

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LA MOTIVACIÓN, UNA HERRAMIENTA PARA EL DESEMPEÑO  
Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO, EN UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas

POR

**MARIBEL CERMEÑO LÓPEZ**

Previo a conferírsele el título de:

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

En el grado académico de

**LICENCIADA**

Guatemala, noviembre de 2006.

DL  
03  
T(1902)

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Lic. José Rolando Secaída Morales  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal 1º. Lic. Cantón Lee Villeta  
Vocal 2º. Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero  
Vocal 3º. Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso  
Vocal 4º. P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez  
Vocal 5º. P.C. Deiby Boanerges Ramirez Valenzuela

**EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

<b>ÁREA</b>	<b>CATEDRÁTICO EXAMINADOR</b>
Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquin Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Otto René Burgos
Mercadotecnia-Admón. de Op.	Licda. María del Carmen Mejía García

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente: Licda. Lorena Ileana Hernández García  
Secretario: Lic. Nery Leonidas Guzmán de León  
Examinador: Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia

Guatemala, 11 de Octubre del 2004

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

En cumplimiento al nombramiento emitido por su despacho con fecha 10 de septiembre del año 2003, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: "LA MOTIVACIÓN, UNA HERRAMIENTA PARA EL DESEMPEÑO Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS", elaborado por el estudiante Maribel Cermeño López, con carné estudiantil 9411390.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Edwin Osbeli Menchú Fuentes  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 8614

## ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por su infinito amor, misericordia, confianza, paciencia e insistencia para alcanzar esta meta.

A MI FAMILIA:

En especial a mis Padres, gracias por su incondicional amor, que Dios los bendiga siempre. A toda mi familia por sus consejos y apoyo.

USAC:

Por ser la fuente de estudio para mi desarrollo profesional, estoy orgullosa de pertenecer a este centro educativo.

A MIS MAESTROS:

Por compartir su experiencia, conocimientos, asesoría, profesionalismo y todo su apoyo.

AMIGOS:

Gracias por su amistad, consejos y presencia en cada circunstancia.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
1.1 EL MERCADO DE SEGUROS EN GUATEMALA	
1.1.1 Aspectos generales	1
1.1.2 Concepto del seguro	1
1.1.3 Importancia	1
1.1.4 Intermediarios de seguros	1
1.1.5 Base legal	2
1.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE INTERNO DE LAS EMPRESAS	2
1.2.1 Valores	3
1.2.2 Actitudes	3
a. Satisfacción en el puesto de trabajo	3
b. Involucramiento con el puesto de trabajo	4
c. Compromiso organizacional	4
1.3 ROTACIÓN Y AUSENTISMO	4
1.4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	5
1.4.1 Reclutamiento	5
1.4.2 Selección de personal	6
1.4.3 Inducción	6
1.4.4 Evaluación del desempeño	7
1.4.5 Entrenamiento	7
1.4.6 Sistemas de recompensas	8

	<b>PÁGINA</b>
<b>1.5 MOTIVACIÓN HUMANA</b>	<b>8</b>
1.5.1 Motivación	8
1.5.2 Ciclo motivacional	9
1.5.3 Teorías de la motivación	10
1.5.4 Incentivos y contribuciones	11
1.5.5 Métodos y técnicas de motivación	13
1.5.6 Programas	14
<b>1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>15</b>
<b>1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>16</b>

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN**

#### **EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**

<b>1 Antecedentes</b>	<b>18</b>
1.1 Marco legal	18
1.2 Participación en el mercado de seguros guatemalteco	18
<b>2 Misión</b>	<b>19</b>
<b>3 Visión</b>	<b>19</b>
<b>4 Políticas de recursos humanos</b>	<b>19</b>
<b>5 Estructura organizacional</b>	<b>20</b>
<b>6 Determinación de la situación</b>	<b>23</b>
6.1 <i>Características generales de los encuestados</i>	24
6.2 Clima organizacional	29
a. <i>Comportamiento de las percepciones del empleado</i>	29
a.1 Identificación con la empresa	31
a.2 Conocimiento de la empresa	32

	<b>PÁGINA</b>
a.3 Condiciones laborales en la empresa	32
a.4 Relaciones con los compañeros de trabajo	33
a.5 Relaciones con jefes y autoridades	34
a.6 Superación y desarrollo del personal	35
a.7 Compensaciones y beneficios	36
6.3 Otras variables para comprobar las hipótesis planteadas	38
a. Aspectos que los empleados buscan en el trabajo	38
b. Administración de recursos humanos vigente	39
c. Rotación	41

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS

Justificación	43
3.1 Administración de la propuesta	44
3.2 Objetivo	44
3.3 Beneficios esperados para el empleado y empresa	44
3.4 Contenido de la propuesta	45
1 Programa de socialización para nuevos empleados	46
2 Programas de reconocimiento al desempeño excepcional	51
2.1 Distinción al empleado excepcional	51
2.2 Reconocimiento a la antigüedad en la empresa	54
2.3 Premio a las sugerencias e ideas creativas	56
3 Programa de apoyo a la educación y desarrollo	62
4 Programa para implementar, desarrollo y evaluación	66
5 Presupuesto y fuentes de financiamiento	70
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.		PÁGINA
1	Etapas del ciclo motivacional	10
2	Jerarquía de necesidades de Maslow	11
3	Programa de Incentivos	46
4	Escala de calificación académica	63

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

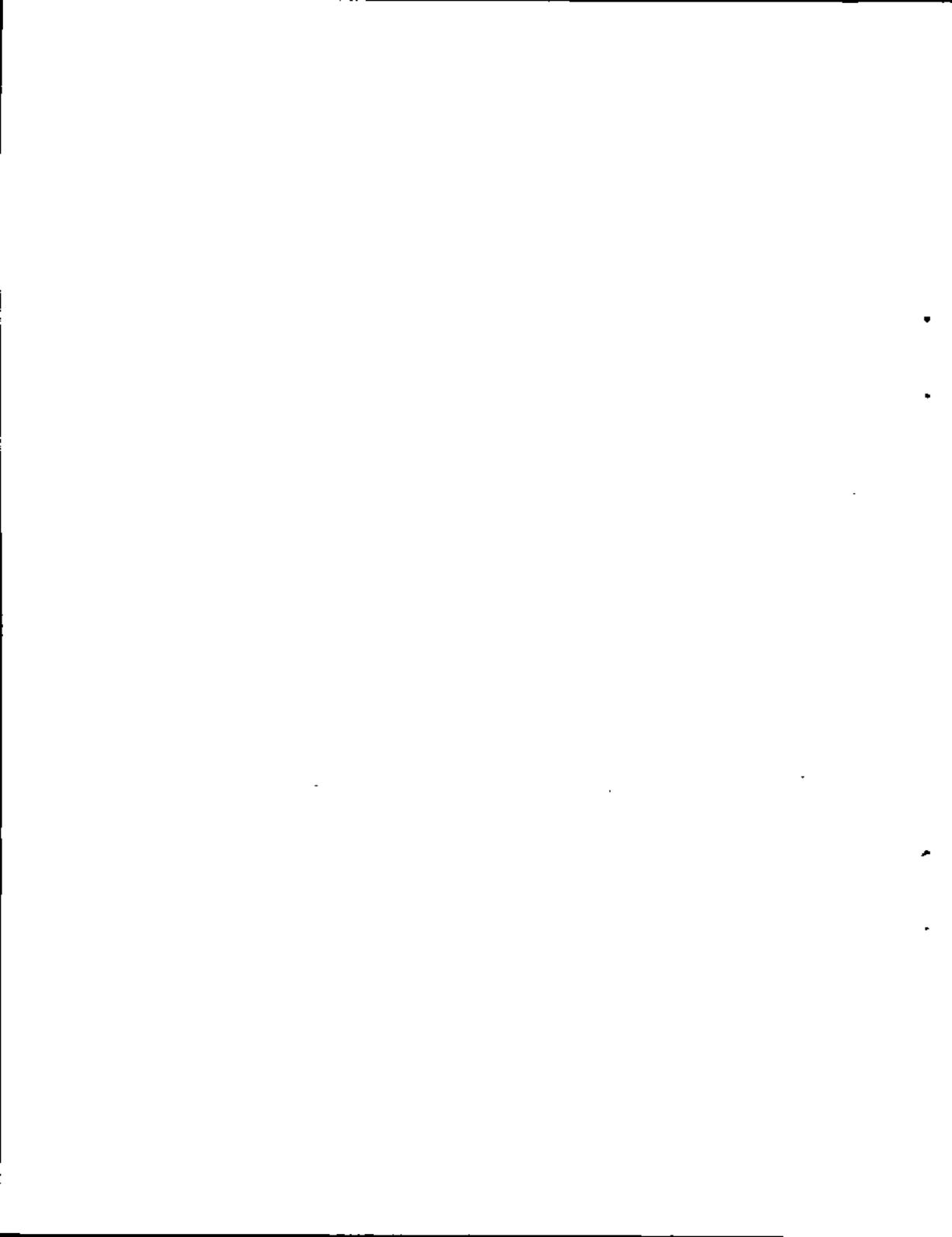
No.		PÁGINA
1	Organigrama general actual	21
2	Organigrama nominal actual	23
3	Personal femenino y masculino en la empresa	25
4	Estado civil del personal	26
5	Distribución por edad del personal	27
6	Nivel académico del personal	29
7	Tiempo de laborar del personal	29
8	Clima organizacional del personal	30
9	Identificación con la empresa	31
10	Conocimiento de la empresa	32
11	Condiciones laborales en la empresa	33
12	Relaciones con los compañeros de trabajo	34
13	Relaciones con jefes y autoridades	35
14	Superación y desarrollo	36
15	Compensaciones y beneficios	37
16	Aspectos que los empleados buscan en el trabajo	38
17	Administración de recursos humanos vigente	40
18	Rotación	41

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		PÁGINA
1	Programa de socialización para nuevos empleados	50
2	Programa distinción al empleado excepcional	60
2	Programa reconocimiento a la antigüedad en la empresa	60
2	Programa reconocimiento a sugerencias e ideas creativas	61
3	Programa de apoyo a la educación y desarrollo	65
4	Programa para implementar, desarrollo y evaluación	69
5	Presupuesto total de la propuesta	70

HOJA DE ANEXOS Unidad Central

- ANEXO 1 Manual de inducción.
- ANEXO 2 Hoja para seleccionar el reconocimiento al desempeño excepcional.
- ANEXO 3 Hoja de solicitud para proponer sugerencias e ideas creativas.
- ANEXO 4 Boleta de encuesta para evaluar la propuesta.
- ANEXO 5 Boleta de retiro.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se preocupan más que en años anteriores, por conocer las necesidades de los empleados, adecuar las prácticas gerenciales y buscar aquellos factores que les motiven a mejorar la productividad. La motivación es una herramienta administrativa, indispensable en toda empresa para el desempeño y desarrollo efectivo del recurso humano.

En la empresa objeto de estudio, existe deficiencia en la administración del recurso humano, ya que no tienen programas de motivación sistemáticos, definidos y equitativos para todo el personal, por lo que se consideró necesario realizar el presente trabajo de tesis, el cual contempla el desarrollo de tres capítulos, que a continuación se describen.

Capítulo I, comprende el marco teórico que considera los aspectos teóricos que hacen énfasis en los conceptos y temas relacionados con la motivación del recurso humano y los cuales se utilizaron como base para el desarrollo del estudio, sustentando la investigación y propuesta realizada.

Capítulo II, se presenta información general sobre la empresa, como los antecedentes, trayectoria, misión, visión y estructura organizacional actual, entre otros. Se describe la situación actual de la empresa, informando los resultados obtenidos a través del diagnóstico, con el análisis que se efectuó en factores como: características generales de los empleados, clima organizacional y otros elementos, para comprobar las hipótesis planteadas.

Capítulo III, presenta la propuesta sugerida en base a la investigación realizada, la cual incluye soluciones viables y factibles, a través de los instrumentos administrativos necesarios. Se sugiere implementar un programa integral de

incentivos, el cual está integrado por tres programas a implementar: Programa de socialización para nuevos empleados, Programa de reconocimiento al desempeño excepcional, un Programa de apoyo a la educación y desarrollo, todos refieren la descripción de cada incentivo, su objetivo, la política que se utilizará, las normas y procedimientos a ejecutar y finalmente un programa para implementar, desarrollo y evaluación que complementa la propuesta.

Para concluir, se plantean las conclusiones que se determinaron en base al estudio realizado y en consecuencia las recomendaciones orientadas a mejorar los problemas de motivación en los empleados de la empresa Promotores y Administradores de Seguros. En seguida, se incluye la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

El presente trabajo de tesis, es un aporte metodológico con el cual se pretende promover la motivación de los empleados en la empresa e incrementar el grado de identificación laboral con la compañía; beneficiar tanto a la empresa, como a su equipo de colaboradores y en adición un instrumento educativo, para la Facultad de Ciencias Económicas, como fuente de consulta.

## CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

### 1.1 EL MERCADO DE SEGUROS EN GUATEMALA

#### 1.1.1 Aspectos generales

Las empresas de seguros en Guatemala, están reguladas por la Superintendencia de Bancos, institución bajo la cual están inscritas y operan actualmente 18 empresas aseguradoras y más de 15 empresas corredoras de seguros que funcionan como intermediarios, quienes deben constituirse como sociedades anónimas, con arreglo a la legislación general y a las condiciones especiales que requiere esta entidad.

#### 1.1.2 Concepto de seguro

"El seguro es un contrato por el cual una persona o sociedad (asegurador), se compromete a indemnizar a otra (asegurado) de un daño o perjuicio que pueda sufrir ésta, mediante el pago de una cantidad de dinero (prima)". (2:9)

#### 1.1.3 Importancia

El mercado de los seguros ha incrementado considerablemente en la última década, prueba de ello es que en los últimos cuatro años se han incorporado aseguradoras, varias agencias de corretaje y agentes de seguros. La situación de inseguridad que afronta Guatemala, ha conducido a que las personas se interesen más por contratar un seguro, a través de un intermediario de seguros o directamente con la aseguradora.

#### 1.1.4 Intermediarios de seguros

"Son intermediarios de seguros, las personas individuales y/o jurídicas, que a solicitud del tomador y por cuenta de las aseguradoras, pueden intermediar en la celebración de los contratos de seguros, asesorando a los asegurados o contratantes del seguro, en materias de su competencia". (2:18)

Los intermediarios de seguros, pueden adoptar las figuras siguientes:

a) "Agente de seguros: Persona individual que actúa exclusivamente por cuenta de una aseguradora, promoviendo la venta de pólizas de seguros de ésta". (2.18)

b) "Corredor de seguros: Persona individual o jurídica, que en forma independiente y habitual, promueve la venta de los seguros. Es una persona física apoderada por una o varias Compañías de Seguros, de las que sería en principio, su representante exclusivo en un territorio geográfico determinado y cuya misión consistiría en suscribir y gestionar contratos de seguros de diversos tipos". (2.19)

#### **1.1.5 Base legal**

Una empresa corredor de seguros, debe identificar plenamente su actividad en su denominación social y/o nombre comercial, situación que verificará la Superintendencia de Bancos, con motivo del trámite de registro correspondiente, así como en la publicidad que realicen relativa a sus actividades.

### **1.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE INTERNO DE LAS EMPRESAS**

En el ambiente competitivo actual de los negocios, el éxito de las empresas depende de varios factores; sin embargo, la clave está en el manejo efectivo del recurso humano, en él tienen la inteligencia que vivifica y dirige cualquier organización. Un significativo número de problemas se presenta en torno al desempeño de los empleados, en unas empresas más que en otras, pero que no importando si ésta es pequeña o grande, requieren de especial atención.

Para analizar la influencia de la motivación en el ambiente laboral, es importante desarrollar los siguientes tópicos.

### 1.2.1 Valores

"Convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso". (10:174)

### 1.2.2 Actitudes

"Declaraciones evaluativas o juicios en relación con objetos, personas o hechos". (10:180) Las actitudes de los empleados son una clara advertencia de problemas potenciales, por lo que es necesario prestarles especial atención, ya que afectan el comportamiento en el trabajo.

La mayor parte de la investigación en el comportamiento organizacional, se ha enfocado en las siguientes tres actitudes:

#### a. Satisfacción en el puesto de trabajo

"El término satisfacción en el puesto se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él". (10:181)

Existen factores importantes que determinan la satisfacción laboral, tales como: un trabajo desafiante moderado, los empleados prefieren puestos que les den oportunidades de utilizar las habilidades y capacidad, que ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre lo que están desempeñando; por el contrario pueden provocar insatisfacción, los puestos que implican poco desafío causando aburrimiento. Recompensas equitativas, desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que parezcan justos, si no lo perciben así probablemente experimenten insatisfacción. Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos, instalaciones limpias, relativamente modernas, con instrumentos y equipos

adecuados; la temperatura, luz, ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo.

#### **b. Involucramiento con el puesto de trabajo**

"Mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima. Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él". (10:181)

Es raro que estos empleados sean impuntuales o suelen ausentarse, estarán dispuestos a trabajar aún durante jornadas prolongadas y se esforzarán por alcanzar un alto nivel de desempeño.

#### **c. Compromiso organizacional**

"Es el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Así como un alto involucramiento con el puesto significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que lo emplea a uno". (10:181)

### **1.3 ROTACIÓN Y AUSENTISMO**

"El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente". (3:188)

Se expresa en la relación porcentual de ingreso y retiros de personal y el promedio de los empleados activos en determinado periodo. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

"El Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización". (3:203)

Las causas del ausentismo en una empresa son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; puede causarlo la organización, deficiente supervisión, falta de motivación y estímulo, desagradables condiciones de trabajo, falta de integración del empleado en la empresa. Un empleado puede manifestar su insatisfacción también en la impuntualidad.

"La impuntualidad es un tipo de ausentismo por un periodo breve, el cual va de unos cuantos minutos a varias horas por cada caso, y es otro medio por el cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización. Esto puede impedir la oportuna conclusión del trabajo y entorpecer las relaciones productivas con los compañeros". (5:285)

#### **1.4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

"Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales". (3:162)

Cada empresa dispone en la práctica, la política de recursos humanos que más conviene a su filosofía y necesidades, a continuación se describen:

##### **1.4.1 Reclutamiento**

"El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la

organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar". (3:208)

El reclutamiento puede ser: externo, cuando examina candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; interno, cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa.

#### 1.4.2 Selección de personal

"Es escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización". (3:239) Un adecuado proceso de selección ayudará a filtrar y eliminar a personas que no se ajustarian bien a la organización y reducir de manera significativa la rotación de empleados.

#### 1.4.3 Inducción

"La inducción una etapa de iniciación particularmente importante para lograr una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización, es el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo". (4:151)

Constituye el esquema de recepción de bienvenida para los nuevos empleados; a través de un programa estructurado, el empleado incorporará valores, normas y patrones de comportamiento que la empresa considera imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de éstos, así como la información concierne a su puesto de trabajo.

##### a. Importancia del proceso de inducción

Es conveniente que al empleado se le reciba en un ambiente agradable, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en los

primeros días de trabajo. También es necesario que el empleado conozca tanto sus responsabilidades como derechos, e inicie una identificación con la empresa.

#### 1.4.4 Evaluación del desempeño

"La evaluación del desempeño, es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona". (3:357)

Para qué se evalúa:

a. Para obtener información con base en la cual pueda tomarse decisiones de promoción y remuneración.

b. Porque se obtiene una oportunidad para que el jefe y sus empleados se reúnan y revisen el comportamiento de éstos, relacionado con el trabajo: la mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.

c. Permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido, motivación.

#### 1.4.5 Entrenamiento

"Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades". (3:557)

La capacitación no es un gasto como muchas empresas aseguran, es una inversión con retorno compensatorio cuando se planifica eficientemente; las empresas disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor, capacitar y habilitarlas cada vez más para el trabajo.

#### 1.4.6 Sistemas de recompensas

"El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios". (3:396)

Tales beneficios pueden ser: los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones de mayor jerarquía, algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo y diversas formas de reconocimiento por servicios notables, entre otros.

### 1.5 MOTIVACIÓN HUMANA

Se puede describir como "la modificación del estado interno que está en desequilibrio, necesidad, deseo o expectativa, acompañada por anticipación en la conducta (que se dirige a alcanzar un incentivo o meta)". (6:500)

#### 1.5.1 Motivación

"La motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí". (1:65)

"La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano". (3:68)

La finalidad de la motivación es lograr un propósito común, asegurando que hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y de los empleados estén en armonía. Existen dos tipos de motivación:

a) *"Motivación intrínseca:* los factores autogenerados que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección". (1:65) Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa, las retribuciones internas que experimenta una persona cuando realiza una labor.

b) *"Motivación extrínseca:* lo que uno hace con o por las personas para motivarlas". (1:65) Las recompensas son factores externos que se reciben independientemente de la naturaleza del trabajo, de manera que no ofrecen una satisfacción directa al momento de realizar el trabajo, por ejemplo: los planes de retiro, seguros de salud y vacaciones, entre otros.

Para motivar efectivamente es necesario:

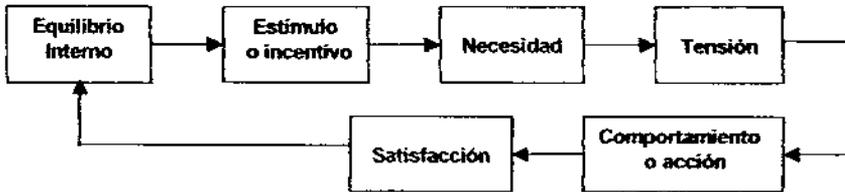
- Comprender el proceso básico de motivación: necesidad – meta – acción.
- Conocer los factores que afectan la motivación.
- Apreciar que la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.
- La motivación no puede lograrse simplemente creando sentimientos de satisfacción.

### 1.5.2 Ciclo motivacional

"El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento

es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquélla". (3:70)

**Figura 1**  
**ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL**



Fuente: Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos.

### 1.5.3 Teorías de la motivación

Las teorías más conocidas sobre motivación, están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

#### a) Teoría jerarquía de las necesidades

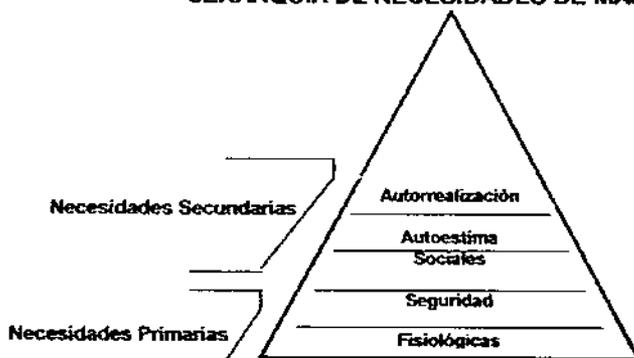
"Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de estas necesidades; de otras, no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de necesidades humanas". (3:71)

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, en la base de la misma están las necesidades más elementales denominadas primarias y en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas llamadas secundarias.

- **Necesidades fisiológicas:** son básicas para el sustento de la vida humana (alimento, sueño y reposo, abrigo).
- **Necesidades de seguridad:** se refieren a la seguridad física (prevención de un entorno laboral peligroso) y la económica (garantía de no perder el trabajo).
- **Necesidades sociales:** como seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, el involucramiento social en el trabajo, ser aceptados por los demás.
- **Necesidades de autoestima:** producen satisfacción como poder, prestigio, categoría y seguridad en ellos mismos, autoestima, reconocimiento.
- **Necesidad de autorrealización:** Maslow la consideró como la necesidad más alta de la jerarquía. Llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como ser humano durante toda la vida.

Figura 2

## JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW



Fuente Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

#### 1.5.4 Incentivos y contribuciones

*Incentivos (alicientes).* Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso,

estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos". (3:117)

*"Contribuciones.* Pagos que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización". (3:118)

#### a. Requisitos para incentivos eficaces

- *"Relación causa – efecto:* el empleado debe percibir que hay una relación directa entre el cumplimiento del desempeño exigido o la conducta deseada y la posibilidad de recibir el premio correspondiente.
- *Accesibilidad:* los individuos deben estar convencidos de que pueden alcanzar el incentivo. Si la meta o parámetro es percibido como muy alta, difícil o complicada, se desmotivarán de inmediato.
- *Adecuación:* los incentivos deben estar en relación con la situación financiera de la empresa. No debe otorgarse incentivos demasiado onerosos a los trabajadores si la institución está pasando por un período aflictivo. En la medida en que la situación mejore, debería mejorar el incentivo.
- *Puntualidad:* los premios, reconocimientos y similares deben entregarse lo más pronto posible. Por lo general, las empresas estipulan premios trimestrales. Espaciarlos más ya no es conveniente". (13:8)
- *"Realce valor a los premios:* si los gerentes muestran entusiasmo por un premio en el momento de entregarlo, realzan el valor percibido de la recompensa". (7:108)
- *"Compromiso:* todo plan de incentivos debe establecer un vínculo entre la empresa y sus empleados. Los empleados deben comprometerse por

convicción propia, no por obligación, a mejorar el rendimiento de sus departamentos o secciones". (13:8)

- "No desdibuje los premios: el premio debe destacarse, no debe mezclar el aplauso o el reconocimiento con otros temas de conversación.
- Entregue los premios en publico. No tiene sentido entregar recompensas en la intimidad de la oficina del empleado. Programar una reunión especial para la ocasión". (7:108)

### **1.5.5 Métodos y técnicas de motivación**

La mejor forma de concentrar los conceptos de motivación, es desarrollar programas de motivación, herramientas administrativas capaces de promover el desempeño y desarrollo, la satisfacción en el puesto de trabajo y compromiso con la organización; serán efectivos si reúnen las estrategias de acción que requieren las necesidades y circunstancias de cada ambiente.

A continuación se mencionan algunas técnicas para motivar a los empleados:

- a) "Hacer explícitos los requerimientos: la motivación no es sólo disponer de retribuciones e incentivos. Los empleados necesitan saber que se espera de ellos, los objetivos que debe alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos.
- b) Desarrollar el sentido de compromiso: el propósito es integrar hasta donde sea posible, las necesidades de la organización con las del individuo". (1:80)
- c) "Retribuir y reconocer el logro: hay que retribuir al empleado entregando mayor responsabilidad, oportunidades de ascenso y mejor status, las retribuciones tangibles son necesarias, no obstante, el elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante.
- d) Ejercer liderazgo: este desempeña un papel importante en la motivación, eleva el nivel de compromiso y de identificación y además da una sentido de dirección". (1:81)

e) "Crear trabajo de equipo: el entusiasmo es contagioso, de tal forma que si se genera por la tarea del equipo, hay muchas probabilidades de lograr que todos sigan el mismo camino.

f) Entrenar y formar a la gente: los programas de formación y entrenamiento sistemático del recurso humano, constituirán una motivación al proporcionar al empleado la oportunidad de mejorar sus capacidades y alcanzar posiciones de mayor responsabilidad". (1:82)

### 1.5.6 Programas

"Un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado". (11:132)

#### a. Importancia

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Disminuyen costos.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan duplicidad de esfuerzos.

### 1.5.7 Norma

"Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo que se comparten por los miembros de éste". (10:G-5).

## 1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

"Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros". (3:120)

"El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante en la empresa". (5:120)

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de una organización, si la motivación de los colaboradores es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes.

### 1.6.1 Importancia

Permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los empleados tienen de sus características propias como empresa, por ejemplo, el estilo de supervisión, la calidad de capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, ambiente laboral en general.

### 1.6.2 Elementos del clima organizacional

Existen elementos que contribuyen a crear un clima favorable para los empleados, éstos son:

- **Calidad de liderazgo:** liderazgo, es la capacidad que se tiene de influir en las personas. En la medida que el liderazgo sea dinámico, imaginativo, propositivo, integrador, receptivo, participativo, se desarrollaran las condiciones adecuadas para promover equipos de empleados comprometidos con los objetivos de la empresa.

- **Comunicación ascendente y descendente:** es el medio que trasmite no sólo ideas, sino también genera confianza, participación. En la medida que fluya la comunicación de jefes a subalternos y viceversa con el menor número de obstáculos, ésta incrementa su valor productivo dentro de la empresa y mejora la relación laboral.
- **Responsabilidad:** constituye el nivel de aceptación de obligaciones inherentes al trabajo, bajo condiciones razonables y adecuadas.
- **Recompensas justas:** el grado de reconocimiento y compensación de tipo económico y no económico del cual es objeto el empleado por el esfuerzo que realiza en su trabajo.
- **Oportunidad:** posibilidad de desarrollo laboral (ascensos basados en capacidad), de aportar ideas por muy sencillas que éstas sean, conocimientos y experiencias en beneficio propio y de la empresa.
- **Compromiso:** es la actitud voluntaria que asume el trabajador de entregarse a colaborar, a partir del reconocimiento interno de que su labor contribuye y determina el éxito en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- **Control razonable:** sustentados en la confianza, compromiso y participación, el sistema de control se puede diluir y delegar en cada empleado, desarrollando procesos de control sólo en puntos indispensables.

## 1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

"La cultura organizacional es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de un grupo. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional". (6:502)

### 1.7.1 Importancia

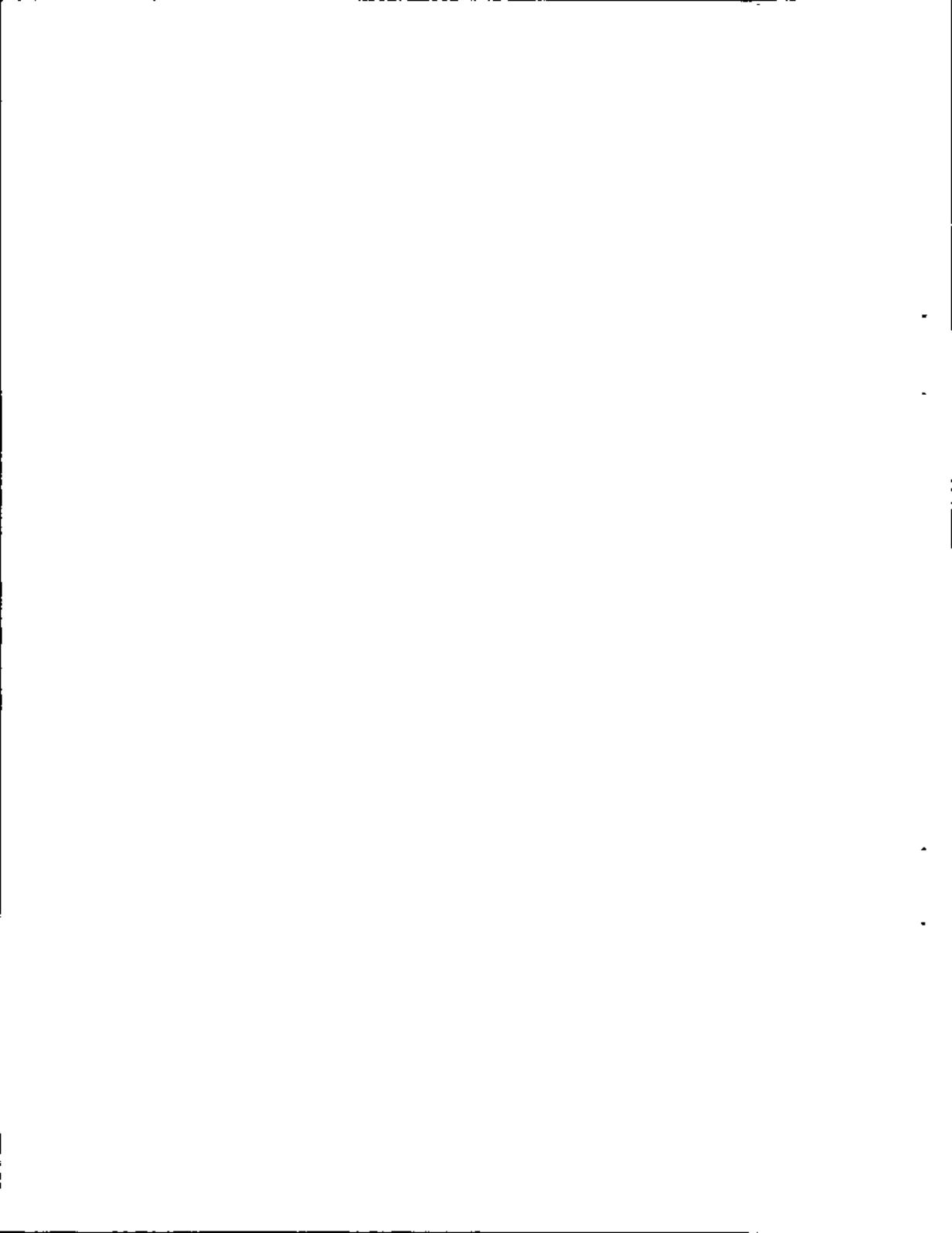
La cultura en la organización es importante para el éxito de la misma, por varias razones: es fuente de estabilidad y continuidad, ofrecen identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la

empresa. Quizás más que ninguna otra cosa, contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas.

### 1.7.2 Elementos de la cultura organizacional

Constituyen los diversos medios por los cuales se transmite al empleado la cultura de la organización, que en un grado menor o mayor, favorecen para que éste conozca y asimile la cultura de la empresa a la que pertenece:

- Historias, leyendas, mitos, acontecimientos y anécdotas sobre los fundadores y empleados, que ejemplifican decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa. Es la mejor forma de transmitir normas y valores de la institución.
- Declaraciones formales de la filosofía, organigramas, misión, materiales usados en el reclutamiento, selección y socialización; diseño de espacios físicos.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. Los tipos de información, control y sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.



**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**

**1 ANTECEDENTES**

Promotores y Administradores de Seguros, S.A., es una empresa nacional de corretaje de seguros con amplia trayectoria en el mercado guatemalteco, inicio operaciones en 1978, ofreciendo asesoría en la administración de riesgos a empresas, asociaciones, familias y personas.

La empresa, inició sus actividades con un productor de cuentas, quien era responsable de buscar clientes nuevos, entonces tenía el apoyo de una secretaria. Años después se estableció una estructura organizacional formal, que permitió integrar unidades específicas de servicio como atención de reclamos, manejo de documentos y correspondencia y se amplió la unidad de administración de cartera.

**1.1 Marco legal**

"La inscripción provisional de la empresa Promotores y Administradores de Seguros como sociedad en el Registro Mercantil, fue el 9 de mayo de 1978 y su inscripción definitiva se llevó a cabo el 27 de Julio del mismo año, bajo el número 5568, folio 97, libro 33 de sociedades. La empresa tiene categoría única, el tipo de establecimiento es Sociedad Mercantil, empresa de servicios". (9:1)

**1.2 Participación en el mercado de seguros guatemalteco**

Según el registro de la Asociación de Corredores de Seguros (ACORDES), la empresa ocupa el quinto lugar de las catorce agencias que operan actualmente en Guatemala, generando relaciones de largo plazo con los clientes y aseguradoras, cultivando una imagen de prestigio y respeto en el mercado, basada en la confianza, ética y profesionalismo.

## 2 MISIÓN

"Asesorar a los clientes en concepto de Administración de Riesgos, servicio que consiste en identificar las exposiciones de riesgo y formular un programa de acción adecuado a las necesidades, buscando el bien común en un ambiente de amistad, sinceridad y comunicación abierta". (8:2)

## 3 VISIÓN

"A un plazo de cinco años, ser la tercera empresa de corretaje en el mercado de seguros, creciendo a un ritmo no menor del 20% cada año y manteniendo los estándares de servicio, profesionalismo y ética que han caracterizado a la empresa durante su trayectoria". (8:2)

## 4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A través de la investigación que se realizó en la empresa, se conocieron las siguientes políticas de recursos humanos:

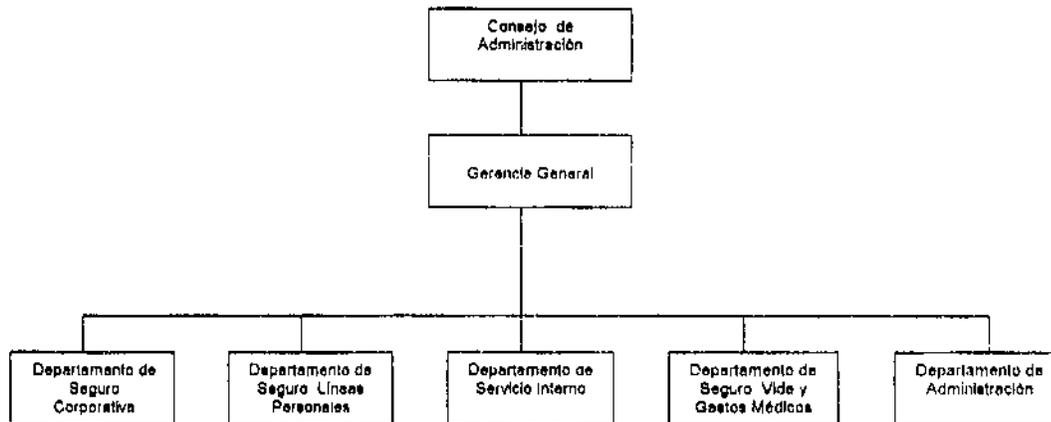
- Reclutamiento y selección de personal: actualmente la fuente para reclutar y seleccionar al personal que integra la empresa, es externa.
- Período de prueba: antes de confirmar al empleado para el puesto que ha sido contratado, es requisito aprobar satisfactoriamente un periodo de prueba de dos meses; tiempo en el cual, tanto el individuo como la empresa, comprobarán su adaptación.
- Período de vacaciones: el personal puede disponer de 15 días hábiles, después de cada año de servicio.
- Jornada de trabajo: el horario de trabajo es de 8:00 a.m. a 17:00 p.m., con un período de almuerzo de una hora.

- Seguro médico: la empresa ofrece un plan básico de vida y gastos médicos, pagando el 75% de la cuota mensual y el empleado participa en un 25%.
- Evaluación del desempeño: el desempeño laboral de cada persona se evalúa una vez al año, se realiza en el aniversario de ingreso a la empresa. El criterio para otorgar los aumentos salariales es subjetivo; varía de una persona a otra, en un promedio que va de 0 al 10% sobre el salario vigente.

## **5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Actualmente la empresa cuenta con 52 empleados y para su funcionamiento está estructurada por: Consejo de Administración; Gerencia General; Departamentos de Seguro Corporativo, Líneas Personales, Servicio Interno, Vida y Gastos Médicos y Administración. Ver organigrama general actual.

**Gráfica 1**  
**ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



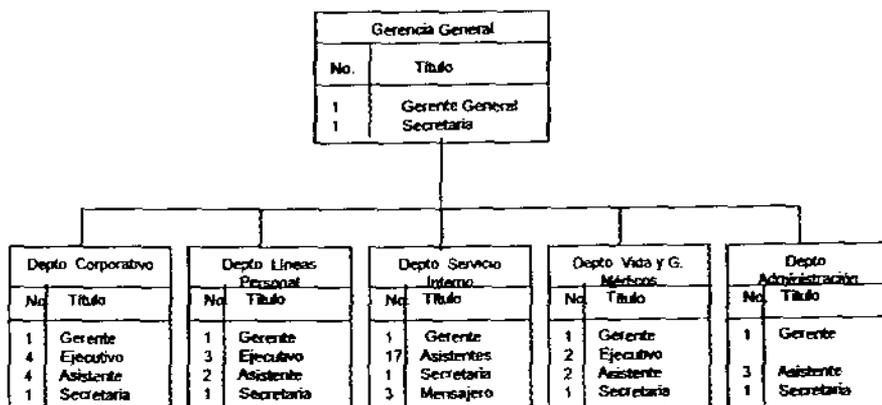
Fuente: elaboración propia. Año 2005.

### 5.1 Funciones

- **Consejo de administración:** tiene como función, analizar y autorizar las decisiones más convenientes para el desarrollo de la empresa, revisión de evaluaciones del desempeño y salarios, entre otros. Lo integran tres accionistas.
- **Gerencia general:** su actividad principal es guiar los esfuerzos de la empresa, para el logro de los objetivos generales y específicos que se persiguen. Es responsabilidad del accionista mayoritario de la empresa y bajo su dirección se encuentran los siguientes departamentos y unidades administrativas:
  - **Departamentos de seguro corporativo:** su actividad es administrar la cartera de negocios corporativos, la integran un gerente, cuatro ejecutivos de cuenta, cuatro asistentes y una secretaria.
  - **Departamento de seguro líneas personales:** administra la cartera de negocios individuales, la integran un gerente, tres ejecutivos de cuenta, dos asistentes y una secretaria.
  - **Departamento de servicio interno:** es responsable de brindar servicio a los departamentos de la empresa, la integran la unidad de reclamos, administración de cartera, recepción y mensajería; son supervisadas por el gerente, veintiuna personas.
  - **Departamento de seguro vida y gastos médicos:** administrar la cartera de negocios corporativos e individuales del seguro de vida y gastos médicos, la integran un gerente, dos ejecutivos de cuenta, dos asistentes y una secretaria.
  - **Departamento de administración:** coordina las actividades administrativas de la empresa relacionadas con el personal, en adición la unidad de contabilidad y sistemas; la integran, un gerente, tres asistentes y una secretaria.

## 5.2 Organigrama nominal

**Gráfica 2**  
**ORGANIGRAMA NOMINAL ACTUAL**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2005.

## 6 DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN

Se realizó la selección de una muestra significativa del personal, que integra la unidad de análisis, por medio de la siguiente fórmula:

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

El tamaño de la muestra seleccionada es de 31 personas, que representa en un 60% al total de los 52 empleados que trabajan en la empresa; de esta muestra se entrevistó al 28% en la división gerencial y mandos medios y se

encuestó al 72% del resto de empleados, utilizando para ello una boleta de entrevista y otra para la encuesta

Para conocer la situación actual de la empresa, en relación al grado de motivación de los empleados y qué provoca satisfacción o insatisfacción laboral, falta de compromiso y rotación de personal, se analizaron los siguientes elementos y a continuación se presentan los resultados:

- Características generales de los encuestados.
- Clima organizacional:
  - a. Identificación con la empresa.
  - b. Conocimiento de la empresa.
  - c. Condiciones laborales de la empresa.
  - d. Relaciones con los compañeros de trabajo.
  - e. Relaciones con los jefes y autoridades de la empresa.
  - f. Superación y desarrollo.
  - g. Compensaciones y beneficios que brinda la empresa.
- Otras variables para comprobar las hipótesis planteadas:
  - a Aspectos que los empleados buscan en el trabajo.
  - b Administración de recursos humanos vigente.
  - c Rotación de personal.

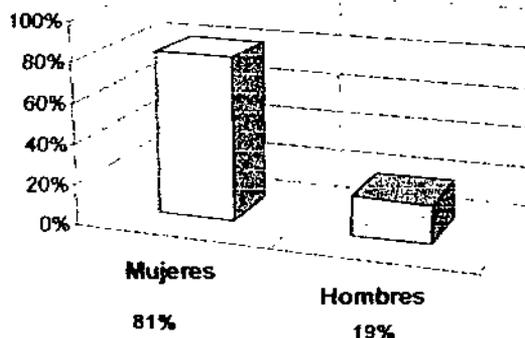
#### **6.1 Características generales de los encuestados**

Elementos como sexo del personal, edad, estado civil, tiempo de laborar para la empresa, nivel académico, determinan las actitudes laborales del empleado de Promotores y Administradores de Seguros, a continuación los resultados obtenidos:

### a. Personal femenino y masculino

El 81% de las personas encuestadas son mujeres y un 19% hombres, un personal en su mayoría femenino; este indicador estadístico ha permanecido durante los últimos 8 años en la empresa. El personal masculino que ha trabajado en la empresa no ha permanecido en ella más de dos años, algunos opinan que es porque las actividades suelen ser mecánicas y rutinarias.

**Gráfica 3**  
**PERSONAL FEMENINO Y MASCULINO**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



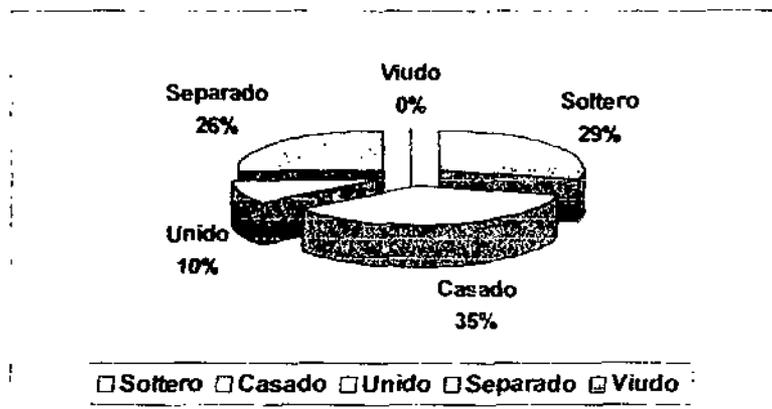
Fuente: elaboración propia Año 2005.

### b. Estado Civil

El 29% del personal estudiado son solteros y un 71% tienen compromisos familiares (35% casados, 10% unidos, 26% separado o divorciado), lo cual indica un alto porcentaje de empleados de quienes su familia depende económicamente, más responsabilidades, presiones familiares, laborales y emocionales, por lo que estas personas necesitarán asegurar más su

permanencia en la empresa que los solteros, quienes están en una situación más flexible, porque no tienen mayores obligaciones y presiones en general.

**Gráfica 4**  
**ESTADO CIVIL DEL PERSONAL**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



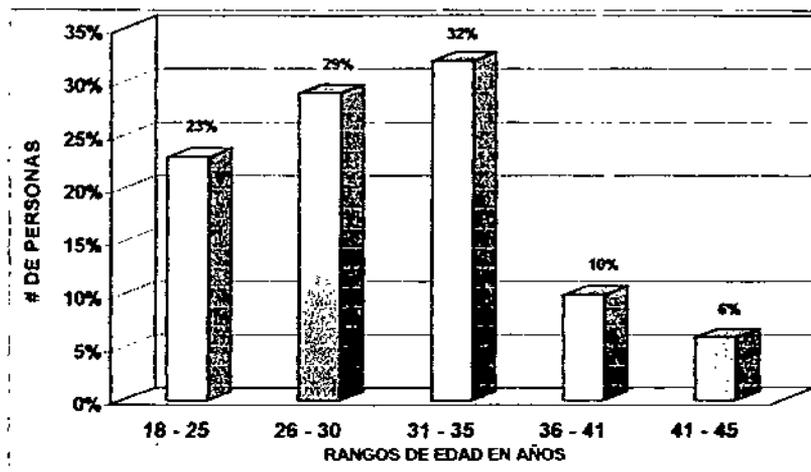
Fuente: elaboración propia Año 2005.

#### c. Distribución por edad

El 84% de los empleados encuestados, son menores de 36 años (23% menos de 25 años, 29% menos de 30 años, 32% entre 31 y 35 años) y un 16% mayores de 36 años ( 10% menos de 41 años y 6% más de 41 años).

La edad promedio de los empleados es de 29 años, lo que demuestra que la empresa cuenta con un recurso humano joven, quienes tendrán mayores expectativas que desearán alcanzar como ascensos dentro de la empresa, acceso a la superación, autorrealización en el trabajo que desempeñan, entre otros.

**Gráfica 5**  
**DISTRIBUCIÓN POR EDAD DEL PERSONAL**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



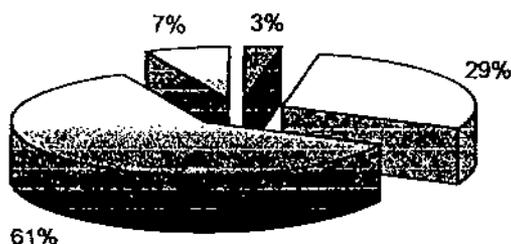
Fuente: elaboración propia. Año 2005.

#### d. Nivel académico

Respecto al nivel académico, el 3% de los empleados encuestados tienen estudios a nivel primario; un 97% completó el diversificado y tiene otros estudios (29% hasta el nivel medio, el 61% estudia o tiene estudios en la universidad y un 7% tiene otros estudios).

El nivel de educación es alto, de 30 personas que terminaron el nivel medio, 19 continuaron en la universidad y 9 no, 2 tienen otros estudios. Esto equivale a suponer que el alcance de estudios superiores, influirá en la búsqueda de satisfacer necesidades de estimación y autorrealización.

**Gráfica 6**  
**NIVEL ACADÉMICO DEL PERSONAL**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



■ Primaria □ Diversificado ■ Universidad □ Otros Estudios

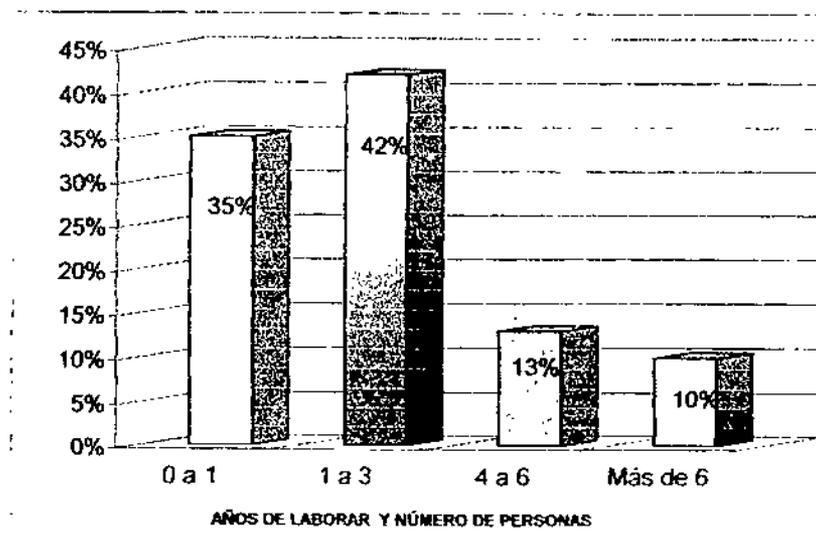
Fuente. elaboración propia. Año 2005.

#### e. Tiempo de laborar en la empresa

El 77% de las personas encuestadas, tienen menos de 4 años de laborar en la empresa (35% menos de un año, 42% hasta 3 años) y un 23% tiene más de 4 (13% menos de 6 años y un 10% más de 6 años).

Los datos, demuestran un porcentaje considerable de empleados con menos de 3 años de laborar en la empresa, un factor importante que facilitará la aceptación para implementar estrategias que permitan garantizar una permanencia más duradera y estable.

**Gráfica 7**  
**TIEMPO DE LABORAR DEL PERSONAL**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2005

## 6.2 Clima organizacional

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través del estudio de clima organizacional, realizado en Promotores y Administradores de Seguros y que comprenden el comportamiento de la percepción que tienen los empleados, respecto al ambiente laboral en general de la empresa.

### a. Comportamiento de las percepciones del empleado

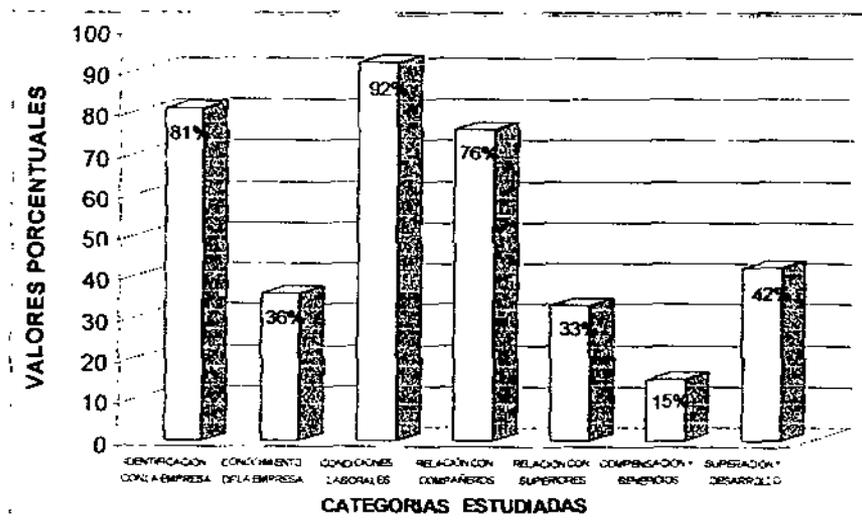
El resultado de las encuestas identifican los aspectos más importantes de las percepciones del empleado, indicando una identificación aceptable del personal para con la empresa aunque se consideren aspectos negativos. Existe una apreciación positiva respecto a las condiciones laborales y percepción admisible

para las relaciones con compañeros de trabajo; sin embargo, con los jefes y autoridades de la empresa su apreciación es menor.

En cuanto al conocimiento que el empleado tiene de la empresa, opinan que hay carencia de sistemas de información, que influyen en el desconocimiento de la misión, visión y valores que guían el rumbo de la empresa. La perspectiva resulta menor respecto a las expectativas de superación y desarrollo, reflejando que las oportunidades de ascensos y promoción a otros puestos son escasas, al igual que el acceso a capacitación formal. Respecto a las compensaciones y beneficios, la insatisfacción se generaliza en todos los aspectos evaluados, demostrando que no sólo lo relacionado a lo económico es importante en esta categoría.

Gráfica 8

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**

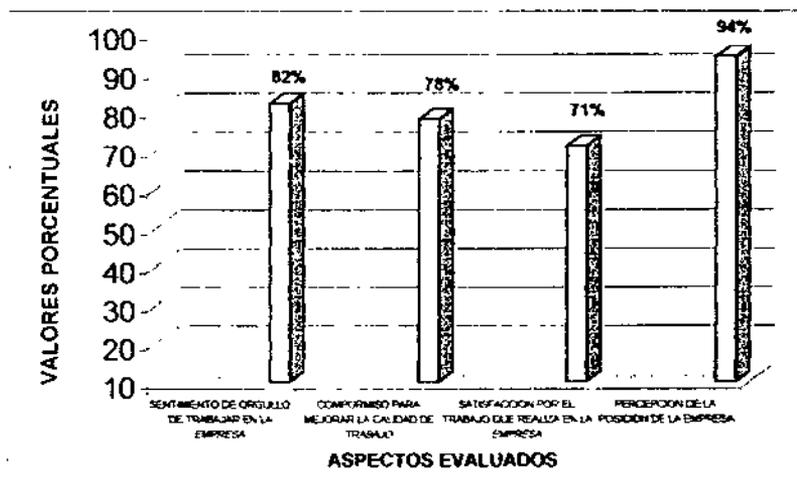


Fuente: elaboración propia. Año 2005.

### a.1 Identificación con la empresa

Los resultados en general reflejan una aceptada identificación del personal con la empresa. El 82% de los empleados encuestados expresa estar orgulloso de pertenecer a la empresa; el 78% piensan que están comprometidos en mejorar la calidad de su trabajo; el 71% manifiesta su satisfacción por el trabajo que realiza; sin embargo, expresan que existen aspectos específicos que les desmotivan, como: el jefe no aprecia el trabajo, no hay retroalimentación del trabajo que realizan, escasa oportunidad de ascensos, entre otros. Un 94% opina que la empresa está bien posicionada en el medio de seguros.

**Gráfica 9**  
**IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2005

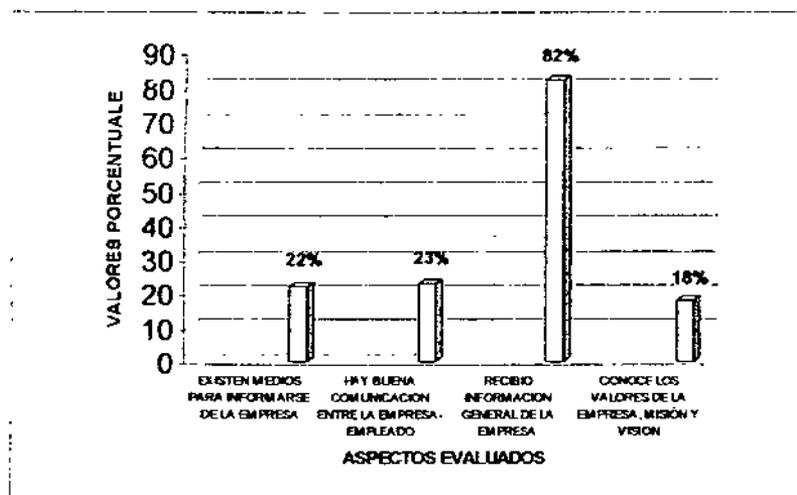
### a.2 Conocimiento de la empresa

Los empleados encuestados expresan un desconocimiento considerable de la empresa, indicando con ello que muchos de los conocimientos que tienen es por

la experiencia y años de laborar en ella, más no por existir una política empresarial que lo apoye.

El 78% de los empleados consideran que no existen los medios adecuados para informarse acerca de la empresa. Un 82% indica que recibió información verbal e informal al ingresar a la empresa, sobre los valores, misión y visión, más no los conocen a profundidad, expresan que no existe un programa que facilite la integración del empleado a la empresa.

**Gráfica 10**  
**CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



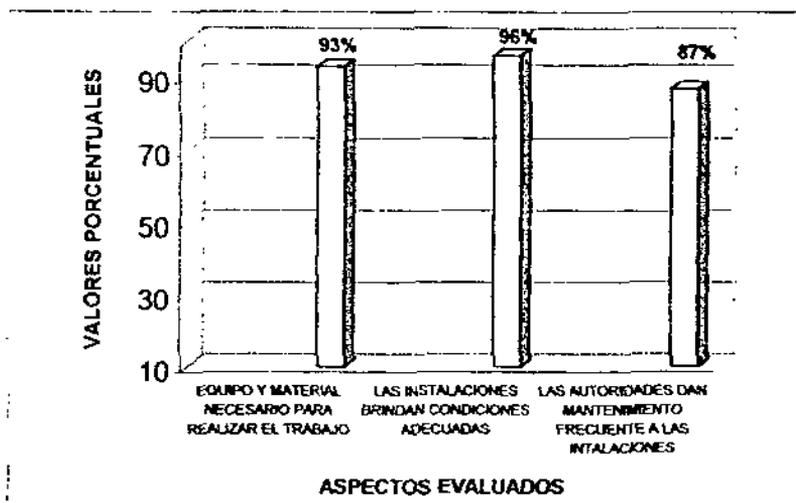
Fuente: elaboración propia. Año 2005.

### a.3 Condiciones laborales

Las condiciones laborales que ofrece la empresa al empleado para la realización de su trabajo, tienen una calificación de las más aceptables. El 93% del personal encuestado, opina que reciben los materiales y equipo necesario

para realizar su trabajo. El 96% informa que las instalaciones de la empresa son modernas, limpias, adecuada iluminación, ventilación y ambiente agradable para la realización de las labores. Un 87% expresa que se percibe un interés de las autoridades de la empresa por dar mantenimiento frecuente a las instalaciones.

**Gráfica 11**  
**CONDICIONES LABORALES**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



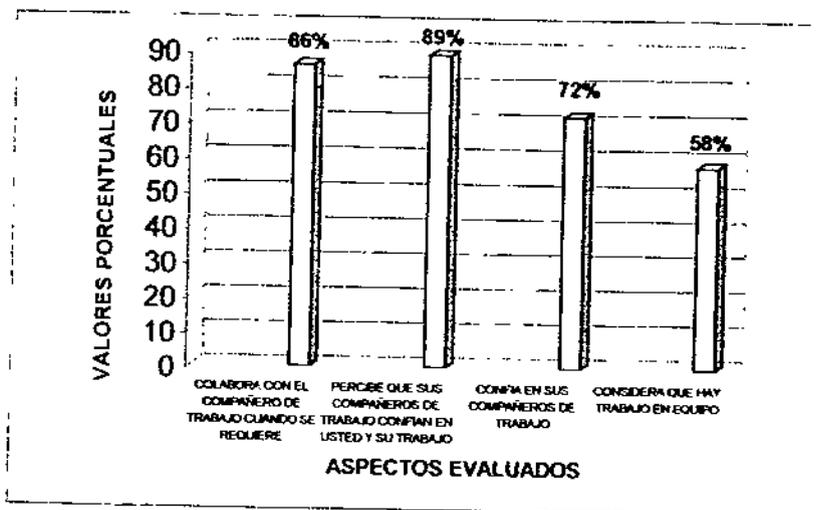
Fuente: elaboración propia. Año 2005.

#### a.4 Relaciones con los compañeros de trabajo

Este aspecto tiene un comportamiento normal, el 86% del personal encuestado informa que está dispuesto a colaborar con sus compañeros cuando le es requerido. Un 89% de estos empleados consideran que sus compañeros de trabajo confían en ellos y en su trabajo. El 72% de los empleados confía en sus compañeros de trabajo.

Un 58% piensa que no se fomenta el trabajo en equipo; sin embargo, en la empresa hay un ambiente aceptado de cooperación y ayuda mutua entre trabajadores.

Gráfica 12  
 RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO  
 EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.



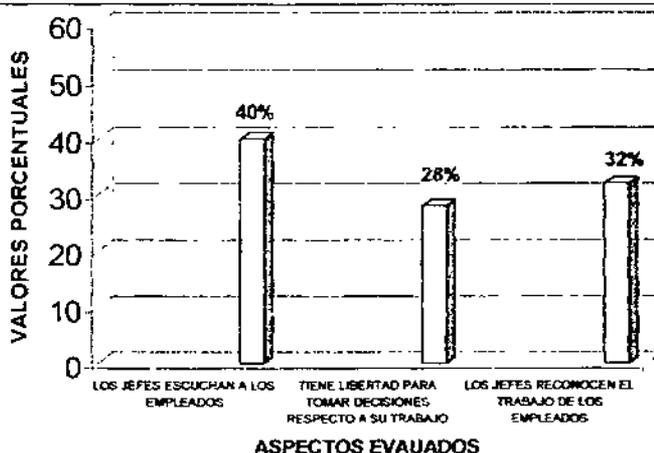
Fuente: elaboración propia. Año 2005.

#### a.5 Relaciones con jefes y autoridades

El 60% de los empleados estudiados, consideran que los jefes y autoridades de la empresa no les escuchan y cuando se deciden a expresar su opinión no se toma en cuenta, por lo que ya no contribuyen con sugerencias que pudieran influir en aspectos importantes para la empresa.

El 72% afirma que no tiene libertad para tomar decisiones relacionadas al trabajo. Un 68% opinan que los jefes no aprecian la calidad de trabajo que realizan, sólo dan importancia a los errores más que a los méritos, expresan que el procedimiento de control es bueno siempre y cuando sea constructivo y bien informado.

**Gráfica 13**  
**RELACIONES CON JEFES Y AUTORIDADES**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



Fuente: elaboración propia Año 2005.

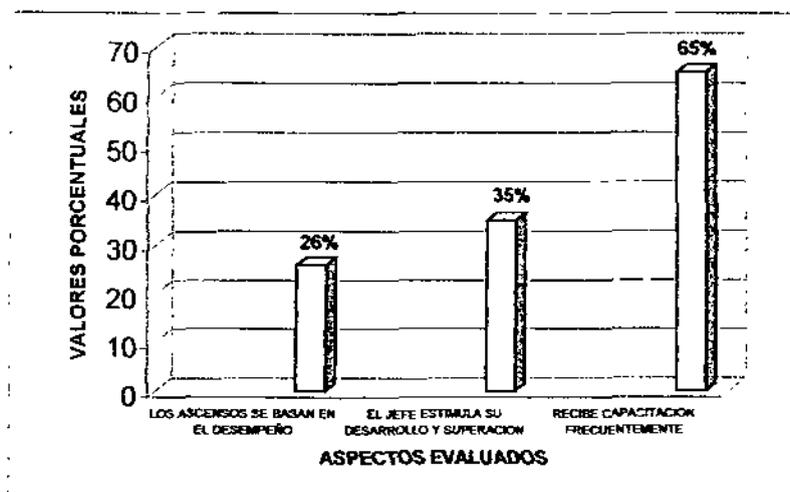
#### **a.6 Superación y desarrollo del personal**

El 26% del personal encuestado opina que los ascensos y promoción a otros puestos se basan en el desempeño, opinan que la empresa prefiere contratar personas externas y con ingresos superior a los que ellos reciben, antes de evaluar si existen alternativas internas. El 65% opina que su jefe no se preocupa, ni estimula su desarrollo y superación dentro de la empresa; suponen que cuando se les ubica en un puesto, difícilmente se les promueve a otro.

El 65% del personal afirma que ha recibido o participado en algún taller de capacitación; sin embargo, opinan que la capacitación interna es informal y esporádica; ocurre también la capacitación selectiva a personas de niveles gerenciales, en instituciones locales como la Asociación de Gerentes de Guatemala (A.G.G.). No se llevan a cabo diagnósticos sobre las necesidades de capacitación, únicamente en la evaluación del desempeño se hace una breve mención de lo que requiere cada empleado, pero no se formaliza.

Gráfica 14

**SUPERACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2005.

#### a.7 Compensaciones y beneficios

De los elementos evaluados del clima organizacional, las compensaciones y beneficios tienen las apreciaciones más bajas de acuerdo a las percepciones de los empleados encuestados. No son necesariamente compensaciones y

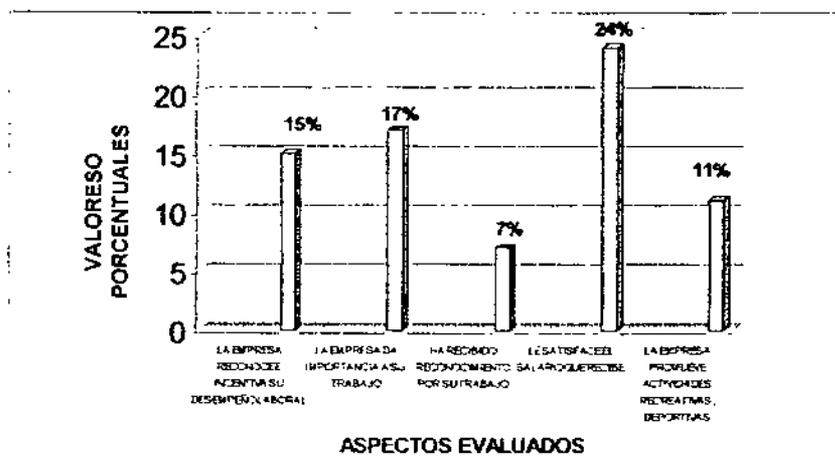
beneficios económicos, el empleado se refiere también a reconocimientos que puedan efectuarse con una mínima inversión económica, como: reconocimiento al trabajo que realizan, participación en aporte de ideas para mejorar su trabajo, oportunidad de desarrollo dentro de la empresa, entre otros. El 85% del personal encuestado opina que la empresa no reconoce ni da incentivos al desempeño laboral. El 83% considera que en la empresa no se aprecia la importancia del trabajo que realiza el empleado. El 93% dice que nunca ha recibido un reconocimiento y felicitación por su trabajo.

Respecto al salario, el 76% opina que no le satisface el ingreso que recibe, expresan que no están estandarizados para el personal en sus diferentes niveles. La empresa ofrece el beneficio de un Seguro Médico, pagando el 75% de la cuota mensual y el empleado un 25%. El 89% del personal encuestado opina que no se promueven actividades recreativas y deportivas.

Gráfica 15

## COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

## EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2005.

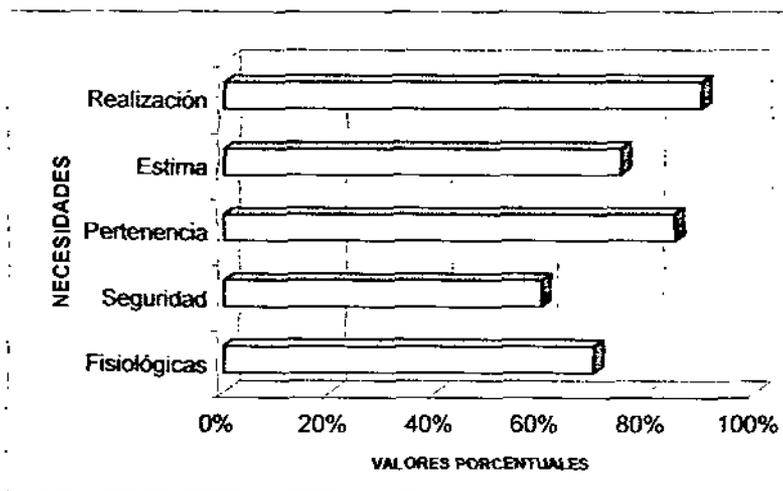
### 6.3 Otras variables para comprobar las hipótesis planteadas

#### a. Aspectos que los empleados buscan en el trabajo

El resultado de la investigación, refleja que los empleados buscan que el trabajo les permita satisfacer tanto las necesidades primarias (fisiológicas, de seguridad), como las superiores (sociales o de pertenencia, estima y realización), por lo que así se reflejó el promedio de calificación que dieron los empleados a la clasificación de necesidades que buscan satisfacer y que propone el señor Maslow: Necesidades primarias en un 70%, las de seguridad 60%, pertenencia 85%, estima en un 75% y realización en un 90%.

Gráfica 16

**ASPECTOS QUE LOS EMPLEADOS BUSCAN EN EL TRABAJO**  
**JERARQUÍA DE NECESIDADES MASLOW**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2005

Las encuestas indican que entre los aspectos que más valoran los empleados, están los factores intangibles como: el hecho de recibir reconocimiento y ser apreciados por el trabajo que realizan, el mantenerles informados acerca de las cosas que afectan al conjunto, formar parte de las decisiones, oportunidad de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, tener un jefe agradable que de confianza y promueva la participación y aporte de ideas para mejorar el sistema de trabajo.

Aunque los resultados revelan una importancia significativa para toda la clasificación de necesidades, es evidente que los empleados tienen una mayor apreciación y buscan satisfacer las superiores (pertenencia, estima y realización).

#### **b. Administración de recursos humanos vigente**

A continuación se dan a conocer los resultados que se obtuvieron respecto a las estrategias de recurso humano vigentes en la empresa.

##### **b.1 Reclutamiento y selección de personal**

Un 64% de la información que se obtuvo de las entrevistas que se realizaron al área gerencial y mandos medios, opina que no es un proceso formal y uniforme, lo que impide filtrar y eliminar a personas que no se ajustarían a la empresa e influye en la rotación. No se promueve el reclutamiento interno como primera opción, lo cual desmotiva al empleado, quien no tiene acceso al desarrollo y ascenso; no se aprovecha la habilidad y capacidad de los empleados.

##### **b.2 Capacitación**

El 65% de los empleados considera que no existe planificación para realizar constantemente capacitación, se dirige a un grupo seleccionado y no todos tienen participación. Cuando se programa alguna capacitación no se concluye;

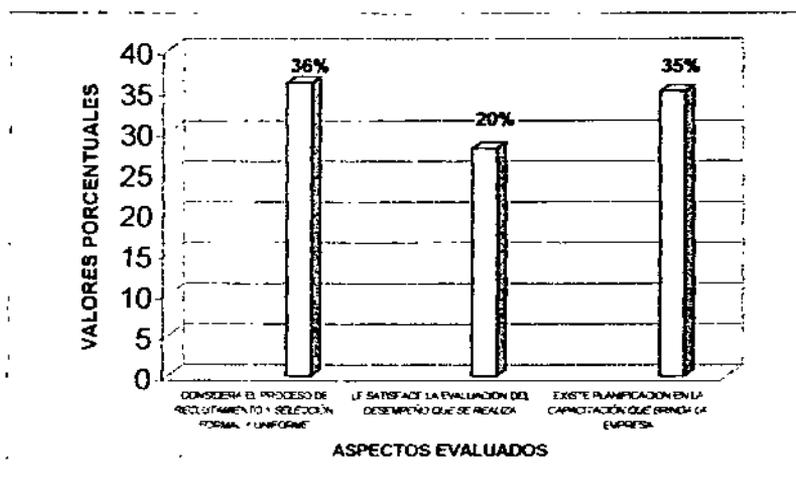
no existe un control que revise la realización de las actividades y menos los resultados que se puedan obtener.

### b.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se programa una vez al año. El 72% de los empleados contestan que este procedimiento es superficial. La evaluación esporádica, no permite una retroalimentación oportuna a los empleados, se les informa del mal desempeño y errores hasta el momento de evaluación y suelen dar más importancia a los errores que a los logros, por lo tanto es un determinante en la asignación de recompensas, las cuales en estas circunstancias pueden ser insatisfactorias para los individuos y encaminarles a un desempeño deficiente

Gráfica 17

#### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS VIGENTE EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.



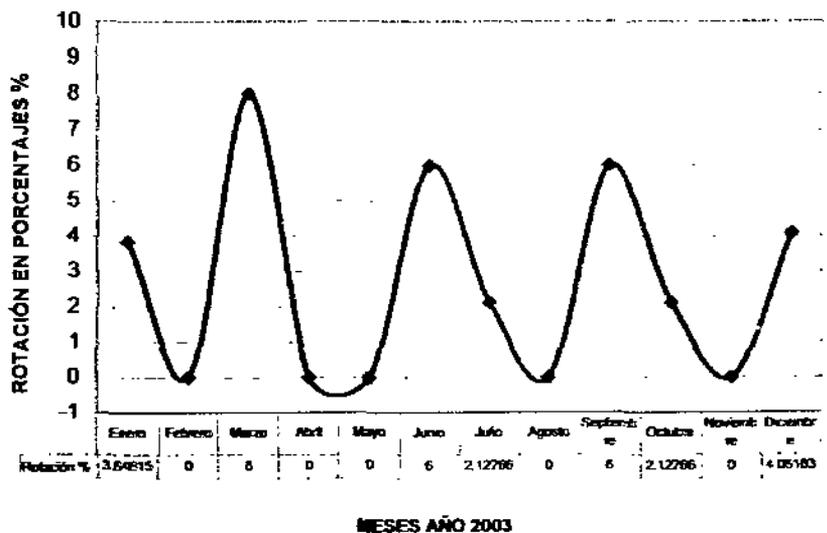
Fuente: elaboración propia. Año 2005.

### c. Rotación

La rotación de personal para el periodo 2003, registraba un índice en promedio anual del 2.68%, con 52 empleados; los meses con más incidencia de rotación son marzo con un 8%, junio 6% y septiembre 6%.

Gráfica 18

#### ROTACIÓN ANUAL DE PERSONAL PERÍODO 2003 EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.



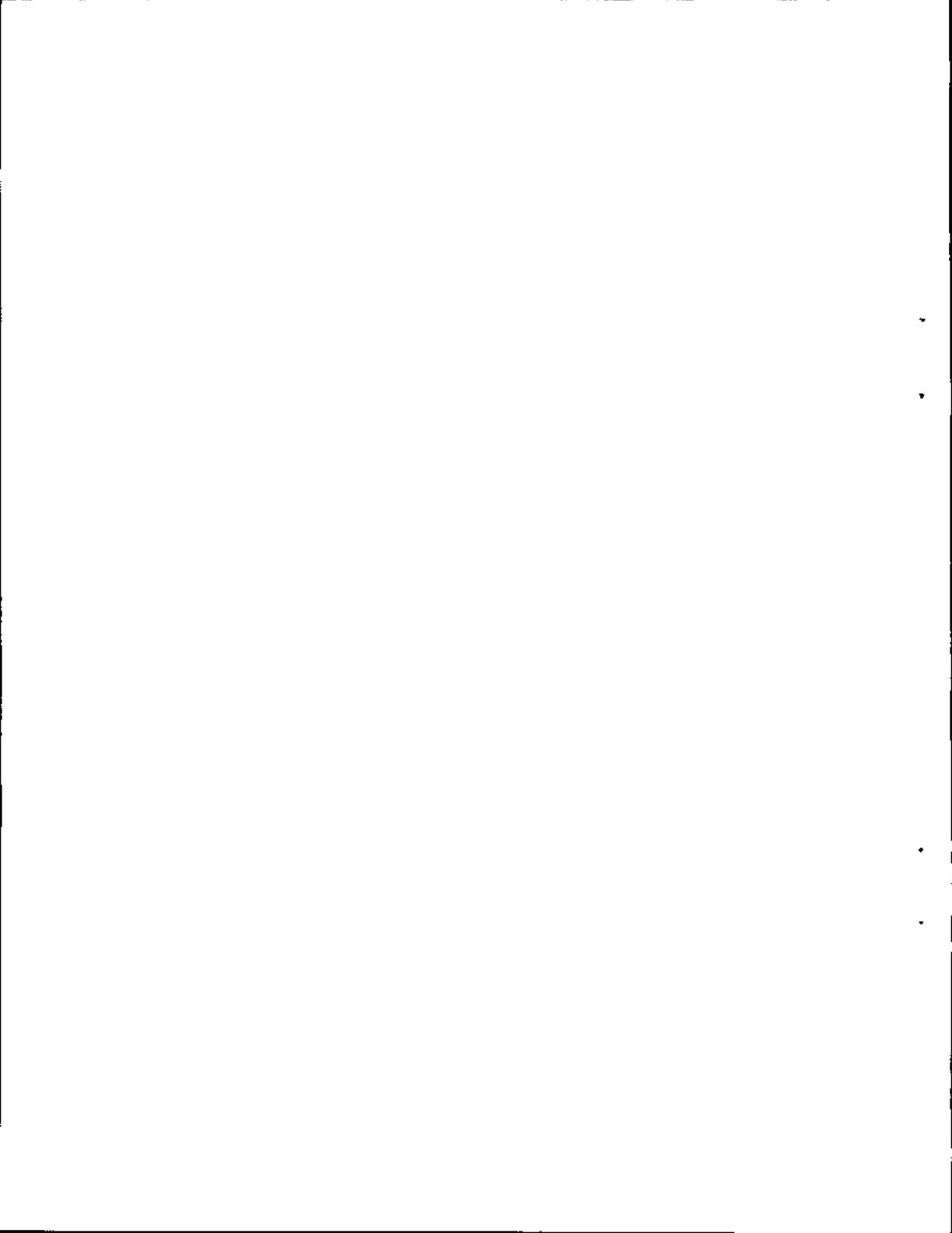
Fuente: elaboración propia. Año 2005.

Es necesario mencionar, que aunque el índice de rotación general no es significativo, si lo es al analizarlo por departamento. Con base a estos resultados, se estimó que en el mes de marzo de ese año, se registró una mayor rotación en los mandos medios ejecutivos más que en el resto de empleados, reflejando una rotación específica para esta área del 38% que equivale a la salida de 3 de 8 personas que la integraban; para junio y septiembre la rotación

fue menor, ya que los egresos de personal que se registran fueron de diferentes departamentos.

Durante la investigación de campo se diseñó como prueba piloto, una entrevista de retiro que se trasladó a 3 personas que dejaron de laborar en junio del 2003. para una de ellas la empresa tomó la decisión de prescindir de sus servicios y dos se retiraron por decisión propia. Ninguna de estas personas trabajó mas de dos meses en la empresa. En ese año, la empresa contrató ejecutivos de cuenta con experiencia en seguros, consideraron que el costo en capacitarles era menor al de una persona sin experiencia; la inducción y capacitación que recibieron los empleados no fue la adecuada, fue mínima y rápida, lo que dificultó al empleado adaptarse fácilmente a la empresa y las tareas asignadas.

En general estos y otros elementos indicados en análisis anteriores, son algunas de las causas que originan la salida de empleados de la empresa, en algunos casos inclusive antes de concluir los dos meses de prueba. Aunque la estadística no pareciera ser alarmante, ha influido en la estabilidad de los empleados, los costos para capacitar a nuevos miembros e inversión de tiempo de otros empleados que ayudan en la capacitación, entre otros.



## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS

#### JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, muchas empresas tratan a su personal como una fuente fundamental de competitividad, por considerarlo como el activo más importante; de ahí la necesidad de contar con el personal más calificado, motivado y profesional posible. Promotores y Administradores de Seguros, debe emprender e invertir en programas de motivación que mejoren la satisfacción de su personal, lograr que desarrollen una labor más productiva, de mejor calidad y que redundará en la entrega de mejores bienes y servicios a los clientes

Con el propósito de responder a las necesidades que en general más interesan a los empleados y que manifestaron en el estudio realizado; se propone desarrollar e implementar un programa de incentivos, como herramienta administrativa que motive el desempeño y desarrollo del recurso humano, que facilite un estilo de vida satisfactorio, refuerce la identificación con la empresa. Para que el programa sea equitativo, es necesario fundamentarlo en el sistema de evaluación del desempeño, el proceso debe ser constante, consiente y objetivo.

Es una propuesta, basada en la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades que propone el señor Abraham Maslow y la cual contempla el desarrollo e implementación de una combinación de programas de incentivos que a continuación se presentan: Programa de Socialización para facilitar la adaptación de los nuevos empleados a la empresa; Programa de Reconocimiento al Desempeño Excepcional, el cual premia el esfuerzo, dedicación, la antigüedad en la empresa y participación del empleado al sugerir

mejores formas de trabajo y un Programa de Apoyo a la Educación y Desarrollo para un mejoramiento continuo.

### **3.1 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La administración del programa de incentivos, estará bajo la responsabilidad de un comité integrado por: Gerencia General, Departamento de Administración, Jefe del Departamento de Seguro Corporativo, Líneas Personales, Servicio Interno, Vida y Gastos Médicos y un representante de cada departamento electo por los empleados. El comité debe estar integrado en noviembre del presente año, para iniciar la administración del programa; revisarán el desarrollo y avance en la implementación, evaluarán los resultados reales con los esperados y así determinar si es necesario efectuar algún ajuste o considerar el aporte de sugerencias para mejorar el proceso.

### **3.2 OBJETIVO**

Desarrollar e implementar un programa de incentivos que involucre estrategias, para estimular y orientar al empleado en el desarrollo de su trabajo y el alcance de objetivos en común con la empresa, mejorando así la satisfacción, desempeño, compromiso con la empresa y a disminuir los índices de rotación.

### **3.3 BENEFICIOS ESPERADOS PARA EL EMPLEADO Y EMPRESA**

- Atraer, contratar y retener al personal que interesa a la empresa: las estrategias de acción que contemplan la propuesta y que se describen en cada programa, influirán constantemente en la motivación del empleado.
- Elevar la lealtad del empleado: la aplicación del manual de inducción, fortalecerá el conocimiento e identificación con la empresa.
- Reducir los índices de rotación: al mejorar la satisfacción de las necesidades de los empleados.
- Ofrecer un mejor servicio a los clientes: al mejorar la actitud de trabajo del empleado, de tal forma que manifieste interés en el trabajo que desarrolla

y un deseo de mejorar continuamente, lo cual permitirá reflejar una diferencia competitiva de la empresa versus la competencia.

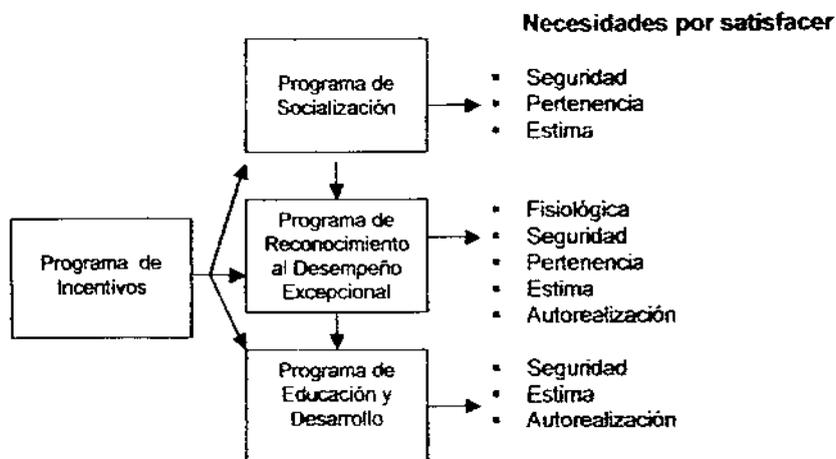
- Consolidar desde los niveles más altos, las relaciones de autoridad con los subalternos y entre compañeros de trabajo, en un ambiente de comunicación formal e informal, cooperación, armonía y convivencia.
- Fortalecer la capacitación, como medio de superación y desarrollo en la empresa, lo que facilitará el alcance de objetivos y metas en común.

### 3.4 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La propuesta contempla el desarrollo e implementación de una combinación de programas para recompensar y expresar reconocimiento a los empleados en todas las categorías y por diversos motivos, con un proceso de desarrollo que involucra una serie de fases sucesivas, orientadas a mejorar la satisfacción y desempeño de los empleados, el compromiso con la empresa, la rotación y ausentismo. En adición, se presenta un programa para implementar, desarrollo y evaluación de la propuesta.

Cada programa cubre diversas necesidades que en general desean satisfacer los empleados y que manifestaron en la investigación, diferentes cosas motivan a diferentes personas y por eso se utilizan diferentes formas de recompensarles; las estrategias que lo integran, hacen referencia a la clasificación de necesidades que propone en su teoría el señor Abraham Maslow y que además debe estar fundamentado en un sistema de evaluación efectivo, se detalla en la siguiente figura.

**FIGURA 3**  
**PROGRAMA DE INCENTIVOS**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2005.

## 1 PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN PARA NUEVOS EMPLEADOS

### Justificación

La socialización es un factor importante para la motivación, es conveniente que al empleado se le reciba en un ambiente agradable, con el propósito de disminuir la tensión natural de cualquier persona en los primeros días de trabajo. A través de este programa se facilitará la integración, adaptación e identificación de los empleados de recién ingreso, el cual contempla la realización de un taller de información inicial que proporcionará información general de la empresa al personal nuevo y una guía que detallará el procedimiento de inducción a la empresa.

#### a. Dirigido a

Personal de nuevo ingreso.

**b. Descripción del contenido**

Consiste en un taller de información general y una guía que describe el procedimiento que se debe realizar para la inducción de todo empleado nuevo que ingrese a la empresa, actividades que estarán apoyadas por el Manual de Inducción, instrumento administrativo que se adjunta en Anexo 1.

**c. Objetivo**

Facilitar la integración, identificación y compromiso de los empleados con la empresa y viceversa.

**d. Política**

Se implementará la aplicación del Manual de Inducción para facilitar la adaptación del nuevo empleado tanto a la empresa como a su puesto de trabajo. Procedimiento que coordinará el Departamento de Administración en conjunto con los departamentos involucrados.

**e. Normas**

- Todo empleado nuevo que ingrese a la empresa, deberá participar en el proceso de inducción.
- El Departamento de Administración y Jefe de cada departamento, deberá monitorear constantemente la participación de los empleados nuevos.

**f. Procedimiento****f.1 Taller ¿Qué es mi entorno laboral?**

Actividad que consiste en la presentación general de la empresa que contempla el siguiente contenido: Historia de la empresa, misión, visión, filosofía, objetivos de la empresa, estructura organizacional, políticas laborales y salariales, beneficios para el empleado y qué espera la empresa del empleado; esta actividad, estará a cargo del Departamento Administrativo, Gerente General y Jefes de cada departamento.

El taller tendrá una duración de dos horas y se programará para la primera semana que ingrese el empleado a la empresa y según se requiera durante todo el año; regularmente, los empleados ingresan el primer día hábil del mes en que se está realizando su contratación.

## f.2 Guía de inducción

Actividad que se aplicará durante todo el año, según lo requiera el ingreso de nuevo personal.

- **Palabras de bienvenida:** esta actividad la debe realizar el Departamento de Administración a través del gerente de esta unidad, quien debe prepararse para recibir al nuevo empleado y entregará carta de bienvenida firmada por el Gerente General de la empresa, resaltando la importancia de su integración, participación, compromiso y lealtad con la compañía.
- **Palabras de introducción:** exposición del programa de inducción en el cual va a participar el nuevo empleado. Departamento de Administración, entregará una copia por escrito de dicho programa y el Manual de Inducción.
- **Presentación del jefe inmediato:** el jefe, será el compañero guía, que explicará al nuevo empleado las funciones específicas que va a asumir durante el programa de inducción.
- **Presentación con el personal:** es importante que el jefe, responsable de presentar al resto de compañeros, no emita juicios valorativos o afirmaciones subjetivas sobre la organización y sus funcionarios, con el propósito de permitir que el empleado se forme su propia impresión de éstos. También es oportuno que cada vez que se presente a cada persona se realice una breve descripción de las funciones generales del empleado veterano.
- **Presentar el nuevo colaborador** a las autoridades de mayor rango y otros jefes departamentales.
- **Información general de las instalaciones:** es necesario familiarizar al empleado con el lugar de trabajo, para que conozca las condiciones laborales, así como los sitios que serán de uso frecuente. Aspectos como: ubicar su lugar

de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo. Mostrar los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores, así como informar el procedimiento para solicitarlos cuando se agoten. Suministrar una lista con los nombres de las personas que ocupan cargos de nivel gerencial. Encargado el Departamento de Administración y Jefes de cada unidad.

- **Jefe inmediato, explicará la organización departamental general y su relación con otras actividades de la compañía.**
- **Jefe inmediato, informará el contenido del puesto y proporcionará una copia de la descripción del mismo.**
- **Informar las condiciones de trabajo:** esta actividad está a cargo del Departamento de Administración. (Horas de trabajo, periodos de descanso, llamadas telefónicas y correo personal, cumplimiento de las responsabilidades, asistencia y puntualidad, manejo de información confidencial, conducta, presentación personal, políticas y requerimientos de tiempo extra, días de pago y procedimientos para recibir el pago, beneficios que ofrece la empresa).
- **Inicio de capacitación en el trabajo:** conducir al empleado con el jefe inmediato quien iniciará este procedimiento.

**g. Lugar:**

Sala de sesiones y cafetería de la empresa.

**h. Participantes:**

La participación será según lo requiera el ingreso de nuevo personal.

**i. Costo:**

Q. 1,500.00, que incluye para cada evento gastos de material de apoyo (copias de material de inducción, marcadores, libretas de apuntes por Q.1,000.00 al año), y en adición para los talleres de información coffee break (considerando 1 mensual, 12 al año con un costo de Q. 200.00) y Q. 300.00 para gastos imprevistos

**CUADRO 1**

**PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN PARA NUEVOS EMPLEADOS  
EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	FECHA	COSTO
Facilitar la integración, identificación y compromiso de los empleados con la empresa y viceversa.	Taller "Qué es mi entorno laboral"	Gerencia General, Departamento de Administración, Jefes	Dirigido al 100% de los empleados de nuevo Ingreso	Todo el año según se requiera	Q. 200.00
	Guía de inducción	Gerencia General, Departamento de Administración Jefes	Lograr integrar a la empresa, al 100% del personal de nuevo Ingreso.	Todo el año según se requiera	Q.1,300.00
<b>TOTAL INVERSIÓN ANUAL DEL PROGRAMA</b>					<b>Q.1,500.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2005

## **2 PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO EXCEPCIONAL**

### **Justificación**

Contiene el desarrollo de tres programas para incentivar a los empleados; el primero premiará desempeños individuales excepcionales, esfuerzo y dedicación en el trabajo, un segundo estimulará la permanencia en la empresa compensando los años de servicio y finalmente, un programa que promoverá la iniciativa para proponer ideas creativas que tiendan a mejorar el servicio, procesos de trabajo y cualquier cambio beneficioso tanto para el empleado como para la empresa, contenidas en incentivos monetarios y no monetarios. Se promoverá la participación de todos los empleados en los diferentes niveles jerárquicos, sin hacer diferencias respecto a los puestos, tiempo de laborar, entre otras características.

### **2.1 DISTINCIÓN AL EMPLEADO EXCEPCIONAL**

#### **a. Dirigido a**

Todo el personal de la empresa.

#### **b. Descripción del incentivo**

Consiste en dar reconocimiento a los empleados que se destacan por la eficiencia en su trabajo, esfuerzo y dedicación. Se premiará al mejor empleado de cada departamento una vez al año, entregando un incentivo económico contenido en un bono de Q. 500.00 y en adición otorgar como incentivos no económicos: un día extra de vacaciones, carta de felicitación firmada por el Gerente General y de la cual se adjuntará copia al expediente laboral del empleado.

#### **c. Objetivo**

Estimular y reconocer desempeños excepcionales, esfuerzo, dedicación e iniciativa del empleado, en el desarrollo de su trabajo.

#### d. Política

Se premiará al empleado de cada departamento que mejor desempeño laboral, esfuerzo, dedicación e iniciativa, demuestre durante el año; el criterio de selección para otorgar el incentivo, se basará en: el mejor promedio de evaluación del desempeño de cada departamento y por la elección de los compañeros de trabajo.

#### e. Normas

- El incentivo deberá entregarse una vez al año, en la reunión anual que organiza la empresa para informar los resultados del periodo.
- Aplicará para todo el personal.
- El jefe de cada unidad de trabajo, seleccionará a dos empleados con los mejores promedios en la evaluación del desempeño, en un parámetro de 4 a 5 puntos como calificación mínima.
- Los compañeros de trabajo, deberán elegir a uno de los dos candidatos que propone el supervisor; el ganador, deberá recibir una votación mínima del 75%.
- Se elegirá únicamente un empleado por departamento.
- Se entregará un bono económico, para el empleado ganador de cada departamento.
- Se adjuntará al expediente laboral del empleado, copia de la carta de felicitación por el reconocimiento que recibe.

#### f. Procedimiento

- **Selección de candidatos:** el jefe de cada departamento (Seguro Corporativo, Líneas Personales, Servicio Interno, Vida y Gastos Médicos y Administración), elegirá las dos mejores evaluaciones del desempeño del periodo, que obtengan un promedio entre 4 a 5 puntos. Este paso se debe realizar en noviembre de cada año.

- **Presentación de los candidatos:** durante diciembre, el jefe informará a los integrantes de la unidad de trabajo, el nombre de los candidatos propuestos y justificará su elección.
- **Elección del ganador:** los compañeros de trabajo deben elegir a un empleado por cada departamento, con su votación a través de la hoja de reconocimiento que se incluye en el Anexo 2, con espacios para anotar la fecha, nombre de la persona que selecciona, acción meritoria y nombre de la persona que vota. El empleado ganador deberá tener como mínimo, el 75% de la votación de sus compañeros, de no cumplirse esta norma, se procederá a decidir por el candidato que promedie más alto en la evaluación del desempeño.
- **Entrega de informe con resultados del ganador:** el jefe de cada departamento entregará en diciembre, el resultado de la selección final al Departamento de Administración, para coordinar la entrega de los incentivos.
- **Departamento de Administración:** elabora carta de felicitación con firma de la Gerencia General dirigida al empleado ganador de cada departamento.
- **Entrega del incentivo:** en la reunión anual de la empresa que se programa para el primer mes del año, el Gerente General y jefe de cada departamento, harán la entrega del incentivo ofrecido.

#### **g. Lugar**

Las actividades se realizarán en las instalaciones de la empresa, y la entrega de incentivos se coordinará en el lugar donde se planifique la reunión anual de la empresa.

#### **h. Participantes**

5 personas, 1 representante de cada departamento: Seguro Corporativo, Líneas Personales, Servicio Interno, Vida y Gastos Médicos y Administración.

**i. Costo**

Q. 3,100.00, los cuales cubren el pago de incentivos monetarios (bono económico de Q. 500.00 para 5 empleados que representan a los departamentos que integran la empresa); también se contemplan gastos de Q.600.00, para material que se utilizará en la elaboración de las hojas de reconocimiento, cartas de felicitación e imprevistos.

## **2.2 RECONOCIMIENTO A LA ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA**

**a. Dirigido a**

Personal con más de 10 años de servicio para la empresa.

**b. Descripción del incentivo**

Consiste en otorgar una plaqueta con el nombre del empleado, número de años de servicio y logotipo de la empresa, como reconocimiento y agradecimiento a la fidelidad, compromiso y contribución especial que cada empleado hace en su trabajo.

**c. Objetivo**

Reconocer y estimular la permanencia, compromiso, contribución y dedicación en el trabajo, de aquellos empleados con más de 10 años de laborar en la empresa.

**d. Política**

Se hará entrega en la reunión anual de la empresa, de una plaqueta con nombre del empleado, número de años de servicio y logotipo de la empresa, como reconocimiento y agradecimiento para los empleados que han laborado y colaborado para la empresa por más de 10 años; se celebra la permanencia, el hecho que el empleado adquiera antigüedad más que un desempeño o logros específicos.

**e. Normas**

- El incentivo deberá entregarse una vez al año, en la reunión anual que organiza la empresa.
- Aplicará para el personal con 10 años continuos o más de laborar para la empresa.
- Departamento de Administración, deberá determinar a las personas que registran 10 años o más de laborar en la empresa.
- Debe incluirse al expediente laboral del empleado, la mención al reconocimiento que recibe.

**f. Procedimiento**

- **Determinar a los participantes:** Departamento de Administración, determinará en diciembre, aquellos empleados que tienen 10 años o más de servicio en la empresa y trasladará la información a Consejo de Administración.
- **Elección de plaquetas y asignación de presupuesto:** de acuerdo al listado de empleados, el Departamento de Administración presentará para aprobación al Consejo de Administración, el diseño y número de plaquetas, para su elaboración y autorización de presupuesto.
- **Elaboración de plaquetas:** la última semana de diciembre, el Departamento de Administración enviará a elaborar las plaquetas aprobadas, mismas que incluyen nombre del empleado, número de años de servicio y nombre de la empresa.
- **Entrega del incentivo:** en la reunión anual de la empresa que se programa el primer mes del año, el Gerente General de la empresa dará un agradecimiento especial y hará la entrega de la plaqueta al personal que corresponda.

**g. Lugar**

La entrega de incentivos se coordinará en el lugar donde se planifique la reunión anual de la empresa.

**h. Participantes**

Empleados con 10 o más años de servicio. En las condiciones actuales, el 10% del personal tiene más de 6 años de trabajar para la empresa, se considera que un promedio de 6 empleados pueden recibir este reconocimiento.

**i. Costo**

Q. 800.00 que contempla el costo de las plaquetas (un costo promedio de Q. 100.00 por plaqueta para 6 personas Q. 600, más Q. 200.00 de imprevistos)

### **2.3 PREMIO A LAS SUGERENCIAS E IDEAS CREATIVAS**

**a. Dirigido a**

A todo el personal.

**b. Descripción del incentivo**

Se premiarán las ideas creativas o sugerencias que tienden a mejorar y facilitar procesos de trabajo, que ahorren dinero o que produzcan beneficios intangibles, por medio de un incentivo económico por cada idea creativa o sugerencia puesta en práctica, más un día extra de vacaciones y una mención honorífica que se agregará al expediente laboral del empleado.

**c. Objetivo**

Promover y premiar la participación de los empleados en el aporte de sugerencias e ideas creativas que tiendan a mejorar y facilitar los procesos de trabajo, que ahorren dinero o produzcan beneficios intangibles.

#### **d. Política**

Cada mes se evaluará y aprobará a través del Consejo de Administración de la empresa, la sugerencia e idea creativa propuesta por los empleados. el premio se hará efectivo en la reunión que celebra anualmente la empresa. y será con un incentivo económico de Q. 200.00 y como incentivo no económico, un día extra de vacaciones y mención honorífica que se agregará al expediente laboral del empleado.

#### **e. Normas**

- La propuesta del empleado deberá contener: una descripción completa de la sugerencia, procedimiento de ejecución y justificación de los beneficios que se esperan obtener.
- Las sugerencias e ideas creativas, se deberán entregar al Consejo de Administración el último martes de cada mes.
- El Consejo de Administración, deberá evaluar cada una de las propuestas de los empleados, el último jueves de cada mes.
- Se publicarán en el boletín de la empresa, la primera semana de cada mes, la sugerencias e ideas creativas aprobadas por el consejo de administración.
- Se deberá coordinar una planificación para la ejecución de cada idea o sugerencia, para dar continuidad y seguimiento.
- El reconocimiento y entrega del incentivo económico se hará efectivo en la reunión anual de la empresa.

#### **f. Procedimiento**

- **Completar hoja de solicitud:** los empleados podrán presentar formalmente su propuesta, por medio de la hoja de solicitud que se adjunta en Anexo 3, la cual contempla espacios para responder a: especificación de la o

las sugerencias que el empleado presente, procedimiento de ejecución y una justificación de los beneficios que se esperan obtener.

- **Buzón de sugerencias:** el Departamento de Administración, instalará en la cafetería de la empresa, un buzón de sugerencias, una caja de madera de 35x30x15 centímetros de largo, ancho y alto, con la identificación "¿Tienes una idea?, ¡Escribela!", allí podrán los empleados ingresar la boleta de solicitud para presentar sus propuestas, se implementará en noviembre 2006.
- **Evaluación de propuestas:** Departamento de Administración, revisará el buzón los miércoles de cada semana y entregará las propuestas recibidas al Consejo de Administración el último jueves de cada mes, para el análisis y evaluación correspondiente, posterior darán aprobación a las sugerencias que consideren necesarias para el beneficio de la empresa y los empleados.
- **Publicación en el boletín:** Departamento de Administración, publicará mensualmente en la pizarra de información de la cafetería, las sugerencias de los empleados que han sido aprobadas para iniciar su implementación.
- **Planificación de ejecución:** una vez autorizada la sugerencia o idea creativa, es necesario coordinar una planificación para darle continuidad a la ejecución de la propuesta elegida. Esta actividad será responsabilidad del Departamento de Administración, empleado ganador, supervisor del departamento que tenga relación con la propuesta.
- **Entrega del incentivo:** en la reunión anual que celebra la empresa el primer mes del año, el Gerente General hará entrega de los incentivos ofrecidos tanto económico como no económico y un agradecimiento especial por el interés e iniciativa del empleado.

#### **g. Lugar**

La entrega del incentivo se dará en el lugar que se organice la celebración anual de la empresa, el resto de actividades se realizarán en las instalaciones de la empresa.

**h. Participantes**

100% de los empleados (52 personas).

**i. Costo**

Q. 3,000.00, considerando que se aprobará una propuesta por mes durante 12 meses (bono de Q. 200.00 por sugerencia e idea creativa Q.2,400.00), material de apoyo como copias y hojas de solicitud Q. 50.00, buzón de sugerencia Q. 150.00, más Q. 400.00 por imprevistos que se pueden presentar.

**CUADRO 2**

**PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO EXCEPCIONAL  
EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>	<b>FECHA</b>	<b>COSTO</b>
<b>DISTINCIÓN AL EMPLEADO EXCEPCIONAL</b>  Estimular y reconocer desempeños excepcionales, esfuerzo, dedicación e iniciativa del empleado, en el desarrollo de su trabajo.	Selección de candidatos.	Jefe de cada departamento	Dirigido al 100% del personal.	Noviembre 2006	Q. 100.00
	Presentación de los candidatos propuestos, a los compañeros del departamento.	Jefe de cada departamento	Lograr la participación del 100% del personal.	Diciembre 2006	--
	Votación y elección del empleado excepcional de cada departamento.	Integrantes de cada departamento	Lograr la votación del 100% del personal, el ganador deberá recibir como mínimo el 75% de los votos.	Diciembre 2006	Q. 300.00
	Coordinar los incentivos tanto económicos como no económicos a entregar.	Departamento de Administración	Determinar al ganador del incentivo para cada departamento.	Diciembre 2006	Q. 200.00
	Entrega del incentivo	Gerente General y Jefe de departamento	Entregar el incentivo a los 5 empleados ganadores.	Enero 2007	Q.2,500.00
<b>RECONOCIMIENTO A LA ANTIQUEDAD EN LA EMPRESA</b>  Reconocer y estimular la permanencia, compromiso, contribución y dedicación en el trabajo, de aquellos empleados con más de 10 años de laborar en la empresa.	Determinar el número de los participantes	Departamento de Administración	Dirigida a los empleados con 10 o más años de servicio.	Diciembre 2006	--
	Elección del diseño de plaquetas y determinación de presupuesto.	Departamento de Administración	Elegir diseño y número de plaquetas, para solicitar la aprobación del 100% del presupuesto.	Diciembre 2006	Q. 600.00
	Solicitud para la elaboración de plaquetas	Departamento de Administración	Tener la elaboración del 100% de las plaquetas.	Diciembre 2006	Q. 100.00
	Entrega del incentivo	Gerente General	Entregar el 100% de reconocimientos.	Enero 2007	Q. 100.00

**CUADRO 2**  
**PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO EXCEPCIONAL**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	FECHA	COSTO
<b>PREMIO A LAS SUGERENCIAS E IDEAS CREATIVAS</b>  Incentivar y premiar la participación de los empleados en el aporte de sugerencias e ideas creativas que tiendan a mejorar y facilitar los procesos de trabajo, que ahorren dinero o produzcan beneficios intangibles.	Completar hoja de solicitud para proponer sugerencias e ideas creativas.	Departamento de Administración	Dirigida al 100% de empleados	Durante todo el año	Q. 50.00
	Instalar buzón de sugerencias.	Departamento de Administración	Lograr la participación del 100% de empleados	Noviembre 2006	Q. 150.00
	Evaluación de propuestas	Consejo de Administración	Lograr la aprobación del 100% de propuestas de los empleados	Mensualmente durante todo el año	Q. 100.00
	Publicación de propuestas aprobadas.	Departamento de Administración	Publicar el 100% de propuestas aprobadas	Mensualmente durante todo el año	Q. 100.00
	Planificación para ejecutar propuestas.	Departamento de Administración, Empleado ganador Supervisor del área beneficiada	Realizar una planificación de actividades para ejecutar al 100% la propuesta aceptada.	Pendiente	Q. 200.00
	Entrega del Incentivo	Gerente General	Entregar el 100% del incentivo ofrecido.	Enero 2007	Q. 2,400.00
<b>TOTAL INVERSIÓN ANUAL DEL PROGRAMA</b>					<b>Q. 7,400.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2005

### **3 PROGRAMA DE APOYO A LA EDUCACIÓN Y DESARROLLO**

#### **Justificación**

Consiste en apoyar la educación y desarrollo profesional del empleado en estudios a nivel universitario y otros, a través de un bono educativo como contribución económica de la empresa, por gastos de educación formal y cursos que pueden ser de interés directo para la empresa o moderadamente relacionados con ésta. De acuerdo con los resultados de la investigación, el 63% de los empleados asiste regularmente a la universidad y un 7% otros estudios; este incentivo será entonces de beneficio para un porcentaje considerable de personas, quienes además de recibir apoyo económico, podrán apreciar el interés y preocupación de la empresa por su desarrollo académico, mismo que les permitirá entre otros aspectos, desarrollar habilidades que contribuirán en el desempeño laboral.

#### **a. Dirigido a**

Todo el personal que asiste a la universidad y otros estudios.

#### **b. Descripción del incentivo**

La empresa contribuirá económicamente con el empleado, con un bono educativo de Q. 500.00 como cuota fija trimestral, para aquellos empleados que reciben educación universitaria y de Q.200.00 para las personas que reciben otros estudios como cursos de inglés. En adición, se dará un reconocimiento a la superación académica, en donde se entregará un diploma a los tres mejores promedios del año.

#### **c. Objetivo**

Apoyar y promover la educación y desarrollo profesional del empleado, la cual contribuirá en su desempeño laboral y productividad de la empresa.

#### d. Política

Debido a la diversidad de carreras y centros educativos a donde asisten los empleados, se propone otorgar una cuota fija trimestral para cada empleado, aplicando la siguiente escala de calificación académica, para la entrega del bono educativo.

**FIGURA 4**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN ACADÉMICA**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**

Promedio general de calificación académica requerido	Contribución económica de la empresa
Minimo 75% a 79%	25% del bono establecido
De 80% a 89%	50% del bono establecido
De 90% al 100%	100% del bono establecido

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

#### e. Normas

El empleado, deberá cumplir con las siguientes normas:

- Estudiar cualquier carrera universitaria, en una institución pública o privada aprobada oficialmente.
- Tener más de un año de laborar para la empresa.
- Poner en práctica en la empresa, la experiencia y conocimientos recibidos.
- Demostrar dedicación y esfuerzo en el trabajo.
- Obtener el promedio mínimo, según se indica en la escala de calificación.
- Las constancias de calificación académica de cada empleado, avance en ciclo universitario, entre otros, se adjuntará al expediente laboral; la información, será utilidad en la toma de decisiones para ascenso de puestos, revisión salarial, entre otros.

**f. Procedimiento**

- **Revisión de promedios:** al finalizar cada trimestre, el empleado entregará al Departamento de Administración, una copia de certificación de cursos del periodo referido.
- **Determinación de los bonos educativos a entregar:** Departamento de Administración, revisará el promedio de calificación general de cada empleado para determinar el reembolso que le corresponde recibir, la primera semana después de finalizar cada trimestre.
- **Autorizar bono educativo:** Departamento de Administración, entregará al Consejo de Administración un informe que contiene el nombre del empleado que recibe el bono y el porcentaje que recibirá de acuerdo a la escala de calificación, se adjuntará copia de la certificación de cursos y se agregarán comentarios de ser necesarios.
- **Entrega de los incentivos:** la segunda semana del siguiente trimestre al que se presentan los promedios, el Departamento de Administración hará entrega del bono educativo de acuerdo al reembolso que corresponda a cada empleado. En adición en la reunión anual que celebra la empresa, Gerente General hará entrega de un diploma a la excelencia académica a los tres mejores promedios del año.

**g. Participantes**

Actualmente un promedio de 36 personas (33 de ellas asisten a la Universidad y 3 cursan otros estudios), comprenden un 70% del personal.

**h. Costo del programa**

Q. 68,750.00, asumiendo que los empleados obtendrán el promedio más alto para obtener el 100% del bono ofrecido (Q. 500.00 cuota trimestral por 33 personas que asisten a la Universidad en 4 trimestres Q. 66,000.00 y Q.200.00 por 3 personas que cursan otros estudios en 4 trimestres Q. 2,400.00) y Q.350.00 para material de los diplomas que se entregarán y otra papelería.

**CUADRO 3**

**PROGRAMA DE APOYO A LA EDUCACIÓN Y DESARROLLO  
EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>	<b>FECHA</b>	<b>COSTO</b>
<b>APOYO A LA EDUCACIÓN Y DESARROLLO</b>  Apoyar y promover la educación y desarrollo profesional del empleado, lo cual contribuirá en su desempeño laboral y productividad de la empresa.	Revisar Promedios.	Departamento de Administración	Obtener el 100% de las hojas de calificación para determinar el bono para cada empleado.	Trimestralmente	Q. 50.00
	Determinación de los bonos educativos a entregar.	Departamento de Administración	Lograr que los empleados reciban el 100% del bono educativo según la escala de calificación.	Trimestralmente	Q. 100.00
	Autorizar Bono Educativo.	Consejo de Administración	Obtener la aprobación del 100% de los reembolsos, según la escala de calificación.	Trimestralmente	—
	Entrega del Incentivo Económico.	Departamento de Administración	Entregar el bono educativo al 100% de los empleados	Todo el año, cada trimestre	Q.88.400.00
	Entrega del reconocimiento a la excelencia académica	Gerente General	Aplica al 100% de los empleados que reciben este beneficio.	Enero 2007	Q. 200.00
<b>TOTAL INVERSIÓN ANUAL DEL PROGRAMA</b>					<b>Q.88.750.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2005

#### **4 PROGRAMA PARA IMPLEMENTAR, DESARROLLO Y EVALUACIÓN**

Para el éxito de cualquier cambio organizacional, es importante la evaluación y seguimiento al desarrollo y avance de la implementación del proceso. el cual debe realizarse en forma regular y así comparar los resultados reales con los esperados. Con los resultados obtenidos, se podrá determinar si el proceso de cambio ha sido efectivo y por consiguiente, si es necesario retomar a una etapa para replantear su aplicación.

##### **a. Objetivo**

Evaluar la ejecución de cada plan de acción, así como realizar los ajustes o cambios que se consideren necesarios para alcanzar los resultados esperados.

##### **b. Aspectos a evaluar**

Los niveles en los cuales se evaluará la propuesta, son los siguientes:

- **Afectivo:** evalúa las actitudes de los participantes a través de cuestionarios y entrevistas para conocer si el proceso es efectivo.
- **Aprendizaje:** verificar el grado de asimilación que muestran los empleados hacia la propuesta aplicada.
- **Conducta:** incluye la reacción que muestran los empleados ante los cambios propuestos.
- **Desempeño:** reflejará medidas objetivas organizacionales en la mejora del servicio al cliente.

##### **c. Procedimiento**

Será un proceso continuo, constante y presente durante la implementación de la propuesta. Las actividades mínimas a desarrollar, serán:

- **Creación de un Comité de Implementación:** es necesario crear un comité para implementar, desarrollar y evaluar el programa de incentivos, integrado por: Gerencia General, Departamento de Administración, Jefes del Departamento de Seguro Corporativo, Líneas Personales, Servicio Interno, Vida y Gastos Médicos

y un representante de cada departamento electo por los empleados. Este grupo de personas tendrá bajo su responsabilidad la administración del programa, revisando el desarrollo y avance en la implementación, evaluar los resultados reales con los esperados y así determinar si es necesario efectuar algún ajuste o considerar el aporte de sugerencias para mejorar el proceso. Es necesario realizar esta actividad en noviembre 2006.

- **Observación directa:** el Comité de Implementación, debe observar constantemente el comportamiento y actitud del empleado ante la implementación de la propuesta e incluir sus comentarios en los informes que se entregarán detallando los avances correspondientes.
- **Buzón de sugerencias:** se implementará un buzón de sugerencias, una caja de cartón con su respectiva identificación, la cual se ubicará en el área de recepción y la cual funcionará durante todo el proceso. Se elaboró una boleta de encuesta, para conocer la opinión y sugerencias que el empleado considere necesarias para mejorar el proceso, la cual debe depositar en este buzón. (Anexo 4).
- **Entrevistas:** mensualmente se escogerá a un grupo aleatorio de 5 empleados, para verificar el cumplimiento de actividades planificadas, actitud del trabajador y retroalimentar el programa.
- **Reunión informativa mensual:** el Comité de Implementación, dará un informe al Consejo de Administración, sobre el desarrollo y avance en la ejecución de los programas.
- **Informes trimestrales:** el Comité de Implementación, presentará un informe completo al consejo de administración y contendrán los resultados de las observaciones efectuadas y sugerencias que tiendan a mejorar o modificar el proceso, así como las conclusiones y recomendaciones respectivas sobre el funcionamiento de los programas.
- **Proponer modificaciones o recomendaciones:** de ser necesario se solicitará el apoyo y autorización de las autoridades de la empresa, para hacer los ajustes necesarios y mejorar los programas.

▪ **Evaluación anual:** es conveniente revisar anualmente el programa de incentivos y reemplazar las acciones necesarias o incorporar más estrategias de motivación que incentiven a los empleados, de acuerdo a las necesidades de los individuos.

**d. Lugar**

Instalaciones de la empresa.

**e. Participantes**

Comité de Implementación y personal de la empresa.

**f. Costo**

Q. 1,850.00, que incluye gastos de material de apoyo por Q. 600.00 (costo de fotocopias, hojas para las entrevistas, libretas de apuntes, lapiceros, entre otros); buzón de sugerencias Q. 50.00; presentación de informes Q. 1,000.00 y Q. 200 por gastos imprevistos.

**CUADRO 4**

**PROGRAMA PARA IMPLEMENTAR, DESARROLLO Y EVALUACIÓN**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>	<b>FECHA</b>	<b>COSTO</b>
Administrar el programa de incentivos y evaluar la ejecución de cada plan de acción, así como realizar los ajustes o cambios necesarios, para alcanzar los resultados esperados.	Creación del Comité de implementación	Gerencia General Departamento de Administración Jefe y 1 Representante de cada departamento	Integrar el comité con el 100% de las personas requeridas.	Noviembre 2008	Q. 300.00
	Observación Directa	Comité de implementación	Aplicar al 100% de los empleados	Todo el periodo de implementación	Q. 100.00
	Buzón de Sugerencia	Comité de implementación	Obtener la participación del 100% del personal.	Todo el año	Q. 50.00
	Entrevista Aleatoria	Comité de implementación	Entrevistar al 100% de las personas seleccionadas.	Mensualmente	Q. 200.00
	Reunión Informativa	Comité de implementación	Informar al Consejo de Administración sobre el avance del proceso.	Mensualmente, durante el periodo que dura el proceso	Q. 200.00
	Informe de Resultados	Comité de implementación	Presentar Informe general, con los resultados.	Cada trimestre iniciando en Noviembre 2008	Q.1,000.00
<b>TOTAL INVERSIÓN ANUAL DEL PROGRAMA</b>					<b>Q. 1,850.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2005

## 5 PRESUPUESTO

A continuación se presenta la inversión total que se requiere para el desarrollo de la propuesta:

**CUADRO 5**  
**PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA**  
**EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.**

<b>PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN PARA NUEVOS EMPLEADOS</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Taller ¿Qué es mi entorno laboral?	Q. 200.00
Gastos para implementar la Guía de Inducción	Q. 1.300.00
<b>PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO EXCEPCIONAL</b>	
Distinción al empleado excepcional	Q. 3.100.00
Reconocimiento a la antigüedad en la empresa	Q. 800.00
Premio a las sugerencias e ideas creativas	Q. 3.000.00
<b>PROGRAMA DE APOYO A LA EDUCACIÓN Y DESARROLLO</b>	
Entrega del incentivo económico y otros gastos	Q. 68.750.00
<b>PROGRAMA PARA IMPLEMENTAR, DESARROLLO Y EVALUACIÓN</b>	
Realización de actividades	Q. 1.850.00
<b>COSTO TOTAL ANUAL</b>	<b>Q. 79,000.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2005

### 5.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La fuente de financiamiento que se propone utilizar es a través de un reajuste presupuestario. Se sugiere ajustar el presupuesto anual de la empresa, abriendo un rubro destinado a la administración del recurso humano, específicamente para la implementación de la presente propuesta.

## CONCLUSIONES

1. La empresa no tiene una política de compensación para dar reconocimiento e incentivar el esfuerzo, interés y desempeño de los empleados en su trabajo, lo cual produce desmotivación en el personal, demostrando que no sólo lo relacionado a lo económico es importante.
2. No existe una política laboral para estimular la superación, desarrollo, preparación, capacitación de los empleados, que influya en el desempeño de su trabajo y que le permita fijarse metas, reflejando además que las oportunidades de ascensos y promoción a otros puestos son escasas.
3. Se detectó desconocimiento del empleado respecto a la empresa, en especial sobre los misión, visión, valores, políticas y objetivos que guían el rumbo de la empresa; la comunicación es informal, no existen programas de información que faciliten la integración y adaptación del empleado a la empresa y así disminuir la rotación de personal que genera gastos para la empresa.
4. No se promueve el trabajo en equipo que tienda a desarrollar responsabilidad y compromiso en el área de trabajo; aunque existe una aceptada relación con los compañeros de trabajo, con los jefes y superiores la apreciación es menor, informando que éstos no aprecian el trabajo de los empleados, no hay retroalimentación del desempeño, tampoco se toman en cuenta las sugerencias e ideas, que puedan mejorar los procesos de trabajo
5. De acuerdo a la investigación realizada, se comprueba la primera hipótesis, ya que la desmotivación de los empleados reflejada en la insatisfacción laboral, falta de compromiso con la empresa, desempeño por debajo del potencial, rotación, se debe a que no existen programas de motivación sistemáticos que respondan a las necesidades del personal, no hay una política formal para incentivar constantemente al empleado. La segunda y

tercera hipótesis, serán comprobadas cuando se implemente la propuesta, ya que en el avance del proceso se conocerán los resultados que confirmarán cambios en la actitud de los empleados respecto a la motivación y de ser necesario efectuar los ajustes, para mejorar la situación actual

## RECOMENDACIONES

1. La Gerencia General, el Departamento de Administración y Jefes de Departamento, deberán implementar una política laboral de reconocimiento al personal, contenida en un programa de incentivos que combina diferentes estrategias tanto económicas como no económicas, para recompensar y expresar reconocimiento a los empleados, orientados a mejorar la satisfacción y desempeño de estos, el compromiso con la empresa y disminuir la rotación.
2. La Gerencia General y Departamento de Administración, promoverá la carrera laboral del empleado en la empresa, por medio de un programa de apoyo económico para la educación y desarrollo de los empleados, además se reconocerá el rendimiento académico en la promoción a puestos de mayor jerarquía. Los empleados deberán compartir y contribuir con su experiencia y conocimientos, en el desempeño de su trabajo.
3. La Gerencia General, el Departamento de Administración y Jefes de Departamento, deberán promover una comunicación fluida y directa con el personal, a través de los medios adecuados para mantener informados a los empleados constantemente. La implementación del manual de inducción facilitará la adaptación y fortalecerá el conocimiento e identificación con la empresa.
4. El Gerente General, los Jefes de Departamento y autoridades de la empresa, deberán dar un grado mayor de confianza en las labores que realiza el empleado, promover el trabajo en equipo y la participación del empleado poniendo especial atención en la generación de sugerencias e ideas que tiendan a mejorar el trabajo y reconocer el esfuerzo, dedicación en el trabajo, la permanencia en la empresa compensando los años de servicio.

5. El Comité de Implementación integrado por: la Gerencia General, el Departamento de Administración, los Jefes y un representante de los empleados de cada departamento, deberán implementar en forma integral y gradual el programa de incentivos que se propone y dar el seguimiento que corresponde, retroalimentando el proceso constantemente según lo requiera el programa, para la obtención de resultados sostenibles a corto y mediano plazo.

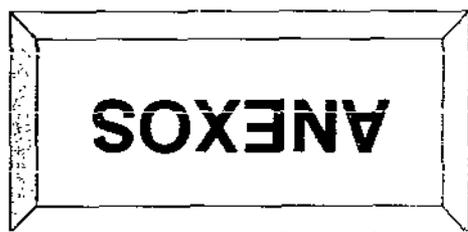
## BIBLIOGRAFÍA

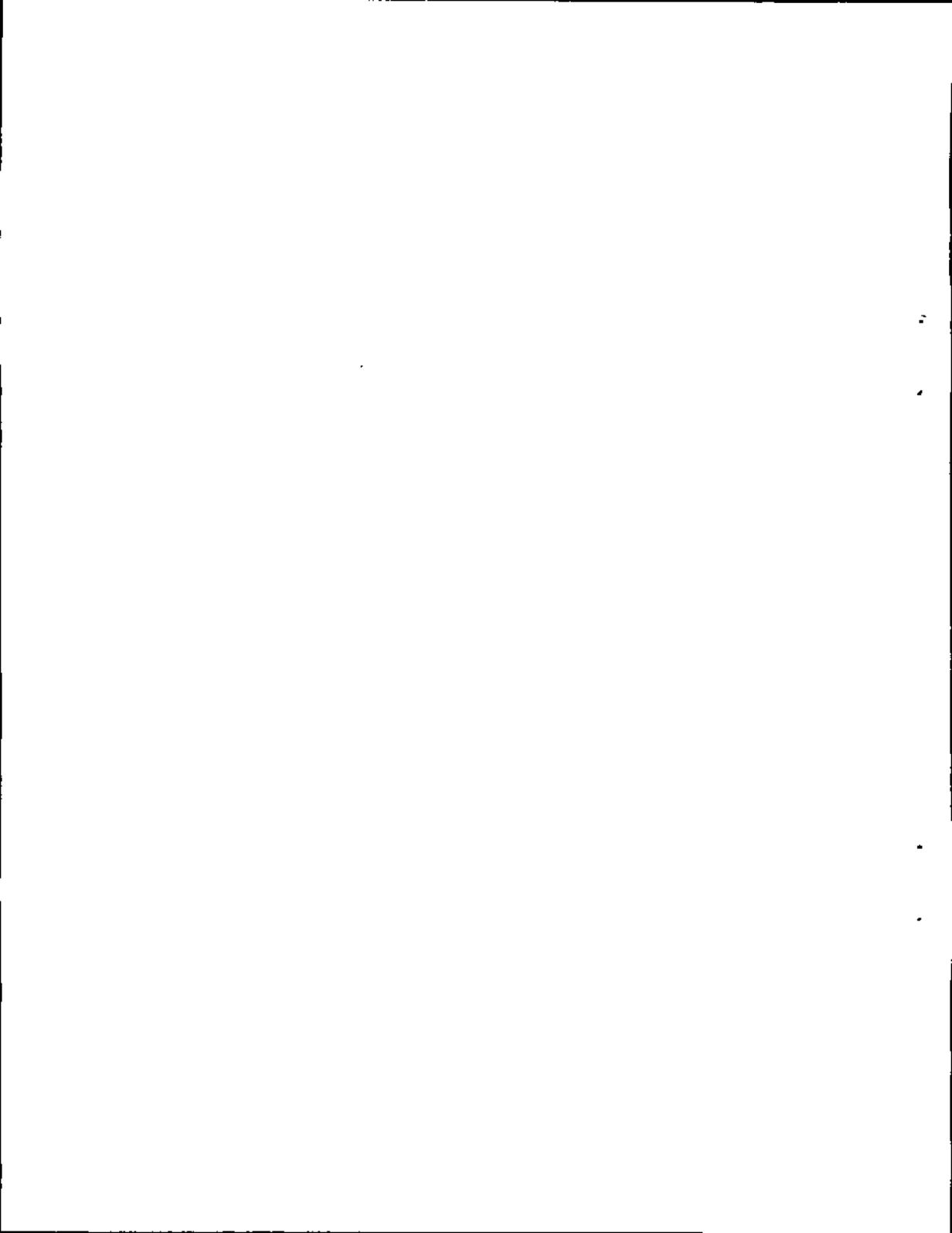
1. Armstrong, Michael. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, INTEGRANDO EL PERSONAL Y LA EMPRESA. Trad., por Teresa Niño Torres. 1ª. Edición. Legis Editores, S.A. Bogotá, Colombia. 1991. 266 p.
2. B.Spriet, R. Dosne. ENCICLOPEDIA DE LA AGENCIA GENERAL DE SEGUROS. Trad., por Cosmopolitan Translation Service, Ltda.. Rev. Armando Martínez y Gutiérrez. Tomo I. Editorial Mapfre, Madrid, España 1981. 311 p.
3. Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Trad., por Germán Alberto Villamizar. 5ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia. 2002. 699 p.
4. Chiavenato, Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Trad., por Germán Alberto Villamizar. 1ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia. 2002. 475 p.
5. Davis Keith y John W. Newstrom. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. 10ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México DF. 2001. 625 p.
6. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1999. 796 p.
7. Nelson, Bob. 1001 FORMAS DE RECOMPENSAR A LOS EMPLEADOS. Trad., por Affan Buitrago Valencia. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1996. 141 p.
8. Promotores y Administradores de Seguros, S.A. PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA ANUAL. Guatemala 2003. 18 p.

9. Promotores y Administradores de Seguros. PATENTE DE COMERCIO DE SOCIEDAD. Registro Mercantil General de la República de Guatemala. 2003. 1 p.
10. Robbins P. Stephen. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, TEORÍA Y PRÁCTICA. Trad.. por Adolfo Deras Quiñonez. Rev. por Alejandro Roberto Rodas Carpizo. 3ª. Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México, DF. 1996. 752 p.
11. Stoner, James A.F. y R. Edward Freeman. ADMINISTRACIÓN. 5a. Edición. Editorial Prentice-Hall. México. 1995. 688 p.

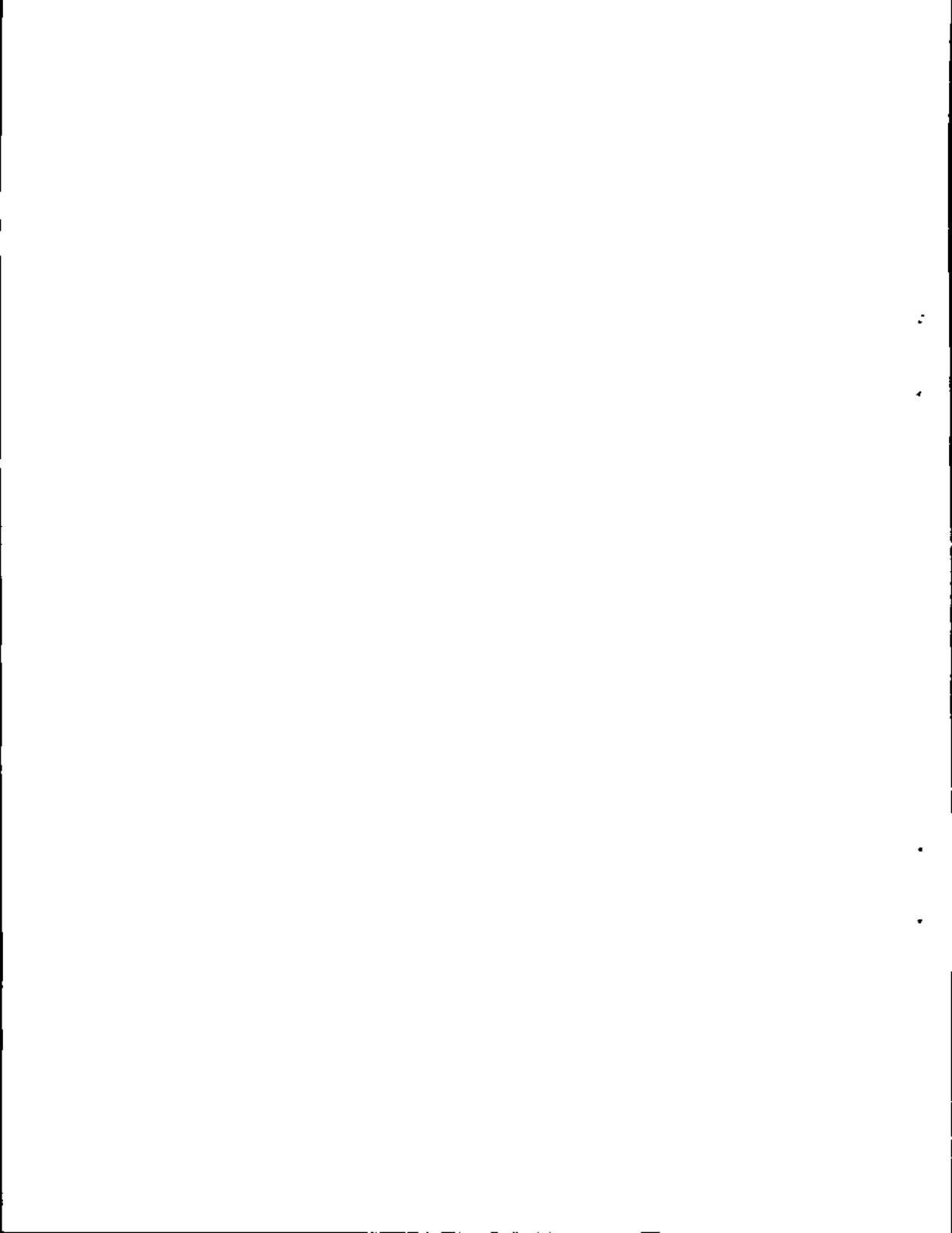
#### REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

12. [www.altavista.com](http://www.altavista.com)
13. [www.google.com/comoadministrarsunegocio/dirección/motivación](http://www.google.com/comoadministrarsunegocio/dirección/motivación)
14. [www.monografias.com/compensación intangibles](http://www.monografias.com/compensación intangibles)
15. [www.terra.com](http://www.terra.com)
16. [www.unamosapuntes.com](http://www.unamosapuntes.com)





MANUAL DE INDUCCIÓN  
PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.



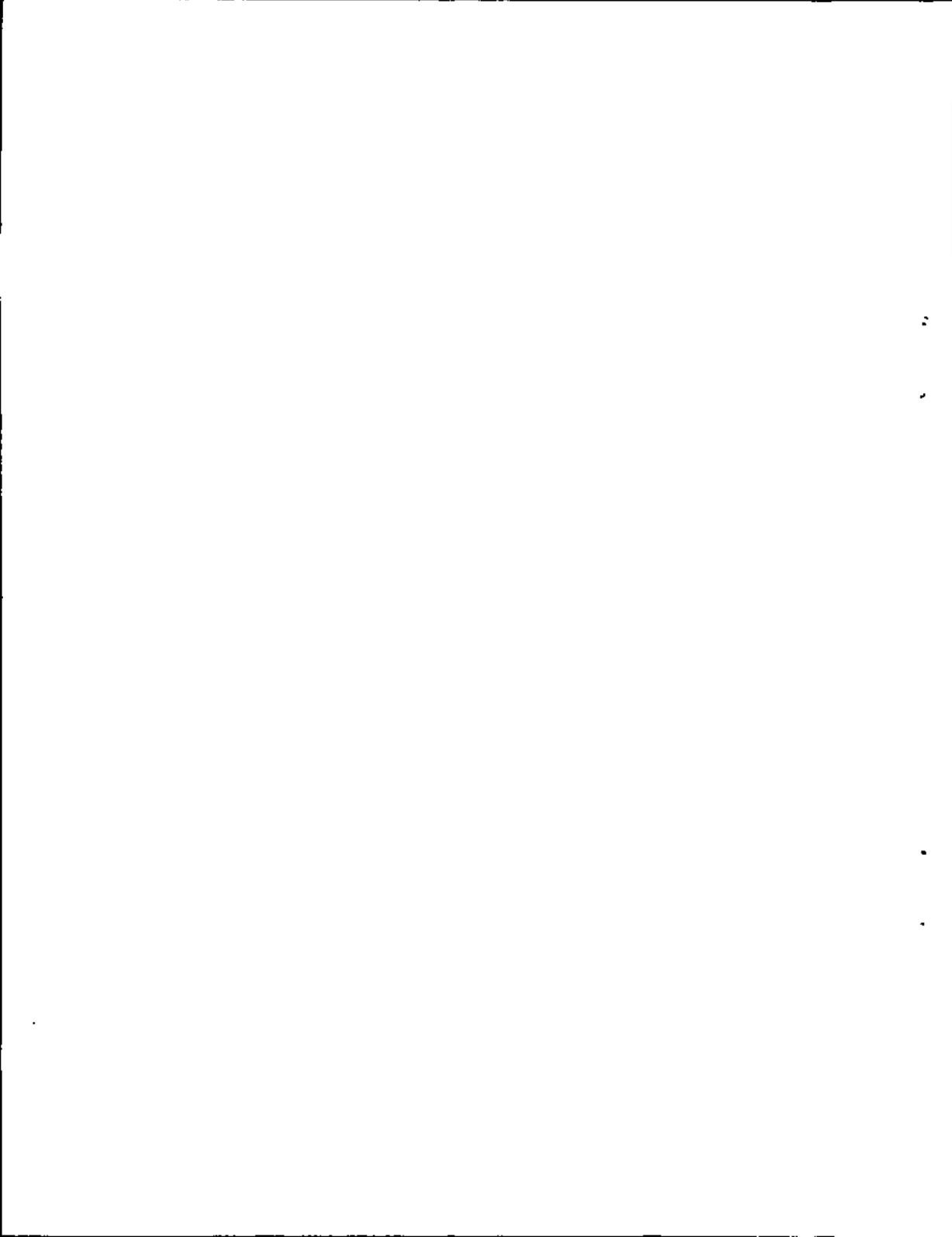
## ANEXO 1

### MANUAL DE INDUCCIÓN

# PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Bienvenida	1
1. Reseña histórica	2
2. Misión, visión	3
3. Filosofía de trabajo, logotipo	4
4. Productos que ofrecemos	5
5. Objetivos como empresa	5
6. Valores a promover en la organización	6
7. Estructura organizacional	7
8. Políticas laborales	9
9. Políticas salariales	10
10. Normas generales	10
11. Beneficios que ofrece Promotores	11
12. Qué esperamos de usted	12
13. Ética telefónica	14
14. Guía de vestir	14
15. Condiciones generales	16
Glosario	17



# PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

Manual de Inducción

## NOS COMPLACE RECIBIRLO EN NUESTRA EMPRESA

Estimado Colaborador (a):

Promotores y Administradores de Seguros le da una cordial bienvenida al integrarse a nuestra empresa. Deseamos que se sienta en confianza y que nos permita contribuir en su proceso de adaptación e integración a esta organización; nuestro deseo es que con dedicación en el desempeño de su trabajo, vea compensados sus esfuerzos mediante el desarrollo individual y de la empresa.

Se le invita a que lea cuidadosamente el presente manual, el cual brinda información que facilitará su integración: podrá conocer la filosofía, visión, misión, valores, objetivos, políticas administrativas, responsabilidades y beneficios de ser miembro de esta empresa.

Bienvenido,

Firma Gerente General

# PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

Manual de Inducción

## RESEÑA HISTORICA



Promotores y Administradores de Seguros, S.A., es una empresa nacional de corretaje de seguros, con amplia trayectoria en el mercado Guatemalteco.

Inició operaciones en 1978, con el fin de actuar como intermediario entre la aseguradora y el asegurado, ofreciendo asesoría en la administración de riesgos a empresas asociaciones, familias y personas.

Hoy se encuentra entre las cinco agencias de corretaje más grandes del medio de seguros guatemalteco según el registro de la Asociación de Corredores de Seguros, su labor ha sido asesorar a empresas líderes en el mercado, entidades financieras importantes y se trabaja con todas las aseguradoras y afianzadoras en Guatemala.

En 1985 se inició a trabajar un programa especial con BAC Credomatic, esto abrió una fuente importante de seguros personales. En la década de los 90's crecieron los planes con bancos y financieras, llegando a representar un 20% de las ventas de la empresa.

# PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

Manual de Inducción



## MISIÓN

Asesorar a los clientes en concepto de Administración de Riesgos, servicio que consiste en identificar las exposiciones de riesgo y formular un programa de acción adecuado a las necesidades, buscando el bien común en un ambiente de amistad, sinceridad y comunicación abierta.



## VISION

A un plazo de cinco años, ser la tercera empresa de corretaje en el mercado de seguros, creciendo a un ritmo no menor del 20% cada año y manteniendo los estándares de servicio, profesionalismo y ética que han caracterizado a la empresa durante su trayectoria.

## PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS. S.A.

Manual de Inducción

### FILOSOFÍA DE TRABAJO

Está basada en la ética profesional, la mutua sinceridad, la amplia comunicación y la estrecha relación entre el asegurado, la compañía de seguros y nuestra empresa. Creemos firmemente que nuestro equipo de trabajo es el activo más importante que tenemos, por lo tanto, nos esforzamos para cubrir sus necesidades y brindarles un ambiente de solidaridad, mutuo *compañerismo*, respeto, transparencia y confianza, que les permita crecer, no sólo como profesionales sino *como personas*.

### NUESTRO EMBLEMA



Promotores es el eslabón que une a la compañía de seguros y al cliente en una estrecha relación de trabajo. Cada una de las manos representa la presencia del asegurado, la compañía de seguros y la empresa, unidos buscando el bien común. Asimismo, cada uno de nuestros colaboradores representa uno de estos eslabones en todas las actividades que desempeña dentro y fuera de la empresa.

# PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

Manual de Inducción

## PRODUCTOS QUE OFRECEMOS

Promotores y Administradores de Seguros brinda a sus clientes: un excelente servicio y los mejores programas de Seguros del Mercado, para seguros individuales y empresas.

## OBJETIVOS COMO EMPRESA

Alineados a la misión y visión, la empresa pretende ser en el mercado de corretaje de seguros, la organización que logra y cumple con los siguientes objetivos:

1. Bienestar y progreso: ofrecer bienestar y progreso a los clientes, empleados, accionistas, proveedores de servicios y a la comunidad a la que pertenecemos.
2. Servicio y excelencia: ser reconocidos en el mercado guatemalteco por el buen servicio que damos a nuestros clientes, brindando una colaboración constante, un sentimiento de amistad, honradez, honestidad y cumplimiento a las necesidades de forma inmediata.
3. Ambiente laboral agradable: trabajar en un ambiente de trabajo proactivo y constructivo, de confianza y responsabilidad para la atención a clientes, proveedores, competidores, y compañeros.
4. Espíritu creativo: estar a la vanguardia de la tecnología para cubrir nuevas necesidades; fomentar a todo nivel el espíritu creativo, de aventura y cambio, para que Promotores logre ser una empresa de avance y progreso constante.

## PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

### Manual de Inducción

5. Cumplimiento de Normas y credibilidad en lo que se ofrece: cumplir y alinearse a las normas y políticas de la empresa, creando la seguridad en que el cliente obtendrá lo que necesita.
6. Organización ágil y adaptable: contribuir a crear una organización ágil e innovadora, de fácil y eficiente control administrativo, contable y financiero.
7. Crecimiento constante: lograr crecimiento acelerado y continuo sobre bases realistas y como un equipo de personas totalmente integrado.

### VALORES A PROMOVER EN LA ORGANIZACIÓN

1. Ética: es anteponer nuestros principios ante cualquier situación.
2. Calidad: estamos comprometidos a mantenernos a la vanguardia del mercado y las necesidades de los clientes; así como ejecutar con calidad todas las actividades que desarrollamos en la familia, trabajo y sociedad.
3. Trabajo en Equipo: nuestro compromiso es ser respetuosos con las personas que nos relacionamos interna y externamente, manteniendo una comunicación abierta y fluida para el logro de la armonía social y del desarrollo de la empresa.
4. Honestidad: garantiza confianza, seguridad, respaldo, confidencia. Es lo que ofrecemos a nuestros clientes.

De la unión y equilibrio de estos valores, se logra un clima de confianza y credibilidad, indispensable para lograr un ambiente productivo, subrayando que debe compartirse y aplicarse a todo nivel

## PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

Manual de Inducción

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente la empresa cuenta con 52 empleados y para su funcionamiento se estructura a nivel general con la siguiente clasificación: Un Consejo de Administración; Gerencia General; Departamentos de Seguro Corporativo, Líneas Personales, Servicio Interno integrado por las unidades de servicio: reclamos, administración de cartera, recepción y mensajería; Vida y Gastos Médicos; y Administración integrada por la unidad de sistemas y contabilidad. A continuación se describe la función de cada área administrativa de la empresa:

- a) **Consejo de Administración:** Tiene como función, analizar y autorizar las decisiones más convenientes para el desarrollo de la empresa, revisión de evaluaciones del desempeño y salarios, entre otros. Lo integran tres accionistas de la empresa.
- b) **Gerencia General:** Su actividad principal es guiar los esfuerzos de la empresa, para el logro de los objetivos generales y específicos que se persiguen. Es responsabilidad del accionista mayoritario de la empresa y bajo su dirección se encuentran los siguientes departamentos y unidades administrativas:
  - **Departamentos de Seguro Corporativo:** Su actividad es administrar la cartera de negocios corporativos, la integran un gerente, cuatro ejecutivos de cuenta, cuatro asistentes y una secretaria.
  - **Departamento de Seguro Líneas Personales:** Administra la cartera de negocios individuales, la integran un gerente, tres ejecutivos de cuenta, dos asistentes y una secretaria.

## PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

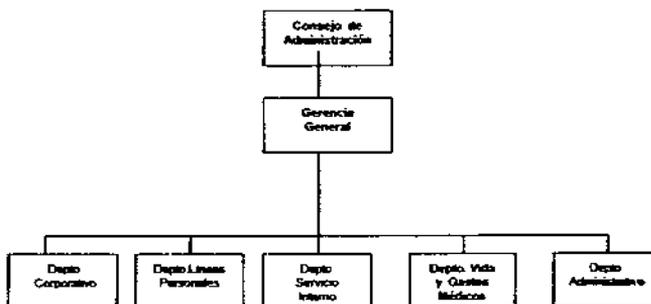
### Manual de Inducción

- **Departamento de Servicio Interno:** Es responsable de brindar servicio a los departamentos de la empresa, la integran la unidad de reclamos, administración de cartera, recepción y mensajería; son supervisadas por el gerente, veintiuna personas.
- **Departamento de Seguro Vida y Gastos Médicos:** administra la cartera de negocios del seguro de vida y gastos médicos, la integran un gerente, dos ejecutivos de cuenta, dos asistentes y una secretaria.
- **Departamento de administración:** coordina las actividades administrativas de la empresa relacionadas con el personal, en adición la unidad de contabilidad y sistemas; la integran, un gerente, tres asistentes y una secretaria.

Gráfica 1

### ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL

#### EMPRESA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.



Fuente: elaboración propia, Año 2005

## PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

Manual de Inducción

### POLÍTICAS LABORALES

- **Período de Prueba:** es un requisito pasar satisfactoriamente un período de prueba de 60 días (2 meses). Durante este tiempo, tanto el colaborador como la empresa podrán comprobar si se adaptan y ajustan a la posición para la cual ha sido contratado.
- **Prestaciones:** se tiene derecho a las prestaciones laborales establecidas por la ley.
- **Horario de Trabajo:** es de 8 a.m. a 5 p.m. Tendrá derecho a 15 minutos de refacción y 1 hora de almuerzo.
- **Lugar de trabajo, útiles y equipo necesario:** la empresa le proporcionará un lugar amplio y apropiado, para que labore cómodamente. Tiene acceso al fax, impresora, fotocopidora y cámaras digitales. Se le proporcionará la papelería y útiles necesarios para realizar su trabajo. Las llaves de su escritorio deben ser devueltas al departamento de contabilidad al finalizar la relación de trabajo, el costo de reposición de la llave es de Q75.00.
- **Movimientos internos de puestos:** Debido a las características de la empresa, eventualmente se requiere que apoye temporalmente en otro puesto que tenga recarga laboral.
- **Renuncia o despido por causa justificada:** La empresa espera que si usted decide renuncia a su puesto, lo haga por escrito y por lo menos con 15 días de anticipación. En caso de despido, si éste es por causa justificada, usted pierde su indemnización.
- **Despido sin causa justificada:** Si usted es un empleado permanente y fuera despedido sin causa justa, tiene derecho, de acuerdo con las leyes laborales de Guatemala, a recibir las prestaciones legales por el tiempo laborado.

## PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

Manual de Inducción

### POLITICAS SALARIALES

- **Salario y Bonificación:** el salario está conformado por salario y bonificación. Los aumentos están sujetos a la evaluación de sus capacidades, su rendimiento y la forma en que desempeña su trabajo.
- **Comisiones:** para ejecutivos y asistentes (ventas nuevas) La comisión para el ejecutivo es de 25%, de la venta de pólizas nuevas; queda al criterio del ejecutivo hacer participe al asistente de la siguiente forma: hasta un 5% de la comisión si el asistente tiene participación especial en la venta, 0% si el ejecutivo trae al cliente, cierra la venta y hace la inspección.

### NORMAS GENERALES

1. Estar ausente requiere una justificación válida.
2. Las faltas de respeto contra sus compañeros son inaceptables.
3. Le sugerimos aprovechar su tiempo y no se involucre en conversaciones poco constructivas.
4. Debe cuidar el equipo y las herramientas que están a su disposición.
5. Debe cuidar las instalaciones de la oficina.
6. No es permitido fumar dentro de la oficina.
7. Apague o ponga en vibrador su celular.

## PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

Manual de Inducción

### BENEFICIOS QUE OFRECE PROMOTORES

- **Prestaciones de ley:** usted como empleado tendrá derecho a todas las prestaciones laborales concedidas por la ley.
- **Seguro de vida y gastos médicos:** la empresa ha contratado un plan básico de vida y gastos médicos para el empleado y si es casado para él, su conyugue e hijos, pagando la empresa el 75% y el empleado el 25%.
- **Opción de seguro de automóviles:** la empresa ha contratado un seguro para cubrir los vehículos de los empleados con una tarifa preferencial, con facilidad para pagarlo en diez (10) cuotas, las cuales serán descontadas de su salario en forma mensual.
- **Teléfono celular con tarifa especial:** se cuenta con un plan corporativo especial para adquirir teléfonos celulares con la empresa Comcel. La cuota del seguro y lo que consuma, le será descontado de su salario en forma mensual de acuerdo a la factura de Comcel.
- **Lugar de trabajo y equipo necesarios:** un lugar limpio y apropiado, computadora, teléfono, escritorio. Las llaves del escritorio y todos los útiles deberán ser devueltos al departamento de contabilidad al finalizar la relación de trabajo.
- **Capacitación continúa:** para iniciar debe completar un proceso de inducción que le permitirá integrarse a la empresa, seguido de todas aquellas capacitaciones que contribuyan al logro eficiente del proceso educativo.

## PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

### Manual de Inducción

- **Evaluación del desempeño:** el desempeño laboral del personal se evaluará una vez al año, se revisarán incrementos de salario, bonificación, ascensos, entre otros.
- **Vacaciones:** todo empleado tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas, después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, que comprende un período de 15 días hábiles. Artículo 130 del código de trabajo. El personal de la empresa que no haya disfrutado de sus vacaciones al momento de dejar de pertenecer a la misma, recibirá el pago correspondiente según lo establece el código de trabajo.
- **Licencias:** con o sin goce de sueldo, por enfermedad, gravidez, estudios, adiestramiento y otras causas, la situación se estudia y autoriza por cada caso en particular.

### QUE ESPERAMOS DE USTED

Se ha seleccionado su persona para ocupar el puesto vacante, derivado de su formación laboral y educativa, se considera que puede proporcionar el apoyo para lograr los objetivos como empresa. Algunas características más importantes que nosotros esperamos son las siguientes:

- **Ética y moral profesional:** es sumamente importante que desempeñe sus funciones con profesionalismo y responsabilidad.
- **Optimismo:** le exhortamos a que enfrente las dificultades con ánimo y perseverancia, para encontrar soluciones, ventajas y posibilidades.

## PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

### Manual de Inducción

- **Flexibilidad y adaptación a situaciones diversas:** se necesita que usted sea flexible, es importante que se pueda adaptar a situaciones diversas, para poder alcanzar los objetivos como empresa.
- **Dinamismo:** cualquiera que sea su función en esta empresa, necesitamos de su energía y genio creativo puesto al servicio de su tarea. Aprovechar los adelantos en comunicaciones, sistemas e información en general, que le permitan realizar mejor su trabajo.
- **Cooperación y espíritu de equipo:** estar dispuesto a dar su ayuda a sus compañeros de trabajo, así mismo usted contará con esa ayuda cuando sea necesario.
- **Auto evaluación constante:** debe evaluarse y preguntarse de que manera podría hacer las cosas de una mejor manera.
- **Planeación de sus actividades:** planee y ejecute cómo desarrollará su trabajo, establezca metas y objetivos nuevos que le permitan crecer en todos los aspectos de su vida.
- **Comunicación eficiente:** tenga la confianza y exprese cualquier tipo de duda o problema que se le presente, así como las ideas que nos puedan ayudar a trabajar mejor.
- **Puntualidad:** estar siempre a tiempo en su lugar de trabajo para realizar las tareas asignadas.

## PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

Manual de Inducción

### ETIQUETA TELEFÓNICA

Es muy importante proyectar una buena imagen, es por ello que la etiqueta telefónica es fundamental.



- No debe dejar que el teléfono suene mas de tres veces.
- Responder con voz clara y natural.
- Sonreír es la clave! Nuestra voz sonará más agradable si sonreimos.
- Dar soluciones inmediatas a quien este llamando.

### GUÍA PARA VESTIR EN LA OFICINA

Se espera que los empleados se vistan de una forma profesional a manera de mostrar una imagen de empresa de negocios seria y de éxito, conforme a los estándares de la comunidad profesional.



#### Mujeres

**Cabello:** sin coloraciones exageradas o raíces oscuras.

**Rostro:** el maquillaje deberá acentuar los rasgos, no exagerarlos.

#### **Vestimenta:**

- Para el personal femenino, los vestidos o conjuntos de saco y pantalón son los apropiados para el trabajo diario (pantalón y blusas planchados y que no se ajustan demasiado al cuerpo y piernas, más un saco representan un conjunto también llamado "traje sastre").

## PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, S.A.

### Manual de Inducción

- No es ropa de trabajo aceptable, el uso de faldas partidas arriba de la rodilla, vestidos / faldas a medio muslo o vestidos / blusas escotadas. Se requiere el uso de zapatos cerrados preferiblemente. En el caso de las mujeres el tacón deberá ser de un tamaño razonable.



### Hombres

**Cabello:** sin coloraciones, corto, por encima del cuello de la camisa. Corte normal y discreto, bien peinado, patillas cortas.

**Rostro:** despejado, bien rasurado

### Vestimenta personal masculino

- Utilizar camisas con colores discretos y corbata.
- No utilizar "jeans" (pantalones de lona de cualquier color o tipo), camisetas o playeras (camisas sin cuello en general). Ropa para tomar el sol, pantalones o pantalonetas deportivas, ropa ajustada al cuerpo, ropa y chaquetas para correr.
- Deberá presentarse todos los días con una corbata adecuada al color de su camisa.

**BIENVENIDO (A) NUEVAMENTE A LA FAMILIA PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS, CONTAMOS CONTIGO!!!!**

## **CONSIDERACIONES GENERALES PARA IMPLEMENTAR EL MANUAL DE INDUCCIÓN**

Los gerentes, supervisores y cualquier otro miembro del equipo gerencial de la empresa, deben ser consejeros para la apropiada aplicación del presente manual.

### **1. PROCEDIMIENTO**

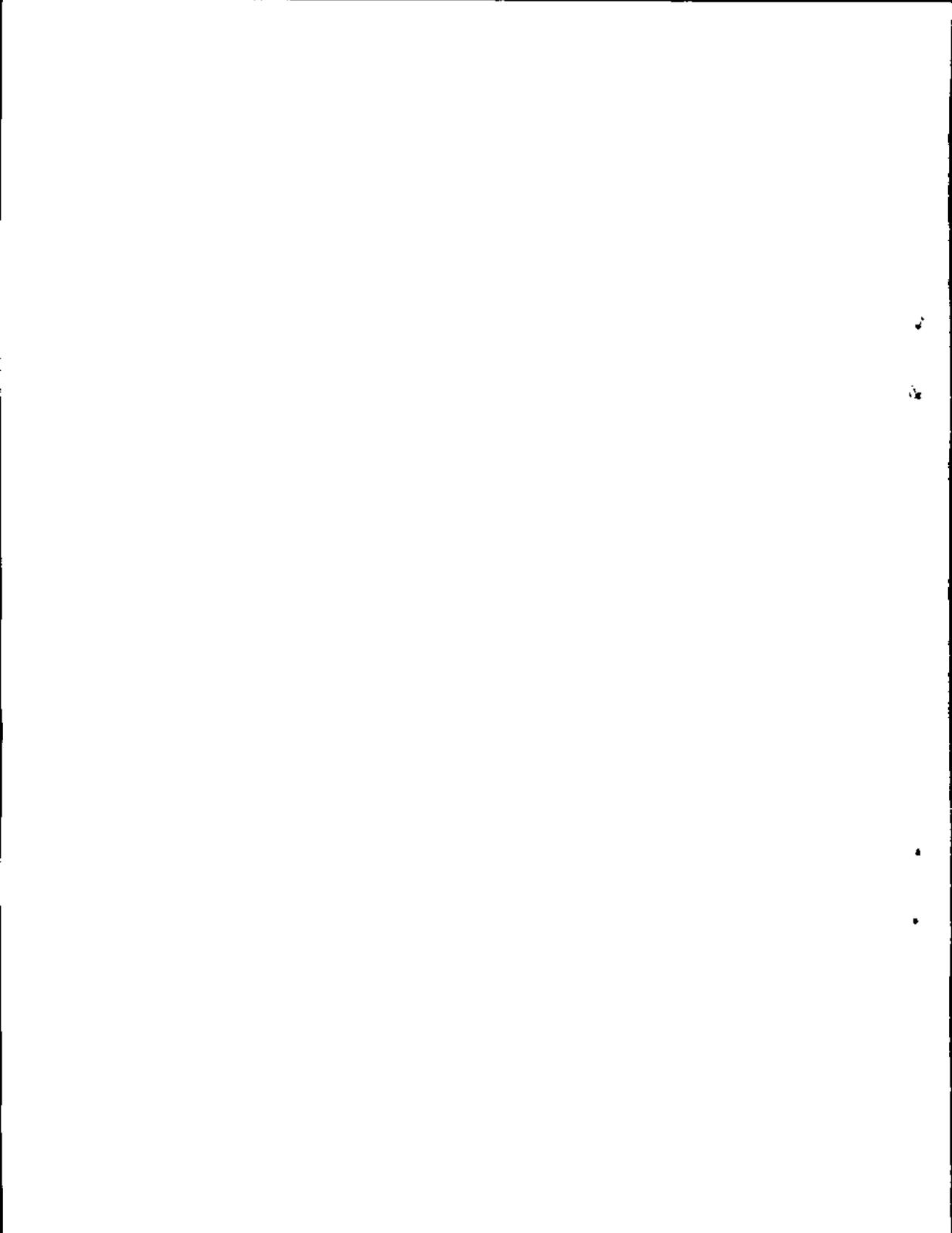
- a) Presentar el manual al Consejo de Administración, Gerencia General y Departamento de Administración de la empresa, para su revisión y aprobación
- b) Efectuar cualquier modificación y ampliación sugerida.
- c) Por consiguiente iniciar la aplicación del instrumento administrativo, para apoyar la adaptación e integración del recurso humano en la empresa.
- d) Al concluir el proceso de inducción a la empresa con apoyo del manual de inducción, es necesario evaluar los resultados de su aplicación, por medio de la evaluación del desempeño que se realizará para confirmar la contratación del empleado, también es necesario solicitar la opinión del empleado.

### **2. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

El contenido del manual, deberá revisarse una vez al año y actualizar de ser necesario.

## GLOSARIO

- Corredor de seguros:** personas individuales o jurídicas que en forma independiente y habitual, promueven la venta de pólizas de seguros.
- Norma:** Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo que se comparten por los miembros de éste
- Póliza de seguro:** contrato por el cual una persona o sociedad (asegurador), se compromete a indemnizar a otra (asegurado) de un daño o perjuicio que pueda sufrir ésta.
- Política:** son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.
- Prima:** el pago de un contrato de seguro.
- Valores:** convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia, es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contraído de conducta.



## ANEXO 2

### HOJA PARA SELECCIONAR EL RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO EXCEPCIONAL

Agradecemos tu valiosa participación en el proceso de implementación para el Programa de Incentivos. Es importante conocer tu votación para seleccionar al Empleado Excepcional de tu departamento, por favor marcar con una (x) tu decisión. Deposita esta boleta en el buzón de sugerencias ubicado en la recepción de la empresa.

A quién propones para participar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

Acción meritoria del empleado que eliges: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1. Es puntual para ingresar a la empresa

Sí  No

Comentarios \_\_\_\_\_

2. Demuestra a tu criterio, dedicación y esfuerzo en el desempeño laboral

Sí  No

Comentarios \_\_\_\_\_

3. Promueve el trabajo en equipo de la unidad de trabajo donde labora

Sí  No

Comentarios \_\_\_\_\_

4. Si es jefe de departamento, es un líder que de confianza y promueva la participación del empleado.

Sí  No

Comentarios \_\_\_\_\_

Escribe tu nombre por favor: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gracias por tu valiosa información

### ANEXO 3

#### ESCUCHEMOS TUS IDEAS, SUGERENCIAS, DEPOSITALAS

Tu participación es necesaria para buscar mejores formas de hacer el trabajo. A veces un procedimiento o regla no ayuda a dar un mejor servicio, lo que hace es crear costos innecesarios a la empresa por ser ineficientes. Nadie más que tu conoce el puesto y los procedimientos que involucra, por eso, solicitamos tu colaboración para ayudar a mejorar la eficiencia de la empresa.

Llena este formulario con tu (s) sugerencia (s), sobre procesos que pueden ser eliminados, cambiados o simplificados, cualquier sugerencia es importante.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

1. Proceso Actual \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Cambia \_\_\_\_\_ Elimina \_\_\_\_\_ Simplifica \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Otros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cada formulario podrá obtener estas respuestas:

1. Tiene razón, daremos la orden para realizar el cambio a partir de \_\_\_\_\_ (una fecha razonable)
2. Este proceso no se puede cambiar ya que \_\_\_\_\_ (Justificar por qué es importante el proceso actual)
3. Esta idea puede tener implicaciones en otros departamentos o procesos, se estudiará su solicitud y se dará respuesta con un límite de un mes.

## ANEXO 4

### ENCUESTA PARA EVALUAR EL PROGRAMA DE INCENTIVOS

Agradecemos tu valiosa participación en el proceso de implementación para el programa de incentivos. Es importante conocer tu opinión, por favor marcar con una (x) tus respuestas. Deposita esta boleta en el buzón de sugerencias ubicado en la recepción de la empresa.

Fecha: \_\_\_\_\_

¿Estás de acuerdo con la implementación del programa integral de incentivos?

Si  No

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿La aplicación del programa es oportuna?

Si  No

Comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿El programa de incentivos ha mejorado tu desempeño laboral?

Si  No

Comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Has notado cambios en el ambiente de la empresa, al aplicar el programa de incentivos?

Si  No

Comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencias \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Gracias por tu valiosa información**

**ANEXO 5**  
**BOLETA DE RETIRO**

**Información General**

Nombre: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_  
Fecha de retiro: \_\_\_\_\_ Qué puesto ocupó: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_ Renuncia: \_\_\_\_\_ Destitución: \_\_\_\_\_

**Información sobre el Trabajo y el Ambiente Laboral**

1. ¿Le agrada trabajar en la empresa? Si  No   
Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
2. ¿Le gusto el trabajo que realizaba? Si  No   
Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
3. ¿Cómo evalúa la comunicación con su jefe inmediato, fue?  
Mala  Regular  Buena  Excelente   
Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
4. ¿Considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo, fue?  
Mala  Regular  Buena  Excelente   
Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
5. ¿Como fueron las condiciones físicas del ambiente en que desarrolló su trabajo?  
Mala  Regular  Buena  Excelente   
Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
6. ¿Cómo califica las prestaciones que ofrece esta empresa?  
Excelente  Buena  Regular  Mala   
Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
7. ¿En relación al trabajo que realizó, cómo califica el salario que recibió?  
Excelente  Buena  Regular  Mala   
Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
8. ¿Existen oportunidades de ascenso en la empresa? Si  No   
Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Gracias por su valiosa información**