

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CLIMA LABORAL DE UNA
EMPRESA ASEGURADORA LOCALIZADA EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**

STEPHANY KAROLINA SOSA MOSCOSO

DIRECTOR: MBA. GIOVANNY LESCANO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O
RIESGO LABORAL**

QUITO, DICIEMBRE – 2023

Director:

Mba. Giovanni Lescano

Lectores:

Mgr. Paulina Mancheno

Mgr. Gabriela Cueva

DEDICATORIA

Mi proyecto de titulación va dedicado a mi pequeño Mati, mi motor y mi fuerza porque me impulsas día a día y me haces creer que todo es posible.

Dedicado a mi linda familia, mi maravilloso novio y mis incondicionales amigos quienes me han brindado su apoyo y no me han dejado recaer ante las adversidades.

A Dios quien siempre llevo presente en mi vida y quien junto con mi Mami Anita mi angelito en el cielo y mi tía Emma siempre las llevo presentes en mi vida y en mi corazón, porque su recuerdo permanecerá por siempre intacto.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a mi familia, a mi mami, a mi pequeño Mati, porque me motivan e impulsan a cumplir mis sueños. Su apoyo ha sido fundamental en este proceso de aprendizaje continuo y ante las recaídas han estado ahí para levantarme.

Agradecimiento a mis amigas y a mi novio por ayudarme en este proceso, por siempre estar presentes en mi vida y por impulsarme a alcanzar este logro profesional tan anhelado.

A la empresa por brindarme toda la información y acompañamiento necesario para poder culminar este trabajo de titulación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABLAS	8
RESUMEN EJECUTIVO	9
INTRODUCCION	10
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PROBLEMA	13
1.1 Sector productivo	13
1.1.1 <i>Crecimiento empresarial</i>	13
1.2 Organigrama de la empresa	14
1.2.1 <i>Salidas de personal</i>	16
1.3 Clima laboral	16
1.3.1 <i>Clima laboral 2021 Ecuador</i>	17
1.3.2 <i>Planes de acción propuestos</i>	17
1.3.3 <i>Factores que influyen en el clima laboral</i>	17
1.4 Planteamiento del problema	18
1.4.1 <i>Formulación del problema</i>	19
1.4.2 <i>Sistematización del problema</i>	19
1.4.3 <i>Importancia de solucionar el problema</i>	19
2 CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL	20
2.1 Clima laboral para la competitividad	20
2.1.1 <i>Factores</i>	21
2.1.2 <i>Desempeño laboral</i>	21

2.1.3	<i>eNPS</i>	22
2.1.4	<i>Necesidades de los colaboradores</i>	24
2.1.5	<i>Metodología 5s</i>	25
3.	DISEÑO METODOLÓGICO	26
3.1	Universo de la investigación	26
3.2	Tipo de estudio	26
3.3	Método de investigación	26
3.4	Técnicas de recolección de datos	27
3.5	Metodología de la investigación	29
3.6	Encuesta eNPS	29
3.6.1	<i>Momento más positivo</i>	30
3.6.2	<i>Momento menos positivo</i>	32
3.7	Encuesta clima laboral 2022 a junio	33
3.7.1	<i>Planteamiento encuesta clima laboral, dimensiones y sus calificaciones</i>	33
3.7.2	<i>SemafORIZACIÓN acorde a los rangos de calificación</i>	35
3.7.3	<i>Confiabilidad de datos</i>	35
3.7.4	<i>Resultados encuesta clima laboral</i>	37
3.7.5	<i>Riesgos Psicosociales</i>	54
3.8	Planteamiento entrevistas clima laboral	56
3.8.1	<i>Resultados entrevista clima laboral</i>	57
3.9	Presupuesto del proyecto	65
4	CAPÍTULO 4: PROPUESTA	66
4.1	Resultados encontrados	66
4.2	Conclusiones	69
4.3	Planteamiento de estrategias y recomendaciones	71
5	REFERENCIAS	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. eNPS	24
Figura 2. Procesos metodología 5 s	25
Figura 3. Resultados eNPS 2022.....	30
Figura 4. Representación porcentual del momento más positivo.....	31
Figura 5. Representación porcentual del momento menos positivo.....	32
Figura 6. Análisis de confiabilidad de datos	36
Figura 7. Psicometría	37
Figura 8. Rango de edad de los colaboradores.....	38
Figura 9. Distribución de personal por áreas	38
Figura 10. Cultura de trabajo en equipo.....	39
Figura 11. Trabajo en Equipo	39
Figura 12. Apoyo entre compañeros	40
Figura 13. Apoyo del jefe inmediato	40
Figura 14. Ayuda y colaboración.....	41
Figura 15. Retroalimentación.....	42
Figura 16. Herramientas de comunicación	42
Figura 17. Comunicación con el jefe inmediato	43
Figura 18. Comunicación por parte de la empresa.....	43
Figura 19. Sugerencias del equipo al jefe inmediato	44
Figura 20. Desarrollo Profesional	44
Figura 21. Plan de Carrera	45
Figura 22. Reconocimiento el área	46
Figura 23. Reconocimiento del jefe inmediato	46
Figura 24. Compromiso con la empresa	47
Figura 25. Modalidad de trabajo	47
Figura 26. Pertenencia a la empresa.....	48
Figura 27. Resultados auditoría	48
Figura 28. Resultados distribución.....	49
Figura 29. Resultados área financiera	50
Figura 30. Resultados legal y Compliance.....	50
Figura 31. Resultados pricing y datos	51
Figura 32. Resultados productos de mercado	51
Figura 33. Resultados siniestros y operaciones.....	52
Figura 34. Resultados talento y cultura.....	52

Figura 35. Resultados tecnología	53
Figura 36. Factores intralaborales y extralaborales.....	55
Figura 37. Estrés en el trabajo.....	55

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Número de colaboradores por área.....	15
Tabla 2. Número de salidas de personal por meses.....	16
Tabla 3. Diseño Metodológico	27
Tabla 4. Esquema de recolección de datos.....	28
Tabla 5. Calificación de la dimensión.....	34
Tabla 6. SemafORIZACIÓN acorde a los rangos de calificación.....	35
Tabla 7. Resultados globales por área.....	54
Tabla 8. Resultados entrevista 1.....	57
Tabla 9. Resultados entrevista 2.....	59
Tabla 10. Resultados entrevista 3.....	61
Tabla 11. Resultados encuesta 4	63
Tabla 12. Resultados por dimensiones	66
Tabla 13. Resultados por área	67

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto presentado consiste en la evaluación y generación de un plan de mejora para el clima laboral de la empresa aseguradora localizada en Quito. En el proyecto se realiza un análisis de clima laboral junto con la evaluación de beneficios monetarios y no monetarios, análisis de cargas laborales y diferentes factores determinantes que afectan al clima laboral.

Para este planteamiento se ha usado un tipo de estudio descriptivo con diseño cuantitativo, cualitativo, no experimental y transversal. Para el presente proyecto se cuenta con resultados entregados por la empresa para el análisis correspondiente, posterior a esto por medio de encuestas se procede a realizar un análisis completo para determinar los puntos de dolor de la empresa y finalmente se plantean entrevistas para contar con mayor información sobre la empresa.

Al finalizar el proceso se realiza la entrega de los hallazgos obtenidos por medio de este planteamiento, junto con las estrategias y planes de mejora propuestos, al igual que la presente tesis para evidenciar el análisis realizado.

Entre los resultados obtenidos se evidencia altos niveles de incertidumbre, mala comunicación interna entre áreas, dimensiones específicas a trabajar, oportunidad de mejora para el proceso de venta, cotización, emisión y cobro de pólizas por medio de la metodología 5s, mejoramiento de los beneficios monetarios y no monetarios para mejorar la fidelización, se propone cursos de liderazgo para las jefaturas y la realización constante de encuestas que permitan determinar a tiempo inconvenientes entre áreas.

INTRODUCCIÓN

La empresa aseguradora en la cual se realizará el presente proyecto corresponde a una multinacional con varios años en el mercado local e internacional. Su objetivo es mantener clientes tranquilos al contar con un seguro que los resguarda.

Durante los últimos 5 años la empresa ha experimentado varios cambios a nivel de estructuras como son cambios de jefatura, eliminación de puestos, migración de cargos a otros países, contratación de mano de obra en la India para abaratar costos; estos cambios han provocado incertidumbre en los colaboradores dado que los cambios han sido realizados de manera progresiva durante el tiempo mencionado.

Dado lo mencionado, se consideró importante realizar un análisis de clima laboral que involucre las diferentes variables que pueden involucrar de manera positiva o negativa al clima laboral de la empresa. Para esto se contó con los resultados preliminares de las encuestas de satisfacción realizadas a los colaboradores de manera mensual, partiendo de esta información se procede a elaborar una encuesta a nivel de Ecuador, considerando que se cuenta con varias sucursales a nivel nacional.

Se plantea una encuesta para la evaluación de las dimensiones de trabajo en equipo, apoyo, comunicación, aprendizaje, reconocimiento y compromiso. Posterior a esto, con los resultados de las encuestas planteadas y entregadas, se realiza entrevistas a los colaboradores que desearon participar y apoyar al proyecto.

Finalmente, se determina que las dimensiones que requieren atención inmediata son apoyo, comunicación y aprendizaje. Se propone reestructuraciones de procesos y actualizaciones de manuales, a través de la metodología 5s; al igual que trabajar en el liderazgo de equipos, mejorar la relación entre áreas y mejorar las prácticas de comunicación internas para generar confianza en los colaboradores y reducir los niveles de estrés e incertidumbre; de igual manera, mejorar el clima laboral y a la par mejorar los resultados de la empresa.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar el plan de mejoramiento para el clima laboral de una empresa aseguradora.

Objetivos específicos

1. Definir el diagnóstico de la empresa aseguradora localizada en el Distrito Metropolitano de Quito
2. Determinar los elementos teóricos aportan conocimientos valiosos sobre el clima laboral
3. Realizar la medición del clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa aseguradora localizada en el Distrito Metropolitano de Quito, a través de encuestas y entrevistas
4. Determinar estrategias y herramientas útiles para el mejoramiento del clima laboral de la empresa aseguradora localizada en el Distrito Metropolitano de Quito, a través de los resultados obtenidos

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo buscar soluciones y plantear estrategias que generen un ambiente laboral adecuado en la empresa, buscando como resultado el aumento de la productividad laboral. La empresa propuesta de manera mensual realiza encuestas a los colaboradores, mismas que buscan identificar como se sienten al trabajar en esa empresa el personal e identificar los mejores y peores momentos del mes. El planteamiento radica en los bajos resultados a nivel de las encuestas mencionadas y como resultado con el pasar de los años el nivel de productividad ha decrecido considerablemente, es por esto por lo que es importante localizar las variables que están provocando este decrecimiento y bajos resultados. Entre los puntos a considerar se encuentra las constantes reestructuraciones a nivel Andes, mismos que han incluido cambios de jefaturas, despidos, unificación de funciones por país; como resultado ha incrementado la incertidumbre en los colaboradores y el incremento en renuncias voluntarias.

Es importante señalar que durante el paso de los años el sector asegurador se ha encargado de velar por el bienestar de sus colaboradores, siempre optando por entregar los mejores recursos y beneficios a los mismos. Es así, que al contar con diferentes maneras de generar

ese vínculo y fidelización entre trabajador-empresa no se ha conseguido los resultados esperados.

Por medio del proyecto, se espera determinar posibles puntos de dolor en los colaboradores e identificar propuestas de mejora para la empresa, todo encaminado a mejorar la cultura organizacional de la empresa.

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PROBLEMA

1.1 Sector productivo

Como menciona la revista Ekos (2022), el sector asegurador es el encargado de reducir la incertidumbre en el mercado por medio de la transferencia de riesgos a las aseguradoras, de esta manera los seguros ayudan al crecimiento y brindan seguridad a los negocios. Por medio de los seguros de igual manera se busca crear una cultura de prevención que ayude a reducir posibles riesgos, por medio del pago de una prima misma que es asignada en base a la tasa establecida y a la suma asegurada de lo que se desee asegurar. Es así, que el sector de los seguros intenta generar una cultura de prevención de riesgos en sus colaboradores, para que comprendan de mejor manera la utilidad de adquirir una póliza de seguros y a su vez que sean promotores de la marca.

En la actualidad el sector está conformado a nivel de Ecuador por 28 empresas, sin considerar las que se encuentran en proceso de liquidación o por medio de fusiones; estas empresas se han encargado de fomentar en sus trabajadores la adquisición de pólizas de seguros para poder prevenir diferentes riesgos que puedan ocurrir, es así, que se ha entregado como beneficio empresarial pólizas de vida, asistencia médica, vehículos u hogar, en ocasiones estos beneficios han sido pagados por la empresa directamente o a su vez se entrega un descuento por trabajador en el valor de la prima anual.

1.1.1 Crecimiento empresarial

El sector asegurador ha ido creciendo con el paso de los años, sin embargo, a raíz del año 2016 existieron cambios legales como la Ley Regulatoria del Poder de Mercado o denominada también Ley Antimonopolio misma que señala que las entidades bancarias no podían tener inversiones diferentes a su actividad financiera, es así, que varios bancos optaron por la venta de sus compañías aseguradoras. Como resultado el mercado asegurador tuvo un cambio y empezó a enfrentar una competencia más sana y equilibrada entre empresas.

Como menciona Redalyc (2021) en base al mercado asegurador se reflejaba un crecimiento constante en base al PIB, con una participación en primas netas emitidas al 2010 del 1.6%, mientras que al 2020 fue del 1.7%; estos resultados fueron hasta que llegó la pandemia por COVID, en la cual al 2021 el sector decreció 5.3% en relación a su prima neta emitida, es decir, al 2020 redujo en \$101.6 millones de dólares, mientras que a diciembre 2021 reportaba 1.606 millones de dólares en base a su prima neta emitida,

como se detalla en los resultados el Covid dio apertura a la búsqueda de nuevas formas de trabajo y al planteamiento de un nuevo mercado objetivo dado todos los cambios de la coyuntura del país. La realidad al igual que el sector cambian y es por esto que, la adaptación es necesaria, con el COVID las personas ya no consideraron importante el contratar una póliza de vehículos ya que el confinamiento impedía el circular libremente. Por otra parte, el incremento en la cobertura de pólizas de vida afectó de manera considerable generando pago de siniestros por fallecimiento mayores a los estimados de manera anual.

Dado lo mencionado y en base a las 28 empresas aseguradoras del sector, 21 registraron utilidades al 2021 mientras que los 7 restantes registraron pérdidas, es aquí, donde se observa que no todas las empresas estaban preparadas para los cambios inesperados del mercado.

En cuanto a beneficios a los colaboradores las empresas aseguradoras no han escatimado esfuerzos y se observa una alta competencia en el sector referente al cuidado de sus colaboradores.

A continuación, se detalla los beneficios que entregan varias aseguradoras a sus colaboradores en el Ecuador, como menciona Palig (2022) entre los diferentes beneficios se resaltan seguros de vida, accidentes personales y salud. Existen diferentes enfoques respecto a los beneficios que se otorgan a los colaboradores, sin embargo, al ser aseguradoras su mayor enfoque va dirigido al tema de seguros, lo cual genera un mayor conocimiento por parte de los trabajadores y la importancia de contar con un seguro.

La empresa sujeta de estudio va en el mercado va en el mercado aproximadamente 50 años, sin embargo, por medio de una fusión cambio su nombre y fue adquirida por una multinacional. Esta empresa cuenta con valores empresariales enfocados al cliente interno y externo, es así como se caracteriza por priorizar las necesidades de sus colaboradores por medio de beneficios salariales y no salariales, adicional, el buscar mantener un clima laboral adecuado y un correcto plan de retención para evitar fugas de capital humano.

1.2 Organigrama de la empresa

En la actualidad las empresas multinacionales han optado por abaratar costos por medio de la centralización de procesos por países, es así, que la empresa aseguradora a la cual va enfocado este problema de investigación mantiene una fusión entre 3 países de América del Sur, sin embargo, es importante mencionar que cada país cuenta con un gerente general y a su vez todo debe ser reportado a la matriz.

Para la descripción del organigrama de la empresa es importante señalar que a partir del 2018 se realizaron reestructuraciones en base a las fusiones con países de América del sur. Empezamos por el presidente a nivel de los 3 países, bajo el presidente contamos con las diferentes vicepresidencias que son: Talento y Cultura; Actuarial, pricing y datos; Finanzas; Productos de mercado; Siniestros y Operaciones; TI; Legal y Compliance; Distribución; Riesgos; Auditoría. Estos cargos pueden encontrarse en cualquiera de los 3 países sin marcar una prioridad por país para la ocupación de estos cargos y ocupándose de las actividades de los 3 países. En cuanto a roles de talento humano se cuenta con business partner para cada área, estos cargos pueden variar acorde a los países y a las áreas; es decir, un business partner localizado en Ecuador podría ser responsable de toda el área de Finanzas comprendido entre los 3 países.

Actualmente, el Ecuador se encuentra conformado por 138 colaboradores comprendido entre las diferentes vicepresidencias anteriormente mencionadas y detallado de la siguiente manera:

Tabla 1. Número de colaboradores por área

Área	No. Colaboradores
DISTRIBUCIÓN	38
TECNOLOGIA	29
SINIESTROS Y OPERACIONES	20
FINANCIERO	18
PRODUCTOS DE MERCADO / TECNICO	11
TALENTO & CULTURA	9
PRICING Y DATOS	6
LEGAL Y COMPLIANCE	3
AUDITORIA	2
ACTUARIA Y ANALITICA	2
Total general	138

Fuente: (Sosa, 2023)

1.2.1 Salidas de personal

Es importante considerar el índice de rotación de personal para el presente trabajo, es así, que se realiza el detalle de salidas por mes del último año.

Tabla 2. Número de salidas de personal por meses

Mes	Número de salidas
Enero	0
Febrero	0
Marzo	4
Abril	5
Mayo	0
Junio	9
Julio	14
Agosto	6

Fuente: (Sosa, 2023)

En base a los años 2021 y 2022, se cuenta con un promedio de salidas de personal de 50 anuales. Como dato importante se recalca que el área con mayor cantidad de salidas es el área comercial, ya sea por despidos o renunciaciones.

Como menciona Chiavenato (2009), “La rotación de personal es el resultado de la salida de la organización de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (p.91)

1.3 Clima laboral

Como menciona el libro Como lograr un buen clima laboral, “el clima laboral de una empresa representa la atmosfera, el ambiente y hasta el aire que se puede respirar en ella” (Ortiz, 2022, pág. 13). Es importante mantener un clima laboral adecuado para evitar un ambiente tóxico que traerá como resultado insatisfacción, renunciaciones, falta de eficiencia y menor productividad. Es por lo que, para evitar este tipo de ambiente las empresas cuentan con el área de talento humano quienes se encargan de identificar las oportunidades de mejora a nivel de clima laboral y dar un acompañamiento a los diferentes colaboradores para que se sientan a gusto.

En la empresa propuesta se realizaba una medición de clima laboral al 2021 por medio de encuestas eNPS trimestrales y una encuesta de clima laboral y situación socio

económica misma que se realizaba de manera anual. A partir de junio 2021, se cambió la estructura de la encuesta eNPS y se propuso el identificar si recomendarían a la empresa como un lugar óptimo para trabajar y a su vez el conocer los momentos más positivos y negativos del mes transcurrido.

1.3.1 Clima laboral 2021 Ecuador

Dada la pandemia la empresa optó por adaptarse a la nueva realidad y aplicar a la modalidad de home office al 100%, esto provocó un vaivén de emociones por parte de sus colaboradores para lo cual en las encuestas de clima laboral y eNPS los temas con mayor impacto fueron los siguientes:

- Nivel de carga laboral por teletrabajo, es decir, señalaban que la carga laboral incrementó a partir del teletrabajo y la pandemia
- Poco tiempo para compartir en familia por no encontrar un equilibrio entre su vida personal y laboral
- Depresión por pérdida de familiares e incluso problemas de salud a nivel familiar
- Incremento de gastos a nivel personal por utilización de recursos propios para el teletrabajo

1.3.2 Planes de acción propuestos

Dada la problemática localizada se implementó los siguientes planes de acción, a continuación, detallados:

- Abrir la línea de ayuda psicológica y ayuda económica para los colaboradores y su familia
- Atención por videollamada a través de la doctora de la empresa, tanto para colaboradores como para su familia
- Cursos sobre organización del tiempo
- Evaluación de la carga laboral por cargos y analistas
- Bono por \$30 dólares mensuales para cubrir gastos como internet, luz y agua
- Se dotó de nuevos equipos (laptop) a todos los colaboradores

1.3.3 Factores que influyen en el clima laboral

En base a lo anteriormente mencionado se procede a determinar los siguientes factores a analizar como relevantes en cuando al análisis del clima laboral de la empresa propuesta:

Liderazgo: se considerará el tema de liderazgo para analizar la relación colaborador-líder de esta manera determinar si este factor es determinante en cuanto al clima laboral actual

de la empresa. En este ámbito se analizará el tema de evaluaciones, comunicación, relación entre compañeros de área, carga laboral, entre otros.

Reestructuraciones: como se mencionó anteriormente la empresa ha pasado por varios cambios como redistribución de cargos, cambios de jefaturas, unificación de procesos por países, despidos; estos cambios han provocado incertidumbre en los colaboradores para lo cual se considera un factor importante a analizar y determinar la influencia sobre el clima laboral de la empresa.

Modalidad de trabajo: antes de las reestructuraciones mencionadas se mantenía una modalidad de trabajo basada en 100% presencial, actualmente acorde al cargo se ha optado por modalidad 100% home office, híbrido turnando 2 días en oficina y 3 días en casa o a su vez 100% presencial. En ocasiones la modalidad de trabajo no dependía de la decisión del colaborador, sino de las jefaturas que acorde al cargo decidieron si era indispensable su presencia al 100% en oficinas.

Plan de incentivos: en la empresa se cuenta con incentivos monetarios y no monetarios, algunos son entregados a todos los colaboradores de manera obligatoria como por ejemplo 1 día al trimestre libre o por ejemplo el día de cumpleaños libre. Otros incentivos en su mayoría monetarios pueden ser escogidos por los colaboradores acorde a sus necesidades, por ejemplo, bonos de gasolina, vestimenta, estudios, víveres, entre otros. Este factor es importante establecer si es determinante al momento de un análisis de clima laboral en la empresa propuesta.

1.4 Planteamiento del problema

En la empresa aseguradora se han venido presentando constantes cambios durante los últimos 3 años. Los cambios han consistido en reestructuraciones, mismas que han provocado descensos en los puestos de trabajo, ajustes de sueldos, cambios en la coordinación, cambios de compañeros entre áreas, cambios de funciones, entre otros. Estos cambios también han incluido mantener jefaturas a nivel de otros países, generando un abandono en los trabajadores, de igual manera, que no se tenga una estrecha relación con los jefes a nivel de gerencias e inclusive que no se conozcan. En cuanto a países que no tienen en su mayoría a las jefaturas designadas, tenemos a Ecuador, en el cual se ha evidenciado un descuido de los colaboradores a nivel de analistas y asistentes, por no tener una jefatura que domine los procesos y sobre todo considerando que las legislaciones de cada país son diferentes. Por este motivo, se presenta este tema de

investigación, con el fin de poder identificar si las variables, tanto clima laboral como desempeño, van de la mano y afectan a los resultados de área en cuanto a objetivos anuales que se deben cumplir.

1.4.1 Formulación del problema

¿Cuál es el plan de mejoramiento para el clima laboral de una empresa aseguradora localizada dentro del Distrito Metropolitano de Quito?

1.4.2 Sistematización del problema

- ¿Cómo realizar el diagnóstico de la empresa aseguradora localizada en el Distrito Metropolitano de Quito?
- ¿Qué elementos teóricos aportan conocimientos valiosos sobre el clima laboral?
- ¿Cuál es el clima laboral y desempeño de los colaboradores de la empresa aseguradora localizada en el Distrito Metropolitano de Quito?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar el clima laboral de la empresa aseguradora localizada en el Distrito Metropolitano de Quito?

1.4.3 Importancia de solucionar el problema

Al plantear un análisis de estudio enfocado en el análisis de clima laboral es importante considerar que el proceso debe ser minucioso para poder tener una perspectiva amplia de los puntos a estudiar y los resultados a determinar.

Es importante considerar que la correcta solución del problema traerá los siguientes beneficios:

- Ser una empresa reconocida por ser una empresa en la cual todos quisieran trabajar
- Reduce la tasa de rotación de personal
- Genera que los colaboradores se sientan a gusto al realizar sus actividades y como resultado se incrementa la productividad
- Aumenta el sentido de pertenencia y fidelización
- Agiliza procesos
- Mejora la comunicación
- Conocer más sobre la empresa y sus colaboradores

2 CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

2.1 Clima laboral para la competitividad

En la actualidad, las empresas buscan generar un ambiente que les ayude a mantener sus niveles de productividad para sobrevivir como empresa. Eso quiere decir que deben combatir las crisis que se presentan, adecuarse a los cambios y resolver problemas, desafíos y retos; sin embargo, para que el esfuerzo no sea en vano y pueda tener éxitos, se debe tener en cuenta al factor más importante en una empresa, como es el recurso humano (Tamayo, 2019, pág. 37).

Como menciona Magdalena Acosta Chávez en el libro *El Capital humano y su impacto en la calidad organizacional* (2018, pág. 171), el clima laboral debe ser un concepto comprendido de manera correcta dentro de las organizaciones para poder detectar posibles puntos de mejora y plantear estrategias a tiempo, de igual manera contar con el personal capacitado para todo este proceso considerando que el clima laboral será único para cada empresa; es importante, recalcar que el clima laboral implica tanto circunstancias humanas como no humanas las cuales pueden influenciar tanto en el aspecto interno como externo de la empresa. En cuanto a la competitividad va relacionada de manera directa con el clima laboral pues mientras exista un ambiente adecuado y el colaborador se sienta a gusto, brindará una mejor atención tanto al cliente interno como externo y facilita el cumplimiento de los objetivos.

Como menciona Chiavenato (2006) los objetivos de la empresa en parte dependen de cómo se sienten los trabajadores en relación con la moral y la satisfacción de necesidades, en base a esto se obtendrá un resultado positivo o negativo para la organización

De la mano con el clima laboral y la competitividad se encuentra la motivación, misma activar y dirigir comportamientos, esta puede ser intrínseca o extrínseca y dependiendo de cada trabajador será determinante el localizar la motivación correspondiente y trabajarla de la mano para generar confianza, seguridad y desarrollar un excelente desempeño.

Dado lo mencionado, es importante un correcto análisis del clima laboral, mismo que identifique las variables relacionadas a la empresa y que permitan localizar oportunidades de mejora y posibles amenazas, al igual que conocer al personal, sus gustos, preferencias y buscar la fidelización del personal. Este análisis se lo realizará por medio de encuestas y entrevistas que permitan conocer el clima laboral ajustado a la teoría ya planteada.

2.1.1 Factores

Los factores que describen al clima organizacional van directamente relacionados a las consecuencias que tendrá la empresa. Es así como los temas a considerar comprenden las características del entorno laboral como también la percepción de los colaboradores al respecto; es decir, la influencia que tiene el clima laboral en sus trabajadores y como hacer que esto sea una fortaleza en la empresa para destacarse sobre las demás. El tema del clima laboral en ocasiones se ha atado directamente a la motivación misma que se puede clasificar de la siguiente manera:

- Por su origen:
 - Motivación intrínseca: misma que se define como lo que se siente por dentro, por ejemplo, las sensaciones.
 - Motivación extrínseca: se define como la motivación que se tiene para obtener un resultado, una recompensa o un beneficio (Meadows, 2017, pág. 23).

2.1.2 Desempeño laboral

El término desempeño laboral, como se lo mencionó anteriormente, va de la mano con la motivación pues un trabajador motivado dará mejores resultados a nivel de desempeño para la empresa.

Como menciona Alnoor Ebrahim (2020), los indicadores encargados de medir el desempeño son los siguientes:

- Resultados a largo plazo: definidos como las previsiones que la empresa tendrá en base a productos o servicios ofertados.
- Procesos: se los define como los esfuerzos realizados para medir las actividades que realiza la organización.
- Estructuras: son los encargados de evaluar la capacidad de desempeño de cada labor.

En cuanto al desempeño laboral, Meyer (2019) plantea 4 tipos de medición que son: 1) el valor de la empresa en el mercado, 2) con base en la contabilidad, 3) en base a elementos no financieros y 4) a raíz de costos.

Con base en el desempeño laboral, se han planteado varias técnicas que permiten mejorar el mismo. Algunas técnicas se enfocan en la motivación, mismas que se detallan a continuación:

- Maslow: enfocada en las necesidades de las personas se plantea el elaborar una pirámide ordenando las necesidades y sus prioridades (Dolan, 2007, pág. 28).
- Herzberg: busca la influencia por medio de factores como la satisfacción e insatisfacción (Dolan, 2007, pág. 28).
- McGregor: 1) Teoría X: señala que los trabajadores únicamente cumplen sus labores bajo amenazas. 2) Teoría Y: señala que los trabajadores laboran porque quieren y por necesidad (Alecroy, 2010, pág. 122).

Adicional a lo mencionado, se debe considerar las necesidades de los trabajadores para poder tener un efectivo desempeño laboral. Para esto, el área de talento humano será responsable en conjunto con los coordinadores de cada área de enfocarse en la sensibilidad para entender y poder trabajar junto con las demás áreas (García, 2018, pág. 121).

Para poder desarrollar el presente trabajo, se debe comprender el enfoque por medio de la teoría, principalmente en relación con los conceptos del clima laboral y el desempeño de los colaboradores. En cuanto al clima laboral, se puede decir que es un fenómeno que busca una media entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales de los trabajadores. Por otra parte, se debe tener claro que el desempeño laboral se enfoca en los comportamientos. Estos buscan lograr el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Estos términos van de la mano de la motivación laboral, la cual se define como un estado interno que activa, dirige y mantiene en el tiempo el comportamiento de un individuo. (Napolitano, 2018, pág. 13).

2.1.3 *eNPS*

Como menciona Bizneo (2022), el eNPs (Employee Net Promoter Score) se define como una herramienta que por medio de una encuesta busca responder la pregunta “¿Recomendaría a un amigo trabajar en su empresa?”, por medio de esta pregunta se busca conocer el nivel de lealtad de los colaboradores con la empresa en la cual laboran.

Al momento de evaluar la organización existen índices de recomendación que permiten cambiar la empresa e identificar a tiempo oportunidades de mejora. Entre estos índices se encuentra las encuestas eNPS que buscan comprender la realidad de los colaboradores en su ambiente actual (Mora L. , 2022, pág. 145). Este tipo de mediciones ayudan a la empresa a identificar el nivel de compromiso de sus colaboradores con la empresa, su nivel de satisfacción y a la vez permite identificar puntos de mejora y malestares

presentados. Es importante conocer el nivel de satisfacción para poder obtener la mayor cantidad de beneficios posibles y junto con esto incrementar el grado de lealtad de los colaboradores. Como menciona Wearedrew (2020), es importante considerar el nivel de lealtad de los colaboradores, puesto que, al transcurrir varios años, estos eran considerado activos de la empresa. Estos serán los encargados de impulsar el crecimiento empresarial y como resultado mejorar los ingresos de la organización. Es por esto que es primordial crear un lugar de trabajo que sea acorde a las expectativas de sus colaboradores, es decir, un lugar que los motive a dar lo mejor de ellos por la empresa y por su crecimiento propio, es así que se generará una mayor lealtad del colaborador con la empresa. Al contar con un lugar de trabajo que cumpla con las expectativas de los colaboradores esto generará una mayor productividad y como resultado incrementará el nivel de retención, esto de manera externa la empresa resulta más atractiva y atraerá a los mejores talentos a formar parte de la misma.

Según Drew (2020), existen 5 maneras para incrementar la lealtad de los trabajadores mismas que se detallan a continuación:

1. **Visión:** es importante que los colaboradores se sientan identificados con la visión de la empresa para poder llegar a un objetivo común. El generar un valor intrínseco en los trabajadores produce que los mismos pongan primero el propósito empresarial que el salario. El propósito profesional y la visión ética deben ser alineados al de la empresa, de esta manera se genera el sentido de pertenencia
2. **Estandarización y agilización de procesos:** el identificar y conocer las tareas que realiza cada puesto de trabajo es importante para brindar las herramientas necesarias que ayuden a realizar las mismas de manera eficiente. Para lograr esto es necesario conocer los procesos y mantener estandarizados los mismos por medio de manuales de procedimientos. De igual manera, el tomar en consideración la opinión de los trabajadores ayudará a mejorar procesos y optimizarlos para que sean cumplidos dentro del horario laboral asignado
3. **Habilitación de los empleados:** el permitir a los colaboradores trabajar con su máximo potencial, sin restricciones permite validar ese sentido de pertenencia y el que su opinión cuente genera un mayor valor de pertenencia. Desde la experiencia brindada en la incorporación de un nuevo colaborador empieza la habilitación de los empleados, esto por medio de la identificación y eliminación de posibles bloqueadores, optimización de flujos de trabajo, innovación continua, identificar habilidades para la entrega de tareas asignadas.

4. Empoderamiento: el que los colaboradores sientan que sus jefes les permiten tomar decisiones importantes y sentirse empoderados genera mayor lealtad a la empresa. El empoderamiento busca hacer lo posible por generar más valor a la organización, es así, que se busca proporcionar autonomía que permita improvisar en ocasiones para sacar el mayor potencial, al igual que escuchar y reconocer el esfuerzo de los colaboradores en sus labores diarias.
5. Flexibilidad: el cumplir las metas y objetivos dentro de los plazos establecidos es un factor importante al momento de brindar flexibilidad a los colaboradores, sin embargo, esto depende del cargo y trabajo a realizar. Dada coyuntura actual, algunas empresas han optado por brindar flexibilidad horaria a sus colaboradores y permitir que ellos decidan en qué momento son más productivos, esto siempre ajustado a tiempos de respuesta y a trabajo por objetivos.

Figura 1. eNPS



Fuente. (Khandelwal, 2021)

2.1.4 Necesidades de los colaboradores

Todo lo anteriormente mencionado, va de la mano con la satisfacción de las necesidades que se define como buscar la necesidad en las personas para poder vivir una vida plena y saludable (Peiró, 2021) , esto de igual manera enfocado a las condiciones laborales.

Como menciona el texto denominado Importancia del Clima Organizacional para la Competitividad de las Pymes, dentro del clima organizacional encontramos las dinámicas organizacionales vinculadas a la satisfacción de las necesidades tanto económicas como no económicas, es decir, enfocadas a su desarrollo profesional y personal. Por otra parte, señala que, si el clima laboral se encuentra en armonía, como resultado se tendrá el cumplimiento a nivel de objetivos, productividad y a nivel administrativo. Dado lo mencionado, se concluye que mejoran los canales de comunicación entre público interno y externo sin diferencia a niveles jerárquicos.

Existen varias empresas que han optado por entregar beneficios que cubran las necesidades de los colaboradores, es así, que acorde a la edad, gustos, preferencias las empresas buscan dar un valor adicional y fidelizar a sus colaboradores. Es decir, por medio de motivación intrínseca y extrínseca se busca fidelizar a los colaboradores para que se sientan a gusto y como resultado exista un clima laboral favorable.

2.1.5 Metodología 5s

La metodología 5s busca determinar por medio de revisión de procesos, deshacerse de los puntos considerados como “basura” y optimizar procesos. Esto se realiza a través de la clasificación, organización o como lo citan en varias páginas “poner en orden”, pulir o limpiar, estandarizar, y mantener o mejorar.

Figura 2. Procesos metodología 5 s



Fuente. (Safety Culture, 2022)

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Universo de la investigación

El proyecto se desarrollará basado en el sector asegurador, en una empresa localizada en el Distrito Metropolitano de Quito. Se realizará un tipo de estudio basado en la información obtenida en años pasados y considerando un análisis actual realizado a los colaboradores de la empresa propuesta, compuesta por 115 integrantes a nivel de Ecuador.

3.2 Tipo de estudio

Se plantea un tipo de estudio descriptivo basado en la variable: clima laboral. Se plantea el análisis descriptivo considerando los datos existentes referente al clima laboral y a hechos relacionados como el desempeño de los colaboradores. Actualmente, se cuenta con los resultados de las encuestas eNPS para evaluar el clima laboral, posterior se propone plantear encuestas y entrevistas para validar dicha información.

3.3 Método de investigación

Como método de investigación se optará por realizar un estudio cuantitativo, esto en base a los resultados de las encuestas ya obtenidas por medio de los resultados eNPS, adicional, por medio de las encuestas a plantear a los colaboradores para poder identificar aspectos específicos y puntos de mejora. En cuanto al estudio cualitativo, por medio de los resultados obtenidos en las encuestas, se propone realizar entrevistas para poder validar la información obtenida y a su vez para tener más detalles sobre los hallazgos encontrados, de igual manera esto permite encontrar puntos de mejora para un planteamiento de estrategias.

El estudio corresponde a un diseño no experimental de corte transversal, ya que, los participantes se desarrollan en su medio y su entorno no se ve afectado por agentes externos, además que se realiza en un determinado tiempo a la población asignada, en este caso, a los colaboradores de la empresa aseguradora localizada en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 3. Diseño Metodológico

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo
Tipo de diseño	Cuantitativo, cualitativo, no experimental, transversal

Fuente: (Sosa, 2023)

3.4 Técnicas de recolección de datos

Información obtenida de los trabajadores de la empresa aseguradora, comprendida por asistentes, analistas I, analistas II y coordinadores de área. La información entregada por las fuentes primarias, serán recolectadas por medio de herramientas como encuestas y entrevistas. También se considerará información primaria proporcionada por áreas cercanas como personal de Talento Humano (business partner), Stakeholders como bróker, quienes pueden proporcionar datos relevantes. Es importante considerar la manera adecuada de plantear las entrevistas a los mismos y no involucrar problemáticas.

Como se ha mencionado anteriormente los datos serán recolectados inicialmente por medio de los resultados de las encuestas eNPS. Posterior a esto, se planteará entrevistas y encuestas a los colaboradores directamente para verificar los resultados obtenidos. Adicionalmente, se realizarán entrevistas sobre todo a las jefaturas y al área de talento humano junto con los primeros resultados obtenidos para poder contar con un punto de vista diferente que ayude a evitar sesgos.

Es importante mencionar que las encuestas planteadas se realizarán a través de Google Forms, mismo que permite tener los resultados de manera tabulada y visibles con mayor facilidad. Se realiza inicialmente las encuestas y posterior a esto las entrevistas para poder validar la información obtenida.

Para poder medir otras variables como el desempeño se validará por medio de las encuestas realizadas a los socios estratégicos sobre la atención brindada por parte de los colaboradores, en este caso, los brókeres. Estos resultados serán entregados por medio del área de talento humano. Es importante considerar que la información entregada por las fuentes secundarias, únicamente, permitirá analizar a los colaboradores que tienen

trato directo con ellos. Entre las áreas con contacto directo al cliente externo están comercial, cobranzas, recepción, recaudos, siniestros.

En cuanto a las entrevistas se realizará un muestreo por conveniencia que consiste en entrevistas semiestructuradas, con una guía de preguntas máximo a 7 personas para alcanzar una saturación de la información.

Tabla 4. Esquema de recolección de datos

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Colaboradores	Encuestas	Cuestionario	Estadísticas descriptivas y tablas comparativas
Primaria	Jefaturas, Coordinaciones y Talento humano	Entrevistas	Guía de entrevista	Resumen narrativo
Primaria	Brókeres	Encuestas	Cuestionario	Estadísticas descriptivas y tablas comparativas
Secundaria	Talento humano	Manuales	Manuales guías de procesos	Descripción de los procesos

Fuente: (Sosa, 2023)

3.5 Metodología de la investigación

Al conocer la estructura organizacional de la empresa se procede con el análisis de la cultura organizacional, esto enfocado en los 144 colaboradores que mantiene la empresa actualmente a nivel de Ecuador.

La empresa realiza de manera mensual encuestas a los colaboradores denominadas eNPS o Employee Net Promoter Score el cual nos permite conocer el nivel de lealtad que tienen los trabajadores hacia la empresa. Estos resultados se los tiene de manera general y son de manera anónima lo cual permite tener una idea del sentimiento de los colaboradores a la empresa, esta información se encuentra actualizada para la validación y análisis de la información.

Por otra parte, se plantea una recolección de datos por medio de encuestas a los colaboradores. Esto con el fin de validar la información de las encuestas eNPS y también para recolectar más información se procede con el planteamiento y formulación de encuestas, de esta manera se validará la información recolectada y podremos determinar el clima laboral actual de la empresa y a su vez plantear estrategias y oportunidades de mejora.

Posterior, se realizará entrevistas para poder profundizar en los hallazgos de las encuestas, esto se realizará de manera aleatoria a diferentes colaboradores de áreas al azar.

Es importante considerar si el clima laboral mantiene una relación directa con el desempeño en los colaboradores por lo cual se realizará un análisis del proceso para e análisis del clima laboral junto con sus resultados a la fecha, de esta manera se determina si existen posibilidades de mejora que permitan mejorar la productividad, mantener un desempeño acorde al giro de negocio y con un clima laboral que permita la fidelización de los colaboradores.

3.6 Encuesta eNPS

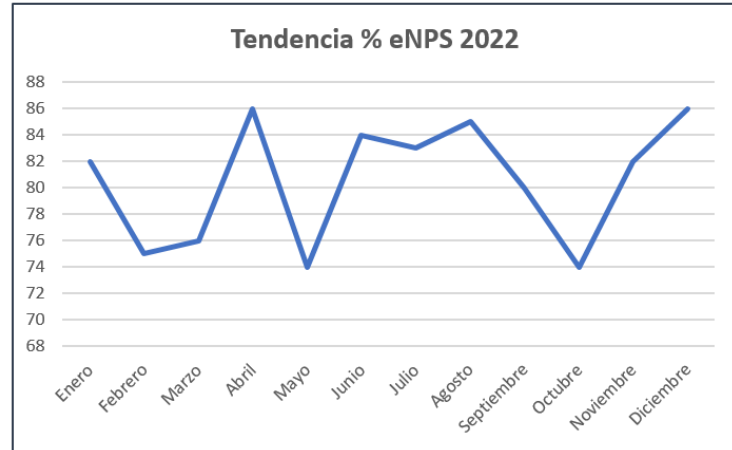
La empresa actualmente realiza de manera mensual las encuestas correspondientes a eNPS en la cual se realiza la pregunta ¿Recomendarías a la empresa como un lugar para trabajar?, esta encuesta viene en rangos de 10, siendo 1 que no se recomendaría y 10 que sí se recomendaría. El nivel de respuesta obtenido durante este año fue del 82% considerando que la encuesta no es obligatoria responder, sin embargo, se envía varios recordatorios hasta la fecha de cierre de esta.

A continuación, se detalla los resultados obtenidos en la encuesta eNPS realizada durante el año 2022

Figura 3. Resultados eNPS 2022

Ecuador

Enero	82
Febrero	75
Marzo	76
Abril	86
Mayo	74
Junio	84
Julio	83
Agosto	85
Septiembre	80
Octubre	74
Noviembre	82
Diciembre	86



Fuente: (Aseguradora, 2023)

Durante el acumulado del año 2022 se puede observar un promedio de 80%, con un eNPS mayor en los meses de abril con 86%, agosto con 85% y diciembre con 86%. Como análisis se puede determinar que los meses con mayores resultados corresponden a abril con el pago de utilidades y la variable por cumplimiento de objetivos, agosto con el pago del décimo cuarto sueldo y diciembre con el pago del décimo tercer sueldo y los bonos entregados.

En cuanto a los meses con resultados más bajos contamos con febrero con 75%, mayo con 74% y octubre con 74%

3.6.1 Momento más positivo

Como parte adicional de las encuestas de eNPS se propone a los colaboradores el seleccionar un momento más positivo y un momento menos positivo. Entre los momentos que importan se detallan los siguientes:

- Nos sentimos cuidados y apoyados: involucra los beneficios entregados por la empresa a los colaboradores, compensaciones, permisos, equilibrio entre vida y trabajo, además de la carga laboral.
- Nos sentimos valorados por nuestros líderes: se centra en la comunicación de los líderes y consideración de las perspectivas de los empleados, el sentir que el trabajo realizado es significativo y valioso

- Nos sentimos conectados: se basa en la colaboración, trabajo en equipo, ambiente laboral, celebraciones y pertenencia
- Nos escuchan y confían en nosotros: es la relación con el líder, el reconocimiento, justicia y autonomía.
- Afrontamos los cambios juntos: enfocado en la estabilidad laboral, comunicación del cambio y reorganizaciones.
- Crecemos y evolucionamos juntos: se basa en la retroalimentación y evaluaciones de desempeño, desarrollo y oportunidades de trabajo.
- Tenemos las herramientas adecuadas: enfocada en la tecnología, información/recursos entregados, procesos y espacios de trabajo.
- Aceptamos las diferencias: se basa en la franqueza, diversidad, perspectiva global y justicia social.
- Contribuimos: en este momento se encuentra la reputación de la compañía y la relación con clientes e intermediarios.
- No aplica: cuando los colaboradores no tienen ningún momento positivo o negativo.

En base a lo mencionado se detalla los resultados del momento más positivo de los colaboradores

Figura 4. Representación porcentual del momento más positivo

Representación porcentual del momento más positivo										
Momento que importa	Auditoría	Distribución	Finanzas	Riesgo	Tecnología	Legal	Operaciones y Sinistros	Producto	Talento	Actuaria, Pricing y Datos
Nos sentimos cuidados y apoyados	9	17	15	0	13	17	15	12	20	14
Nos sentimos valorados por nuestros líderes	27	25	14	40	23	17	21	23	18	14
Nos sentimos conectados	9	10	21	0	8	7	10	12	0	21
Nos escuchan y confían en nosotros	0	11	10	20	13	27	13	4	20	14
Afrontamos los cambios juntos	0	4	7	20	5	13	8	11	4	0
Crecemos y evolucionamos juntos	9	6	6	0	8	7	7	9	8	7
Tenemos las herramientas adecuadas	18	6	3	0	7	0	4	4	2	0
Aceptamos las diferencias	9	6	3	20	5	7	4	7	10	11
Contribuimos	0	4	3	0	3	0	3	4	2	4
Ningún momento más positivo	18	12	18	0	15	7	15	15	14	14

Fuente. (Aseguradora, 2023)

Durante las encuestas del eNPS se procede a realizar preguntas sobre el momento más positivo y menos positivo, en el cual se detalla una serie de opciones que los colaboradores deben seleccionar. En la imagen adjunta se visualiza los momentos a seleccionar.

En cuanto a la representación porcentual del momento más positivo se cuenta con una segmentación por área, en esta segmentación, se puede visualizar que en 6 áreas el momento más positivo es el sentirse valorados por los líderes, de esta manera reforzando la relación y buen liderazgo que mantienen con sus jefes directos.

Por otra parte, se cuenta con una gran cantidad de colaboradores que señalan no tener momentos positivos durante el tiempo transcurrido en la encuesta. Este factor será de análisis durante el presente proyecto para determinar las causas del mismo.

Más allá de los resultados globales como empresa es necesario considerar los resultados por área, es así que, el área de auditoría y finanzas cuentan con los porcentajes más altos en cuanto a que no tienen un momento positivo, esto nos levanta una alerta dado el porcentaje.

3.6.2 Momento menos positivo

Figura 5. Representación porcentual del momento menos positivo

Representación porcentual del momento menos positivo										
Momento que importa	Auditoría	Distribución	Finanzas	Riesgo	Tecnología	Legal	Operaciones y Sinistros	Producto	Talento	Actuaría, Pricing y Datos
Nos sentimos cuidados y apoyados	18	7	13	0	9	3	7	4	10	21
Nos sentimos valorados por nuestros líderes	0	5	2	0	3	0	3	2	8	7
Nos sentimos conectados	0	7	6	40	2	10	5	5	8	4
Nos escuchan y confían en nosotros	0	2	1	0	2	3	2	3	6	4
Afrontamos los cambios juntos	9	3	5	0	6	10	4	2	0	14
Creemos y evolucionamos juntos	0	3	2	0	6	0	4	5	4	4
Tenemos las herramientas adecuadas	0	16	16	40	4	13	14	20	2	4
Aceptamos las diferencias	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
Contribuimos	9	2	1	0	2	3	1	0	2	0
Ningún momento más positivo	64	54	55	20	66	57	59	56	59	43

Fuente. (Aseguradora, 2023)

Dados los momentos a escoger se puede visualizar que el momento menos positivo señalado indica que no cuentan con un momento menos positivo, de igual manera con esta respuesta se procederá a determinar un análisis y buscar a fondo causas sobre esta respuesta.

Seguido se cuenta con “Tenemos las herramientas adecuadas” como el momento menos positivo con mayor impacto. Es importante mencionar que los colaboradores realizan home office durante 4 días a la semana y únicamente 1 día por semana se acercan presencialmente a las oficinas. Cumpliendo con las normas de SSO la empresa ha dotado de indumentaria para el trabajo desde casa, esto ha sido compuesto por escritorio, silla ergonómica, laptop, teclado y mouse adicional, extintor, pantalla adicional, audífonos. Adicional, en cuanto a herramientas para mejorar la comunicación se mantiene teams entre áreas y la extensión telefónica de igual manera colocada vía teams para atención al público. Dado lo mencionado es importante determinar que herramientas son las que generan a este momento como el menos positivo.

3.7 Encuesta clima laboral 2022 a junio

3.7.1 Planteamiento encuesta clima laboral, dimensiones y sus calificaciones

Se formula la encuesta con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores presentado en la empresa por medio de las dimensiones a continuación detalladas:

Dimensión 1 Trabajo en equipo

Se plantea esta dimensión para poder determinar la capacidad que tienen los trabajadores de realizar un trabajo colaborativo, cuan a gusto se sienten formando parte de un grupo y trabajar juntos.

“Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo.” (Diccionario de competencias, 2016)

Dimensión 2 Apoyo

Esta dimensión hace referencia a la confianza y respeto con los demás, tener el nivel de confianza para poder entregar retroalimentaciones a los demás de manera asertiva y apropiada. Aquí se determina el nivel de cooperación entre áreas y dentro de la misma área e incluso a nivel de jefaturas.

“El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento.” (Diccionario de competencias, 2016)

Dimensión 3 Comunicación

En esta dimensión se tomará en cuenta el nivel de escucha y comprensión, esto ayudará a conocer si la información entre los miembros de la empresa se realiza de manera clara y por medio de que canales está siendo transmitida.

“Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.” (Alles, 2016)

Dimensión 4 Aprendizaje

Se plantea esta dimensión con el fin de determinar la capacidad resolutive a los diferentes escenarios planteados en el día a día laboral, esto con el fin de aplicar todos los conocimientos adquiridos. “Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido en foros locales o internacionales” (Diccionario de competencias, 2016)

Dimensión 5 Reconocimiento

El nivel de reconocimiento aporta al nivel de fidelización del trabajador a la empresa, por lo cual esta dimensión se toma en cuenta para determinar el nivel de reconocimiento entre compañeros de área, entre áreas y a niveles de jefaturas.

“El cuarto nivel de la pirámide de Maslow son las necesidades de reconocimiento. Son aquellas que hacen que nuestra autoestima aumente, aportan seguridad en nosotros mismos. El reconocimiento, el respeto, la confianza o el éxito son algunas de ellas” (Roberto Espinosa, s.f)

Dimensión 6 Compromiso

Es importante determinar el nivel de compromiso que los colaboradores tienen con la empresa. De esta manera se puede determinar el nivel de pertenencia y la identificación con los valores corporativos, es así que, la misión y visión empresarial se encontrarán correctamente representados por los trabajadores.

“Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.” (Alles, 2016)

Tabla 5. Calificación de la dimensión

Dimensión	Grado de afectación	Criterio
Trabajo en equipo	17,39%	Eje medio capaz de determinar la relación que existe entre los colaboradores
Apoyo	17,39%	Eje medio capaz de determinar la relación que existe entre los colaboradores
Comunicación	21,73%	Comunicación como eje clave de la organización
Aprendizaje	13,05%	Capacidad de crecimiento y motivación
Reconocimiento	13,05%	Capacidad de crecimiento y motivación

Compromiso	17,39%	Eje medio capaz de determinar la relación que existe entre los colaboradores
-------------------	--------	--

Fuente. (Sosa, 2023)

3.7.2 *Semaforización acorde a los rangos de calificación*

A continuación, se detalla la semaforización acorde a los rangos de calificación entregados en las encuestas y sus respectivos criterios de calificación. Es importante determinar estos rangos para atacar de manera inmediata y evitar que los detractores continúen incrementando, a su vez, para continuar promoviendo a los promotores

Tabla 6. Semaforización acorde a los rangos de calificación

Rango de calificación	Grado de aprobación	Semaforización	Criterio
10	Totalmente de acuerdo	Verde (Promotores)	Continuar promoviendo
9	Muy de acuerdo	Verde (Promotores)	
8	Algo de acuerdo	Amarillo (Detractores)	Tratar de manera inmediata
7	De acuerdo	Amarillo (Detractores)	
6	Neutro	Rojo (Detractores)	Tratar de manera inmediata
5	Neutro	Rojo (Detractores)	
4	En desacuerdo	Rojo (Detractores)	
3	Algo en desacuerdo	Rojo (Detractores)	
2	Muy en desacuerdo	Rojo (Detractores)	
1	Totalmente en desacuerdo	Rojo (Detractores)	

Fuente. (Sosa, 2023)

3.7.3 *Confiabilidad de datos*

Se plantea 17 preguntas mismas que se detallan a continuación:

1. Considera que en la empresa se fomenta una cultura de trabajo en equipo
2. Me siento inspirado para trabajar en equipo
3. Siente el apoyo de sus compañeros
4. Considera que tiene el apoyo de su jefe inmediato
5. Siente que entre las áreas de la empresa existe un espíritu de ayuda y colaboración
6. Recibo un feedback (retroalimentación) de mi trabajo
7. Considera que la empresa dispone de herramientas de comunicación efectivas
8. Mantiene una comunicación apropiada con su jefe inmediato

9. Cuando existen cambios en la organización la empresa lo comunica a tiempo
10. Su jefe inmediato acepta sugerencias del equipo
11. Considera que la empresa contribuye a su desarrollo profesional
12. Considera que la empresa le brinda la oportunidad de crear un plan de carrera
13. Entre compañeros de área se practica el reconocimiento al realizar un buen trabajo
14. Su jefe inmediato reconoce cuando usted o sus compañeros realizan un buen trabajo
15. Se siente comprometido con la empresa
16. Se siente a gusto con la modalidad de trabajo actual
17. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa

Estas preguntas se procuran realizar al 100% de los colaboradores, comprendidos en las diferentes sucursales a nivel nacional. Con un total de 138 colaboradores a nivel nacional se plantean las preguntas mencionadas y se obtiene la respuesta de 109, esto dado a salidas por recorte de personal, renuncias, búsqueda de nuevas vacantes, vacaciones y permisos por maternidad.

Con las encuestas realizadas se procede a realizar el análisis de confiabilidad de datos aplicando la siguiente fórmula

Figura 6. Análisis de confiabilidad de datos

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{S_T^2} \right]$$

Donde,

k = El número de ítems

$\sum s^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems.

s_T^2 = Varianza de la suma de los ítems.

α = Coeficiente de alfa de Cronbach

Con los siguientes valores

α : coeficiente de confiabilidad del cuestionario: 1

k: número de ítems: 17

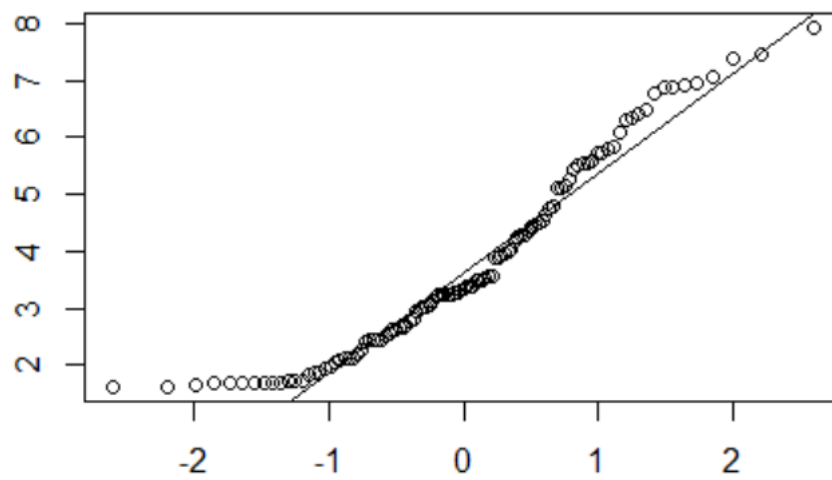
$\sum s^2$: Sumatoria de varianza de los ítems: 46,01

St²: Varianza del instrumento: 15925

Como resultado se obtiene un índice de confiabilidad de 1 que es excelente y apropiado.

De igual manera se realiza la psicometría por medio de Rstudio y se visualiza la tendencia de la siguiente manera

Figura 7. Psicometría



Fuente: (Rstudio, 2023)

3.7.4 Resultados encuesta clima laboral

3.2.4.1 Resultados globales

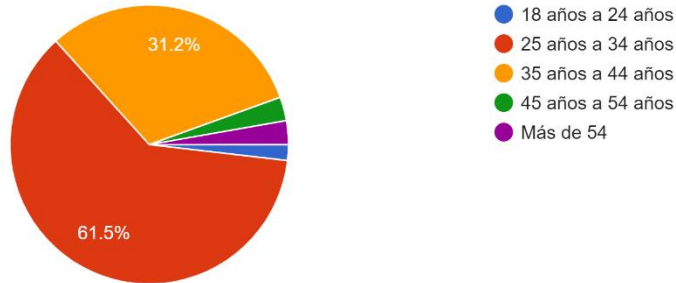
La encuesta inicia con dos preguntas esenciales mismas que se detallan a continuación:

La pregunta uno señala el rango de edad en la cual se encuentra actualmente los colaboradores, de esta manera podemos comprender con que generación se está tratando y plantear planes de acción acordes.

Como se observa en los resultados el 61,5% de los colaboradores se encuentran en un rango de edad de 25 a 34 años, es decir, nacidos ente los años 1989 y 1998. Con un 31,2% se encuentra personal de 35 a 44 años, es decir, nacidos entre los años 1979 y 1988. A las personas que han nacido entre estos años actualmente se los conoce como Millennials, como menciona la BBVA (BBVA, s.f.) son una generación digital que ha mantenido los valores como prioridad en sus vidas, son personas con alto nivel de compromiso, colaboración y tolerancia.

Figura 8. Rango de edad de los colaboradores

Edad
109 respuestas

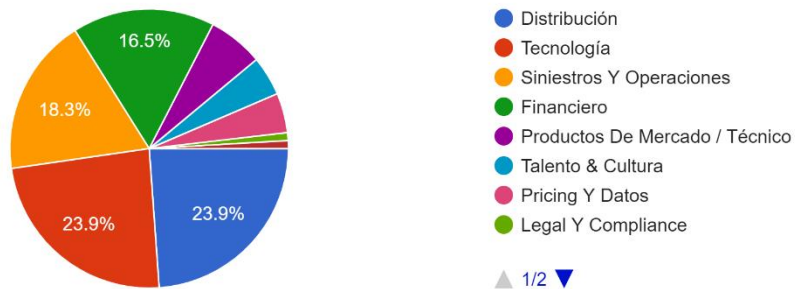


Fuente: (Sosa, 2023)

La segunda pregunta realiza la consulta del área en la cual se desarrolla cada colaborador, siendo distribución y tecnología las áreas con mayor número de colaboradores, con un 23,9% cada una.

Figura 9. Distribución de personal por áreas

Área
109 respuestas



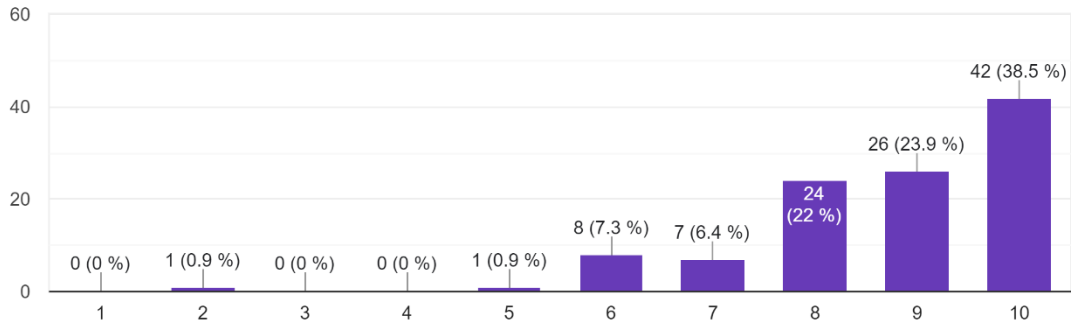
Fuente: (Sosa, 2023)

Continuando con la encuesta se encuentra la primera pregunta oficial misma que trata de identificar si existe una cultura de trabajo en equipo a lo cual un 38,5% respondió con la calificación máxima de 10 y un 23,9% con un 9; siendo un 62,4% de promotores. La diferencia corresponde a detractores.

Figura 10. Cultura de trabajo en equipo

1. Considera que en la empresa se fomenta una cultura de trabajo en equipo

109 respuestas



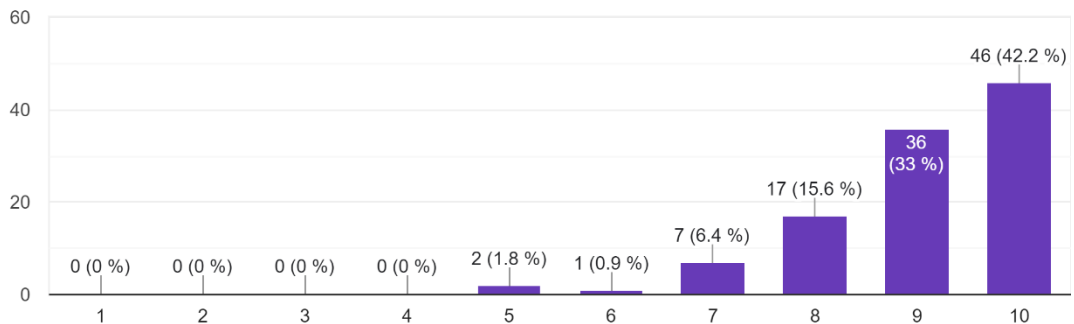
Fuente. (Sosa, 2023)

La siguiente pregunta señala si se siente inspirado para trabajar en equipo a lo cual se encuentra un 75,2% de promotores, es decir, en la dimensión de trabajo en equipo no se visualiza un alto nivel de detractores

Figura 11. Trabajo en Equipo

2. Me siento inspirado para trabajar en equipo

109 respuestas



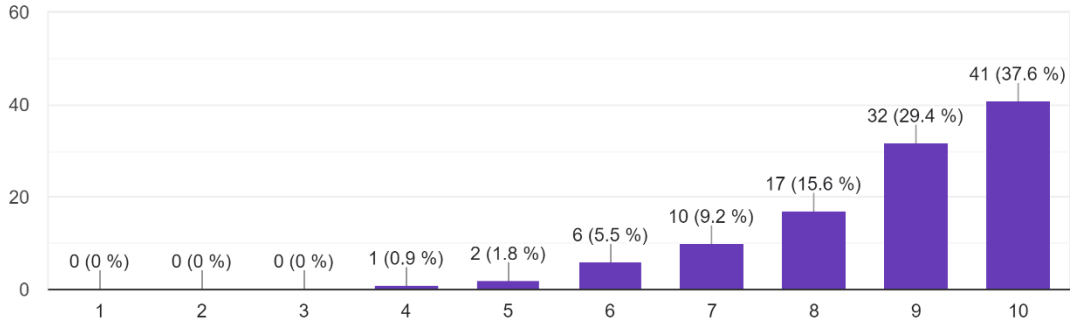
Fuente. (Sosa, 2023)

Para la tercera pregunta sobre sentir el apoyo de los compañeros se observa un 67% de promotores que indican que la dimensión correspondiente al trabajo en equipo se maneja de manera correcta. La diferencia correspondiente al 33% deberá ser analizado para poder determinar el malestar generado en los colaboradores.

Figura 12. Apoyo entre compañeros

3. Siente el apoyo de sus compañeros

109 respuestas



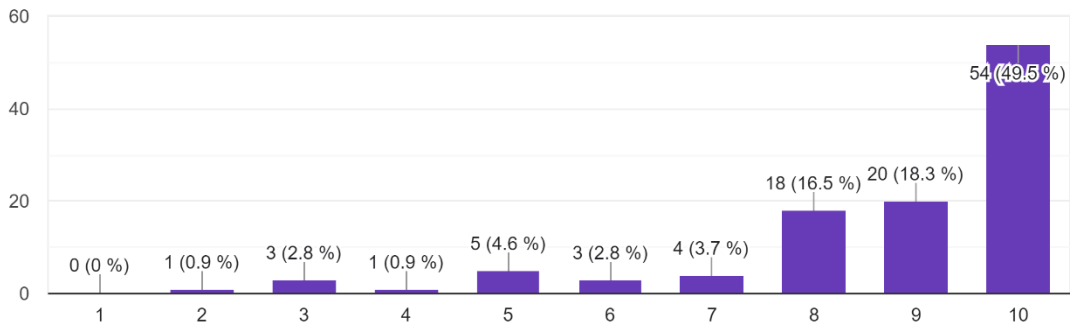
Fuente. (Sosa, 2023)

Continuando con la dimensión del apoyo se consulta si considera que tiene el apoyo de su jefe inmediato a lo que se observa una tendencia diferente en las gráficas, es decir, el análisis para esta pregunta se lo realizará a profundidad por área para poder determinar las posibles causas

Figura 13. Apoyo del jefe inmediato

4. Considera que tiene el apoyo de su jefe inmediato

109 respuestas



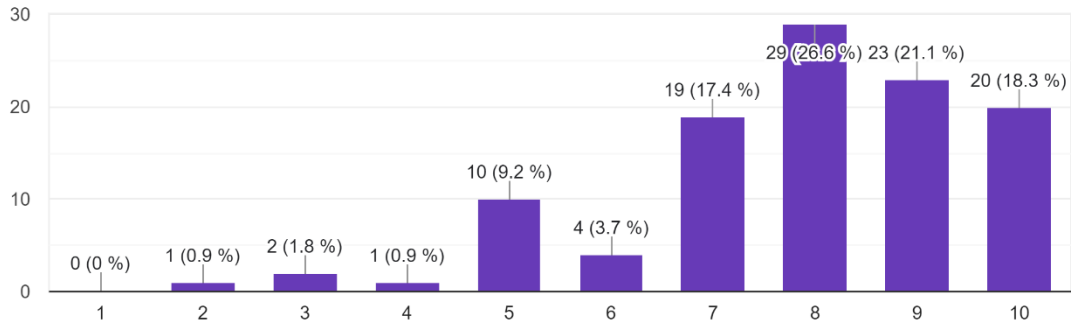
Fuente. (Sosa, 2023)

Continuando con la dimensión del apoyo en la pregunta relacionada sobre el espíritu de ayuda y colaboración entre áreas, también se observa una gran cantidad de detractores y una tendencia de respuesta diferente. Dado lo mencionado el análisis por área se realizará más adelante

Figura 14. Ayuda y colaboración

5. Siente que entre las áreas de la empresa existe un espíritu de ayuda y colaboración

109 respuestas



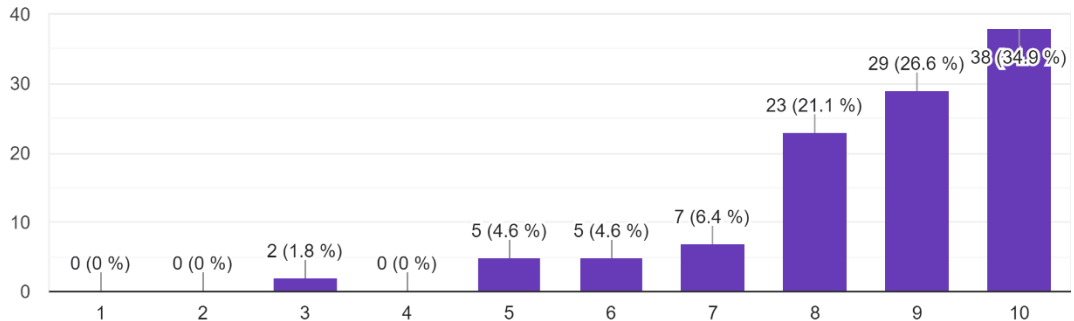
Fuente. (Sosa, 2023)

La comunicación es fundamental en los equipos y en las empresas, es por que se toman en cuenta si los equipos reciben retroalimentación de su trabajo. Es importante mencionar que la empresa cuenta con objetivos a ser calificados de manera anual, estos objetivos señalan según los procesos y políticas de la empresa que deben ser evaluados y notificados a cada colaborador de manera trimestral concluyendo la ultima revisión a finales del mes de noviembre. Dado lo mencionado se esperaría que las retroalimentaciones a los colaboradores sean realizadas acorde a lo establecido, sin embargo, como se visualiza en los resultados a continuación, no todas las jefaturas lo están practicando. Más adelante se procederá con el análisis por área para determinar puntos a mejorar.

Figura 15. Retroalimentación

6. Recibo un feedback (retroalimentación) de mi trabajo

109 respuestas



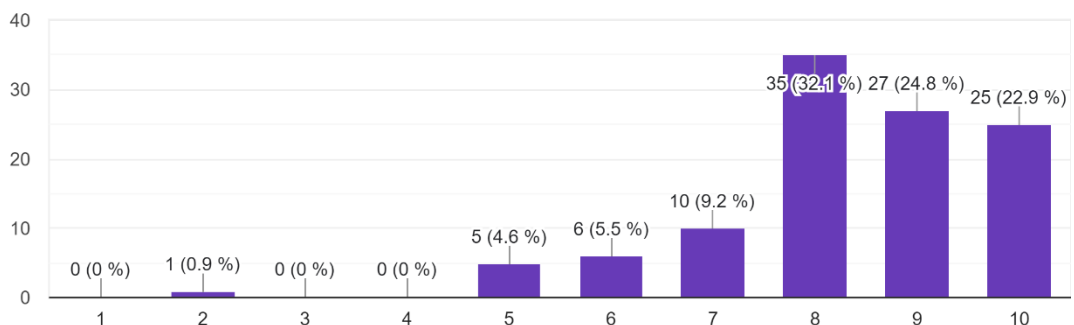
Fuente. (Sosa, 2023)

La siguiente pregunta de igual manera va relacionada a la comunicación por lo cual se plantea la pregunta referente a las herramientas de comunicación efectivas, entre las diferentes herramientas se encuentra los comunicados vía reuniones, comunicados vía intranet, comunicados vía correo electrónico, comunicados por medio de afiches en la oficina. Como se visualiza en la respuesta un 52,3% corresponde a detractores, por lo cual es un punto a mejorar.

Figura 16. Herramientas de comunicación

7. Considera que la empresa dispone de herramientas de comunicación efectivas

109 respuestas



Fuente. (Sosa, 2023)

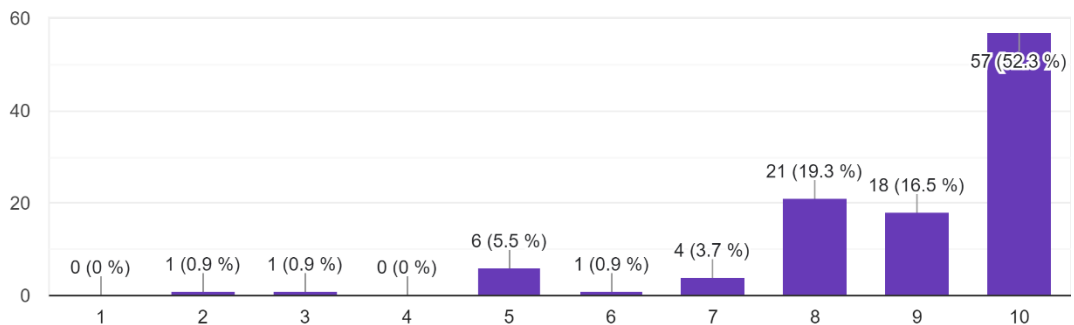
Continuando con la dimensión de la comunicación se plantea el tema de la comunicación apropiada con el jefe inmediato a lo cual un 68,8% considerados como promotores

aseguran mantener una comunicación apropiada con sus jefaturas. En cuanto a los demás colaboradores se realizará una revisión a profundidad por área para determinar las posibles causas.

Figura 17. Comunicación con el jefe inmediato

8. Mantiene una comunicación apropiada con su jefe inmediato

109 respuestas



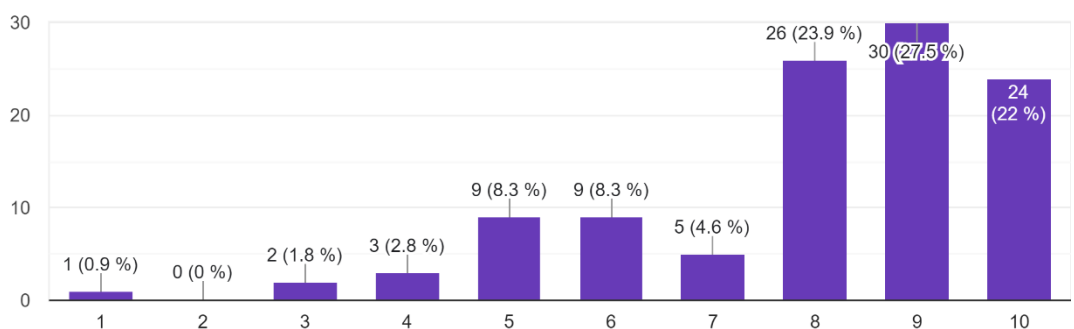
Fuente. (Sosa, 2023)

Basándonos en la comunicación se mantienen respuestas a favor y opuestas en cuanto a los cambios realizados. Es importante mencionar que durante la realización del presente trabajo ocurrieron cambios a nivel estructural importantes, los mismos que no fueron comunicados a tiempo. Por medio de las entrevistas analizaremos este punto para poder obtener mayor información sobre las respuestas entregadas en las encuestas.

Figura 18. Comunicación por parte de la empresa

9. Cuando existen cambios en la organización la empresa lo comunica a tiempo

109 respuestas



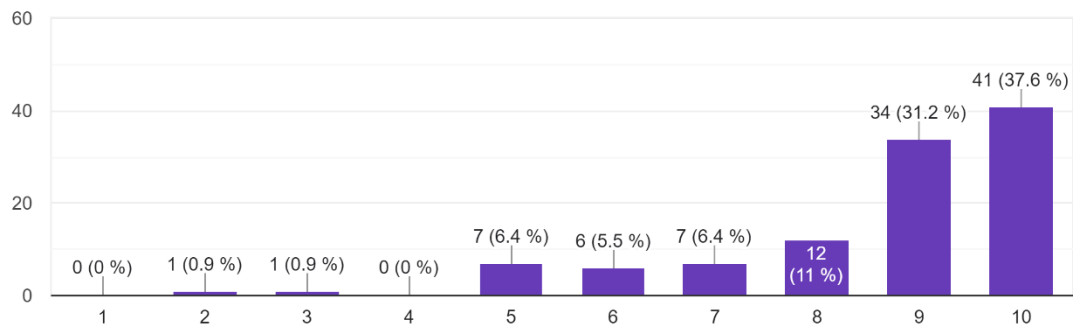
Fuente. (Sosa, 2023)

La última pregunta de la dimensión de la comunicación se basa en la comunicación entre el equipo y el jefe inmediato en la cual contamos con un 68,8% de promotores, es decir, la comunicación en su mayoría es adecuada, sin embargo, podría mejorar.

Figura 19. Sugerencias del equipo al jefe inmediato

10. Su jefe inmediato acepta sugerencias del equipo

109 respuestas



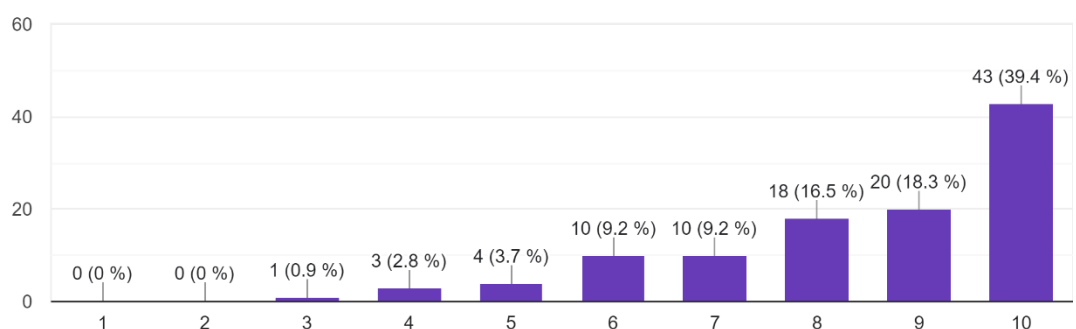
Fuente. (Sosa, 2023)

Al enfocarse en la dimensión de aprendizaje se plantea si la empresa contribuye al desarrollo profesional de los colaboradores, es así que se encuentra un 57,7% a favor del desarrollo profesional que la empresa ha entregado. Sin embargo, la diferencia considera que el desarrollo profesional no es acorde a lo esperado.

Figura 20. Desarrollo Profesional

11. Considera que la empresa contribuye a su desarrollo profesional

109 respuestas



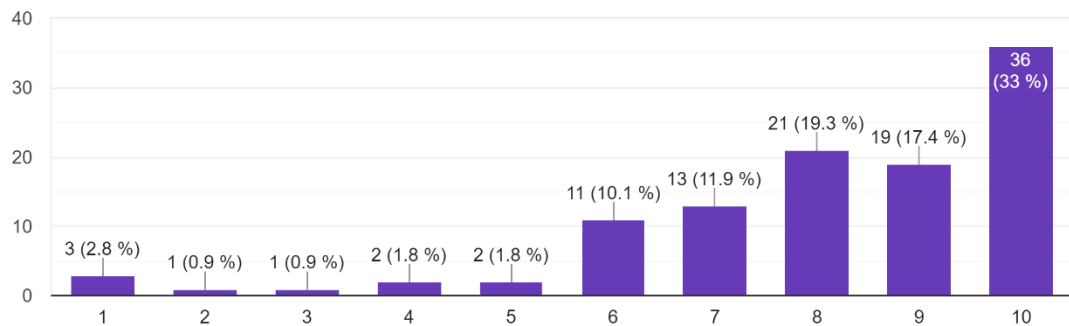
Fuente. (Sosa, 2023)

Continuando con la dimensión del aprendizaje se plantea la pregunta sobre el plan de carrera que ofrece la empresa. Es importante mencionar que para varios colaboradores el plan de carrera es indispensable, es por esto que, el 50,4% señala sentirse a gusto con el plan de carrera ofertado por la empresa. De acuerdo a lo mencionado en los beneficios que ofrece la empresa, se encuentra el plan de carrera, mismo que puede ser de manera vertical u horizontal, es decir, los colaboradores podrán cambiarse de área a otro cargo que se encuentre al mismo nivel.

Figura 21. Plan de Carrera

12. Considera que la empresa le brinda la oportunidad de crear un plan de carrera

109 respuestas



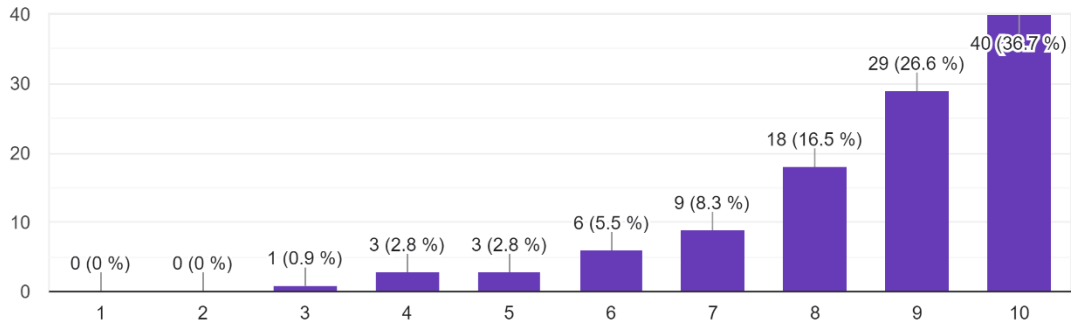
Fuente. (Sosa, 2023)

La siguiente dimensión a analizar es el del reconocimiento y se plantea si se lo realiza entre compañeros, sobre todo al momento de realizar un buen trabajo. Para esta pregunta un 63,3% señala una correcta práctica de reconocimiento entre compañeros. La diferencia que señala lo contrario será analizada por área para determinar posibles puntos de mejora.

Figura 22. Reconocimiento el área

13. Entre compañeros de área se practica el reconocimiento al realizar un buen trabajo

109 respuestas



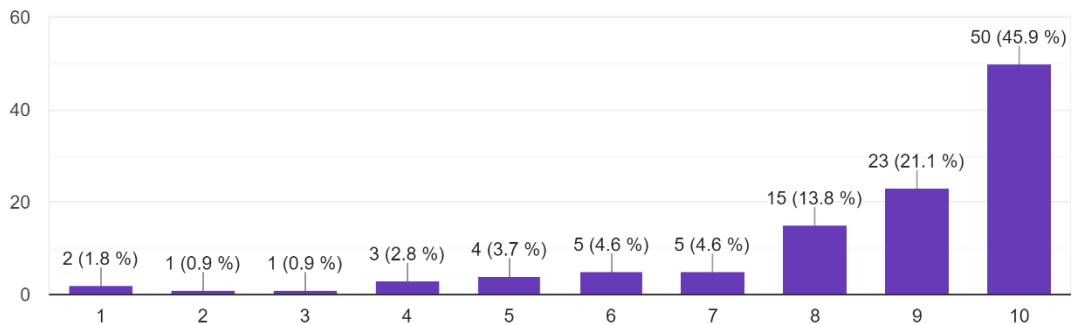
Fuente. (Sosa, 2023)

Continuando con la dimensión del reconocimiento se plantea si el jefe inmediato mantiene estas buenas prácticas con sus colaboradores y se cuenta con un 67% de colaboradores que señalan que si se sienten reconocidos por su jefe.

Figura 23. Reconocimiento del jefe inmediato

14. Su jefe inmediato reconoce cuando usted o sus compañeros realizan un buen trabajo

109 respuestas



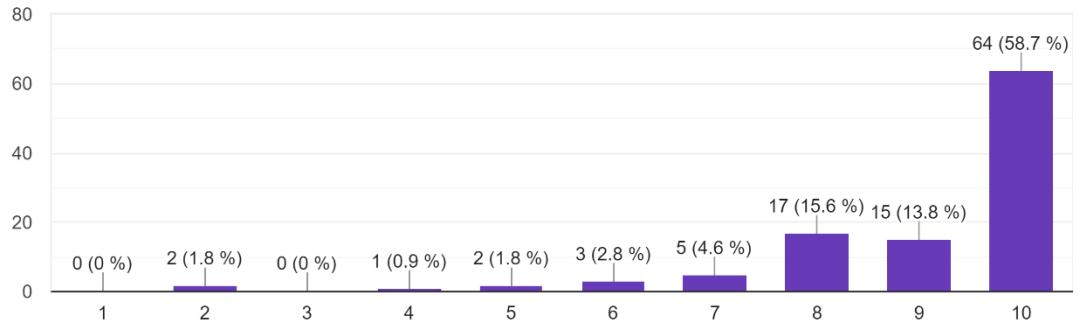
Fuente. (Sosa, 2023)

El compromiso de los colaboradores con la empresa determina su fidelidad, es por este motivo que se plantea el nivel de compromiso que se tiene con la empresa. Entre los encuestados un 72,5% señala sentirse comprometidos con la empresa, entre todas las respuestas obtenidas en las diferentes preguntas de la encuesta, en esta pregunta se obtuvo el mayor porcentaje de aprobación.

Figura 24. Compromiso con la empresa

15. Se siente comprometido con la empresa

109 respuestas



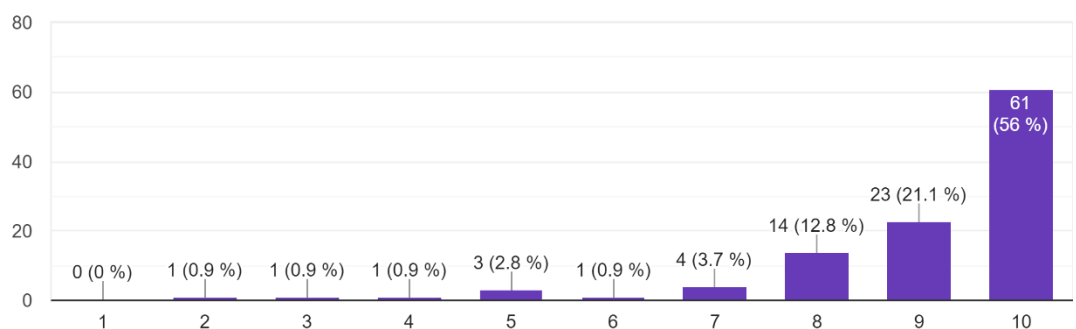
Fuente. (Sosa, 2023)

Continuando con la dimensión del compromiso y posterior a la pandemia se cambió la modalidad de trabajo y actualmente los colaboradores mantienen acorde a su cargo teletrabajo al 100%, modalidad presencial 100% o híbrido. Por los cambios mencionados se plantea si se sienten a gusto con la modalidad de trabajo actual, para lo que un 77,1% señala sentirse a gusto con la modalidad actual.

Figura 25. Modalidad de trabajo

16. Se siente a gusto con la modalidad de trabajo actual

109 respuestas



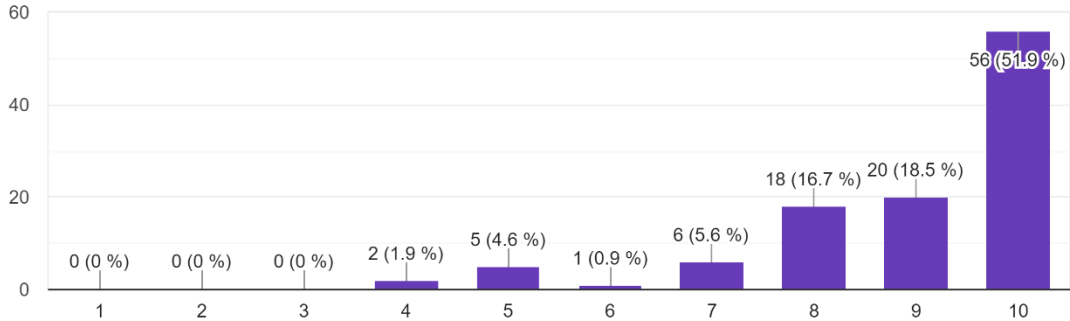
Fuente. (Sosa, 2023)

Como última pregunta se plantea el nivel de orgullo al pertenecer a la empresa, es así que un 70,4% afirma sentirse orgulloso. Como resultado en la dimensión del compromiso no se evidencia falencias o inconformidades en cuanto a los colaboradores.

Figura 26. Pertenencia a la empresa

17. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa

108 respuestas



Fuente. (Sosa, 2023)

3.2.4.2 Resultados por área

Auditoría

Figura 27. Resultados auditoría

Edad	Área	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
25 años a 34 años	Auditoría	8	8	7	9	7	8	7	8	8	9	9	10	8	8	8	9	8

Fuente. (Sosa, 2023)

El área de auditoría actualmente se compone por dos colaboradores, de los cuales uno de ellos se encuentra en periodo de maternidad. Al contar únicamente con dos colaboradores por área se puede identificar que el área cuenta con fortalezas en la dimensión del aprendizaje, es decir, a pesar de no contar con mayor cantidad de colaboradores si se evidencia un plan de carrera y oportunidades de aprendizaje ya sea por medio de cursos que brinda la empresa o externos. A pesar de lo mencionado y al solo contar con una respuesta para esta área no se la considera como un área crítica al momento. Es decir, se recomienda realizar un análisis a profundidad de las dimensiones en las cuales no se promueven, sin embargo, no se evidencia un conflicto grave.

Distribución

Figura 28. Resultados distribución

Edad	Área	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
35 años a 44	Distribución	2	9	4	8	3	8	9	8	9	5	4	4	5	5	8	10	10
25 años a 34	Distribución	5	10	5	5	2	5	9	8	9	7	9	6	8	6	9	8	8
35 años a 44	Distribución	7	7	7	4	7	7	6	5	6	5	4	4	6	6	6	3	6
35 años a 44	Distribución	7	10	10	9	5	10	10	10	8	9	10	7	10	10	10	10	10
25 años a 34	Distribución	8	8	6	10	9	9	10	9	10	10	7	6	10	10	10	9	8
25 años a 34	Distribución	8	8	7	7	6	8	6	6	7	7	8	7	7	7	8	10	8
35 años a 44	Distribución	8	8	7	9	8	9	9	10	9	10	10	10	7	9	9	9	9
25 años a 34	Distribución	8	8	7	8	5	8	8	8	8	8	8	8	9	7	10	10	10
25 años a 34	Distribución	8	9	6	10	8	8	5	10	8	9	8	8	7	9	7	7	7
25 años a 34	Distribución	8	9	10	7	7	9	8	8	9	8	10	10	9	9	8	8	9
25 años a 34	Distribución	8	10	8	10	7	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8
35 años a 44	Distribución	8	10	9	9	7	9	7	8	8	9	6	6	9	8	10	8	10
25 años a 34	Distribución	9	7	10	2	6	5	8	3	5	2	10	8	10	2	8	7	9
35 años a 44	Distribución	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	10	9	10
25 años a 34	Distribución	9	9	7	10	6	10	8	9	8	9	10	10	10	10	10	10	10
35 años a 44	Distribución	9	10	9	9	7	6	8	10	8	9	6	10	7	9	10	8	10
25 años a 34	Distribución	10	8	10	10	8	8	5	10	7	10	8	5	10	10	10	10	10
25 años a 34	Distribución	10	9	9	10	9	10	8	10	8	9	9	8	7	10	9	8	10
35 años a 44	Distribución	10	10	9	8	3	10	9	5	9	9	9	7	10	10	7	10	8
25 años a 34	Distribución	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	8	5	10
Más de 54	Distribución	10	10	10	9	9	10	8	10	9	9	5	8	8	10	10	9	10
25 años a 34	Distribución	10	10	9	3	7	5	10	2	10	3	10	10	8	4	10	10	10
25 años a 34	Distribución	10	10	10	10	7	9	8	10	9	10	8	7	10	10	10	10	10
25 años a 34	Distribución	10	10	10	10	10	8	8	10	8	10	10	8	10	10	10	10	10
25 años a 34	Distribución	10	10	8	10	8	10	7	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10
25 años a 34	Distribución	10	10	10	10	9	10	8	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10
	Promotores	14	19	16	17	7	15	9	16	13	17	15	9	16	18	18	17	19
	Detractores	10	7	6	5	11	7	13	5	10	5	6	11	8	3	7	7	6
	Detractores	2	0	4	4	8	4	4	5	3	4	5	6	2	5	1	2	1
	Suma Detractores	12	7	10	9	19	11	17	10	13	9	11	17	10	8	8	9	7

Fuente. (Sosa, 2023)

En el área de distribución se encuentran 38 colaboradores comprendidos entre el área comercial y marketing de los cuales se consiguió 26 realizar encuestas. En las encuestas realizadas se puede identificar que las dimensiones de apoyo, comunicación y aprendizaje existen deficiencias, es así que, por medio de las entrevistas se profundizará estas dimensiones. Las demás dimensiones reflejan un comportamiento promotor. En base a los resultados de las encuestas de riesgos psicosociales el área comercial se destaca por contar con una alta cantidad de carga laboral y estrés.

Financiero

Figura 29. Resultados área financiera

Edad	Área	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
25 años a 34 años	Financiero	6	6	9	6	5	7	5	7	4	8	7	6	8	8	5	10	7
35 años a 44 años	Financiero	7	10	9	10	5	10	8	9	9	7	8	10	10	9	10	10	7
35 años a 44 años	Financiero	6	8	6	6	7	6	7	7	3	6	7	7	5	1	8	7	8
25 años a 34 años	Financiero	7	7	6	8	4	8	8	9	9	8	7	7	4	9	8	8	8
25 años a 34 años	Financiero	8	7	9	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	7	9	8
25 años a 34 años	Financiero	8	8	7	5	5	5	7	5	4	6	7	7	5	6	8	9	8
18 años a 24 años	Financiero	8	7	7	8	8	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	9	8
25 años a 34 años	Financiero	7	9	7	8	8	8	8	8	6	8	8	8	8	9	9	9	8
25 años a 34 años	Financiero	6	10	8	8	9	8	10	8	10	9	10	10	10	8	10	10	8
25 años a 34 años	Financiero	8	9	8	8	7	8	8	8	8	7	9	8	7	8	9	8	9
45 años a 54 años	Financiero	9	9	9	9	8	9	9	9	6	9	9	7	9	9	9	9	9
25 años a 34 años	Financiero	7	8	8	8	5	5	7	8	5	7	7	7	8	8	8	10	9
35 años a 44 años	Financiero	9	9	8	10	9	9	9	10	8	9	9	8	9	9	9	10	9
35 años a 44 años	Financiero	9	10	9	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10
25 años a 34 años	Financiero	9	10	10	10	7	10	8	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10
45 años a 54 años	Financiero	10	10	10	10	9	10	8	10	5	10	9	9	10	10	10	10	10
35 años a 44 años	Financiero	10	10	10	10	8	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
25 años a 34 años	Financiero	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Promotores	7	11	9	6	5	9	7	10	8	8	9	7	9	10	11	15	9
	Detractores	8	6	7	8	7	5	9	6	2	7	8	9	5	5	6	3	9
	Detractores	3	1	2	4	6	4	2	2	8	3	1	2	4	3	1	0	0
	Suma Detractores	11	7	9	12	13	9	11	8	10	10	9	11	9	8	7	3	9

Fuente. (Sosa, 2023)

En el área financiera se cuenta con 18 colaboradores y con excelentes resultados se logró encuestar al 100% del área. Apoyo y aprendizaje son las dimensiones que reflejan mayor cantidad de detractores por lo cual se espera poder plantear oportunidades de mejora. Entre las áreas con mayor cantidad de promotores en esta área se detalla las dimensiones de trabajo en equipo y compromiso.

Legal y Compliance

Figura 30. Resultados legal y Compliance

Edad	Área	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
25 años a 34	Legal Y Compliance	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Fuente. (Sosa, 2023)

El área de legal y cumplimiento está conformada por 3 colaboradores, sin embargo, para las encuestas únicamente se consiguió la respuesta de un colaborador. En base a los resultados obtenidos y dada la falta de encuestados para esta área no se puede contar con resultados definitivos.

Pricing y Datos

Figura 31. Resultados pricing y datos

Edad	Área	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
35 años a 44 años	Pricing Y Datos	8	8	8	9	8	8	9	10	8	10	9	1	8	10	9	10	9
35 años a 44 años	Pricing Y Datos	9	9	10	10	7	10	7	10	8	10	9	9	7	10	10	10	9
25 años a 34 años	Pricing Y Datos	10	10	10	10	9	8	9	10	10	10	10	10	9	10	10	8	10
25 años a 34 años	Pricing Y Datos	9	9	10	10	6	10	8	10	9	10	10	9	9	10	10	9	10
35 años a 44 años	Pricing Y Datos	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10
	Promotores	4	4	4	5	2	3	3	5	3	5	5	4	3	5	5	4	5
	Detractores	1	1	1	0	2	2	2	0	2	0	0	0	2	0	0	1	0
	Detractores	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Suma Detractores	1	1	1	0	3	2	2	0	2	0	0	1	2	0	0	1	0

Fuente. (Sosa, 2023)

En el área de princig y datos se cuenta con 6 colaboradores de los cuales se pudo encuestar a 5. Entre las respuestas obtenidas se visualiza que en la pregunta 5 y 12 correspondientes a las dimensiones del apoyo y aprendizaje existen posibles puntos de mejora, si bien en esta área no es muy marcada la tendencia y generalidad sobre alta cantidad de detractores, pero al igual que en las demás áreas analizadas se evidencia falencias en cuanto a las dimensiones mencionadas.

Productos de mercado / Técnico

Figura 32. Resultados productos de mercado

Edad	Área	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
25 años a 34 años	Productos De Mercado / Técnico	8	5	9	9	9	9	10	9	5	9	5	1	9	9	2	5	5
25 años a 34 años	Productos De Mercado / Técnico	10	9	9	8	7	8	8	8	8	6	9	9	8	7	8	9	8
25 años a 34 años	Productos De Mercado / Técnico	6	8	8	8	8	8	8	8	9	8	9	9	9	7	8	9	9
25 años a 34 años	Productos De Mercado / Técnico	8	8	8	9	7	9	7	9	6	8	8	8	8	8	9	9	9
25 años a 34 años	Productos De Mercado / Técnico	8	9	9	5	9	3	8	5	8	6	6	10	9	1	7	10	10
25 años a 34 años	Productos De Mercado / Técnico	9	9	10	8	5	8	8	8	8	7	8	7	8	8	10	10	10
25 años a 34 años	Productos De Mercado / Técnico	9	9	9	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Promotores	3	4	5	3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	2	3	7	5
	Detractores	3	2	2	3	3	3	5	3	3	3	2	2	3	4	3	0	1
	Detractores	1	1	0	1	1	1	0	1	2	2	2	1	0	1	1	0	1
	Suma Detractores	4	3	2	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	5	4	0	2

Fuente. (Sosa, 2023)

En el área de productos de mercado o también llamada técnico, contamos con 11 colaboradores, de los cuales 7 fueron encuestados. En esta área se evidencia resultados diferentes y oportunidades de mejora en diferentes dimensiones a las demás. Hasta el momento las dimensiones de aprendizaje y apoyo eran el centro a analizar, sin embargo, en esta área las dimensiones con mayor cantidad de detractores son comunicación y reconocimiento. Entre las áreas a destacar se evidencia la de trabajo en equipo y compromiso.

Siniestros y Operaciones

Figura 33. Resultados siniestros y operaciones

Edad	Área	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
25 años a 34 años	Siniestros Y Operaciones	6	7	5	5	7	6	5	7	9	6	9	6	4	4	4	4	4
25 años a 34 años	Siniestros Y Operaciones	6	5	6	3	8	3	2	10	4	5	6	2	6	3	5	5	5
25 años a 34 años	Siniestros Y Operaciones	6	7	7	5	5	7	6	5	6	5	7	7	6	5	7	8	7
35 años a 44 años	Siniestros Y Operaciones	9	9	9	8	8	6	8	10	9	9	8	7	9	10	10	8	8
25 años a 34 años	Siniestros Y Operaciones	10	10	8	7	7	8	10	8	8	7	8	8	7	7	10	10	8
25 años a 34 años	Siniestros Y Operaciones	9	9	9	7	9	7	8	8	6	9	7	6	9	9	9	8	9
35 años a 44 años	Siniestros Y Operaciones	9	9	6	9	8	9	9	10	9	10	6	10	6	9	6	9	9
35 años a 44 años	Siniestros Y Operaciones	8	9	8	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	8	8	9	9
25 años a 34 años	Siniestros Y Operaciones	10	9	9	9	9	9	9	9	8	9	7	8	8	8	9	9	9
25 años a 34 años	Siniestros Y Operaciones	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	3	3	3	5	9	10	9
25 años a 34 años	Siniestros Y Operaciones	9	10	9	10	8	9	9	10	9	10	10	9	9	9	10	9	10
25 años a 34 años	Siniestros Y Operaciones	8	9	9	9	9	9	8	9	8	9	9	8	8	8	9	10	10
25 años a 34 años	Siniestros Y Operaciones	6	10	10	9	10	9	10	8	9	9	6	6	8	8	10	10	10
35 años a 44 años	Siniestros Y Operaciones	10	9	9	10	9	9	10	10	10	9	9	8	9	9	10	10	10
25 años a 34 años	Siniestros Y Operaciones	8	9	9	10	9	10	10	10	5	10	6	6	7	10	10	10	10
35 años a 44 años	Siniestros Y Operaciones	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	5	5	8	10	10	10	10
35 años a 44 años	Siniestros Y Operaciones	10	10	10	10	5	10	7	10	5	10	6	6	10	10	10	10	10
35 años a 44 años	Siniestros Y Operaciones	10	10	8	10	9	10	9	10	9	9	9	9	10	10	10	10	10
25 años a 34 años	Siniestros Y Operaciones	10	10	9	8	8	9	9	10	8	9	10	10	10	10	10	10	10
35 años a 44 años	Siniestros Y Operaciones	10	10	10	10	7	6	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Promotores	12	17	13	12	9	11	11	14	9	15	8	6	9	11	15	15	15
	Detractores	4	2	4	5	9	6	5	5	6	2	5	6	6	5	2	3	3
	Detractores	4	1	3	3	2	3	4	1	5	3	7	8	5	4	3	2	2
	Suma Detractores	8	3	7	8	11	9	9	6	11	5	12	14	11	9	5	5	5

Fuente. (Sosa, 2023)

En el área de siniestros y operaciones se realizó las encuestas al 100% de colaboradores. En cuanto a las dimensiones que posteriormente se realizara el respectivo análisis por medio de una entrevista son apoyo, comunicación, aprendizaje y reconocimiento. En relación a las demás áreas, las dimensiones de apoyo y aprendizaje se mantienen en los puntos a mejorar.

Talento y Cultura

Figura 34. Resultados talento y cultura

Edad	Área	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
25 años a 34 años	Talento & Cultura	9	9	9	3	8	8	8	10	9	5	10	10	6	10	6	10	4
Más de 54	Talento & Cultura	9	8	10	10	8	9	8	9	8	5	6	9	9	10	10	10	5
18 años a 24 años	Talento & Cultura	9	10	9	9	8	8	8	8	9	9	10	9	9	9	8	10	8
25 años a 34 años	Talento & Cultura	10	10	10	10	10	10	8	9	9	10	10	8	9	10	10	6	10
25 años a 34 años	Talento & Cultura	9	9	9	10	8	9	9	8	8	9	8	8	9	9	10	10	10
	Promotores	5	4	5	4	1	3	1	3	3	3	3	3	4	5	3	4	2
	Detractores	0	1	0	0	4	2	4	2	2	0	1	2	0	0	1	0	1
	Detractores	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0	1	1	2
	Suma Detractores	0	1	0	1	4	2	4	2	2	2	2	2	1	0	2	1	3

Fuente. (Sosa, 2023)

En el área de talento y cultura se cuenta con 9 colaboradores de los cuales se pudo encuestar a 5, entre los resultados obtenidos se destaca oportunidades de mejora en las dimensiones de apoyo, comunicación y compromiso. Es importante destacar que esta área cuenta con jefaturas a nivel exterior, es decir, las mismas se encuentran en Colombia y Chile. De igual manera las funciones no se repiten por cargo, siendo así que cada colaborador cuenta con un back en otros países al momento de solicitar vacaciones.

Tecnología

Figura 35. Resultados tecnología

Edad	Área	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
25 años a 34 años	Tecnología	8	9	10	9	9	9	9	10	10	9	5	1	10	8	2	2	5
35 años a 44 años	Tecnología	7	9	9	9	8	9	8	10	6	9	10	10	8	9	10	10	5
25 años a 34 años	Tecnología	10	10	10	10	8	10	6	8	5	10	4	10	9	6	10	8	7
25 años a 34 años	Tecnología	10	8	10	8	8	7	8	10	3	5	8	6	10	4	10	10	7
35 años a 44 años	Tecnología	9	9	9	10	8	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	7	9
25 años a 34 años	Tecnología	9	10	8	8	8	9	5	7	5	8	9	7	9	9	8	9	9
25 años a 34 años	Tecnología	10	9	10	10	10	9	9	10	10	10	8	9	10	10	10	9	9
25 años a 34 años	Tecnología	10	9	8	10	7	8	7	10	5	9	7	9	4	5	10	10	9
45 años a 54 años	Tecnología	9	10	10	10	9	7	9	10	10	10	10	10	9	10	10	8	10
25 años a 34 años	Tecnología	10	9	9	10	7	10	9	10	8	9	10	9	9	10	9	9	10
25 años a 34 años	Tecnología	8	9	8	9	8	9	9	9	6	9	8	8	9	9	10	9	10
35 años a 44 años	Tecnología	10	9	9	10	8	9	10	9	10	9	10	9	10	9	9	10	10
25 años a 34 años	Tecnología	9	9	9	10	9	10	8	10	7	9	10	10	9	10	10	10	10
25 años a 34 años	Tecnología	8	8	9	10	7	10	8	10	9	10	10	8	10	10	10	10	10
25 años a 34 años	Tecnología	9	9	10	10	10	10	9	9	7	9	9	9	10	10	10	10	10
35 años a 44 años	Tecnología	10	10	10	10	10	9	9	10	9	10	10	9	10	10	10	10	10
35 años a 44 años	Tecnología	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	10	10	10
35 años a 44 años	Tecnología	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10
35 años a 44 años	Tecnología	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10
25 años a 34 años	Tecnología	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
25 años a 34 años	Tecnología	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
35 años a 44 años	Tecnología	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
35 años a 44 años	Tecnología	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Más de 54	Tecnología	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
25 años a 34 años	Tecnología	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Promotores	22	24	23	24	16	23	19	24	16	24	19	21	24	22	24	22	22
	Detractores	4	2	3	2	10	3	5	2	4	1	5	3	1	1	1	3	2
	Detractores	0	0	0	0	0	0	2	0	6	1	2	2	1	3	1	1	2
	Suma Detractores	4	2	3	2	10	3	7	2	10	2	7	5	2	4	2	4	4

Fuente. (Sosa, 2023)

En el área de tecnología se cuenta con 29 colaboradores de los cuales se encuestó a 26, el área de tecnología es la segunda área con mayor cantidad de colaboradores de la empresa, después de distribución. En las encuestas realizadas, las dimensiones de apoyo y comunicación resaltan como posibles puntos de mejora, sin embargo, a pesar de contar con una gran cantidad de detractores, pero estos resultados no llegan al 50% de los colaboradores.

Actuaria y analítica

En esta área existen únicamente dos colaboradores, sin embargo, durante el tiempo que se realizó las encuestas existió la salida de una persona y la otra se encontraba de vacaciones, por tal motivo no fue posible concluir con las encuestas.

Resumen de los resultados por área

Tabla 7. Resultados globales por área

Área/Dimensión	Trabajo en equipo	Apoyo	Comunicación	Aprendizaje	Reconocimiento	Compromiso
Distribución		Detractores	Detractores	Detractores		
Tecnología		Detractores	Detractores			
Siniestros y Operaciones		Detractores	Detractores	Detractores	Detractores	
Financiero		Detractores		Detractores		
Productos de mercado			Detractores		Detractores	
Talento		Detractores	Detractores			Detractores
Pricing		Detractores		Detractores		
Legal	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Auditoria	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Actuarial	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente. (Sosa, 2023)

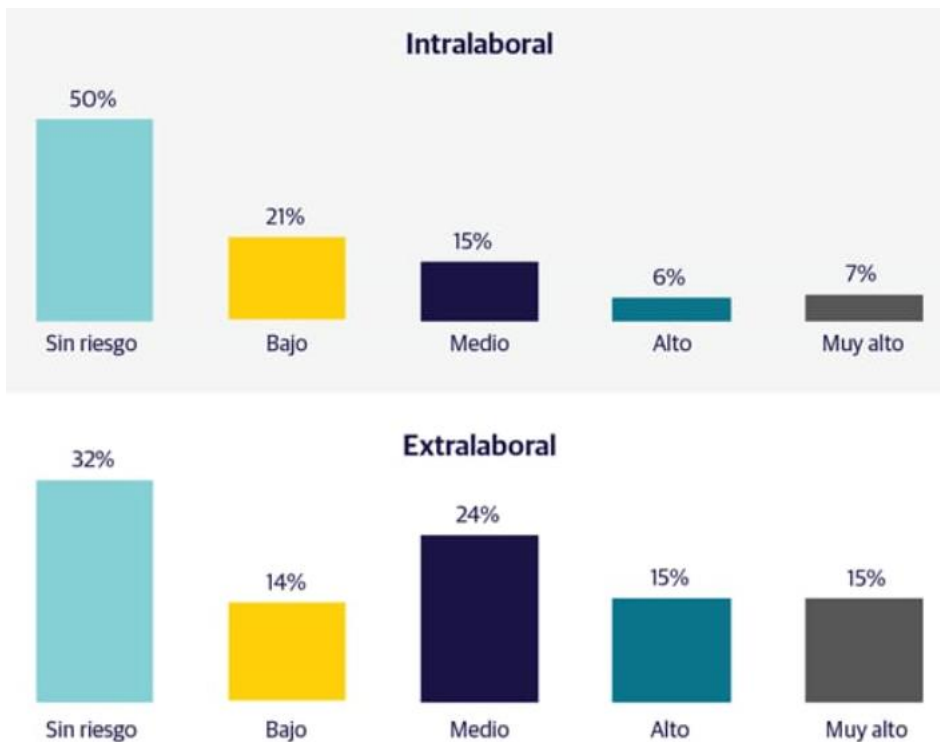
Las dimensiones con mayor cantidad de detractores son apoyo, comunicación y aprendizaje; por lo cual, se realiza las entrevistas enfocadas en estas dimensiones.

3.7.5 Riesgos Psicosociales

A la par con las encuestas realizadas, la empresa realizó la encuesta de riesgos psicosociales de las cuales se evalúan los factores, intralaborales, extralaborales y estrés. Con una resolución del 90% de colaboradores, siendo 52% mujeres y 48% hombres se determinan los siguientes resultados:

En cuanto a factores intralaborales y extralaborales no se determinan riesgos elevados

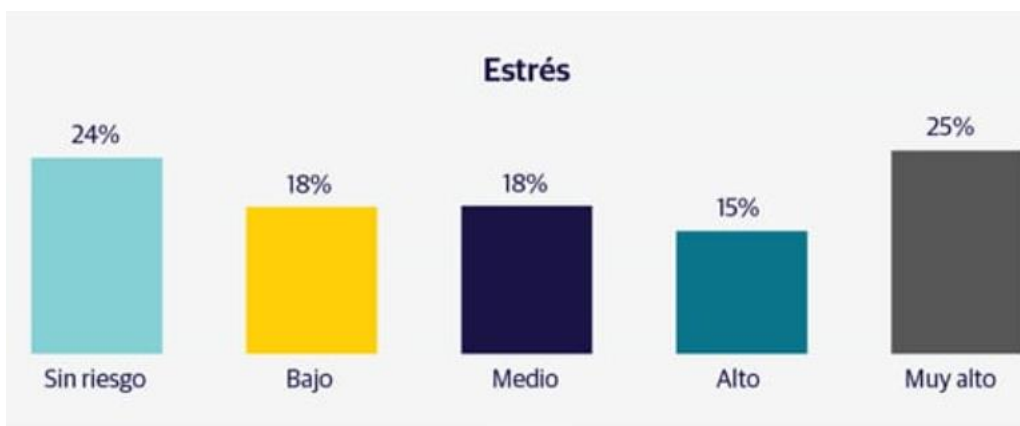
Figura 36. Factores intralaborales y extralaborales



Fuente. (Aseguradora, 2023)

En cuanto a estrés se encuentra un alto porcentaje entre medio y muy alto con un 58% de riesgo, mismo que debe ser tratado de manera prioritaria

Figura 37. Estrés en el trabajo



Fuente. (Aseguradora, 2023)

3.8 Planteamiento entrevistas clima laboral

Se realiza el planteamiento de preguntas en base a cada dimensión. Se detalla a continuación:

Dimensión: Apoyo

- ¿Siente que entre las áreas existe un apoyo de cooperación?, entre que áreas considera que existe un punto de mejora?
- ¿Considera que los procesos deben ser reestructurados?
- ¿Cómo es la relación con las jefaturas de las demás áreas?
- ¿Existe apoyo por parte de su jefatura? ¿Y con sus compañeros de área?
- ¿Al momento de tener dudas, recurre al apoyo de sus compañeros de área? ¿O consulta con otras áreas?

Dimensión: Comunicación

- ¿Tiene claro su rol en la empresa?
- ¿Conoce cómo se realiza la evaluación de su trabajo? ¿Y recibe una retroalimentación?
- ¿Al contar con dudas o inquietudes, revisa los manuales y procesos? ¿O prefiere consultar con su jefe o compañeros?
- ¿Cuándo tiene sugerencias para el área, las plantea a sus compañeros o lo comunica directamente a su jefatura?
- ¿La comunicación por parte de la empresa es clara? ¿Se entiende que existen cambios recurrentes en la empresa, han sido notificados a tiempo? ¿Existe incertidumbre?

Dimensión: Aprendizaje

- ¿Considera que existen herramientas que podrían facilitar su trabajo?
- ¿La empresa le facilita herramientas o cursos para que pueda optimizar su tiempo y trabajo?
- ¿Ha solicitado algún tipo de capacitación, curso o certificación? ¿A quién? ¿Cuál fue la respuesta a la solicitud?
- ¿Considera que la empresa le brinda la oportunidad de tener un plan de carrera?
- ¿Ha aplicado a procesos de selección internos? ¿Como fue su experiencia?
- ¿Como le gustaría que sea el proceso de selección interno?

3.8.1 Resultados entrevista clima laboral

Se procede a realizar entrevistas en las áreas que han autorizado

Primera entrevista

Área a la que pertenece: Operaciones Financieras

Tiempo que trabaja en la empresa: 1 año 9 meses

Tabla 8. Resultados entrevista 1

Pregunta	Respuesta
¿Cómo se siente trabajando en la empresa?	Mas o menos ya que siempre existen inconvenientes aun que gracias a mis compañeras más cercanas se puede resolver de la mejor manera
¿Siente que entre las áreas existe cooperación?, entre que áreas considera que existe un punto de mejora?	Existe cooperación, pero no todos los compañeros que conforman las áreas están dispuestos ayudar por lo que se debe mejor sobre todo con el área comercial ya que no todos están dispuestos a seguir el mismo lineamiento y prefieren saltarse los procesos.
¿Considera que los procesos deben ser reestructurados?	Si porque no todos tenemos las mismas actividades y otros tienen más actividades y no son equitativas.
¿Cómo es la relación con las jefaturas de las demás áreas?	Algo complejas ya que esperan que se haga lo que ellos desean y no siempre miran si es posible que se haga lo que necesitan y muchas veces sin exigencias de parte de ellos.
¿Cómo es su relación con su jefe directo?, ¿me podría dar más detalles?	Bastante buena, aunque muchas veces nos comprende y nos apoya aún que hay otros momentos en los que parece que no nos da mucha confianza y poder comentar cosas que suceden en el área.
¿Y con sus compañeros de área, como es la relación?	Existen sus momentos buenos y malos, si nos apoyamos cuando existen problemas con otras áreas, pero de ahí se puede notar conflictos con algunos compañeros como si no respetáramos los niveles jerárquicos.
¿Al momento de tener dudas ya sea sobre procesos o casos complicado, a quién recurre?	Siempre a mis compañeras más cercanas ya que existe la confianza y en casos más importantes si directo al jefe o al que le sigue jerárquicamente ya que algunas veces son temas más complejos y necesitamos autorización.
¿Tiene claro su rol en la empresa? ¿Podría describirme lo que hace?	Si me encargo de la gestión de cobranza de las pólizas vencidas o por vencer ya sea mediante el bróker o los clientes y la resolución de inquietudes que presenten los clientes.
¿Conoce cómo se realiza la evaluación de su trabajo? ¿Está de acuerdo con la forma de evaluación que se maneja actualmente? ¿Y cada que	Si está se mide mediante los cumplimientos de objetivos planteados desde el inicio del año donde cada uno representa un porcentaje, donde nos evaluación de 1 a 15 donde a finales de diciembre nos indican nuestro puntaje y cada

tiempo recibe una retroalimentación?	retroalimentación nos indican cada trimestre indicándonos si debemos mejorar algo o si estamos cumpliendo nuestros objetivos.
¿Al contar con dudas o inquietudes, revisa los manuales y procesos? ¿O prefiere consultar con su jefe o compañeros?	Prefiero realizar la consulta directo a mis compañeros y en casos de más importancia directo al jefe ya que siempre estamos en constante comunicación y muchas veces ciertas consultas ya son de casos pasados, mientes que el manual no todos lo tenemos a la mano o no se encuentra tan actualizado.
¿Cuándo tiene sugerencias para el área, las plantea a sus compañeros o lo comunica directamente a su jefatura? ¿Considera que las sugerencias comunicadas por usted son tomadas en cuenta?	Si se presenta alguna sugerencia de cualquier tipo siempre lo comunico con todos incluido al jefe ya que así es más fácil tener la opinión de todos. Algunas veces si son tomadas en cuenta, otras no ya que en conjunto con los compañeros dan más opciones también y algunas son mejores que otras.
¿La comunicación por parte de la empresa es clara? ¿Podría comentarme cuáles son los medios de comunicación que maneja la empresa actualmente? ¿Considera que son adecuados o podría sugerir algún otro medio?	Lastimosamente no ha sido tan acertada ya que nos encontramos en la venta de la compañía y no fueron muy claros al inicio y no nos mantienen tan informados de si existe novedad. Las comunicamos es mediante intranet de la compañía, correos electrónicos, comunicados mediante los jefes y mediante reuniones con los altos cargos. Lo que más se necesita es que si nos comentan cualquier novedad sean claros y sinceros ya que al momento tenemos bastante incertidumbre.
¿Se entiende que existen cambios recurrentes en la empresa, han sido notificados a tiempo? ¿Existe incertidumbre? ¿Cómo le hubiera gustado recibir este tipo de noticias?	Con la notificación de la venta si existen incertidumbres ya que no sabemos si en realidad nos despedirán o seguiremos por un periodo más ya que llegan varias noticias no oficiales y no sabemos si son verdad.
¿Considera que existen herramientas que podrían facilitar su trabajo?	No la verdad no tengo conocimiento de esto.
¿La empresa le facilita herramientas o cursos para que pueda optimizar su tiempo y trabajo?	No casi la empresa no nos ayuda con cursos.
¿Ha solicitado algún tipo de capacitación, curso o certificación?	Al momento no
¿La empresa la ha brindado algún tipo de capacitación adicional?	Nos comentaron que nos ayudaron con un curso de Excel al momento no tenemos fecha para el curso
¿Considera que la empresa le brinda la oportunidad de tener un plan de carrera?	Más o menos la verdad depende en qué área uno se encuentre para poder seguir avanzando

¿Ha aplicado a procesos de selección internos? ¿Como fue su experiencia?	No, pero según comentarios de conocidos el proceso no fue tan transparente.
¿Como le gustaría que sea el proceso de selección interno?	Que se fijen que a pesar de no tener todos los requisitos vean que existe el compromiso y que se pueda aprender, que existen las capacitaciones de poder ejercer el trabajo solicitado.
¿En base al tiempo que ha estado en la empresa que podría destacar y que prácticas le gustaría que regresen?	Se podría destacar que a pesar de todo lo malo si nos han ayudado con beneficios acorde a nuestras necesidades al momento espero que eso siga y no lo eliminen.
¿Tendría alguna recomendación para que su tiempo en la empresa genere en usted una mayor satisfacción?	Solo que sea equitativo la carga laboral con todos los compañeros de área.

Fuente. (Sosa, 2023)

Segunda entrevista

Área: Financiera

Tiempo que trabaja en la empresa: 6 años

Tabla 9. Resultados entrevista 2

Pregunta	Respuesta
¿Cómo se siente trabajando en la empresa?	Muy bien
¿Siente que entre las áreas existe cooperación?, entre que áreas considera que existe un punto de mejora?	Considero que la cooperación entre diferentes áreas es importante para el éxito general de la empresa. La comunicación efectiva y la colaboración pueden conducir a una mayor eficiencia entre el área comercial, emisión y cartera.
¿Considera que los procesos deben ser reestructurados?	Sí, creo que en algunos casos puede ser beneficioso considerar la reestructuración de procesos, a medida que las empresas evolucionan y se enfrentan a cambios en el mercado, por lo que es crucial evaluar regularmente la eficiencia de los procesos existentes.
¿Cómo es la relación con las jefaturas de las demás áreas?	Creo que es buena y se desarrolla a través de la comunicación abierta y la comprensión de los objetivos que maneja cada área.
¿Cómo es su relación con su jefe directo?, ¿me podría dar más detalles?	La relación con mi jefe es buena ya que nos manejamos siempre desde el respeto, existe buena comunicación, apoyo y comprensión hacia circunstancias difíciles que puedan presentarse.

¿Y con sus compañeros de área, como es la relación?	Existe un buen ambiente de trabajo con la mayoría de compañeros, nos brindamos apoyo y ayuda ante temas relacionados con el trabajo diario.
¿Al momento de tener dudas ya sea sobre procesos o casos complicado, a quién recurre?	Recurso directamente a mi líder ya que creo que tiene más conocimientos y experiencia para guiarme ante cualquier problema.
¿Tiene claro su rol en la empresa? ¿Podría describirme lo que hace?	Si, como analista de Cartera me encargo de gestionar cobros de pólizas de seguros de la empresa.
¿Conoce cómo se realiza la evaluación de su trabajo? ¿Está de acuerdo con la forma de evaluación que se maneja actualmente? ¿Y cada que tiempo recibe una retroalimentación?	A través objetivos que se plantean cada año y los resultados de estos, los mismo que son monitoreados y evaluados tres veces al año. Para esto si me encuentro de acuerdo
¿Al contar con dudas o inquietudes, revisa los manuales y procesos? ¿O prefiere consultar con su jefe o compañeros?	En la mayoría de consultas acudo a mi líder y compañeros que cuentan con mayor experiencia y conocimiento de los procesos. En el caso de ser necesario acudo a los manuales.
¿Cuándo tiene sugerencias para el área, las plantea a sus compañeros o lo comunica directamente a su jefatura? ¿Considera que las sugerencias comunicadas por usted son tomadas en cuenta?	Las sugerencias son puestas en consideración de todo el equipo, en su mayoría son tomadas en cuenta y se hace lo posible por ponerlas en práctica dentro del área.
¿La comunicación por parte de la empresa es clara? ¿Podría comentarme cuáles son los medios de comunicación que maneja la empresa actualmente? ¿Considera que son adecuados o podría sugerir algún otro medio?	Las comunicaciones se dan a través de cada jefatura, de igual manera a través de comunicados a nuestro correo corporativo. La manera que se ha manejado durante estos años ha sido la misma por lo cual considero si ha sido la adecuada.
¿Se entiende que existen cambios recurrentes en la empresa, han sido notificados a tiempo?	Creo que son temas difíciles de comprender en su momento sin embargo para mi punto de vista es importante que sean comunicados con la mayor honestidad posible y a tiempo.
¿Considera que existen herramientas que podrían facilitar su trabajo?	Si existen varias herramientas que nos ayudan a realizar nuestro trabajo evitando que los procesos sean tan manuales como Power BI.
¿La empresa le facilita herramientas o cursos para que pueda optimizar su tiempo y trabajo?	Si creo que es una empresa que nos mantiene en constante capacitación y nos proveen de las herramientas necesarias para efectuar nuestro trabajo.

¿Ha solicitado algún tipo de capacitación, curso o certificación?	Hasta la actualidad no lo he solicitado.
¿La empresa la ha brindado algún tipo de capacitación adicional?	Nos brindan la oportunidad de conocer sobre varios temas con cursos cortos o charlas.
¿Considera que la empresa le brinda la oportunidad de tener un plan de carrera?	Se brindan oportunidades para adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes para roles más avanzados.
¿Ha aplicado a procesos de selección internos? ¿Como fue su experiencia?	Si, no tuve una buena experiencia, creo que los procesos de selección interna deberían ser más personalizados y realizados por el personal de talento humano de cada país, en mi caso la entrevista que me realizaron fue en grupo con los demás aspirantes y vía zoom.
¿Como le gustaría que sea el proceso de selección interno?	Me gustaría que sean más personalizados y que se valoren las habilidades y capacidad de las personas que aplican a cada cargo según lo que se busque para el puesto aspirado.
¿En base al tiempo que ha estado en la empresa que podría destacar y que prácticas le gustaría que regresen?	Una buena práctica seria tener la reunión de buenos días semanal para revisar los procesos y priorizar las actividades a desarrollarse durante la semana.
¿Tendría alguna recomendación para que su tiempo en la empresa genere en usted una mayor satisfacción?	Creo que la empresa brinda muchos beneficios que contribuyen a que uno se sienta apoyado, estable y satisfecho de trabajar aquí.

Fuente. (Sosa, 2023)

Tercera entrevista

Área: Siniestros

Tiempo que trabaja en la empresa: 8 años

Tabla 10. Resultados entrevista 3

Pregunta	Respuesta
¿Cómo se siente trabajando en la empresa?	Muy bien.
¿Siente que entre las áreas existe cooperación?, entre que áreas considera que existe un punto de mejora?	No completamente porque para todo solicitan ticket.
¿Considera que los procesos deben ser reestructurados?	Si considero, existen procesos sencillos que los complican demasiado.
¿Cómo es la relación con las jefaturas de las demás áreas?	Se mantiene una buena relación.

¿Cómo es su relación con su jefe directo?, ¿me podría dar más detalles?	Es muy buena jefa, siempre está pendiente de todo y todos.
¿Y con sus compañeros de área, como es la relación?	La relación es de compañerismo, realmente nos apoyamos mucho
¿Al momento de tener dudas ya sea sobre procesos o casos complicado, a quién recurre?	Acudimos a la jefe que nos oriente o nos ayude a ver quién nos puede ayudar.
¿Tiene claro su rol en la empresa? ¿Podría describirme lo que hace?	Si tengo claro mi rol, ejecuto pago a los proveedores hospitalarios.
¿Conoce cómo se realiza la evaluación de su trabajo? ¿Está de acuerdo con la forma de evaluación que se maneja actualmente? ¿Y cada que tiempo recibe una retroalimentación?	No conozco como se realiza la evaluación, cada año son más exigencias. Nos retroalimentan de manera mensual la jefatura.
¿Al contar con dudas o inquietudes, revisa los manuales y procesos? ¿O prefiere consultar con su jefe o compañeros?	Sí, se revisa los manuales y procesos para estar al día y cuando no se pregunta al jefe o compañero de más experiencia.
¿Cuándo tiene sugerencias para el área, las plantea a sus compañeros o lo comunica directamente a su jefatura? ¿Considera que las sugerencias comunicadas por usted son tomadas en cuenta?	Se las plantea a la jefatura. Si son tomadas en cuenta y analizadas, pero algunas dependen de otras áreas para ser aprobadas y por eso en ocasiones no se da.
¿La comunicación por parte de la empresa es clara? ¿Podría comentarme cuáles son los medios de comunicación que maneja la empresa actualmente? ¿Considera que son adecuados o podría sugerir algún otro medio?	Si es clara las comunicaciones de la empresa y los medios de comunicación son los tradicionales.
¿Se entiende que existen cambios recurrentes en la empresa, han sido notificados a tiempo?	Si se notifican los cambios de hecho he vivido ya 4 procesos o cambios aquí adentro las reestructura ha sido dolorosa, pero se ha ido superando.
¿Considera que existen herramientas que podrían facilitar su trabajo?	Si existen herramientas para hacer mejor el trabajo, sin embargo, no se cuenta con todas las herramientas en su totalidad ya que corresponde a una decisión a nivel Andes.
¿La empresa le facilita herramientas o cursos para que	Si nos prestan las herramientas y cursos de auto educación para hacer el trabajo mejor. Adicional,

pueda optimizar su tiempo y trabajo?	nos ayudan con LinkedIn Learning para tomar cursos acordes a nuestros gustos y preferencias.
¿Ha solicitado algún tipo de capacitación, curso o certificación?	Si se ha solicitado cursos y se han dado cuando se los ha solicitado.
¿La empresa la ha brindado algún tipo de capacitación adicional?	Si hay capacitación constante.
¿Considera que la empresa le brinda la oportunidad de tener un plan de carrera?	No he aplicado a procesos de selección porque no existe plan de carrera para mi especialidad en el área y empresa.
¿Ha aplicado a procesos de selección internos? ¿Como fue su experiencia?	N/A
¿Como le gustaría que sea el proceso de selección interno?	N/A
¿En base al tiempo que ha estado en la empresa que podría destacar y que prácticas le gustaría que regresen?	Que regresen las reuniones los tiempos de compartir sería bueno.
¿Tendría alguna recomendación para que su tiempo en la empresa genere en usted una mayor satisfacción?	Como mencioné antes únicamente el compartir más con los compañeros.

Fuente. (Sosa, 2023)

Cuarta entrevista

Área: Cuentas por pagar

Tiempo que trabaja en la empresa: 3 años en Venezuela y 4 años en Ecuador

Tabla 11. Resultados entrevista 4

Pregunta	Respuesta
¿Cómo se siente trabajando en la empresa?	Muy bien.
¿Siente que entre las áreas existe cooperación?, entre que áreas considera que existe un punto de mejora?	Si existe la cooperación, sin embargo, puede mejorar la comunicación entre el equipo contable y el equipo técnico para mitigar errores en la emisión de los comprobantes de retención.
¿Considera que los procesos deben ser reestructurados?	Si, los procesos pueden sufrir pequeños cambios con el tiempo y es necesario una reestructuración periódica.
¿Cómo es la relación con las jefaturas de las demás áreas?	Es buena la relación con la jefatura de las demás áreas ya que recibimos apoyo de ellos al momento de tratar casos puntuales.

¿Cómo es su relación con su jefe directo?, ¿me podría dar más detalles?	Es muy buena, es una excelente persona y me ha ayudado a gestionar diversos procesos dentro de mis funciones.
¿Y con sus compañeros de área, como es la relación?	Somos un excelente equipo, nos caracterizamos por tener una buena comunicación.
¿Al momento de tener dudas ya sea sobre procesos o casos complicado, a quién recurre?	Acudo a mis compañeros de trabajo, en caso de que tengamos las mismas dudas consultamos a nuestro líder.
¿Tiene claro su rol en la empresa? ¿Podría describirme lo que hace?	Totalmente claro, me encargo de realizar los pagos a nuestros proveedores y asegurados, esto cumpliendo con nuestros SLA y las normativas establecidas en el área.
¿Conoce cómo se realiza la evaluación de su trabajo? ¿Está de acuerdo con la forma de evaluación que se maneja actualmente? ¿Y cada que tiempo recibe una retroalimentación?	Si, mi labor diaria es medida a través de nuestros aplicativos y también por el cumplimiento de objetivos establecidos dentro del equipo, estoy de acuerdo con ello y la retroalimentación se realiza cada 15 días.
¿Al contar con dudas o inquietudes, revisa los manuales y procesos? ¿O prefiere consultar con su jefe o compañeros?	Reviso primero los manuales y proceso, en caso de aún tener dudas consulto con el equipo antes de gestionar cualquier operación.
¿Cuándo tiene sugerencias para el área, las plantea a sus compañeros o lo comunica directamente a su jefatura? ¿Considera que las sugerencias comunicadas por usted son tomadas en cuenta?	Mis sugerencias si son tomadas en cuenta, por ello, cada observación que pueda tener las comparto oportunamente a mi líder para su revisión.
¿La comunicación por parte de la empresa es clara? ¿Podría comentarme cuáles son los medios de comunicación que maneja la empresa actualmente? ¿Considera que son adecuados o podría sugerir algún otro medio?	La comunicación es clara, la empresa se caracteriza por informar oportunamente sus comunicados a través de correos o reuniones, siendo esto muy positivo.
¿Se entiende que existen cambios recurrentes en la empresa, han sido notificados a tiempo?	Los cambios siempre van a estar presente, podrían notificar por medio de un correo los movimientos que existan en un periodo determinado.
¿Considera que existen herramientas que podrían facilitar su trabajo?	Si existen las herramientas, como cursos y aplicativos que podemos usar en nuestro día a día, todo depende de cada uno de nosotros para aprovecharlos.
¿La empresa le facilita herramientas o cursos para que	Si nos facilitan las herramientas, también contamos con el apoyo de nuestros líderes para poder

pueda optimizar su tiempo y trabajo?	administrar este tiempo que podemos invertir en ellas.
¿Ha solicitado algún tipo de capacitación, curso o certificación?	Los cursos y certificados relacionados a LinkedIn los tenemos a nuestro alcance, puede que en un futuro puedan integrar cursos de idioma, ya que actualmente solo aplican para colaboradores que tengan un equipo a cargo.
¿La empresa la ha brindado algún tipo de capacitación adicional?	De momento no, solo las que se encuentran disponibles en nuestra plataforma de capacitaciones.
¿Considera que la empresa le brinda la oportunidad de tener un plan de carrera?	No he visto, solo nos brindan herramientas para mejorar habilidades en específico que nos ayuda en nuestro día a día.
¿Ha aplicado a procesos de selección internos? ¿Como fue su experiencia?	N/A
¿Como le gustaría que sea el proceso de selección interno?	Actualmente existe un proceso de selección donde los colaboradores puedes postularse internamente desde la intranet, me gusta este método.
¿En base al tiempo que ha estado en la empresa que podría destacar y que prácticas le gustaría que regresen?	Destaco la Interculturalidad que existe en la compañía y el horario flexible, me gustaría que regrese las dinámicas presenciales en donde interactuábamos varios equipos de la empresa.
¿Tendría alguna recomendación para que su tiempo en la empresa genere en usted una mayor satisfacción?	Recomiendo más empatía entre las áreas, entender que los errores operativos van a estar presente indistintamente del tiempo dentro de la organización o rango del colaborador, con la resolución de los mismos se pueden tomar controles que pueden mitigar dichos errores.

Fuente. (Sosa, 2023)

3.9 Presupuesto del proyecto

Para considerar el presupuesto del proyecto se toma en cuenta que el tiempo estimado es de 6 meses, considerando el tiempo de levantamiento de la información, elaboración de encuestas, entrevistas y entrega de resultados.

En el presente proyecto se considera el sueldo correspondiente a una analista de talento humano y un analista de proyectos quienes en conjunto realizarán la propuesta.

Adicional, se tiene un estimado de valores por servicios básicos al día de \$100 mensuales, en cuanto a software de análisis existen varias opciones económicas como es el propuesto

en el proyecto llamado RStudio. En cuanto a suministros de oficina para la entrega de resultados se cuenta con un estimado de \$50.

Es importante considerar que, para el envío de comunicados a los colaboradores se requiere la intervención del área de marketing, misma que se encargará de la elaboración del comunicado a los colaboradores, envío de las encuestas y entrega de resultados. Es así que, El diseño de imagen, elaboración del comunicado y aprobación toma alrededor de 5 a 7 días laborales, al día 8 se realizará el envío del comunicado vía correo corporativo a los colaboradores y enviando a los 8 días un recordatorio a quienes no llenaron la encuesta. Posterior a la fecha de finalización de las encuestas el área de marketing entregará a talento humano y procesos los resultados en el transcurso de 3 días laborales. Es así que, se considera un analista de marketing, considerando el salario del analista en el presupuesto del proyecto como un único valor durante el proyecto.

Dado lo mencionado, se estima que durante los 6 meses el valor del proyecto será de \$13800

Duración del proyecto		6 meses		
Ítem	Cantidad	Valor mensual	Incluye	
Colaboradores	2	\$ 1.900,00	Sueldo de los colaboradores de talento humano y de proyectos	
Servicios básicos		\$ 100,00	Luz, agua, internet	
Software de Análisis			0 Costos de software de análisis de datos (Rstudio gratis)	
Presentación de resultados	2	\$ 50,00	Impresión de informes, costos de presentaciones	
Total mensual		\$ 2.050,00		
Ítem	Cantidad	Valor único	Incluye	
Costo de los honorarios del analista	1	\$ 600,00	Utilización del software destinado a analizar y entregar los resultados de la encuesta laboral	
Comunicación empresarial	1	\$ 900,00	Diseño de imagen, elaboración del comunicado, envío masivo a los colaboradores, entrega de resultados a RRHH	
Total único		\$ 1.500,00		
Valor por 6 meses del proyecto		\$ 12.300,00		
Valor a pagar 1 sola vez		\$ 1.500,00		
Total proyecto con duración 6 meses		\$ 13.800,00		
Recomendaciones				
Interjeuces para mejorar la validez del test en cuanto a la fiabilidad de la pregunta.				

Fuente. (Sosa, 2023)

4 CAPÍTULO 4: PROPUESTA

4.1 Resultados encontrados

Tabla 12. Resultados por dimensiones

Dimensión	Resultado
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo dentro de cada área es el adecuado, sin inconvenientes. En cuanto al trabajo en equipo con otras áreas se requiere observación para plantear mejoras.
Apoyo	El apoyo del jefe inmediato no es el adecuado en las áreas de siniestros, financiero y distribución. Es importante considerar que en estas áreas existen varias jefaturas (Se propone cursos de liderazgo)

Comunicación	Es importante revisar la manera de comunicación que mantiene la empresa, ya que los canales son los correctos, sin embargo, la información entregada no es clara y genera bastante incertidumbre. Como se mencionó en la dimensión de apoyo, de igual manera en la comunicación es importante mejorar la forma de comunicación que mantiene la jefatura con cada área.
Aprendizaje	El plan de carrera existe, sin embargo, es muy limitado por lo cual los colaboradores saben de su existencia más no han podido aplicar a estos beneficios. Los cursos y capacitaciones son entregados a áreas específicas como por ejemplo distribución y siniestros, otras áreas como financiero y técnico no cuentan con cursos o capacitaciones constantes.
Reconocimiento	El reconocimiento constante existe por áreas y jefaturas, la herramienta shine para reconocimientos ha ayudado a fomentar el constante reconocimiento por las buenas prácticas realizadas en el día a día.
Compromiso	Existe un alto sentido de pertenencia y agradecimiento a la empresa por los beneficios entregados, al igual que por la modalidad de trabajo híbrida.

Fuente. (Sosa, 2023)

Tabla 13. Resultados por área

Área	Resultado
Distribución	El área de distribución es de las áreas que tiene trato con la mayoría de áreas, es por esto que se evidencia que la comunicación entre áreas no es la adecuada. (Revisar procesos y comunicación entre áreas)
Tecnología	Es una de las áreas con menos cantidad de detractores, se puede reconocer que mantienen buenas prácticas y buenas relaciones con los demás.
Siniestros y operaciones	En esta área se destaca la falta de oportunidades para poder generar un plan de carrera. Nuevamente, resalta el tema del apoyo entre áreas y no es el adecuado. Por otra parte, señalan que los canales de comunicación son buenos, sin embargo, lo que comunican no es acorde a la realidad, mantienen alto nivel de incertidumbre
Financiero	En esta área se destaca la falta de apoyo interna y entre áreas, se observa un punto de mejora el liderazgo y la comunicación entre áreas. No existe un plan de carrera y se tiene alta incertidumbre.

Productos de mercado / técnico	Esta área considera que la manera de comunicar los cambios la empresa podría ser mejor, existe incertidumbre por los cambios. No se cuenta con el apoyo y reconocimiento deseado de la jefatura.
Talento & cultura	El apoyo entre áreas es un punto a mejorar a nivel de empresa. En cuanto al área de talento y cultura se evidencia que el tema de la comunicación y sentido de pertenencia a la compañía se encuentran con una baja aceptación.
Pricing y datos	En esta área se cuenta con resultados positivos, sin embargo, los puntos a mejorar son la comunicación entre áreas y la falta de un plan de carrera en la empresa.
Legal y compliance	No se contó con la información necesaria
Auditoria	Es un área pequeña, pero con bastantes fortalezas, no se observan detractores o puntos de mejora impactantes
Actuaría y analítica	No se contó con la información necesaria

Fuente. (Sosa, 2023)

- Las dimensiones que se propone poner mayor atención son apoyo, comunicación y aprendizaje
- La población mayor está comprendida por colaboradores de 25 a 34 años de edad mismos que son denominados Millenials, los colaboradores sienten pertenencia a la empresa ya que se les brinda la oportunidad de aprovechar los recursos tecnológicos, mantener un equilibrio entre vida y trabajo, entre otros.
- Al contrarrestar las encuestas y entrevistas, se evidencia que se tiene un agradecimiento con la empresa por los beneficios entregados
- Existe una alta incertidumbre por los cambios que está atravesando la empresa
- Los colaboradores con más antigüedad han generado mayor fidelidad a la empresa y entienden los procesos
- Se mantiene en la empresa una jerarquía muy marcada
- La relación con las jefaturas es buena, sin embargo, podría mejorar
- El sentido de fidelización y sentido de pertenencia a la empresa va de la mano de los beneficios entregados por la empresa, más no por la reputación empresarial dados los cambios y constantes reestructuraciones realizadas
- El plan de carrera no aplica para todos los colaboradores

4.2 Conclusiones

En ocasiones las empresas dejan de lado la importancia de la salud mental de sus trabajadores y el clima laboral de las mismas, es por este motivo que, dado el estudio realizado se realiza un reconocimiento de la situación actual que está atravesando la empresa, los cambios estructurales que ha atravesado y el impacto en los colaboradores, es por este motivo que posterior al estudio realizado se plantea las siguientes conclusiones:

1. Durante el proyecto tanto en el levantamiento de información, encuestas y entrevistas, se concluye un alto nivel de incertidumbre en los colaboradores, esto es resultado de varios cambios que vienen durante años y han continuado hasta la actualidad. Es importante considerar que los colaboradores han tomado dos posiciones frente a la incertidumbre como es mantenerse positivos ante los cambios y esperar los mejores resultados y la otra posición es de preocupación. La incertidumbre provocada es el resultado de la forma de comunicación que ha manejado la empresa, pues se han originado rumores de pasillo que han sido negados por las gerencias y posterior han sido verdad, como resultado los colaboradores han sentido que la empresa no ha sido 100% sincera con ellos. Adicional, que la forma de comunicación no ha sido la adecuada.

2. Con el fin de determinar el clima laboral de la empresa se realizó un levantamiento de información por medio de encuestas y entrevistas concluyendo que las dimensiones que requieren mayor atención son: apoyo en el cual se evidencia un importante punto de mejora entre áreas; comunicación directamente entre la empresa y sus colaboradores, al igual que con cada jefatura; y aprendizaje enfocándose en el plan de carrera que propone la empresa. Basado en los resultados de las encuestas las áreas que requieren atención inmediata son financiero, distribución, siniestros y operaciones.

3. Se encuentra que los colaboradores tienen un sentido de agradecimiento con la empresa alto, sin embargo, al momento de hablar sobre confianza e imagen que tiene la empresa al exterior, se determina mucha incertidumbre y desconocimiento. Los temas como bonos por cumplimiento de objetivos se los ha entregado de manera anual, el bono que reciben corresponde al cumplimiento anual de los colaboradores. Adicional se cuenta con la plataforma shine para reconocer a los colaboradores entre áreas y de manera

mensual se menciona a las personas que más shine han recaudado. Por otra parte, en cuanto a premios no monetarios únicamente accede el área comercial.

4. Se concluye que el proceso que involucra una venta no está claro, es decir, desde la cotización, emisión de la póliza, siniestros y cobranzas. Se evidencia desconocimiento incluso dentro de las mismas áreas. Esto se debe a los constantes cambios de estructuras y de jefaturas que han generado dudas sobre los procesos y no han sido resueltas. Aquí se evidencia carencias en la comunicación que se mantiene a nivel de empresa, entre colaboradores, jefaturas y áreas.

5. Actualmente no se realizan encuestas de clima laboral, únicamente se toma los resultados de las encuestas eNPS Es (Employee Net Promoter Score) mencionadas en el proyecto, es por esto que, se concluye que la información con la que cuenta la empresa no es completa y tiene varias carencias. La última encuesta de clima laboral realizada fue antes de la pandemia en el año 2019.

6. El tema de liderazgo es un tema controversial en la empresa pues existen jefaturas fuera de su propio país, esto provoca que la comunicación sea limitada y la relación sea únicamente a través de herramientas digitales. En la actualidad muchas empresas han optado por tener un modelo de trabajo parcial, es decir, una combinación de trabajo remoto y presencial. Dado lo mencionado se concluye que considerando que existen cargos que aplican al teletrabajo al 100% y cuentan con jefaturas en otros países exista dificultad al momento de relacionarse y reduzca el nivel de confianza.

El clima laboral adecuado es una excelente herramienta para el éxito organizacional, de esta manera se garantiza el bienestar de los colaboradores tanto física como mentalmente. Es así que, con un adecuado clima laboral se puede incrementar la productividad, mejorar los resultados, garantizar una alta retención de personal, garantizar la fidelización de los clientes y convertir a la empresa en una empresa en la cual todos quisieran trabajar.

4.3 Planteamiento de estrategias y recomendaciones

En base a los hallazgos obtenidos se plantea estrategias enfocadas en mejorar la comunicación entre áreas, reducir la incertidumbre de los colaboradores y considerar el plan de carrera propuesto actualmente, mismas que se detallan a continuación:

1. Para poder mantener un clima laboral sano, basado en tranquilidad y respeto se recomienda ganar la confianza de los colaboradores. De esta estrategia parte la solución a los puntos señalados anteriormente. Durante los meses pasados los colaboradores han notado cambios no notificados e incluso información falsa, han incrementado los rumores de pasillo y esto ha deteriorado la confianza de los colaboradores en la empresa. Es importante mejorar la confianza para poder mantener una comunicación adecuada con los colaboradores, así reducirá la incertidumbre y reducirá el índice de salidas de personal. Es importante considera que para generar confianza es importante conocer a los trabajadores y entender que es lo que esperan de la empresa, de sus jefaturas y de sus compañeros, al conocerlos y generar empatía será más sencillo recuperar la confianza perdida. De igual manera la forma de comunicación requiere canales oficiales, ya sea por comunicados vía correo corporativo recurrentes notificando los cambios, por medio de la intranet e incluso es necesario que las jefaturas estén al tanto de lo que está sucediendo dentro de la organización. Dado lo mencionado es importante realizar encuestas de clima laboral de manera recurrente para lo cual se plantea lo siguiente:

- Comunicar a los colaboradores que se realizará una encuesta de clima laboral y con qué periodicidad, de igual manera, es importante mencionar cual es el objetivo del planteamiento de las encuestas y se recalca que serán las respuestas confidenciales.
- Se envía el comunicado vía e-mail corporativo con el rango de tiempo que durará realizar la encuesta y hasta que fecha se la puede resolver
- Se realiza varios recordatorios a los colaboradores que no han respondido la encuesta
- Una vez que se cuente con los resultados se los tabula y finalmente se expone los hallazgos encontrados, es recomendable que los mismos sean transmitidos a los colaboradores para que puedan notar que las respuestas ingresadas han tenido validez, han sido consideradas y se plantearán los debidos planes de acción

2. Acorde a los hallazgos encontrados en las encuestas y entrevistas se recomienda lo siguiente:

Para la dimensión del apoyo se propone realizar actividades de inclusión entre áreas, es importante recuperar las buenas prácticas que se mantenían anteriormente y realizar actividades que unan a las diferentes áreas, como por ejemplo organizar comités que organicen actividades entre las diferentes áreas que permitan conocerse y relacionarse más con los demás. Adicional, se recomienda realizar encuestas entre áreas de manera anónima, es decir, evaluando de manera general la atención brindada por las demás áreas, es así, que se podrá encontrar nuevos puntos de mejora, este tema se recomienda realizarlo cada 6 meses hasta poder mejorar el clima laboral, posterior a los primeros 2 años, se sugiere realizarlo 1 vez al año o cada vez que sea necesario. Importante considerar que actualmente únicamente se cuenta con la retroalimentación del bróker sobre cada área de atención al cliente, sin embargo, la atención interna entre áreas también debe ser considerada.

En cuanto a la dimensión de la comunicación se recomienda el envío continuo de comunicados vía e-mail corporativo, de igual manera mantener esta información en la intranet al alcance de todos, adicional contar con una persona que pueda solventar inquietudes sobre los cambios estructurales y organizacionales del momento. Adicional, es importante reforzar de manera anual el rol que cumplen las jefaturas y adaptarlas a las necesidades de cada equipo, es decir, considerar el tipo de labor que realizan los colaboradores, gustos y preferencias determinados por la edad que mantienen. Esto ayudará a mantener un ambiente de confianza y ayudará a reducir el nivel de tensión por temas como incertidumbre o miedo ya que podrán mantener confianza en sus jefaturas.

Sobre la dimensión del aprendizaje se observan carencias en el plan de carrera propuesto dado que la empresa cuenta con una estructura vertical y es por este motivo que se dificulta el plan de carreras para todas las áreas. Por ejemplo, tomando el caso de la entrevista 3 no existe un plan de carrera para esa persona porque se ha especializado en siniestros y en un solo ramo, sin embargo, no le han brindado la oportunidad de aprender sobre nuevas áreas y poder destacarse en otro ámbito. Para mejorar el plan de carrera es importante conocer a los colaboradores y dar la oportunidad de probar cosas nuevas. Es decir, se propone realizar ofertas como, por ejemplo, un día siendo comercial, de esta manera los interesados pueden ver el día a día, reafirmar si es algo a lo que quisieran

dedicarse y los líderes considerar las habilidades y motivación de los participantes. Al dificultarse el plan de carrera de manera vertical, se podría brindar la oportunidad de los planes de carrera a nivel horizontal.

3. Se recomienda mantener ese sentido de agradecimiento que mantienen los colaboradores y se plantea mantener los beneficios monetarios y no monetarios que la empresa ha entregado a los colaboradores de manera anual pues estos han generado un sentido alto de agradecimiento y fidelización de los colaboradores a la empresa. De igual manera acorde a las necesidades de cada uno plantear nuevos beneficios que se adapten a cada uno. Por otra parte, se destaca el tema de la salud mental pues constantemente se realizan campañas y se han habilitado líneas de ayuda anónimas para situaciones complicadas que puedan atravesar los colaboradores. De igual manera, se recomienda el nombrar empleados del mes de ser posible por área para poder mantener el sentido de competitividad entre los diferentes colaboradores, sin embargo, para que se cumpla este reconocimiento de manera transparente, será necesario plantear indicadores mensuales que sean medibles.

Sobre la herramienta shine mencionada ha provocado que únicamente los colaboradores que se dan a destacar sean quienes reciban los reconocimientos, sin embargo, quienes no manejan cargos que requieran mayor interacción con las diferentes áreas no tienen facilidad para tener reconocimientos por medio de esta aplicación, es por esto que, se recomienda ver alternativas para los diferentes cargos y la relación con las demás áreas. El crear un ambiente de reconocimiento genera mayor seguridad y autoestima en los colaboradores por lo cual de igual manera fomentará un mejor clima laboral basado en buenas prácticas y reconocimientos.

4. En cuanto al tema de procesos y manuales se propone realizar la metodología 5s, basada en clasificación, organización, limpiar, estandarizar y mejorar o mantener. De esta manera se podrá encontrar oportunidades de mejora a los procesos actualmente establecidos. De igual manera, es importante recalcar que entre las buenas prácticas que mantiene la empresa buscan constantemente optimizar procesos e implementar nuevas herramientas, en los últimos años el uso de power bi ha sido un gran apoyo para la organización. Dado lo mencionado se recomienda aprovechar el uso de herramientas tecnológicas que permitan mejorar la comunicación entre áreas y colaboradores, de esta

manera, se contará con la información de manera más clara, inmediata y se reducirá los reprocesos.

5. Al encontrar varios puntos de mejora por área y determinar de igual manera varios puntos de dolor, se recomienda realizar encuestas de clima laboral. Esta encuesta debe ser completa e involucrar las dimensiones de apoyo, comunicación y aprendizaje que han sido los que han determinado carencias. Es importante que estas encuestas se realicen mínimo una vez por año, sin embargo, es necesario abarcar varios temas importantes y sobre todo plantear estrategias que permitan mejorar el clima laboral durante el año hasta la próxima encuesta. De igual manera, se podría plantear entrevistas con foco en las áreas con mayor cantidad de detractores para poder determinar los puntos a mejorar.

6. Se recomienda que las jefaturas cuenten con capacitaciones de liderazgo constantes, esto enfocado en base a la modalidad de teletrabajo, para reforzar lazos a pesar de los diferentes cargos, países, edades o preferencias de los colaboradores. Al contar con las jefaturas bien capacitadas sobre los temas de liderazgo esto incrementará la confianza en los colaboradores, mejorará las relaciones internas, marcará un nivel jerárquico sin embargo no generará barreras y se podrá determinar a tiempo puntos de mejora.

5 REFERENCIAS

- Alecoy, T. (2010). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=UWkxbEloRjcC&pg=PA122&dq=mcgregor+teoria+x+y&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiS-Ou4yeP6AhWpSTABHRkAAikQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=mcgregor%20teoria%20x%20y&f=false>
- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias de Marthe Alles*. Recuperado el 30 de Octubre de 2021, de https://issuu.com/tuliovasquezmori/docs/diccionario_de_competencias__malles

- BBVA. (s.f.). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>
- Bizneo. (2022). *Bizneo*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/enps/#:~:text=El%20eNPS%20o%20Employee%20Net,amigo%20trabajar%20en%20su%20empresa%3F%E2%80%9D>
- Chavez, M. A. (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Durango, Mexico: Universidad Juárez del Estado de Durango. Recuperado el 30 de Enero de 2023, de https://www.google.com/books/edition/El_capital_humano_y_su_impacto_en_la_cal/uB_LDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de https://www.google.com/books/edition/Relaciones_entre_el_clima_organizacion_al/0d8oEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Chiavenato. (2009). *Gestión de Taleno Humano*. México DF: McGraw Hill.
- De la Cruz Mora, C. R. (2019). *Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Obtenido de <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6205>
- Díaz, E. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Ediciones Paraninfo. Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de https://www.google.com/books/edition/Recursos_humanos_y_direcci%C3%B3n_de_equipos/NaiXDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Diccionario de competencias. (2016). *La Salle*. Obtenido de <http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo9/DICCIONARIO.pdf>
- Dolan, S. (2007). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=iVPO2uYy734C&pg=PA28&dq=%E2%80%A2%09Maslow+herzberg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi_3fzryOP6AhW4mYQIHVeoCbwQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Maslow%20herzberg&f=false

- Ebrahim, A. (2020). *Midiendo el cambio social*. Deusto. Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de https://www.google.com/books/edition/Midiendo_el_cambio_social/H6H9DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Ekos. (21 de Junio de 2022). *Ekos negocios*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/especial-sector-asegurador>
- Equipo de redacción de Drew. (27 de Julio de 2020). *Wearedrew*. Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/5-maneras-de-mejorar-la-lealtad-y-el-compromiso-de-los-colaboradores#:~:text=Los%20empleados%20leales%20son%20un,ellos%20para%20mejorar%20la%20lealtad.>
- García, S. L. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Grupo Editorial Patria. Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de https://www.google.com/books/edition/Gesti%C3%B3n_e_innovaci%C3%B3n_total_del_capital/k3mSDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=necesidades+de+los+trabajadores&pg=PR16&printsec=frontcover
- Khandelwal, M. (19 de Noviembre de 2021). *Surveysensum*. Obtenido de https://www-surveysensum-com.translate.goog/blog/everything-you-need-to-know-about-the-likert-scale/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=rq
- Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado el 27 de Febrero de 2022, de https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=clima+laboral+en+las+empresas&ots=o_EAs1Jxb0&sig=IjQnhLPtN2bvlgRZaJxbCEIBMJk#v=onepage&q=clima%20laboral%20en%20las%20empresas&f=false
- Meadows, M. (2017). *Autodisciplina para empresarios*. Meadows Publishing. Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de https://www.google.com/books/edition/Autodisciplina_para_empresarios/wKg-DwAAQBAJ?hl=es-

419&gbpv=1&dq=que+es+la+motivaci%C3%B3n+intr%C3%ADnseca&pg=PT7&printsec=frontcover

Méndez, F. (2016). *Pymes: Gestión y Clima Organizacional*. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana. Recuperado el 04 de Mayo de 2022, de https://www.google.com/books/edition/PYMES_GESTIO%CC%81N_Y_CLIMA_ORGANIZACIONAL/SWBgDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=relacion+entre+el+clima+laboral+y+el+desempe%C3%B1o&printsec=frontcover

Mora, J. (2019). *Revista Dilemas Contemporáneos*. Recuperado el 27 de Febrero de 2022, de <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>

Mora, L. (2022). *Cómo construir la experiencia de empleado*. Obtenido de https://www.google.com/books/edition/C%C3%B3mo_construir_la_experiencia_de_emplea/JnVIEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Napolitano, G. (2018). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*. Babelcube Incorporated. Recuperado el 14 de Marzo de 2021, de https://www.google.com/books/edition/Motivaci%C3%B3n_en_el_%C3%A1mbito_laboral_El_caso/L1rlBQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Ortiz, P. (Marzo de 2022). *Como lograr un buen clima laboral*. Obtenido de https://www.google.com/books/edition/C%C3%93MO_LOGRAR_UN_BUEN_CLIMA_LABORAL/RyFhEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=que+es+el+clima+laboral&printsec=frontcover

Pan American Life. (2022). *Beneficios para Empleados*. Obtenido de <https://www.palig.com/es/ecuador/businesses/employee-benefits>

Peiró, R. (2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/necesidades-humanas.html>

Prado Alvarez, C. G. (2016). *Universidad Nacional de Trujillo UNT*. Recuperado el 27 de Febrero de 2022, de <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2651>

- Roberto Espinosa. (s.f). *Pirámide de Maslow*. Recuperado el 30 de Octubre de 2021, de <https://robertoepinosa.es/2019/06/09/piramide-de-maslow/>
- Segarra, J., & Murillo, D. (Julio de 2021). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967012/html/#:~:text=De%20esta%20manera%2C%20el%20pa%C3%ADs,que%20significa%20que%20puede%20llegar>
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Recuperado el 27 de Febrero de 2022, de <https://books.google.com.ec/books?id=m-pyDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=DESEMPE%C3%91O+en+las+empresas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiK4r7RgaH2AhXMRjABHVOIDNcQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=DESEMPE%C3%91O%20en%20las%20empresas&f=false>
- Tamayo, Ñ. (2019). *El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores*. Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3695/tesis%20oficial.pdf?squence=1&isAllowed=y>
- Toala, S. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.18>
- Toala, S. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. Editorial área de innovación y desarrollo, SL. Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de https://www.google.com/books/edition/Pr%C3%A1cticas_de_innovaci%C3%B3n_y_gesti%C3%B3n_de/p5oFDgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=desempe%C3%B1o+laboral&pg=PA48&printsec=frontcover
- Workmeter. (s.f.). *Workmeter*. Obtenido de <https://www.workmeter.com/blog/mejorar-desempeno-laboral/>

