brindando oportunidades a jóvenes para poder explotar sus capacidades, y también personal mayor para aprovechar de su experiencia ya adquirida lo que indica que existe un balance en cuanto a experiencia y juventud.

### 3. Antigüedad.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2 años o menos	11	39%
de 3 a 5 años	6	21%
de 6 a 10 años	7	25%
más de 10 años	4	14%
	28	100%

Gráfico No. 3



#### Interpretación:

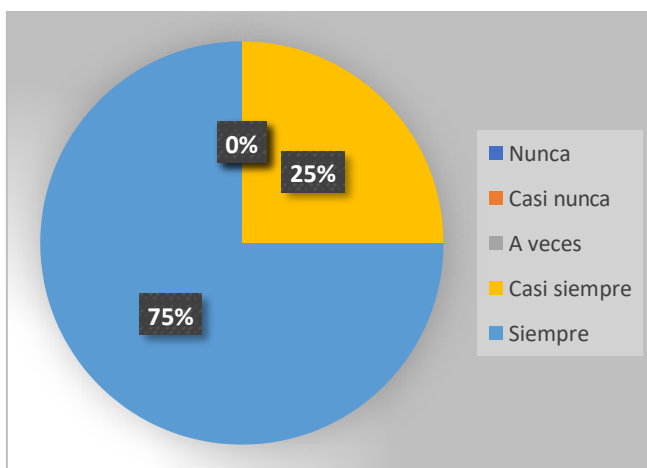
El desempeño del trabajo administrativo juega un papel importante en la gestión comercial; de los resultados obtenidos validamos la antigüedad de años trabajados de los colaboradores y se muestra que existe rotación de personal en el área.



#### 4. ¿La compañía cumple las normas de seguridad y salud ocupacional de manera diferencial?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	7	25%
Siempre	21	75%
	28	100%

Gráfico No. 4



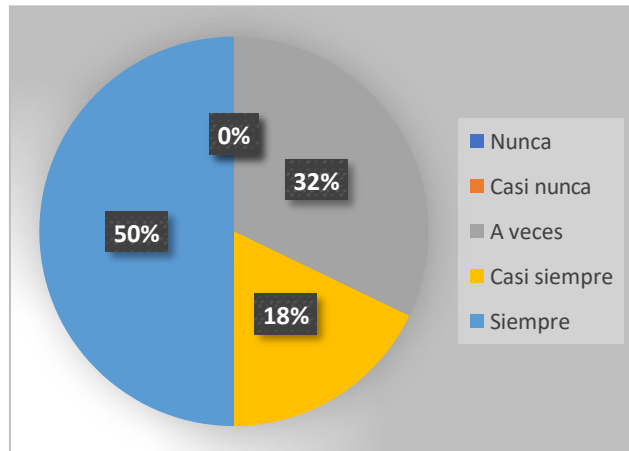
#### Interpretación:

Los colaboradores no tienen ninguna incomodidad en cuanto a su seguridad y salud ocupacional ya que la compañía cumple con todas las normas establecidas por la Ley de forma eficiente.

### 5. ¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	9	32%
Casi siempre	5	18%
Siempre	14	50%
	28	100%

Gráfico No. 5



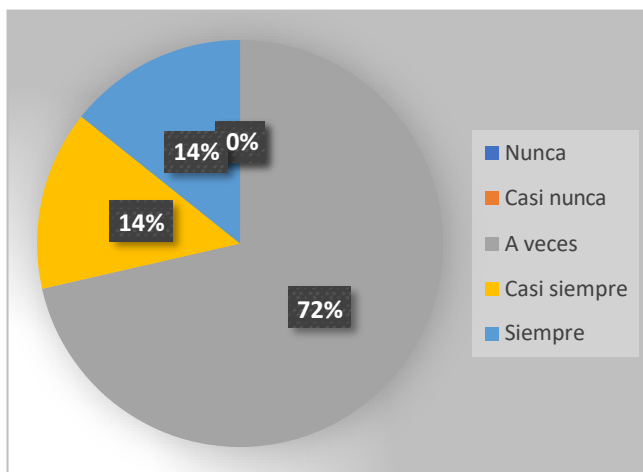
#### Interpretación:

La compañía ofrece a sus ejecutivos los materiales y recursos necesarios para desarrollar sus actividades de la mejor manera lo que es un factor positivo para la buena gestión administrativa.

**6. ¿Las condiciones de espacio, ruido temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	20	71%
Casi siempre	4	14%
Siempre	4	14%
	28	100%

**Gráfico No. 6**



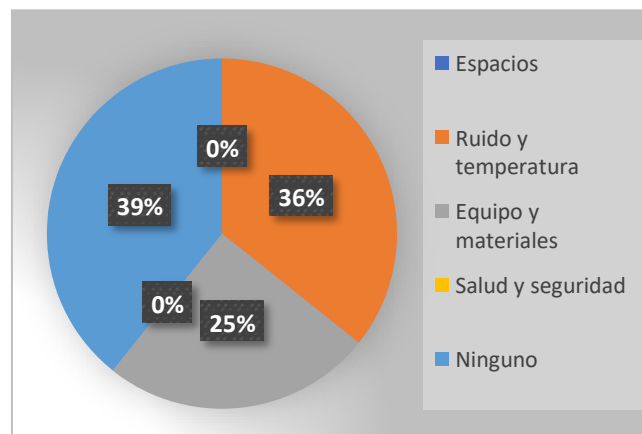
**Interpretación:**

Los colaboradores indican que no están cómodos totalmente con las condiciones físicas de trabajo, lo que indica que existen distractores que les está impidiendo concentrarse y les está generando estrés ya que les dificulta concentrarse para trabajar.

**7. ¿Qué aspecto mejoraría usted de las condiciones físicas de trabajo que ofrece la compañía?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Espacios	0	0%
Ruido y temperatura	10	36%
Equipo y materiales	7	25%
Salud y seguridad	0	0%
Ninguno	11	39%
	28	100%

**Gráfico No. 7**



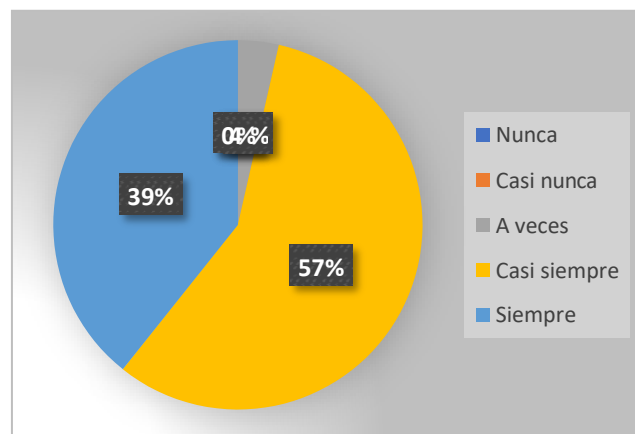
**Interpretación:**

El ruido y la temperatura está afectando el bienestar de los ejecutivos del área comercial ya que las distracciones antes mencionadas pueden llegar a generar estrés y ansiedad imposibilitando realizar sus actividades de manera tranquila.

### 8. ¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	4%
Casi siempre	16	57%
Siempre	11	39%
	28	100%

Gráfico No. 8



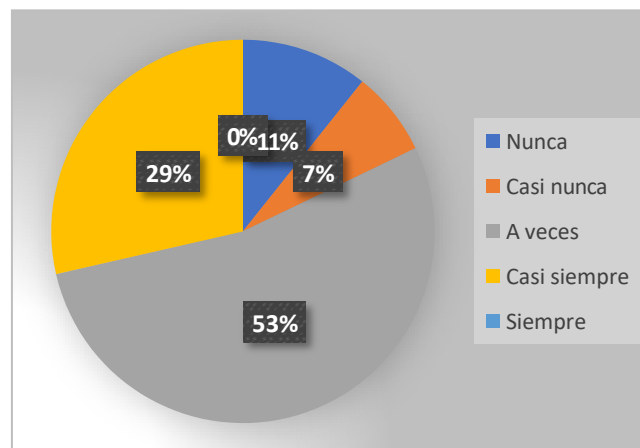
#### Interpretación:

Los ejecutivos están dispuestos a colaborar entre sí para lograr los objetivos y metas planificadas, es decir que existe un espíritu de compañerismo, lo que es un aspecto positivo para mantener un buen clima laboral.

### 9. ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	3	11%
Casi nunca	2	7%
A veces	15	54%
Casi siempre	8	29%
Siempre	0	0%
	28	100%

Gráfico No. 9



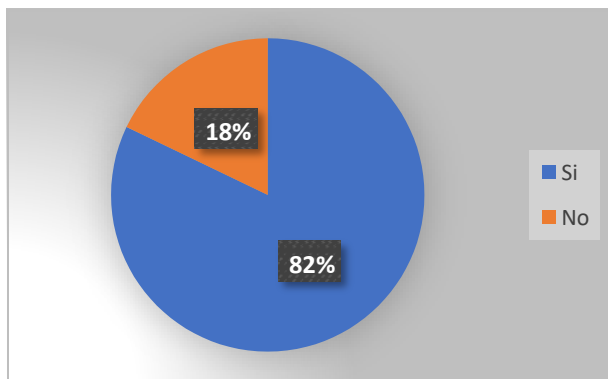
#### Interpretación:

El ambiente laboral de seguros sura necesita mejorar ya que la percepción de los ejecutivos no es muy satisfactoria, solo a veces el ambiente es agradable para los ejecutivos del área comercial lo que debería de ser siempre para que asistan a sus trabajo motivados y no estresados por un ambiente tóxico.

### 10. ¿Cuándo ingresé en la Compañía me sentí bienvenido?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	82%
No	5	18%
	28	100%

**Gráfico No. 10**



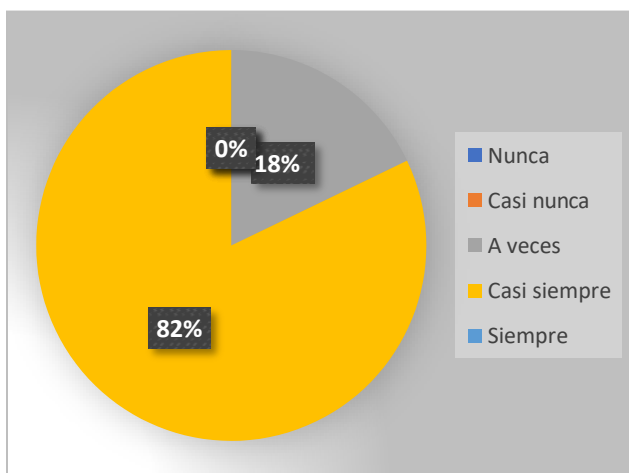
#### **Interpretación:**

La primera impresión de los ejecutivos al ingresar al área comercial fue satisfactoria es importante hacer sentir cómodo a los nuevos empleados, lo que nos dice que para esta área no es problema integrar a alguien nuevo a su grupo.

### 11. ¿Existe amabilidad y un trato respetuoso entre compañeros?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	5	18%
Casi siempre	23	82%
Siempre	0	0%
	28	100%

**Gráfico No. 11**



#### **Interpretación:**

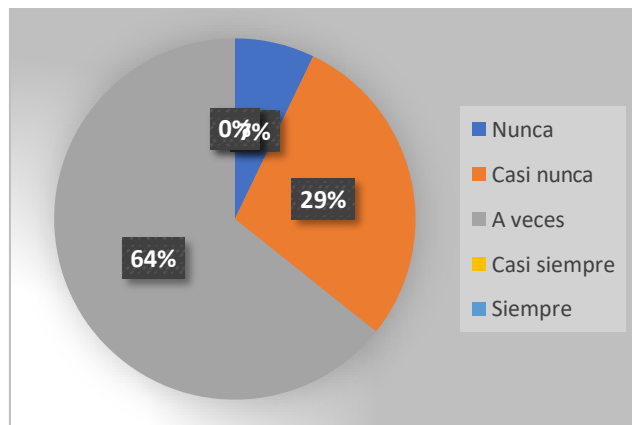
Se puede destacar que entre compañeros del área se practican valores como el respeto y la amabilidad, valores que son importantes si se quiere mantener la tranquilidad en momentos de estrés y exaltación.



**12. ¿Pienso que Seguros SURA es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	2	7%
Casi nunca	8	29%
A veces	18	64%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
	28	100%

**Gráfico No. 12**



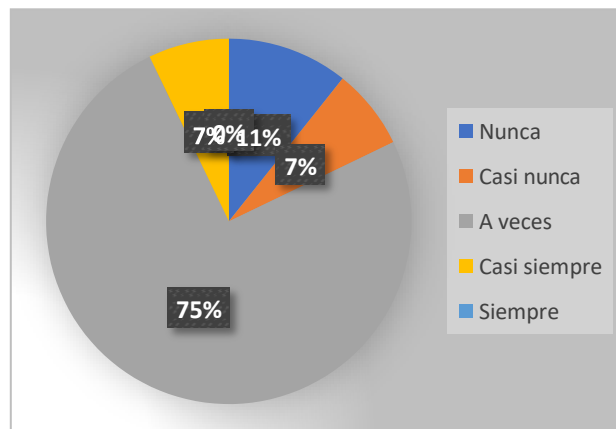
**Interpretación:**

La percepción de los ejecutivos del área es que existen mejores lugares para trabajar, ya que si no sienten que es un buen lugar para trabajar y no se ven en un futuro dentro de la compañía es porque la compañía no les ha dado un motivo para seguir trabajando ahí.

### 13. ¿Recomiendo a seguros SURA como un lugar donde trabajar?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	3	11%
Casi nunca	2	7%
A veces	21	75%
Casi siempre	2	7%
Siempre	0	0%
	28	100%

Gráfico No. 13



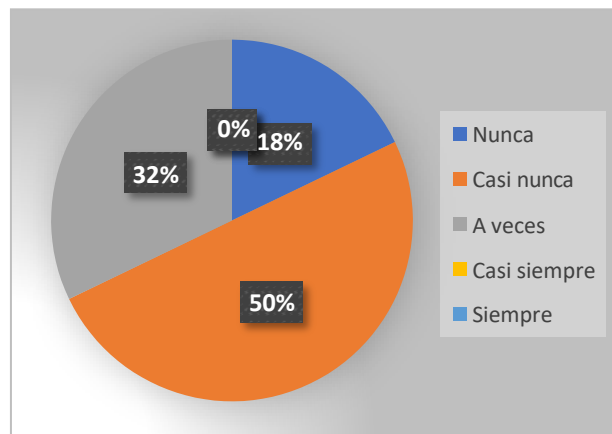
#### Interpretación:

Seguros SURA, S.A o al menos el área comercial no es muy recomendada ni por los mismos ejecutivos del área, esto debido a que existen condiciones de trabajo que no satisfacen a los empleados y no hay un incentivo para recomendar trabajar ahí.

#### 14. ¿Me siento identificado con los objetivos y metas de la Compañía?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	5	18%
Casi nunca	14	50%
A veces	9	32%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
	28	100%

Gráfico No. 14



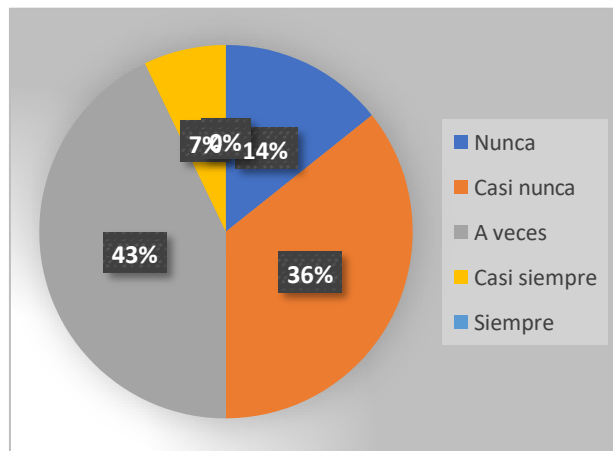
#### Interpretación:

Existe poca retroalimentación y claridad al momento de transmitir los objetivos y metas por parte de los líderes del área ya que si sus empleados no se sienten identificados es por qué no les han sabido transmitir el mensaje y no les han dado un motivo por el cual sentirse identificado con los mismos objetivos y metas de la compañía.

**15. ¿Salgo de mi trabajo satisfecho de las actividades realizadas durante la jornada?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	4	14%
Casi nunca	10	36%
A veces	12	43%
Casi siempre	2	7%
Siempre	0	0%
	28	100%

**Gráfico No. 15**



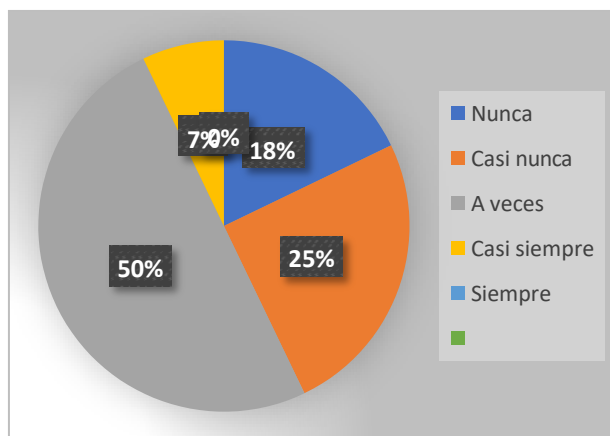
**Interpretación:**

En el área comercial existe insatisfacción por parte de los empleados con las tareas que realizan durante el día, esto se debe a que sus actividades son muy repetitivas y solo a veces pueden hacer algo diferente.

**16. ¿Existe una actitud de dedicación y esfuerzo a cumplir las metas establecidas?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	5	18%
Casi nunca	7	25%
A veces	14	50%
Casi siempre	2	7%
Siempre	0	0%
	28	100%

**Gráfico No. 16**



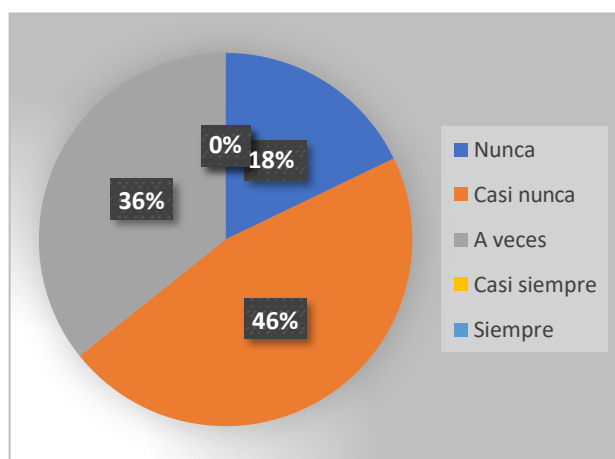
**Interpretación:**

No existe una actitud de esfuerzo y dedicación en los ejecutivos del área comercial por concretar las metas establecidas, esto se genera cuando los empleados no tienen un incentivo o un motivo extra a parte de su sueldo para cumplir con sus metas.

**17. ¿La compañía realiza actividades que motiven al personal como torneos deportivos, concurso, celebraciones etc.?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	5	18%
Casi nunca	13	46%
A veces	10	36%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
	28	100%

**Gráfico No. 17**



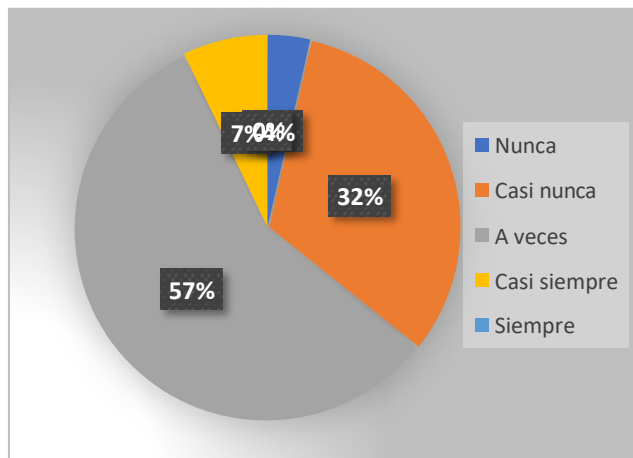
**Interpretación:**

La compañía está descuidando el área emocional de sus empleados ya que no realiza actividades que fomenten el compañerismo y ayuden a desestresarse en un ambiente fuera de lo laboral.

**18. ¿Sientes que la compañía te ha ayudado a mejorar tu motivación en el trabajo?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	1	4%
Casi nunca	9	32%
A veces	16	57%
Casi siempre	2	7%
Siempre	0	0%
	28	100%

**Gráfico No. 18**



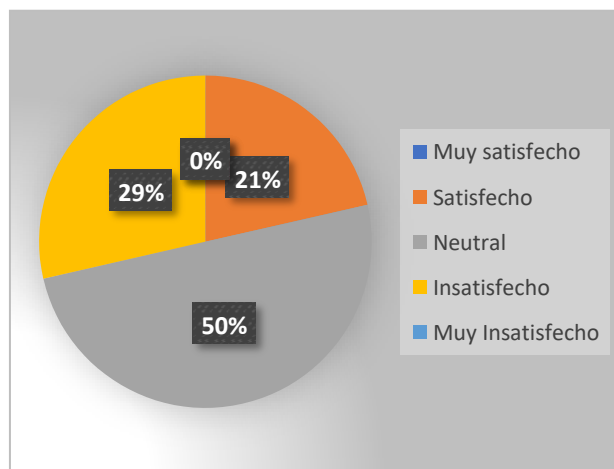
**Interpretación:**

La compañía no ha ayudado a mejorar la motivación de sus empleados, es decir que los métodos y técnicas de motivación al personal implementadas hasta la fecha no han tenido mayor impacto en la actitud de sus empleados.

**19. ¿Podrías describir cual es actualmente tu estado de ánimo en tu puesto de trabajo?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	6	21%
Neutral	14	50%
Insatisfecho	8	29%
Muy Insatisfecho	0	0%
	28	100%

**Gráfico No. 19**



**Interpretación:**

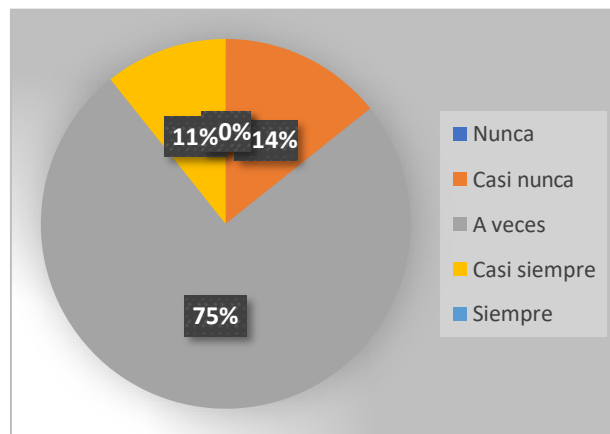
El estado de ánimo de los ejecutivos en la actualidad es neutral, es decir no están ni motivados ni deprimidos, esto refleja apatía por parte de los ejecutivos para con la situación actual del área comercial de seguros SURA S.A.



**20. ¿Mi líder escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	4	14%
A veces	21	75%
Casi siempre	3	11%
Siempre	0	0%
	28	100%

**Gráfico No. 20**



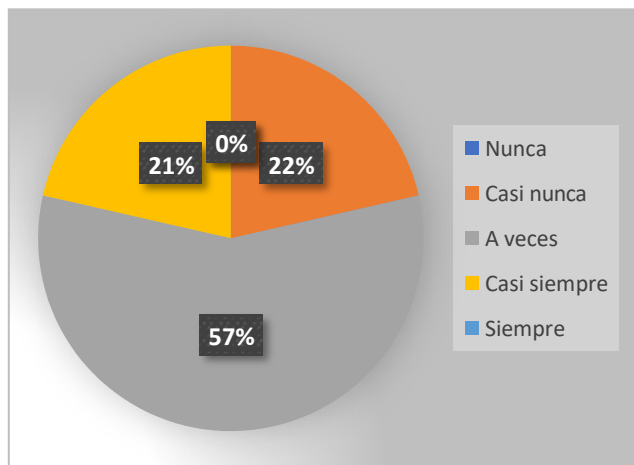
**Interpretación:**

Existe un estilo de liderazgo poco democrático ya que los ejecutivos no se sienten escuchados ni tomados en cuenta para la toma de decisiones que afectan a todos los miembros del área comercial.

## 21. ¿Mi líder se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	6	21%
A veces	16	57%
Casi siempre	6	21%
Siempre	0	0%
	28	100%

Gráfico No. 21



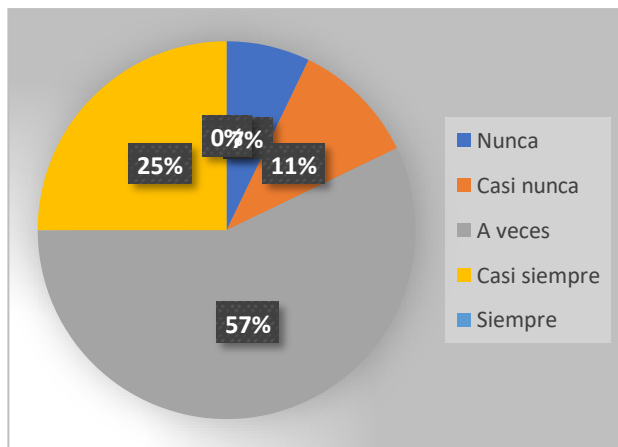
### Interpretación:

Los líderes no muestran preocupación por mejorar la situación actual del clima laboral del área comercial, ya que los ejecutivos no sienten interés por parte de su líder por mejorar el clima laboral, con implementación de estrategias que mejoren el clima y la percepción de los ejecutivos.

**22. ¿Mi líder es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	2	7%
Casi nunca	3	11%
A veces	16	57%
Casi siempre	7	25%
Siempre	0	0%
	28	100%

**Gráfico No. 22**



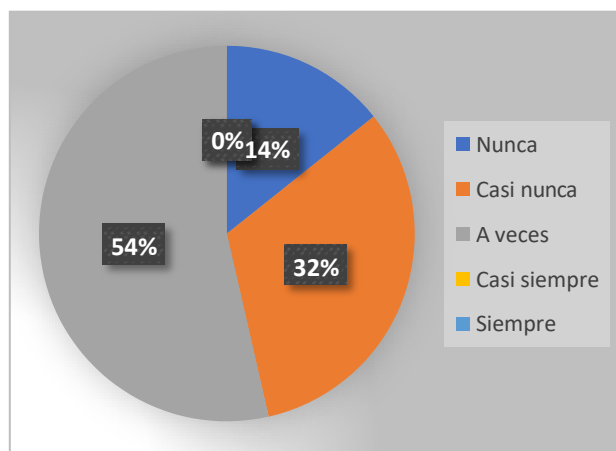
**Interpretación:**

Los líderes no están siendo muy claros y específicos a la hora de comunicar cuáles serán los objetivos y metas del área comercial, esto debido a la poca retroalimentación y claridad a la hora de definir las tareas individuales y grupales de los ejecutivos del área comercial.

### 23. ¿Mi líder se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	4	14%
Casi nunca	9	32%
A veces	15	54%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
	28	100%

Gráfico No. 23



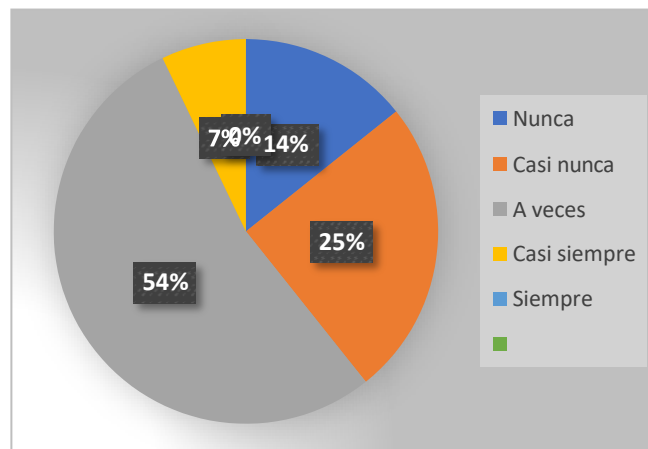
#### Interpretación:

Los líderes del área comercial no se preocupan por conocer los intereses y necesidades personales de su grupo, esto provoca que los ejecutivos no se sientan importantes para su líder por el contrario solo se les ve como un recurso y no como personas.

## 24. ¿Mi trabajo es reconocido y valorado?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	4	14%
Casi nunca	7	25%
A veces	15	54%
Casi siempre	2	7%
Siempre	0	0%
	28	100%

Gráfico No. 24



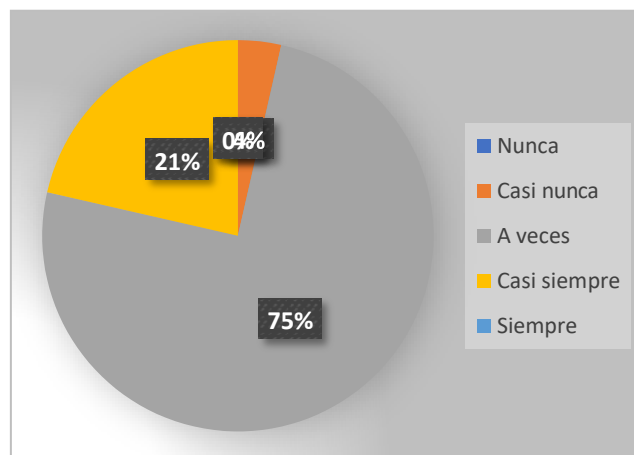
### Interpretación:

La falta de incentivos y reconocimientos provoca que los ejecutivos no sientan que se les valore su trabajo, por lo tanto si los empleados no se sienten valorados no estarán dispuestos a dar más esfuerzo y tiempo por conseguir las metas de la compañía.

**25. ¿La compañía remunera las horas extras al horario laboral?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	4%
A veces	21	75%
Casi siempre	6	21%
Siempre	0	0%
	28	100%

**Gráfico No. 25**



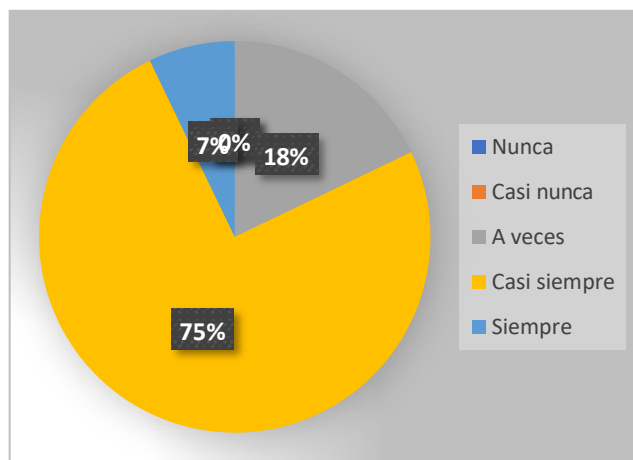
**Interpretación:**

Los ejecutivos no están dispuestos a dar más de su tiempo debido a que no se les está remunerando sus horas extras exactamente, solo si cumplen con requisitos y políticas impuesto por la compañía.

**26. ¿La compañía brinda beneficios extras como seguros médicos, subsidios, o descuentos especiales en comercios específicos?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	5	18%
Casi siempre	21	75%
Siempre	2	7%
	28	100%

**Gráfico No. 26**



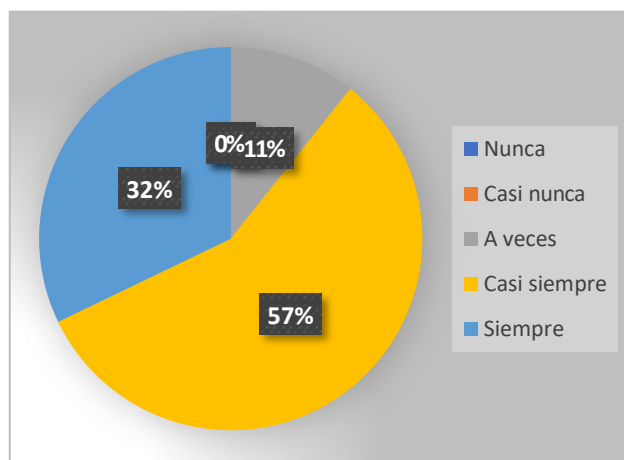
**Interpretación:**

La compañía si ha implementado políticas en la que se les beneficia a sus empleados con seguros médicos, subsidios y tarjetas de descuento en comerciales entre otros beneficios extras al salario nominal de cada empleado.

**27. ¿La compañía ofrece compensaciones y beneficios personalizados, como flexibilidad de horarios para estudiantes, permisos para cumplir con maternidades y paternidades responsables?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	3	11%
Casi siempre	16	57%
Siempre	9	32%
	28	100%

**Gráfico No. 27**



**Interpretación:**

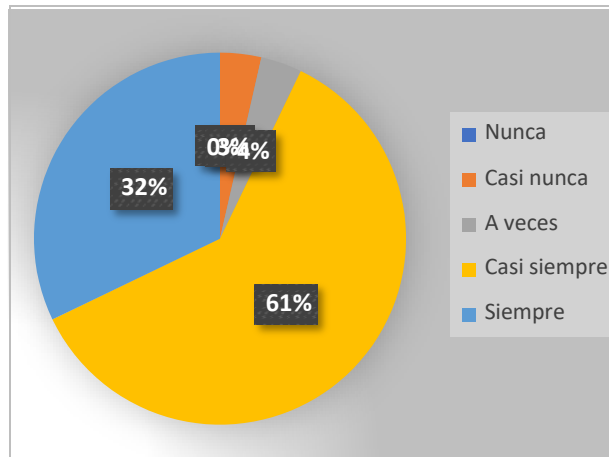
Entre las políticas de la compañía se les brinda ayuda a sus empleados con flexibilidad de horarios para que cumplan con sus estudios, maternidades y paternidades de manera responsable.



## 28. ¿Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	4%
A veces	1	4%
Casi siempre	17	61%
Siempre	9	32%
	28	100%

Gráfico No. 28



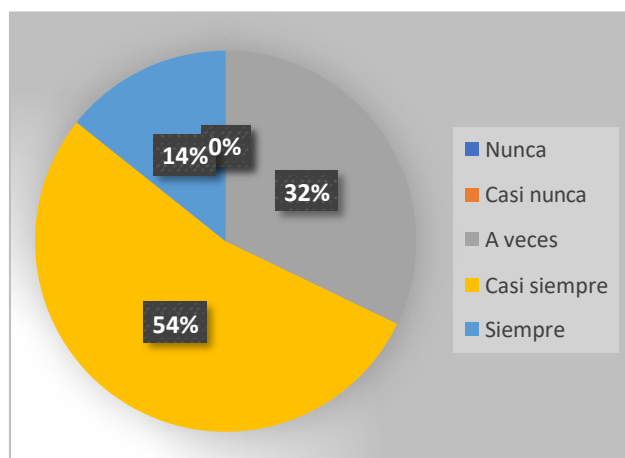
### Interpretación:

La compañía cuenta con programas que benefician a sus empleados formándoles para que puedan adquirir nuevas competencias profesionales y puedan desarrollar de una mejor manera las actividades que se les pide en su área de trabajo.

## 29. ¿Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	9	32%
Casi siempre	15	54%
Siempre	4	14%
	28	100%

Gráfico No. 29



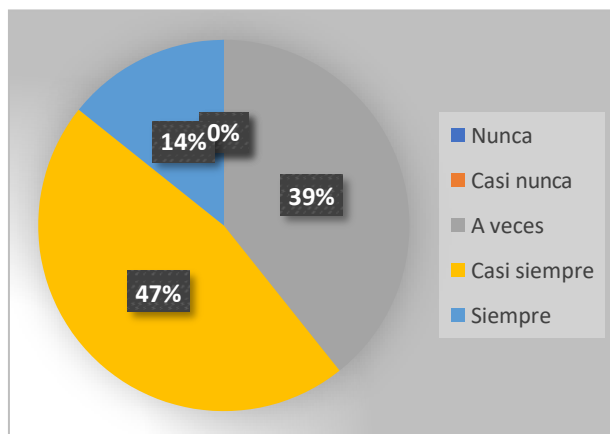
### Interpretación:

La compañía ofrece muchos retos de aprendizaje a sus colaboradores, de igual forma les ofrece la oportunidad de seguir mejorando brindando capacitaciones para actualizar sus conocimientos y superará los diferentes retos que se presenten tanto dentro y fuera de la compañía.

**30. ¿Los planes de formación de la compañía se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	11	39%
Casi siempre	13	46%
Siempre	4	14%
	28	100%

**Gráfico No. 30**



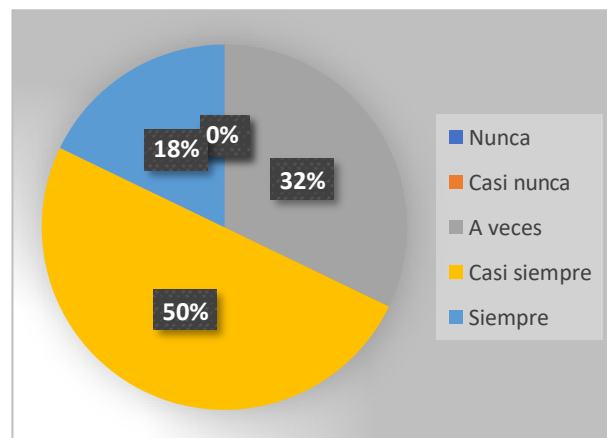
**Interpretación:**

Los planes de formación de competencias son adecuados para los empleados, ya que se adecuan a su interés y necesidades de seguir avanzando en su carrera profesional.

**31. ¿Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente dentro de la compañía?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	9	32%
Casi siempre	14	50%
Siempre	5	18%
	28	100%

**Gráfico No. 31**



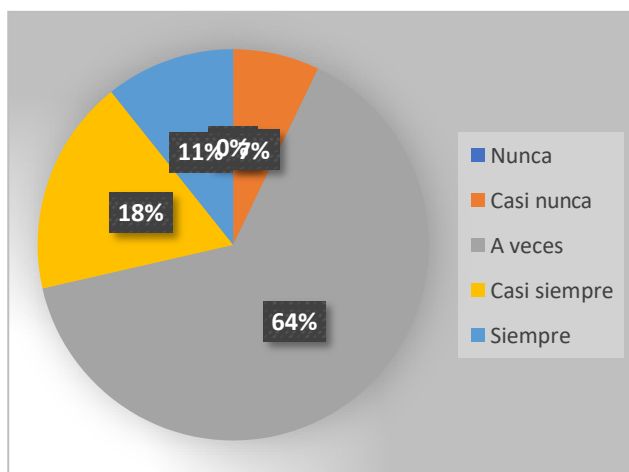
**Interpretación:**

Los ejecutivos del área comercial sienten que pueden adquirir la formación profesional y la experiencia suficiente dentro de la compañía para poder desarrollarse como profesionales.

### 32. ¿Considera que las promociones internas se realizan de manera justa?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	7%
A veces	18	64%
Casi siempre	5	18%
Siempre	3	11%
	28	100%

Gráfico No. 32



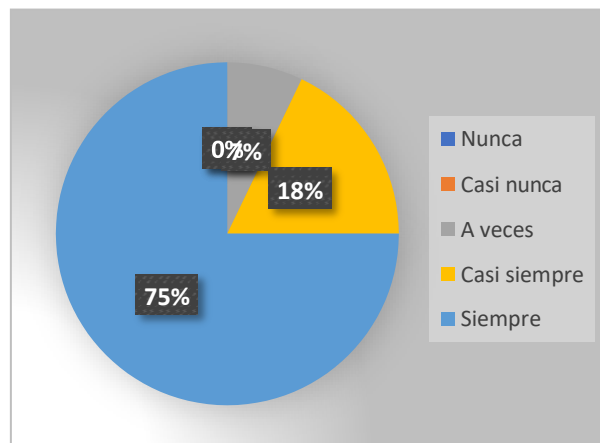
#### Interpretación:

Los ejecutivos tienen desconfianza con los concursos y promociones que se dan dentro de la compañía, esto provoca que los ejecutivos sientan incertidumbre a la hora que se presente una oportunidad de crecer ya que no sienten la confianza que se les tomará a todos por igual.

**33. ¿Cuándo se producen procesos de selección en la compañía cree que mujeres y hombres tienen las mismas posibilidades de acceso?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	2	7%
Casi siempre	5	18%
Siempre	21	75%
	28	100%

**Gráfico No. 33**



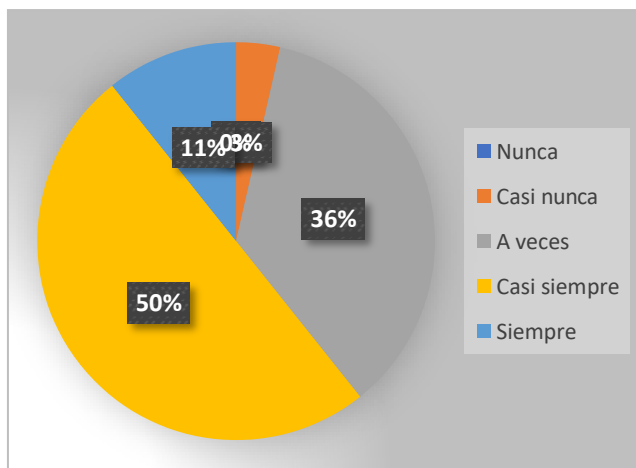
**Interpretación:**

La igualdad de género no es algo que este fallando en la compañía, dentro de la compañía y dentro del área comercial los procesos de selección son equitativos tanto para hombre como para mujeres.

**34. ¿Se fomenta el crecimiento dentro de la empresa con base en la meritocracia?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	4%
A veces	10	36%
Casi siempre	14	50%
Siempre	3	11%
	28	100%

**Gráfico No. 34**



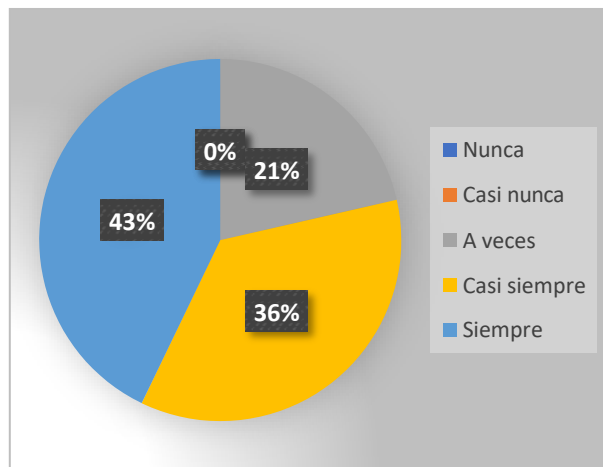
**Interpretación:**

Dentro de la compañía se fomenta el crecimiento en base a la meritocracia por lo que conseguir un ascenso o ganar un concurso cuesta, los ejecutivos tienen bien claro que si quieren crecer dentro de la compañía tienen que esforzarse.

**35. ¿La capacitación y formación profesional está disponible para todos los miembros de la compañía?**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	6	21%
Casi siempre	10	36%
Siempre	12	43%
	28	100%

**Gráfico No. 35**



**Interpretación:**

Todos los miembros de la compañía tienen a su disposición capacitaciones para actualizar sus conocimientos y formarse profesionalmente



## 2. Lista de cotejo

LISTA DE COTEJO						
Escala de medición						
1	2	3	4			
Nunca	En escasas ocasiones se observa	En gran parte de las ocasiones se observa	Siempre			
Objetivo: Recolectar datos informativos de observación de conductas en los ejecutivos y líderes del área comercial de la compañía entre otros aspectos organizacionales para conocer el ambiente laboral actual del area comercial de Seguros SURA S.A						
Comportamiento organizacional		1	2	3	4	Observaciones
	1.Llegan temprano a trabajar			X		La mayor parte de los ejecutivos llegan temprano, los líderes son los que suelen llegar pasados hasta 30 min de la hora oficial de entrada.
	2.Saludan al momento de ingresar al area				X	todos los colaboradores y líderes saludan al momento de ingresar a la compañía.
	3.Escuchan al lider y compañeros con respeto			X		Existe escucha activa y respetuosa entre compañeros, y de los ejecutivos hacia su líder
	4.Actitud positiva al realizar sus tareas		X			Si, se asumen las actividades con positivismo a pesar de las dificultades en las gestiones.
	5.Colaboran con sus compañeros				X	Entre los colaboradores se observa mucha colaboracion entre ellos y demuestran ser un equipo unido.

Estructura organización	1.Instalaciones adecuadas (Iluminación, Temperatura, Espacios,)			X		La mayoría de quejas en cuanto a las instalaciones se deben al ruido ocasionado por los Asesores de Seguros e inadecuada temperatura de las oficinas.
	2.Equipo de salud y seguridad ocupacional adecuado (Extintores, Camillas, Botiquines)				X	La compañía cuenta con todas las normas de seguridad y salud ocupacional.
	3.Servicios y equipo de oficina adecuado (Internet, Computadoras, Teléfonos, impresoras, fotocopiadoras)			X		Internet de mala calidad y sistemas poco actualizados ya que presentan muchas fallas
	4.Servicios básicos adecuados (Sanitarios, Agua potable, espacio de recreación)				X	No hay quejas sobre el servicio de agua potable, servicios sanitarios y espacios de recreación.
	5.Respetan su espacio de trabajo y el de los demás		X			Los colaboradores indican que entre compañeros si respetan sus espacios de trabajo, sin embargo, se quejan de la invasión y el ruido de los Asesores en su espacio de trabajo
Estilo de dirección	1.Se entregan indicaciones de manera clara y concisa		X			Los colaboradores indican que los líderes si son claros en dar indicaciones, pero para la asignación de tareas no saben organizarse y sobrecargan al personal con actividades y gestiones que no son responsabilidad del área comercial.
	2.Responden a los problemas de los colaboradores de manera precisa		X			Los colaboradores indican que si son problemas entre compañeros los problemas si son atendidos por los líderes, pero si los problemas son ocasionados por agentes externos como asesores o asegurados, estos problemas son obviados beneficiando siempre al Asesor o asegurado, aunque el inconveniente sea causado por uno de ellos, procuran siempre darle la razón y otorgarles el beneficio.
	3.Refuerzan al grupo positivamente		X			Existen grupos primarios en la Unidad comercial que son utilizados para reforzar las debilidades o dificultades que se presentan en la jornada laboral.
	4.Elevan el tono de voz con sus subordinados		X			Si, en alguno de los casos se ha llegado al punto que los líderes elevan el tono de voz a sus subordinados, cuando estos no están de acuerdo con los argumentos o comentarios que expresan, nos indican que cuando esto ha sucedido es porque alegan por gestiones que benefician a los asesores
	5.Se dirigen a sus subordinados con respeto en el trato y el lenguaje			X		Si, la mayoría de las veces a excepción que se presenten los casos antes mencionados.

### **3. Entrevista**

Entrevista realizada a Sandra Flores, directora Comercial de Seguros Sura, S.A

Con el objetivo de conocer la percepción del Clima Laboral en la Unidad Comercial de Seguros Sura, S.A.

#### CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO

1. ¿En las instalaciones del área comercial se cuenta con normas de seguridad y seguridad ocupacional para los colaboradores?

Si, contamos con las normas y requisitos establecidos por la ley.

2. ¿Se brinda a los colaboradores el equipo técnico necesario para realizar las actividades asignadas?

Si, a cada uno de los colaboradores se les brinda el equipo necesario y adecuado para que puedan realizar sus actividades laborales.

3. ¿Desde su percepción que es lo que debe de mejorarse o implementarse para mejorar las condiciones físicas de trabajo que ofrece la compañía a los colaboradores del Área Comercial?

Ninguna, las condiciones físicas en cuanto a espacios, luz, temperatura, seguridad ocupacional y de riesgos son las adecuadas para poder desempeñar y desarrollar las actividades laborales dentro de las oficinas.

## TRABAJO EN EQUIPO

4. ¿Observa usted que existe espíritu de compañerismo y colaboración entre los colaboradores del área Comercial?

Si, entre los colaboradores del área comercial hay mucho compañerismo y colaboración entre ellos mismos.

5. ¿Percibe usted amabilidad, respeto y un ambiente agradable para desarrollar las actividades laborales?

Si, dentro de las oficinas del área comercial el respeto y amabilidad son los principales valores, permitiendo que el ambiente laboral sea ameno.

## SENTIDO DE PERTENENCIA

6. ¿Considera que la Compañía ofrece seguridad y estabilidad laboral a largo plazo a los colaboradores?

Si, la compañía ofrece estabilidad laboral siempre y cuando los colaboradores se comprometan con las metas y objetivos de la compañía siendo responsables con su labor.

## MOTIVACIÓN

7. ¿Se observa la dedicación y esfuerzo voluntario de los colaboradores del área comercial?

Si, en cierta medida los colaboradores demuestran su dedicación, compromiso e interés al trabajo brindando tiempo extraordinario fuera de las oficinas y dedicando tiempo a las gestiones comerciales con el relacionamiento a los asesores.

8. ¿Considera que las actividades que realiza la compañía para los colaboradores del área comercial son adecuadas y cumplen con el objetivo de mantener motivado al colaborador?

Sí, la compañía ofrece actividades, retos, trivias y concursos en los cuales los colaboradores pueden mantenerse activos y motivados con los premios que se ofrecen.

#### LIDERAZGO

9. ¿Usted como directora comercial escucha las sugerencias y opiniones de sus compañeros?

Sí, escucho las opiniones de mis compañeros y equipo; evalúo si su impacto será positivo para la toma de decisiones y cambios positivos de la unidad.

#### COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

10. ¿Observa usted que el trabajo de los colaboradores del área Comercial es reconocido y valorado?

Sí, porque cada cierre de trimestre se recompensa y premia el desempeño de los colaboradores de cada unidad comercial.

11. ¿Observa que las compensaciones y beneficios personalizados se cumplen de manera equitativa y no selectiva por favoritismo, ya sea por razones filiales o fraternas?

Sí, todos los beneficios establecidos por la ley son otorgados a los colaboradores, así mismo los beneficios extra establecidos por la compañía, estos son otorgados a todos los colaboradores por igual sin distinción.

## OPORTUNIDAD DE DESARROLLO

12. ¿Brinda la compañía formaciones para actualizar y reforzar los conocimientos de los colaboradores del Área Comercial?

Si, el área comercial se mantiene en constante aprendizaje ofreciendo formaciones a nuestros colaboradores, con temáticas de conocimientos generales y temáticas centralizadas en el rubro de los seguros.

13. ¿Tiene conocimiento si existe un plan de carrera de parte de la compañía para el Área Comercial?

Si, sé que existe un plan de carrera en la compañía.

## IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

14. ¿Observa usted que se fomenta el crecimiento de los colaboradores dentro de la compañía en base a la meritocracia?

Si, el ascenso y crecimiento de cada uno de los colaboradores dentro de la compañía es obtenido por mérito propio, en base a sus conocimientos, experiencia y actitud hacia el trabajo, por su buena labor y compromiso al trabajo.

15. ¿Las formaciones y capacitaciones que facilita la compañía se ofrecen de igual manera a todos los colaboradores del Área Comercial?

Si, para cada uno de los colaboradores las oportunidades, formaciones y capacitaciones se ofrecen en iguales condiciones e iguales oportunidad