

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO  
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS  
NOVEDOSOS QUE DESARROLLEN UN  
SENTIDO DE PERTENENCIA EN LOS  
COLABORADORES DE SM SEGUROS EN EL  
PRIMER SEMESTRE DEL 2018**

**Estudiante:  
Ethel Vanessa Vega Herrera**

**Tutora de tesis:  
Lic. Helen Alvarado Mora**

**2018**

## TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido.....	II
Índice de figuras.....	VIII
Índice de tablas.....	IX
Índice de gráficos.....	XI
Carta aprobación tutora.....	XIII
Constancia aprobación del lector.....	XIV
Carta del filólogo.....	XV
Declaración jurada.....	XVI
Agradecimiento.....	XVII
Introducción.....	XVIII
Capítulo 1. Problema de investigación.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 Antecedente del problema.....	2
1.1.2 Problematización.....	5
1.1.3 Justificación del tema.....	7
1.2 Formulación del problema.....	10
1.3 Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1 Objetivo general.....	10

1.3.2 Objetivos específicos .....	11
1.4 Alcances y limitaciones.....	11
1.4.1 Alcances.....	11
1.4.2 Limitaciones .....	11
Capítulo 2. Marco teórico .....	13
2.1 Marco Situacional .....	14
2.1.1 Contexto histórico .....	14
2.1.2 Ubicación geográfica.....	15
2.1.3 Visión y Misión de SM Seguros (2018) .....	16
2.1.4 Objetivos .....	17
2.1.5 Valores .....	17
2.1.6 Estructura organizacional.....	18
2.1.7 Propuesta de valor .....	19
2.1.8 Tipos de seguros.....	20
2.1.9 Proceso de Desarrollo Humano actual de la empresa .....	22
2.2 Contexto teórico-conceptual .....	23
2.2.1 Administración.....	23
2.2.2 Importancia de la administración.....	24
2.2.3 Proceso Administrativo.....	24
2.3 Contexto teórico del tema .....	26

2.3.1 Definición Administración de Recursos Humanos.....	26
2.3.2 Proceso de Recursos Humanos.....	26
2.3.3 Proceso de Reclutamiento y Selección .....	27
2.3.4 Reclutamiento interno .....	28
2.3.5 Reclutamiento externo .....	28
2.3.6 Reclutamiento mixto.....	28
2.3.7 Selección de personas .....	28
2.3.8 Evaluación de desempeño .....	30
2.3.9 Responsabilidad en la evaluación de desempeño .....	31
2.3.10 Remuneración o compensación.....	31
2.3.11 Capacitación y Desarrollo Organizacional.....	32
2.3.12 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	33
2.3.13 Administrador de Recursos Humanos.....	33
2.3.14 Funciones de un administrador de Recursos Humanos.....	34
2.3.15 Gerencia de la felicidad.....	34
2.3.16 Salario Emocional .....	35
2.3.17 La motivación .....	36
2.3.18 Importancia de la motivación.....	37
2.3.19 Tipos de motivación .....	38
2.3.20 Teoría dual de Frederick Herzberg.....	39

2.3.21 Satisfacción laboral .....	41
2.3.22 Rotación de personal .....	43
2.3.23 Cálculo de rotación de personal.....	44
2.3.24 Causas que determinan la rotación del personal .....	45
2.3.25 ¿Cómo reducir la rotación del personal?.....	46
2.3.26 Desempeño Laboral .....	47
Capítulo 3. Marco metodológico.....	49
3.1 Tipo de investigación .....	50
3.1.1 Finalidad (teórica o práctica) .....	50
3.1.2 Dimensión temporal .....	50
3.1.3 Marco tamaño .....	51
3.1.4 Naturaleza.....	52
3.1.5 Carácter de la investigación .....	52
3.2 Sujetos y fuentes de información.....	53
3.2.1 Unidades de análisis o sujetos de estudio .....	53
3.2.2 Fuentes .....	53
3.3 Selección del muestreo.....	55
3.3.1 Población .....	55
3.3.2 Censo.....	55
3.3.3 Muestra .....	55

3.3.4 Técnicas e instrumentos para recolectar información .....	56
3.3.5 Elaboración de Cuestionarios .....	56
3.4 Validación de instrumentos .....	57
3.5 Proceso para la recolección de datos .....	58
3.5.1 Tratamiento de la información .....	59
3.6 Operacionalización de las variables.....	59
Capítulo 4. Análisis e interpretación de datos .....	63
4.1 Diagnóstico de la situación actual.....	64
4.1.1 Diagnóstico de la situación.....	64
4.1.2 Tipos de gráficos .....	64
4.1.3 Descripción de los datos .....	65
4.1.4 Entrevista .....	107
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....	110
5.1 Conclusiones y recomendaciones .....	111
Capítulo 6. Propuesta.....	117
6.1 Nombre De La Propuesta .....	118
6.1.1 Introducción.....	118
6.1.2 Justificación.....	119
6.1.3 Alcance .....	120
6.1.4 Fines .....	120

6.1.5 Objetivos de la propuesta.....	120
6.1.6 Propuesta.....	121
6.1.7 Programa de actividades sociales.....	128
Capítulo 7. Bibliografía .....	132
Capítulo 8. Anexos .....	135
8.1 Anexo 1. Cuestionario aplicado a los colaboradores sm seguros.....	136
8.2 Anexo 2. Guía de entrevista .....	141
8.3 Anexo 3. Transcripción de entrevista.....	142

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación geográfica de SM Seguros .....	16
Figura 2 Estructura Funcional de SM Seguros.....	18
Figura 3 Rangos de edad para contratar el seguro de asistencia funeraria y aseguramiento.....	20
Figura 4 Rangos de edad aplicados para contratar el seguro adulto mayor. ....	21
Figura 5 Funciones de la administración .....	25
Figura 6 Los cinco elementos básicos en la gestión de recursos humanos.....	27
Figura 7 Proceso de Selección de Personal.....	29
Figura 9 Modelo tradición sobre las actitudes en el trabajo. ....	41
Figura 8 La Rotación de Personal .....	43
Figura 9 Costos de Rotación de Personal.....	44
Figura 10 Cronograma de Actividades y Responsables.....	131

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de las variables .....	60
Tabla 2	Género .....	66
Tabla 3	¿Cuál es su rango de edad? .....	67
Tabla 4	¿Cuántos años lleva laborando en la Aseguradora?.....	68
Tabla 5	¿Desde que ingresó a la Aseguradora ha estado en el mismo puesto? ....	69
Tabla 6	¿Existe reconocimiento por el trabajo que hace?.....	71
Tabla 7	¿Conoce usted el sistema de incentivos de SM Seguros?.....	72
Tabla 8	¿Qué incentivos le da SM Seguros para que continúe laborando ahí?.....	73
Tabla 9	¿Considera usted que los incentivos mencionados en la pregunta anterior son suficientes para el trabajo que realiza? .....	75
Tabla 10	¿Recibe comentarios positivos por parte de su jefatura cuando realiza un buen trabajo? .....	78
Tabla 11	¿Se siente apoyado por su jefatura?.....	79
Tabla 12	¿Considera usted que se le remunera de acuerdo con las funciones que realiza?.....	81
Tabla 13	¿Considera que en la Aseguradora se estimula su desarrollo profesional? .....	82
Tabla 14	¿Considera que en la Aseguradora existe estabilidad laboral?.....	84
Tabla 15	¿Cree que los procedimientos para sancionar se aplican de igual manera a todos los colaboradores de SM Seguros?.....	86

Tabla 16 ¿Cuál es su nivel de motivación dentro de la Aseguradora? Cinco es el más alto y uno el más bajo.....	88
Tabla 17 ¿Cómo describiría las funciones asignadas a su puesto?.....	90
Tabla 18 ¿Cuándo existe alguna situación en el trabajo, toman su parecer para tomar decisiones? .....	92
Tabla 19 ¿Usted recomendaría a un amigo que trabaje para su empresa? .....	94
Tabla 20 Por favor, califique del uno al cinco su Grado de Satisfacción en la Empresa, siendo cinco el más alto y uno el más bajo. ....	95
Tabla 21 Por favor, califique del uno al cinco su deseo de permanecer en la Aseguradora, siendo cinco el más alto y uno el más bajo.....	97
Tabla 22 Por favor, califique del uno al cinco su sensación de orgullo de trabajar en la Aseguradora, siendo cinco el más alto y uno el más bajo. ....	99
Tabla 23 ¿Se siente identificado con los productos que comercializa la Aseguradora?.....	101
Tabla 24 ¿Se imagina trabajando en la organización dentro de cinco años o más? .....	103
Tabla 25 ¿Actualmente, está en busca de otra oportunidad laboral? .....	105
Tabla 26 Presupuesto estimado Taller #1 .....	125
Tabla 27 Presupuesto estimado Taller #2 .....	127
Tabla 28 Presupuesto estimado Taller #3 .....	130

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Género.....	66
Gráfico 2	¿Cuál es su rango de edad?.....	67
Gráfico 3	¿Cuántos años lleva laborando en la Aseguradora? .....	69
Gráfico 4	¿Desde que ingresó a la Aseguradora ha estado en el mismo puesto? ...	70
Gráfico 5	¿Existe reconocimiento por el trabajo que hace? .....	71
Gráfico 6	¿Conoce usted el sistema de incentivos de SM Seguros? .....	72
Gráfico 7	¿Qué incentivos le da SM Seguros para que continúe laborando ahí? ....	74
Gráfico 8	¿Considera usted que los incentivos mencionados en la pregunta anterior son suficientes para el trabajo que realiza? .....	76
Gráfico 9	¿Recibe comentarios positivos por parte de su jefatura cuando realiza un buen trabajo? .....	78
Gráfico 10	¿Se siente apoyado por su jefatura? .....	80
Gráfico 11	¿Considera usted que se le remunera de acuerdo con las funciones que realiza?.....	81
Gráfico 12	¿Considera que en la Aseguradora se estimula su desarrollo profesional? .....	83
Gráfico 13	¿Considera que en la Aseguradora existe estabilidad laboral? .....	85
Gráfico 14	¿Cree que los procedimientos para sancionar se aplican de igual manera a todos los colaboradores de SM Seguros?.....	87
Gráfico 15	¿Cuál es su nivel de motivación dentro de la Aseguradora? Cinco el más alto y uno el más bajo. ....	89

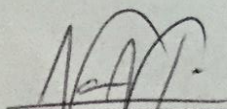
Gráfico 16 ¿Cómo describiría las funciones asignadas a su puesto? .....	91
Gráfico 17 ¿Cuándo existe alguna situación en el trabajo, toman su parecer para tomar decisiones? .....	93
Gráfico 18 ¿Usted recomendaría a un amigo que trabaje para su empresa? .....	94
Gráfico 19 Por favor, califique del uno al cinco su Grado de Satisfacción en la Empresa, siendo cinco el más alto y uno el más bajo.....	96
Gráfico 20 Por favor, califique del uno al cinco su deseo de permanecer en la Aseguradora, siendo cinco el más alto y uno el más bajo.....	98
Gráfico 21 Por favor, califique del uno al cinco su sensación de orgullo de trabajar en la Aseguradora, siendo cinco el más alto y uno el más bajo. ....	100
Gráfico 22 ¿Se siente identificado con los productos que comercializa la Aseguradora?.....	102
Gráfico 23 ¿Se imagina trabajando en la organización dentro de cinco años o más? .....	104
Gráfico 24 ¿Actualmente, está en busca de otra oportunidad laboral? .....	105

## DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Ethel Vanessa Vega Herrera, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-13210837 egresado de la carrera de Administración de Empresas Recursos Hum. de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjuicio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Implementación de Métodos Nuevas que Desarrollen un sentido de Pertenencia en los Colaboradores de SM Seguros en el Primer Semestre del 2018

es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 10 días del mes de Agosto del año dos mil 18.

 113210837.

Firma del estudiante

Cédula

# CARTA APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DEL TUTOR

San José 10 de agosto del 2018.

**Señores**  
**Universidad Hispanoamericana**  
**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores

La estudiante **Ethel Vanessa Vega Herrera** cédula de identidad número 1-1321-0837, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Implementación de métodos novedosos que desarrollen un sentido de pertenencia en los colaboradores de SM Seguros en el Primer semestre del 2018"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos humanos.

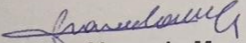
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones y propuesta..

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

  
**Licda. Helen Alvarado Mora**  
**Cédula identidad N.4-0135-0746**  
**Carné Colegio Profesional N 2261 \_\_\_\_\_**

# CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR

## CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
SEDE HEREDIA

### CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **ETHEL VANESSA VEGA HERRERA**, titulada "IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS NOVEDOSOS QUE DESARROLLEN UN SENTIDO DE PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES DE SM SEGUROS EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2018 ", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día lunes 22 de octubre del 2018.

Atentamente,



**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Lectora Metodológica**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

# CARTA DEL FILÓLOGO



Edición y corrección de textos  
www.boreacr.com

## CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, cédula de identidad número 3 0447 0799 y Daniel González Monge, cédula de identidad número 1 1345 0416, en calidad de filólogos, revisamos y corregimos el trabajo final de graduación que lleva por título *Implementación de métodos novedosos que desarrollen un sentido de pertenencia en los colaboradores de SM Seguros en el primer semestre del 2018*, sustentado por Ethel Vanessa Vega Herrera.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de forma, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Hispanoamericana.

Elena Redondo Camacho  
Céd. 3 0447 0799  
Bachiller en Filología Española  
Camé ACFIL 0247

Daniel González Monge  
Céd. 1 1345 0416  
Bachiller en Filología Española  
Camé ACFIL 0245

## AGRADECIMIENTO

Mi dedicatoria de esta tesis inicialmente va para Dios, quien se ha encargado de que nunca me falte nada, ha suplido cada una de mis necesidades y me ha ayudado con inteligencia y sabiduría para continuar con mis estudios.

Para mis hermanas Karol y Marilyn, quienes me impulsaron a estudiar, *aunque sea de dos en dos lleve las materias*, esta frase nunca la olvidaré y gracias a sus consejos acá estoy muy orgullosa finalizando mis estudios. ¡Las amo!

A mis Padres que siempre me han incentivado para que continúe estudiando y sé que con gran orgullo pueden decir: ¡Tenemos otra hija licenciada!

## INTRODUCCIÓN

Una de las frases del empresario inglés Richard Branson expresa que *si cuidamos a los trabajadores ellos cuidarán de nuestros clientes*, el trabajador para la empresa es el motor que permite brindar una sostenibilidad en las labores diarias de las organizaciones.

Las empresas buscan la mejora continua en el desempeño de los trabajadores, por este motivo las organizaciones brindan mayor relevancia al ambiente laboral de los empleados, además, pretenden que los colaboradores sean felices y que el trabajo en lugar de ser una obligación sea un espacio en el que la persona crezca, se sienta importante, cálido y a gusto en el entorno que se desempeña sin olvidar el equilibrio mental de los trabajadores.

Un administrador de recursos humanos sabe que las generaciones tan cambiantes poseen exigencias de todo tipo, para esto deben adaptarse a ciertas modificaciones y repetir parámetros que implementan las empresas más exitosas en el mundo, para atraer al personal más capacitado y retener a sus colaboradores más competitivos.

Se sabe que toda empresa se ve forzada a realizar cambios en su estructura por diferentes movimientos internos, el cambio estructural puede provenir de factores tanto internos como externos, debido a esto se abarcará este tema en diferentes capítulos.

Capítulo I: se refiere al planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, además, se detallan los alcances y las limitaciones de la investigación.

Capítulo II: se desarrollan diferentes enfoques (marco conceptual) que respaldan el tema en estudio: contexto y antecedentes históricos y contexto teórico.

Capítulo III: se definirá el tipo de investigación (la finalidad, la dimensión, el marco, la naturaleza, carácter) seguidamente se definirán los sujetos y fuentes (la selección del muestreo), las técnicas e instrumentos para recolectar información y posteriormente la operacionalización de las variables.

Capítulo IV: denominado análisis e interpretación de los datos, en este se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de SM Seguros presentados en tablas y gráficos estadísticos.

Capítulo V: en este se describirán las conclusiones de acuerdo con el análisis de los datos y las recomendaciones, las cuales tienen el propósito de ponerse en marcha, tanto por el personal de recursos humanos como por todos los colaboradores.

Capítulo VI: en este se desarrolla la propuesta de la tesis, la cual se ejecuta de acuerdo con el resultado del análisis de las conclusiones y recomendaciones y cuya finalidad es mejorar la motivación y el sentido de pertenencia en los colaboradores de SM Seguros.



# **CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedente del problema

Según Dessler y Varela (2011):

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en general se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (s. p.).

De acuerdo con López (2011):

Rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en un determinado periodo, por lo general un año [...] Rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto (s. p.).

La percepción de rotación de personal en una empresa genera una imagen negativa, puede existir desconfianza entre los clientes de la empresa, al igual que de los proveedores, por este motivo, es importante el papel que juega el departamento de Recursos Humanos.

En Costa Rica, el monopolio del mercado de seguros permaneció en manos del Instituto Nacional de Seguros (INS) durante 85 años. El INS, llamado inicialmente Banco Nacional de Seguros tuvo a cargo la administración desde que se fundó en 1924 hasta el 07 de agosto 2008, fecha en que se aprobó la Ley Reguladora del Mercado de Seguros (Instituto Nacional de Seguros [INS], s. f.).

A partir del año 2008, con la creación de la Superintendencia General de Seguros (SUGESE) (entidad que regula, autorizar y supervisar personas físicas y jurídicas que intervengan en los actos o contratos relacionados con la actividad aseguradora), otras aseguradoras privadas, tanto nacionales como extranjeras, iniciaron la comercialización de sus pólizas con diferentes tipos de coberturas.

Entre los beneficios que brindan las aseguradoras que incursionan en el país, destacan coberturas de vida (personales, accidentes, enfermedad, desmembramiento, muerte), seguros de daños (incendios, terremotos, inundaciones y otros desastres naturales), seguros para viajeros, pólizas colectivas, entre otros.

Actualmente, en Costa Rica operan 13 aseguradoras, entre las cuales se pueden mencionar: Aseguradora del Istmo, Aseguradora Sagicor Costa Rica, ASSA Compañía de Seguros, Best Meridian Insurance, Davivienda Seguros Costa Rica, Instituto Nacional de Seguros, Mapfre Seguros Costa Rica, Oceánica de Seguros, Pan American Life Insurance de Costa Rica, Qualitas Compañía de Seguros Costa Rica, Seguros Lafise Costa Rica, Triple-S Blue Inc. (antes Atlantic Southern Insurance Company, sucursal en Costa Rica) y SM Seguros cuyo nombre fue modificado a finales del año 2017, anteriormente llamado: Seguros del Magisterio S. A. (Superintendencia General de Seguros [SUGESE], s. f.)

SM Seguros es una aseguradora creada bajo el respaldo de la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional que, al ser una aseguradora que inicialmente era exclusiva para el sector magisterial de los trabajadores costarricenses, notó una oportunidad de negocio en la cual podía brindar al resto de la población costarricense la facilidad de gozar de coberturas de vida.

Por lo tanto, SM Seguros se creó como aseguradora independiente en junio del año 2009, la comercialización de seguros de vida la obliga a estar regulada por la Superintendencia General de Seguros (SUGESE).

Actualmente, en SM Seguros trabajan 43 colaboradores, segmentados de la siguiente manera: el área de operaciones está compuesta por 14 funcionarios, el área de tecnologías de información cuenta con 5 funcionarios, el área Financiera posee 8 funcionarios, mientras que Mercadeo y Ventas cuenta con 5 funcionarios, en el área de Recursos Humanos y Auditoría se desempeñan dos funcionarios por área, hay dos secretarías de Gerencia y hay un único funcionario para el área de: Riesgos, Oficialía de Cumplimiento, Gestión Documental, un actuario y el gerente general.

Todos los colaboradores se desempeñan en diferentes áreas específicas, lo que los especializa en el tema de seguros, sin embargo, en los últimos dos años, se ha visto una fuga de personal, han renunciado 5 trabajadores con más de cuatro años de laborar en la aseguradora (una trabajadora del área de archivo, un asistente de mercadeo, un oficial de cumplimiento adjunto, el gerente financiero administrativo y el gerente general), se han despedido a 5 trabajadores con responsabilidad laboral (un asistente administrativo, dos asistentes de mercadeo, un asistente contable y dos asistentes de colectivos) y, por último, es importante señalar que en el área de Mercadeo se ha despedido a 5 funcionarios, los cuales se volvió a contratar en el mismo puesto, pero con condiciones laborales diferentes, lo que podría implicar desmotivación y, a la vez, afectar la productividad.

Estos cambios de condiciones laborales generan incertidumbre y mucha ansiedad en el ambiente laboral de SM Seguros.

Esto podría no tener injerencia si se piensa en que para cualquier empresa las renunciaciones son más económicas que los despidos, sin embargo, si se suman todos los gastos entre los empleados que llegan y se van, el cálculo podría ser muy elevado, lo que podría traer implicaciones financieras y administrativas, además, puede repercutir en el estricto servicio al cliente en el que se enfoca la compañía. Esta es una piedra angular en la búsqueda de la diferenciación en temas como la solución expedita y reducción de tramitología con el cliente.

### **1.1.2 Problematicación**

En los últimos dos años, los funcionarios que se han ido de SM Seguros se fueron en busca de mejores pretensiones salariales, sin sopesar temas tan relevantes como el prestigio de la aseguradora, la estabilidad laboral, el arraigo a la empresa y otros.

¿Qué es lo que hace que un colaborador se sienta tentado y atraído por una oportunidad laboral nueva, arriesgándose a entrar en un ambiente laboral desconocido que incluso le puede parecer hostil?

Las funcionarias de SM Seguros que laboran en el área de Capital Humano realizan evaluaciones de desempeño, se reúnen con las jefaturas de cada área para evaluar a sus empleados, sin embargo, los colaboradores no realizan la misma evaluación a sus jefaturas, por lo que se desconoce el grado de conformidad o disconformidad de los subalternos.

¿Qué tanto se preocupa la empresa por mantener incentivados a sus colaboradores en sus labores diarias? ¿Los empleados se sienten motivados para desarrollar sus funciones específicas?

Cuando la aseguradora empezó a ofrecer sus servicios contrató a colaboradores de la empresa madre que es la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional, estos eran muy jóvenes y poco a poco incursionaron en el ámbito de seguros hasta el punto de que son los guías para los funcionarios que ingresan nuevos a la empresa. De igual forma, sucede con las contrataciones de los últimos dos años, contratan adultos jóvenes que se especializan y, a la vez, concluyen sus estudios superiores en las diferentes carreras que se adecuan a sus puestos actuales, lo que los hace más competitivos en el ámbito nacional por sus estudios y experiencia.

¿La empresa hace el esfuerzo en temas relevantes para los empleados como: crecimiento profesional y laboral?

Las aseguradoras transnacionales que tienen mayor participación en el mercado costarricense están muy al tanto de cuál es la pretensión salarial de los perfiles profesionales, cuentan con un panorama más abierto en relación con el mercado laboral y a la oferta y demanda, lo cual permite que sus labores de reclutamiento sean más efectivas y, a la vez, atractivas para los postulantes.

¿Se involucra SM Seguros en mantenerse actualizada en el tema de la competitividad salarial actual del mercado y la importancia de una remuneración percibida como justa por el colaborador?

SM Seguros cuenta únicamente con dos colaboradoras en el área de Capital Humano, quienes se distribuyen funciones de reclutamientos, contrataciones, pagos y aplicaciones de planillas, además de actividades de reconocimiento o festividades especiales.

¿Qué tipo de esfuerzo o estrategia se utiliza en un tema tan fundamental como la retención de personal? ¿Entiende SM Seguros el costo tan elevado que implica perder un colaborador y sustituirle con alguien a quien se le debe brindar todo un proceso de capacitación posiblemente iniciado desde cero?

### **1.1.3 Justificación del tema**

En Costa Rica, el mercado de seguros se encuentra en crecimiento constante y ha sido tendencia en los últimos años, desde que se eliminó el monopolio de seguros y se abrieron las puertas a las diferentes compañías nacionales y transnacionales que brindan diferenciación en los productos y benefician al consumidor que puede escoger la aseguradora de su preferencia.

Estas compañías son muy competitivas y se encuentran en una creación constante de coberturas que se diferencien unas de otras, siempre a precios aceptables.

En la actualidad, existen seguros para todo tipo de actividades, pueden ser deportivas entre las que destacan: ciclismo, triatlón, maratón, fútbol, tenis, etc., actividades recreativas al aire libre, conciertos, eventos sociales, entre otros. También destacan pólizas especializadas para la población estudiantil en todos los grados académicos en Costa Rica, para las mujeres que se preparan para la maternidad, para diversos gastos médicos, gastos estéticos, también existen seguros para animales, para vehículos, para viviendas, para negocios y seguros de vida, entre muchos otros.

Hablar de seguros es delicado cuando se medita sobre la existencia humana y sus posibles conflictos. Las desdichas se podrían presentar en los diferentes ámbitos

de la vida sin importar la edad sin pedir permiso y sin aviso, entre estas están: enfermedades; pérdida de un miembro de la familia en la que las personas que le sobreviven quedan desprotegidas; desmembramientos o pérdidas de diferentes partes del cuerpo por un accidente; cuando la delincuencia se manifiesta y ocurren hurtos o cuando la exposición a diferentes desastres naturales perturba el entorno, lo que podría afectar los activos que con mucho esfuerzo han poseído.

Por todo mencionado, la población costarricense se educa cada vez más en investigar sobre la necesidad de un seguro para protegerse y proteger a los suyos.

Estar asegurado siempre va a traer beneficios al dueño de la póliza y contar con una aseguradora costarricense que esté bien respaldada y que brinde un servicio de calidad en sus trámites da una muy buena imagen a los clientes.

Esta investigación dotará a la aseguradora SM Seguros de herramientas innovadoras que resalten un sentido de permanencia en los colaboradores, por medio de la motivación y las diferentes formas de compensación que se ajustan a cada colaborador, según sus preferencias.

La remuneración de los empleados se refiere según Dessler y Varela (2011) “a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus principales actividades con la empresa” (p. 262).

Los empleados felices son más productivos, lo que ayuda a mejorar todos los servicios de la empresa. De igual forma, un ambiente agradable hace que la relación entre compañeros sea más positiva, que vayan en la misma dirección, hay mejor adaptación al cambio, tienden a enfermarse menos y hace que disminuyan los accidentes laborales.

Idalberto Chiavenato (2011) indica que “el papel de área de Recursos Humanos deja de ser simple conversación del *statu quo* para transformarse poco a poco en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas” (p. 107)

Para lograr este propósito de calidad, es necesario que el talento humano que forma parte de la empresa se sienta verdaderamente identificado, además, que posea un sentido de permanencia para que ambas partes (colaborador y empresa) sean los grandes ganadores.

Se fortalecerá, además, el área de Capital Humano con instrumentos actuales, fundamentales y novedosos, para que sus gestiones sean más efectivas y para que tengan conocimiento del impacto que implica para un funcionario estar a gusto con la empresa. Por consiguiente, los colaboradores también se favorecerán al sentirse: importantes para la compañía, incluidos en la toma de decisiones de la empresa y al observar que el trabajo que realizan es importante. Al mismo tiempo, se desarrollarán sus capacidades para que crezcan profesionalmente.

Mantener colaboradores felices en su campo de trabajo es fundamental, cada vez más empresas se concentran en investigar y estudiar los diversos comportamientos del ser humano para elaborar tácticas inteligentes y quedarse con el personal que más beneficios aporta a la empresa.

Chiavenato (2011) define Capital Humano como: “Es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles” (p. 31). Esta cita expresa la representación que tiene el capital humano

para cualquier empresa. Si se logran detectar las principales competencias que poseen los colaboradores se puede promover con mayor facilidad el cumplimiento de los objetivos de la organización, lo que es muy favorable para cualquier compañía.

Según Dessler y Varela (2011) una estrategia es “el Plan que tiene la organización para adecuar sus fortalezas y debilidades internas de acuerdo con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva” (p. 13). Es novedoso que una aseguradora nacional se preocupe por la riqueza de la salud mental y profesional de sus funcionarios, para hacerlos crecer y, a la vez, cuidarán de forma automática de sus asegurados, de eso se tratan los seguros, de dar protección al más vulnerable.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**¿Existen técnicas por parte del departamento de Capital humano de SM Seguros que motiven y desarrollen sentido de pertenencia en los colaboradores de SM Seguros?**

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo general**

**Analizar el rol que cumple el departamento de capital humano para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los colaboradores de SM Seguros.**

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Describir las funciones que realiza el departamento de Capital Humano de SM Seguros.
2. Analizar el sistema de motivación que posee SM Seguros.
3. Evaluar si el sistema de motivación afecta el sentido de pertenencia de los colaboradores de SM Seguros.
4. Elaborar una propuesta para fortalecer el sentido de pertenencia en los colaboradores de SM Seguros.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1 Alcances**

Este es primer estudio que se realiza para conocer el sentido de pertenencia que poseen los colaboradores de la aseguradora, por lo que con base en los resultados se pueden proponer protocolos e implantar modelos que incentiven a los colaboradores.

Se puede valorar la opción de implantar métodos en las diferentes áreas de la aseguradora, con el fin de que la motivación y el desempeño laboral vayan de la mano.

### **1.4.2 Limitaciones**

No hay información por escrito sobre la historia de la aseguradora, por lo que la información se debe extraer de las jefaturas o colaboradores con mayor antigüedad en la institución, esto implica que la información es subjetiva.

No hay políticas, ni reglamentos, ni procedimientos por escrito sobre las responsabilidades y funciones de las colaboradoras de Capital Humano.

No todos los colaboradores tienen un mismo concepto sobre un tema en específico pues depende de cada percepción.

La comunicación es fría pues hay cobertura limitada de temas internos.

Se consume más tiempo para recolectar información pues se debe realizar entrevistas.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se profundizará la empresa en estudio. Inicialmente, en el marco referencial se abarcará la historia de la aseguradora, describiéndola para conocer cuáles son los principios por los cuales se rige y como está compuesta, así como su ubicación, su visión y misión, sus objetivos y otros temas que tienen relevancia para el tema en investigación.

Posteriormente, en el marco teórico conceptual, se examinarán temas básicos utilizables en el área de administración.

Finalmente, en el marco teórico se fortalecerán los conocimientos puntuales que tienen estricta relación con la Administración de Recursos Humanos y los temas que predominan para la aplicabilidad de los resultados que se desean.

## **2.1 MARCO SITUACIONAL**

### **2.1.1 Contexto histórico**

SM Seguros, llamada anteriormente como Seguros del Magisterio S. A., es una aseguradora nacional creada bajo el respaldo de la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional que, al ser una aseguradora inicialmente exclusiva para el sector magisterial de los trabajadores costarricenses, notó una oportunidad de negocio en la cual podía brindar al resto de la población costarricense la facilidad de gozar de coberturas de vida.

Por lo tanto, SM Seguros se creó como aseguradora independiente en junio del año 2009 y brinda servicios de pólizas individuales, es decir, brinda coberturas únicamente a personas. La venta del servicio se realiza de forma individual o bien de manera colectiva, esta última es la de menor costo para el consumidor, además, se

comercializa más fácilmente a grandes empresas que desean coberturas para sus empleados.

Para SM Seguros el servicio al cliente es una de sus principales fortalezas, ya que el tiempo de respuesta a los pagos de los siniestros es más rápido en comparación con la mayoría de las aseguradoras que operan en el país. Esto favorece a sus clientes, ya que no se tienen que preocupar por el desembolso de dinero en un momento inesperado, pues la aseguradora cuenta con convenios con diferentes empresas que brindan los servicios de acuerdo con lo pactado en cada póliza.

A continuación, se detallará la ubicación, visión y misión, objetivos, valores, propuesta valor, estructura funcional y tipos de seguros que posee SM Seguros, los cuales se tomaron de la página oficial de la aseguradora.

### **2.1.2 Ubicación geográfica**

SM Seguros se ubica al Costado sur de la Sociedad de Seguros del Vida del Magisterio Nacional Calle 1.<sup>a</sup>, Avenida 10 San José, Costa Rica.



Figura 1  
Ubicación geográfica de SM Seguros

Fuente: Página Web de Seguros del Magisterio S. A. <http://smseguros.cr>

### 2.1.3 Visión y Misión de SM Seguros (2018)

En la página oficial de SM Seguros se describe la visión y misión de la siguiente manera:

#### 2.1.3.1 Visión

Ofrecer productos y servicios de acuerdo con los más altos estándares (rapidez y calidad) y mejores prácticas, desarrollando relaciones a largo plazo con nuestros clientes y llevando tranquilidad a la ciudadanía costarricense.

### **2.1.3.2 Misión**

Convertirnos en una aseguradora de personas líder en Costa Rica, a través de nuestro compromiso con el servicio al cliente, la eficiencia, una oferta diferenciada de productos y servicios, una oferta diferenciada de productos y servicios, una excelente solidez y sostenibilidad financiera, llevando tranquilidad y bienestar y mejorando la calidad de vida de los costarricenses.

### **2.1.4 Objetivos**

SM Seguros tiene los siguientes objetivos:

- Ajustar el *mix* del negocio.
- Impulsar la eficiencia y sostenibilidad.
- Integración con la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional.
- Servicio al cliente ejemplar.
- Cumplimiento normativo.

### **2.1.5 Valores**

Entre los valores descritos en la página oficial de SM Seguros se encuentran:

- Servicio al cliente: personalizado, accesible, oportuno y ágil. Una responsabilidad de todos.
- Transparencia e integridad: en nuestras actuaciones y en los productos que ofrecemos, para generar cercanía y confianza con nuestros clientes internos y externos.

- Compromiso: con la excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios.
- Innovación: hacer cosas ordinarias de forma extraordinaria.
- Conciencia social: tratando de ser un ciudadano socialmente responsable con nuestros colaboradores, socios comerciales, clientes y el ambiente.

## 2.1.6 Estructura organizacional

Seguidamente, se detalla la estructura organizacional de SM Seguros, la cual cuenta con dicha distribución para cumplir los objetivos de la empresa:

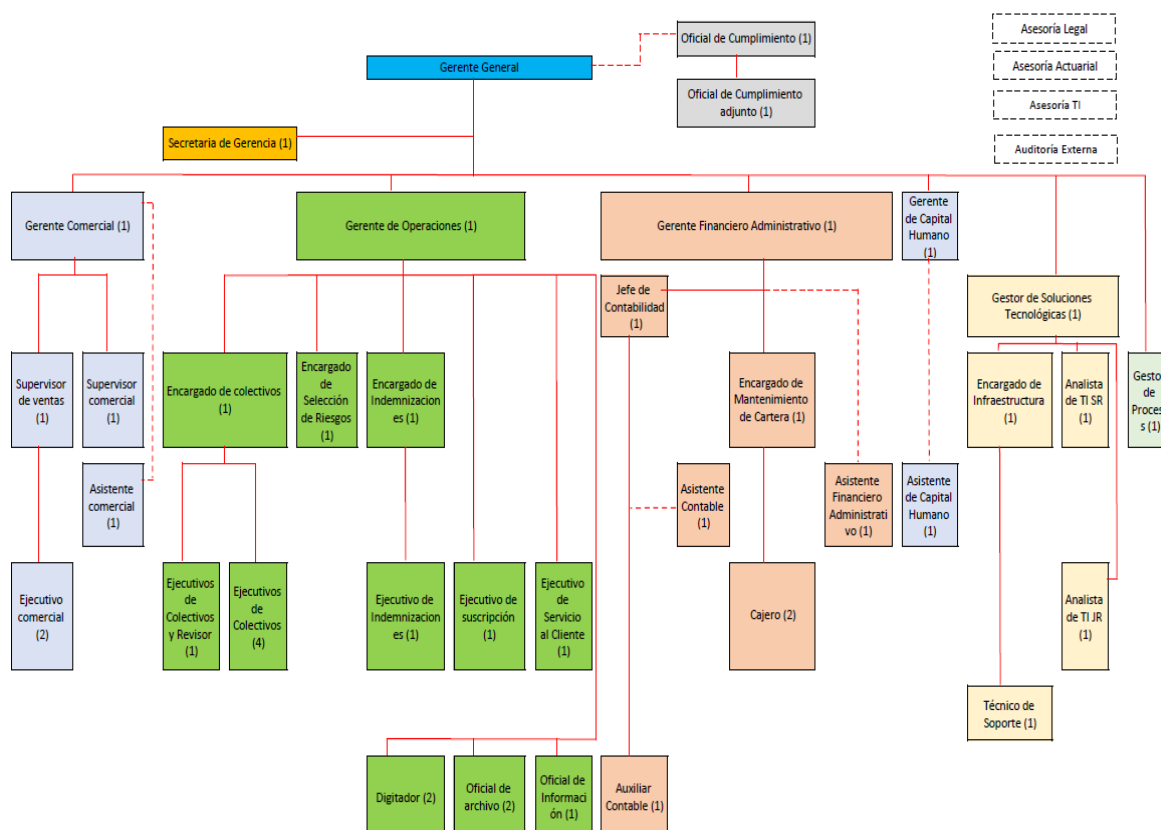


Figura 2  
Estructura Funcional de SM Seguros

Fuente: Página Web de Seguros del Magisterio S. A. <http://smseguros.cr>

Como se observa, el gerente general lidera las cuatro gerencias de la aseguradora: el departamento Comercial está compuesto por cinco colaboradores que se dedican a la publicidad, mercadeo, ventas y asesorías de los productos; la Gerencia de Operaciones que es el área a cargo de la recepción de pólizas, digitación, servicio al cliente, modificaciones, inclusiones y exclusiones de asegurados y otros tramites internos dentro de los cuales se desempeñan catorce funcionarios; el área Financiero Administrativo es el departamento encargado de mantener las cuentas contables en orden, así como las inversiones, también se encuentra el departamento encargado de las cobranzas y cajas y está conformada por ocho funcionarios, mientras que en el área de Tecnología de Información trabajan cinco funcionarios todos especializados en diferentes procesos tecnológicos y de sistema.

Sin embargo, si se observa en la Gerencia de Recursos Humanos se cuenta con un gerente y un asistente, como responsables de realizar las funciones del proceso de recursos humanos, ambas funcionarias se encargan de realizar el proceso de selección y contratación de personal, inducción, gestión de nóminas y seguros sociales, seguimientos de vacaciones y realizar actividades sociales en conjunto con la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional. Además, esta Gerencia de Recursos Humanos se acompaña de las otras áreas para tramitar despidos, realizar entrevistas, descripción de los puestos, evaluación del desempeño, definición de perfil profesional, gestión de permisos, entre otros.

### **2.1.7 Propuesta de valor**

La propuesta de valor de SM Seguros indica lo siguiente:

El cliente es el centro de todo lo que hacemos. Por esto, desarrollaremos productos que satisfagan sus necesidades. Actuaremos siempre bajo los más altos estándares éticos y profesionales. Trataremos de atraer y retener talento en nuestra organización y promover una mayor cultura de seguros en Costa Rica.

### 2.1.8 Tipos de seguros

A continuación, se detallan algunos de los productos individuales que comercializa SM:

- Seguros a los asegurados:

**Accidentes Familiar:** creado para brindarle una protección integral a todo el núcleo familiar, asegurándolos en caso de muerte, incapacidad o gastos médicos por accidente

**Asistencia Funeraria:** es un producto diseñado para brindar protección a todo el núcleo familiar, asegurándolos en caso de muerte por cualquier causa.

#### Rangos de edad para contratar el seguro y de aseguramiento

Cobertura Asegurado	Rango Contratación		Rango Aseguramiento	
	Edad Mínima <sup>(1)</sup>	Edad Máxima <sup>(1)</sup>	Edad Mínima <sup>(1)</sup>	Edad Máxima <sup>(1)</sup>
Principal	18	Vitalicia (sin límite)	18	Hasta fallecer
Cónyuge	18	Vitalicia (sin límite)	18	Hasta fallecer
Hijo <sup>(2)</sup>	0 <sup>(3)</sup>	23	0 <sup>(3)</sup>	24

<sup>(1)</sup> La incluye

<sup>(2)</sup> La cobertura para el hijo finaliza al cumplir 25 años o si contrae matrimonio, lo que ocurra primero

<sup>(3)</sup> A partir de 14 días de nacido

*Figura 3*  
Rangos de edad para contratar el seguro de asistencia funeraria y aseguramiento.

Fuente: Página Web de Seguros del Magisterio S. A. <http://smseguros.cr>

**Bienestar Familiar:** brinda protección a los beneficiarios del asegurado en caso de muerte por cualquier causa. Cubre gastos de funeral del asegurado directo y rentas a favor de los beneficiarios para compra de alimentación y pago de servicios públicos.

**Adulto mayor:** ofrece la cobertura de fallecimiento por cualquier causa del contratante directo. La protección que se ofrece con este producto será vitalicia y las edades de contratación oscilarán entre los 60 y 99 años.

#### Rangos de edad aplicados para la contratación del seguro

Cobertura	Rango Contratación		Rango Aseguramiento		Monto Asegurado
	Edad Mínima <sup>(1)</sup>	Edad Máxima <sup>(1)</sup>	Edad Mínima <sup>(1)</sup>	Edad Máxima <sup>(1)</sup>	
Vitalicia	60	99	60	Vitalicia	100%

<sup>(1)</sup> La incluye

*Figura 4*  
Rangos de edad aplicados para contratar el seguro adulto mayor.

Fuente: Página Web de Seguros del Magisterio S. A. <http://smseguros.cr>

**Familiar Plus:** es un Seguro de Vida completo, diseñado para cubrir contra todos aquellos riesgos posibles que atenten contra su estabilidad y la de su familia, tiene coberturas como: muerte por cualquier causa con un 100 % del monto asegurado, en caso de que el fallecimiento sea accidental se indemniza un monto adicional igual al valor asegurado por muerte, brinda el 100 % en caso de presentarse una incapacidad total y permanente, entre otros beneficios.

Además, SM Seguros emite productos de manera colectiva, los cuales poseen las mismas coberturas que los seguros individuales, sin embargo, estos se venden a empresas o instituciones que desean asegurar a sus empleados, es decir, el

requisito es que sea para más de diez personas y el beneficio es que al ser en masa lo hace más económico.

### **2.1.9 Proceso de Desarrollo Humano actual de la empresa**

De acuerdo con la entrevista realizada a la Encargada de Recursos Humanos se establece lo siguiente: el departamento de Recursos Humanos está constituido por dos colaboradoras, una que posee el puesto de gerente de Recursos Humanos y su asistente de Capital Humano.

En este departamento no existe un manual de funciones específicas para las dos colaboradoras, sin embargo, se consideran muy organizadas en el momento de distribuirse las funciones y aplicarlas.

Entre las funciones que realizan están las siguientes: reclutamiento, selección, formación e inserción del nuevo personal, tramitación de despidos en conjunto con las jefaturas de cada departamento ya que estos son quienes les informan cada vez que hay alguna necesidad de despido o de nuevas contrataciones en la empresa, gestionan nóminas y cargas sociales, llevan el control de las vacaciones de cada funcionario, realizan políticas y reglamentos, tramitan las becas a los colaboradores de acuerdo con su disponibilidad, se encargan de verificar incapacidades, llevan registros de los expedientes de cada colaborador y sus actualizaciones de datos personales, coordinan las actividades sociales (celebración Día del Trabajador, Día del Padre, Día de la Madre, fiesta de fin de año) en conjunto con la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional.

Además, brindan incentivos a los empleados en días festivos, en logros académicos de los colaboradores brindan reconocimientos a nivel empresarial,

recientemente contrataron a una empresa que les asesore en el tema de salud ocupacional para iniciar con lo pertinente a este tema.

El tema de capacitación está en manos de cada gerente, quienes son los encargados de prever un presupuesto anual para esto, de acuerdo con cada necesidad del colaborador. Hay capacitaciones a las que la aseguradora está obligada a brindar anualmente por estar regulada, una es la Ley 8204, la Ley sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo y estas las llevan todos los colaboradores de la empresa sin excepción.

## **2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

Administrar es como jugar cartas, se deben tener tarjetas listas según las exigencias del mercado cambiante, utilizar jugadas estratégicas, competir, pensar y replantear en caso de que no funcionen las apuestas.

Por este motivo, para la investigación en estudio es sumamente importante recordar los principios básicos de la administración, su importancia y las funciones que deben cumplir todos los miembros del equipo para lograr los objetivos de la organización.

### **2.2.1 Administración**

Administrar es un arte que se puede aprender con las buenas y constantes prácticas, el ser humano administra de alguna manera su día a día, lo planifica, lo organiza, lo dirige y al final del día obtiene un resultado de labores ejecutadas.

Según Robbins, Stephen y Coulter (2014) “La administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz” (p. 7).

Las empresas se preocupan cada vez más en obtener mejores administradores del tiempo y de las funciones que se les asignan, esto repunta al éxito de la compañía.

### **2.2.2 Importancia de la administración**

Una buena administración empresarial sabe que la eficacia y eficiencia se relacionan con los temas administrativos, Robbins, Stephen y Coulter (2014) detallan que:

La eficiencia es obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos y la eficacia es “hacer lo correcto” o, en otras palabras, efectuar aquellas actividades laborales que derivan en el logro de los objetivos de la empresa (p. 8).

La administración determina cuáles son sus principales objetivos y se dirige al cumplimiento de cada uno de ellos en compañía de todos los colaboradores de la empresa, de ahí la importancia de que todos los empleados conozcan cómo se encuentra la empresa en la actualidad y a dónde se desea llegar en el futuro.

### **2.2.3 Proceso Administrativo**

La administración posee etapas que deben ejecutarse en la organización si se desean buenos resultados, esto fue sustentado por el autor Henry Fayol, uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración.

Tarea	Características
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Define objetivos, fija estrategias y coordina actividades.</li> <li>■ Es un proceso permanente y continuo, preparado para los cambios.</li> <li>■ Coordina acciones.</li> <li>■ Selecciona propuestas.</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establece los medios técnicos y humanos para distribuir a los trabajadores de acuerdo con las tareas a realizar.</li> <li>■ Define cada puesto de trabajo, asignando responsabilidades a cada uno de ellos y las relaciones de autoridad.</li> <li>■ Establece las líneas de actuación utilizando reglas y manuales de organización.</li> </ul>
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establece las formas de guiar, orientar e impartir órdenes o instrucciones al personal.</li> <li>■ Gestiona los recursos con los que cuenta la empresa para obtener las mejores prestaciones.</li> <li>■ Selecciona el canal de comunicación adecuado entre la dirección y los equipos de trabajo, procurando que los mensajes sean claros, razonables y completos para que sean eficientes.</li> </ul>
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establece las relaciones necesarias para el personal y las actividades a realizar, evitando dificultades en los procesos.</li> <li>■ Utilizan los grupos de trabajo o consultas esporádicas al personal.</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se basa en comprobar si los resultados y las actividades realizadas coinciden con las programadas inicialmente.</li> <li>■ Se utiliza como detector de fallos y desviaciones en los objetivos establecidos inicialmente y en los recursos utilizados.</li> <li>■ Posibilidad de unificar o diversificar el control por niveles.</li> <li>■ El proceso se desarrolla en varias fases: Establecimiento de modelos de comparación, medición de fases, comparación de las actividades y corrección de las desviaciones.</li> </ul>

*Figura 5*  
*Funciones de la administración*

Fuente: Técnicas Administrativas Básicas, 2018. Luis Gregorio Carvajal, Josefa Ormeño, Lidia Beatriz Sanz, María Ángeles Valverde.

Estas funciones dan la orientación normativa sobre cómo los gerentes o administradores pueden dominar y ejecutar sus funciones administrativas efectivamente.

Lo anterior refleja la importancia que todos los colaboradores se enfoquen en sus responsabilidades y que, además, estén capacitados para ejercer las funciones que se les asignen.

## **2.3 CONTEXTO TEÓRICO DEL TEMA**

En la actualidad, Recursos Humanos ha tomado mayor fuerza en las diferentes empresas, es un soporte para el equilibrio de la empresa por el rendimiento de los colaboradores. Un funcionario feliz y satisfecho con la empresa en la que labora producirá más por lo que será más efectivo. Por este motivo, se abarcarán conceptos que poseen relevancia en el tema de investigación.

### **2.3.1 Definición Administración de Recursos Humanos**

Recursos Humanos corresponde al conjunto de funcionarios o colaboradores capacitados que llevan a cabo los objetivos de la organización.

Con la necesidad que empezó a sentir el recurso humano de la organización de sentirse cada vez más motivado en sus puestos de trabajo se creó la Administración de Recursos Humanos.

Una buena gestión de administración de recursos humanos constantemente velará por un ambiente laboral agradable, en el que los colaboradores se sientan a gusto con la compañía y con las funciones que están ejecutando.

### **2.3.2 Proceso de Recursos Humanos**

Los procesos de un administrador de Recursos Humanos van más allá de pagar planillas o de despedir y contratar al personal más capacitado, se trata de establecer procesos para mantener los lineamientos de la empresa bajo una misma dirección. Chiavenato (2011) lo define de la siguiente manera:

Proceso	Objetivo	Actividades
<b>Atracción (o provisión)</b>	Quiénes trabajan en la organización	Investigación del mercado de Recursos Humanos, Reclutamiento de personas y Selección de personas
<b>Organización</b>	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas, Diseño de puestos, Descripción y análisis de puestos y Evaluación del desempeño
<b>Retención</b>	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones, prestaciones y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y rotación sindicales
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación y desarrollo organizacional
<b>Evaluación</b>	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de Datos/ Sistema de información, controles – Constancia- Productividad – Equilibrio social.

Figura 6  
Los cinco elementos básicos en la gestión de recursos humanos.

Fuente: Il Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones (p. 102).

A continuación, una descripción más detallada de las actividades descritas en el cuadro anterior, a saber.

En el proceso de atracción o provisión vamos a detallar el proceso de reclutamiento y selección.

### 2.3.3 Proceso de Reclutamiento y Selección

Una de las principales funciones del administrador de recursos humanos es reclutar personas, este es un proceso que busca atraer a personas para que apliquen a un determinado puesto que requiere la organización.

Para Idalberto Chiavenato (2011) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

#### **2.3.4 Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno, busca brindarle la oportunidad de aplicar al puesto a los colaboradores de la misma organización, motivándolos y dándoles la oportunidad de crecer.

#### **2.3.5 Reclutamiento externo**

Este tipo de reclutamiento busca atraer personas externas a la empresa, para que apliquen a los puestos requeridos.

#### **2.3.6 Reclutamiento mixto**

En este tipo de reclutamiento se combina tanto el reclutamiento interno como el externo, se abre la oportunidad tanto a los colaboradores de la empresa como a personas externas a ella.

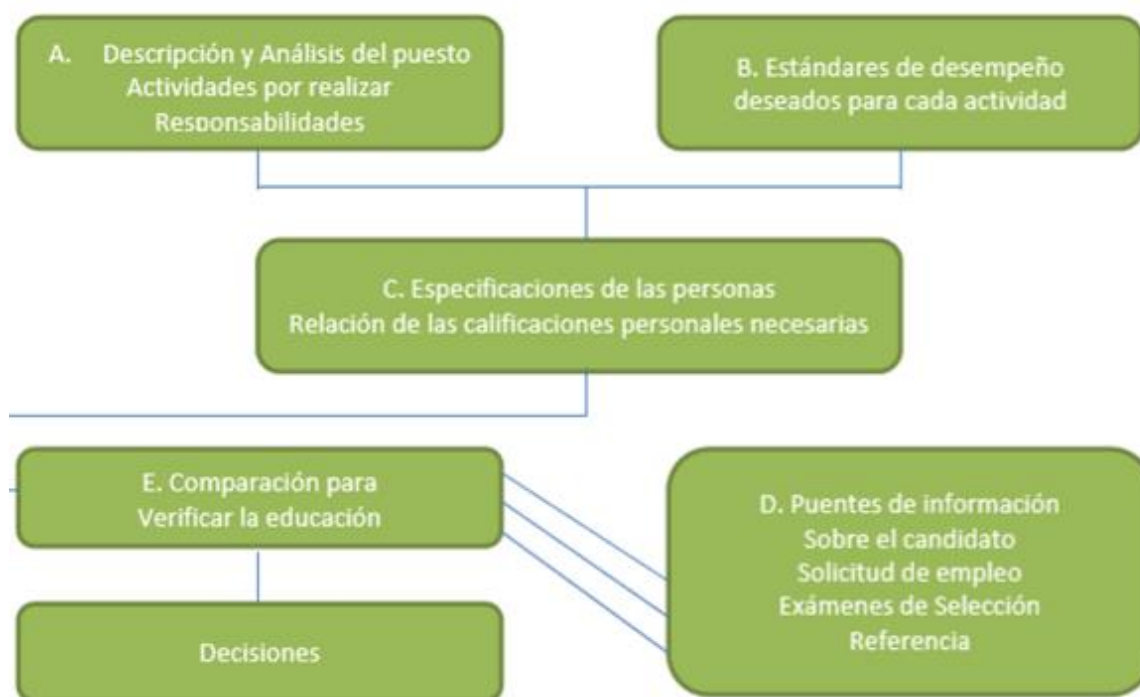
Todas estas formas de reclutamiento deben ser valoradas por el administrador de Recursos Humanos para continuar con el proceso de selección.

#### **2.3.7 Selección de personas**

Posterior al reclutamiento, se seleccionan los mejores postulantes que el administrador de Recursos Humanos ha considerado más idóneo para iniciar el proceso de pruebas.

Según Chiavenato (2011) indica que: “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, como la eficacia de la organización” (p. 144).

Posteriormente, cuando se seleccionan a los candidatos más aptos, se inicia con el proceso de entrevista de selección, pruebas o exámenes de habilidades, evaluación y control de resultados.



*Figura 7*  
*Proceso de Selección de Personal*

Fuente: Il Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones (p. 144).

Generalmente, hay un alto grado de responsabilidad en el fallo de una mala contratación del personal por no hacer un buen proceso de selección de personal y no definir con eficacia las competencias personales o técnicas de los candidatos que se buscan.

La selección de personal es necesaria para crear un equipo de trabajo competitivo y aportar valor a la empresa, por esto, debe ser un pilar en cualquier estrategia empresarial.

Como segundo elemento en la gestión de recursos humanos en la organización está la evaluación del desempeño que se detalla de la siguiente manera:

### **2.3.8 Evaluación de desempeño**

Posterior al proceso de reclutamiento y selección de personal, se realiza la evaluación del desempeño, el tiempo en el que se realice esta evaluación depende de las políticas de cada empresa y, generalmente, se mide que la persona que ocupa algún puesto en la organización sea la más adecuada.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor de excelencia y cualidades de una persona, para evaluar a los individuos que trabajan en una organización (Chiavenato, 2011).

Cabe destacar que, si la evaluación del desempeño es baja o no cumple las expectativas, se deben tomar acciones correctivas, mientras que si la evaluación del desempeño es positiva o satisfactoria se debe estimular a los colaboradores para que continúen con el buen rendimiento.

### **2.3.9 Responsabilidad en la evaluación de desempeño**

Todos los colaboradores tienen derechos, pero también tienen deberes que cumplir y para la empresa es fundamental que cada colaborador efectúe de manera eficiente la función por la cual fue contratado.

De acuerdo con las políticas de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de la persona será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo o su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o una evaluación del desempeño (Chiavenato, 2011).

La responsabilidad de una buena gestión en la evaluación de desempeño es de toda la empresa por igual, se debe aplicar a todos, desde la cabeza hasta los mandos más bajos de la estructura organizacional, no debe haber excepciones ni preferencias.

El tercer elemento para la retención de personal se encuentra la remuneración o compensación.

### **2.3.10 Remuneración o compensación**

En Recursos Humanos el tema de la remuneración o compensación es muy complejo, ya que se debe manejar con mucha cautela, pues todos los colaboradores esperan que sus funciones sean reconocidas y valoradas.

Juárez Hernández (2014) menciona:

La cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que le

resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal, entre otros motivos porque el mismo es el que le permita atraer, conservar y motivar con eficacia al personal que exige el negocio de la empresa (p. 9)

Bien sabemos que el dinero no es el principal motivador en las empresas, existen otros vínculos para incentivar al personal y establecer brechas entre el patrono y el trabajador.

El cuarto elemento de administración es el desarrollo, en el cual se encuentra la capacitación y el desarrollo organizacional, a saber:

### **2.3.11 Capacitación y Desarrollo Organizacional**

La capacitación es una muy buena manera de suplir a los colaboradores de conocimientos técnicos en determinados temas.

Chiavenato (2011) lo describe de la siguiente manera: “La capacitación es el concepto educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizado por medio del cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (s. p.).

Una adecuada capacitación permite que los colaboradores se sientan identificados con la empresa, ya que sienten que se desarrollan profesionalmente y esto los hace más capacitados para ejercer funciones, más competitivos en el mercado.

La empresa debe saber que tener empleados competitivos es una necesidad de negocio actual, con la capacitación y el desarrollo de personal, los colaboradores se comprometen más con la empresa y así hay más probabilidades de tener niveles más altos de servicio al cliente y mejor respuesta a las demandas del mercado.

### **2.3.12 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

Los objetivos son pequeñas metas que se desean alcanzar y el área de recursos humanos debe velar porque los objetivos fijados se cumplan, además de mantener al personal motivado para que vayan a la misma dirección.

Chiavenato (2011) los define de la siguiente manera:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas (p. 105).

Estos objetivos se logran con inteligencia de acuerdo con las necesidades de cada empresa, sin embargo, los colaboradores deben tener claro cuáles son las reglas por seguir y esto lo define recursos humanos.

### **2.3.13 Administrador de Recursos Humanos**

La administración de Recursos Humanos es el conjunto de actividades organizacionales dirigido a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva. La administración de recursos humanos tiene lugar en un entorno complejo y siempre cambiante (Griffin, 2011).

Un administrador de recursos humanos es de vital importancia para la empresa pues es la persona que está capacitada para ejercer la comunicación idónea entre el colaborador y la organización, debe poseer cualidades que le

permitan ejercer gestiones de liderazgo para mantener el equilibrio entre la organización y los empleados.

#### **2.3.14 Funciones de un administrador de Recursos Humanos**

Algunas de las principales funciones de un administrador de Recursos Humanos:

- Describir los puestos que requiere la organización.
- Definir los requisitos de aplicación a los puestos de acuerdo con cada necesidad del cargo.
- Reclutar, seleccionar y capacitar al personal más idóneo para cada puesto de la organización.
- Evaluar el desempeño de cada funcionario en el puesto asignado.
- Gestionar el pago de sueldos y salarios (planillas).
- Promover incentivos y prestaciones.
- Velar por que cada colaborador se sienta comprometido con la organización.

#### **2.3.15 Gerencia de la felicidad**

Durante las últimas décadas, se ha tratado de estimar el grado de felicidad que puede obtener una persona de acuerdo con cada situación que enfrenta. De igual manera, es tendencia el tema de gerencia de la felicidad, este es un paradigma que tiene como objetivo considerar a los empleados primero como personas, individuos que merecen disfrutar de su trabajo y del ambiente en el cual son

llamados a ejercer sus funciones, sin perder la vista en sus necesidades de crecer (Healt Coach y HR Developer, s. f.).

Preocuparse por la satisfacción de los empleados los amarra cada vez más a la empresa en la que se desenvuelven, además, promueve un liderazgo efectivo y fortalece a los equipos de trabajo que tendrán mejores resultados y la gran ganadora será la empresa.

La gerencia de la felicidad busca realizar actividades transversales relacionadas con la felicidad a toda la organización, se pueden establecer claramente sus funciones (Gaitán *et al.*, 2015):

1. Generar cultura de optimismo.
2. Fomentar la cooperación dentro de la empresa.
3. Crear iniciativas de motivación.
4. Fomentar dinámicas para el fortalecimiento de equipos.
5. Generar actividades para promover los valores de la empresa.
6. Mantener líneas de comunicaciones directas.

Implementar una buena gerencia de la felicidad en las empresas, no solo promueve las buenas prácticas para mantener un mejor ambiente laboral, sino que también brinda a cada colaborador las herramientas adecuadas para que pueda cambiar los hábitos que no favorecen su felicidad, por aquellos que sí la promueven.

### **2.3.16 Salario Emocional**

El salario emocional es cada vez más frecuente en las empresas de mayor auge en el mundo, ya que son las remuneraciones de carácter no económico que se le otorgan a los colaboradores. Como se sabe, los intereses de cada generación son

diferentes, algunos colaboradores disfrutan días libres, otros se sienten felices con accesibilidad de horarios, otros con facilidad de laborar desde la casa, otros con actividades de esparcimiento, entre muchas otras variables que pueden motivar a los colaboradores a sentirse más identificados con la empresa.

Existen beneficios intangibles que están diseñados para satisfacer necesidades profesionales, personales y hasta familiares. Los empleados felices son 300 % más innovadores (Hardware Business Review, s. f.) y 33 % más productivos (Gutenberg y Arawaka, s. f.); además, la satisfacción laboral tiene un impacto directo en el ausentismo, hasta en el 51 % (Gallup, s. f.) (Pymes de Costa Rica, s. f.).

Saracho (2015) indica que:

Los estados emocionales que determinan tres capacidades clave de la organización: el liderazgo, la colaboración y el compromiso. El estado emocional de motivación impacta directamente la eficacia del liderazgo; el estado emocional de confianza impacta directamente la colaboración y el estado emocional de pertenencia impacta directamente al compromiso organizacional (p. 33).

Una empresa que fomente gerencia de la felicidad y salario emocional motiva a los empleados a sentirse identificados con la compañía para colaborar con el cumplimiento de los objetivos, crece la empresa, pero también crece el colaborador, esto ofrece un balance de vida y bienestar psicológico.

### **2.3.17 La motivación**

La motivación es un impulso o una sensación que mantiene despierta alguna meta por alcanzar, un sentido por la vida y por las cosas que se hacen, ya sea personales, laborales o de cualquier índole.

Chiavenato (2014) define la motivación como “el proceso responsable de la intensidad, la dirección y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar una meta determinada” (p. 313).

La motivación está ligada a otros factores estimulantes como incentivos que se espera recibir en algún momento de la vida, pero también depende del estado anímico de la persona, no todos los días se tiene el mismo grado de motivación, hay distractores que pueden alterar este estímulo.

De acuerdo con Chiavenato (2014):

La motivación implica que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o impulso orientado hacia un objeto o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos y los incentivos y en las relaciones entre ellos (p. 314).

La motivación laboral es posible con estímulos no económicos, hay otros que favorecen la motivación, sin embargo, no solo depende de la empresa, también depende de la actitud que tenga el colaborador y la percepción que tenga sobre el trabajo que ejecuta, el colaborador debe saber que las funciones que realiza aportar mucho a la empresa.

### **2.3.18 Importancia de la motivación**

Es muy importante que se analicen las personalidades de los colaboradores y que los líderes se tomen el tiempo de conocer gustos y preferencias o deseos y necesidades del grupo para determinar de esta manera cuando una persona se encuentre desmotivada y poder estimularlo al análisis y al cambio de actitud para fortalecer el desempeño con la empresa.

La motivación es un tema muy importante en los aspectos laborales debido a que, si se hace bien uso y se motiva a los trabajadores, hacen mejor su trabajo, se sienten más a gusto en la compañía y resulta un beneficio para todos (Céspedes, 2010).

Si se quiere tener colaboradores más comprometidos con la empresa, hay que tenerlos motivados, hay que capacitarlos y hacerlos crecer profesionalmente, instarlos a que avancen, a que progresen y recordar que son seres humanos con necesidades que buscan satisfacer de alguna manera.

### **2.3.19 Tipos de motivación**

Todos los seres humanos tienen distintos tipos de motivación, lo que motiva años atrás puede ya no interesar tanto como antes. El ser humano, por lo general, está en constante progreso, por lo que varían sus gustos y preferencias o sus necesidades, por este motivo, se detallarán los diferentes tipos de motivación existentes.

**Motivación Extrínseca:** es la motivación externa, en esta intervienen factores que no dependen del individuo. Tiene como objetivo premiar el rendimiento de los colaboradores con incentivos económicos u otras ventajas profesionales.

**Motivación Intrínseca:** esta nace del propio trabajador, está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir, responde a la necesidad de sentirse autorrealizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo.

Motivación Trascendente: es aquella en la que la satisfacción proviene del beneficio que obtienen terceras personas, por lo que es una motivación para los demás, los que realizan trabajos por voluntad propia.

### **2.3.20 Teoría dual de Frederick Herzberg**

La llamada teoría bifactorial o teoría de motivación-higiene de Frederick Herzberg ha tomado protagonismo en los últimos años. Las indagaciones de Herzberg se centraron en la búsqueda de variables o factores que motivan positivamente al hombre en el trabajo.

Según de la Torre Batista (2009), Herzberg estableció dos categorías, las de primer nivel los cuales definió como:

- a. Reconocimiento: elogio, alabanza.
- b. Logro: éxito, realización en el trabajo.
- c. Posibilidad de desarrollo personal.
- d. Promoción: cambio real en el estatus o posición jerárquica.
- e. Salario.
- f. Relaciones interpersonales
- g. Supervisión técnica
- h. Responsabilidad
- i. Política y administración de la empresa
- j. Condiciones de trabajo
- k. Trabajo en sí mismo
- l. Vida privada
- m. Estatus

Los anteriores son los hechos objetivos que, a juicio del entrevistado, constituyeron en una determinada situación, la causa de su sentimiento global de satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Mientras que los factores de segundo nivel están determinados por las siguientes necesidades:

- a. Reconocimiento
- b. Logro
- c. Posibilidad de desarrollo personal
- d. Responsabilidad
- e. Afiliación
- f. Trabajo en sí mismo
- g. Estatus
- h. Seguridad
- i. Justicia y Equidad
- j. Orgullo y autoaprecio.
- k. Salario.

Herzberg (s. f.) definió como factores de satisfacción, denominados también motivadores de los cuales están: el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y la promoción. Por otra parte, definió como insatisfactores o factores de higiene: al salario, posibilidad de desarrollo personal, relaciones interpersonales y estatus.

La teoría de la motivación de Herzberg (s. f.) es una de las más importantes para entender el concepto de motivación laboral ya que ha servido hasta el día de hoy de estímulo para diversas investigaciones científicas.

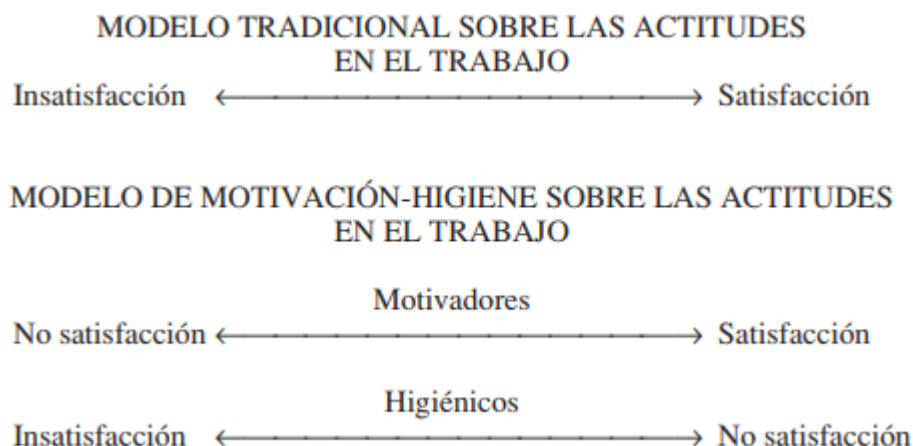


Figura 9  
Modelo tradición sobre las actitudes en el trabajo.

Fuente: Yaneth de la Torre Batista, Las competencias emocionales, p. 33.

### 2.3.21 Satisfacción laboral

La palabra satisfacción, según el diccionario de la Real Academia Española significa *acción y efecto de satisfacer o satisfacerse* y si se le agrega la palabra laboral indica: perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social. Por consiguiente, la satisfacción laboral es el efecto que siente un colaborador por la empresa en la que se desempeña y esto proviene de muchos factores del entorno.

Robbins y Judge (2009) definen satisfacción como: “El sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características” (p. 31).

El empleado siempre va a tener grandes expectativas cuando se incorpora a una empresa, también valora el hecho de tener estabilidad laboral, pero la motivación y otros estímulos que puedan percibir a lo largo de su trayectoria profesional son una motivación, para que se sientan satisfechos laboralmente.

Robbins y Judge (2009) mencionan las siguientes variables sobre la influencia de la productividad: ausentismo, rotación, desviación de normas de comportamiento en el sitio de trabajo.

Variables de individuo: las personas entran a las organizaciones con ciertas características innatas que influirán en su comportamiento en el trabajo. La más obvia es la que se refiere a los rasgos biográficos como la edad, el género y el estado civil; los rasgos de la personalidad; una estructura emocional inherente; valores, actitudes y niveles de aptitudes básicas. En esencia, estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo y hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas.

Variables de grupo: el comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta. La complejidad del modelo aumenta cuando se considera el comportamiento de las personas.

Variable de sistema de organización: el comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal al conocimiento previo del comportamiento del individuo al grupo. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman. El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de esta (es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo y métodos de evaluación del desempeño), tienen un efecto en las variables dependientes (p. 32).

Como se aprecia en el párrafo anterior, existen diferentes variables que conmueven el desempeño de los colaboradores, para bien o para mal, de ahí la importancia de que un administrador de recursos humanos se enfoque en la satisfacción laboral. Si se analiza, gran parte de la vida de los trabajadores de Costa

Rica la invierten sus horas laborales, esto implica a la importancia de que el colaborador se sienta satisfecho y feliz.

### 2.3.22 Rotación de personal

La rotación del personal en una empresa se da cuando un empleado renuncia voluntariamente a su puesto o bien cuando es despedido de manera involuntaria.

Chiavenato (2011) indica:

Si la rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano existente, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, entonces la rotación está bajo control de la organización. Sin embargo, si la pérdida de recursos no es provocada por la organización, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos con el fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables (s. p.).

El administrador de Recursos Humanos debe analizar las salidas de los colaboradores, escuchar los motivos que implican a los funcionarios a tomar decisiones de este tipo, para comprender posibles aspectos de mejora en la organización.



Figura 8  
La Rotación de Personal

Fuente: Il Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones (p. 118)

### 2.3.23 Cálculo de rotación de personal

Para los casos de rotación de personal se aplican fórmulas matemáticas, en este caso, Chiavenato (2011) indica lo siguiente:

El cálculo del índice de rotación de personal está con base en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo y en términos porcentuales (p. 156-157).

Según indica Chiavenato (2011) se puede calcular:

- Rotación de personal para la planeación de Recursos Humanos.
- Analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas) sino solo las separaciones ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.
- Cuando se analiza las pérdidas de personal para verificar los motivos de las personas para abandonar la organización, solo se consideran la separación por iniciativa de los empleados y no las provocadas por la organización.
- Cuando se evalúa la rotación de personal por departamentos o divisiones considerados subsistema de un sistema mayor la organización (s. p.).

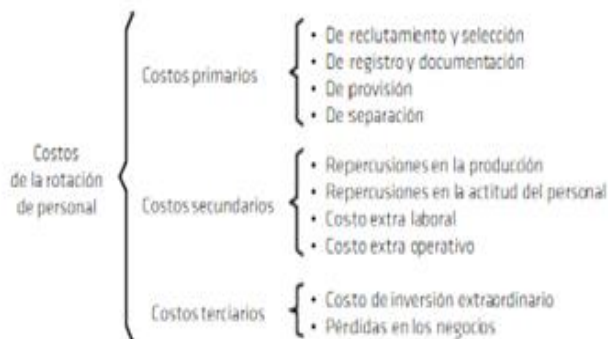


Figura 9  
Costos de Rotación de Personal.

Fuente: Il Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones (p. 123)

### **2.3.24 Causas que determinan la rotación del personal**

Las causas por las que los colaboradores roten de sus puestos de trabajo podrían ser innumerables. Como se mencionó, se da de forma voluntaria o involuntaria, se pueden mencionar despidos, renunciaciones, por jubilación, por alguna incapacidad o enfermedades, por fallecimiento del trabajador, entre muchos otros.

Sin embargo, cuando es voluntario, queda una incógnita para la empresa de saber los motivos originales que implican que el colaborador tome decisiones de este tipo. Esto porque se pretende que el departamento de Recursos Humanos tenga control sobre el clima organizacional de la empresa, así como las evaluaciones de desempeño, por lo que es importante saber el trasfondo real de la desvinculación laboral.

Algunas empresas poseen políticas de desvinculación, como entrevistas, encuestas, formularios, entre otros, para indagar sobre la decisión.

Chiavenato (2005) indica que existen ciertos aspectos que se escapan totalmente a la percepción y control de colaboradores y la organización. Los cuales son:

- “Motivo real por el cual el trabajador deja su trabajo.
- Salario.
- Actitudes del colaborador con relación a su empleo anterior.
- Registrar los cambios que recomienda el colaborador” (s. p.).

Sin embargo, años después Chiavenato (2011), determinó algunos factores externos e internos que afectan rotación, estos son:

Factores externos de rotación:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura favorable o desfavorable a la organización.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Factores internos de rotación:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de las organizaciones.
- Condiciones físicas de trabajo en la organización.
- Moral de personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de la evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización (s. p.).

Gran parte de los trabajadores en las empresas no están satisfechos o motivados, no poseen niveles de ánimo para ejercer sus funciones, más si tienen años de desempeñarse en la compañía, por lo que carecen de elementos que los hagan salir de la rutina en la que se encuentran.

### **2.3.25 ¿Cómo reducir la rotación del personal?**

Es importante que el administrador de Recursos Humanos tenga claro cuáles son los factores de rotación del personal que más se repiten en la organización, para evaluar posibilidades de cambios en el futuro.

Se debe innovar, analizar y comparar cuales son las tendencias en las compañías más exitosas en el mundo para implantar patrones, tener un liderazgo flexible que entienda que todos los colaboradores tienen diferentes necesidades. Se deben buscar técnicas que mantengan motivados a los colaboradores que, a la vez, se empoderen en sus puestos de trabajo.

Otra forma de reducir la rotación es tomar en cuenta a los colaboradores en planes estratégicos para que se sientan parte de las decisiones fundamentales de la organización, además, que los colaboradores se sientan valorados.

Es necesario buscar la forma de que los colaboradores crezcan profesionalmente con capacitaciones que se adecuen a sus cargos, se debe respetar a cada miembro de la organización sin importar su credo religioso o su orientación sexual, se debe velar por un clima organizacional agradable, que los funcionarios sientan que hay igualdad de condiciones para todos, se les debe permitir expresarse y tener un adecuado manejo de conflictos internos que se puedan presentar.

La tendencia actual es atacar las causas de aquello que provoca la rotación del personal, pero para esto se deben enumerar las razones más repetitivas de rotación en la empresa. El administrador de Recursos Humanos es quién debe velar por estar en el campo de batalla día a día e innovar para evitar rutinas que debilitan el cálido ambiente que se pretende tenga todas las compañías con sus colaboradores.

### **2.3.26 Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es la forma en que los colaboradores realizan su trabajo, se puede evaluar en el rendimiento a partir de factores claves como el liderazgo, habilidades en la organización, productividad, entre otras variantes que el administrador desee medir.

Establecer metas y objetivos claros es la mejor manera de asegurar el desempeño en el trabajo. Por este motivo, es sumamente importante que los colaboradores tengan conocimiento de que se les podría evaluar, para no tomarlos

desprevenidos y que las reglas queden claras. Posteriormente, las retroalimentaciones de los resultados de la evaluación son muy valiosas para el trabajador y para la empresa.

Según de la Torre Batista (2009), son esenciales para el desempeño exitoso en cualquier puesto laboral:

Las empresas exigen una serie de competencias genéricas o básicas que se repiten en relación con distintos puestos y que constituyen los principios de desempeño excelente y el logro profesional, las cuales funcionan a dos niveles principales: uno intrapersonal y el otro interpersonal (p. 5).

Se debe entender que estos dos niveles son parte de la inteligencia emocional de cada persona, la inteligencia intrapersonal es la capacidad que posee cada ser humano para ver cómo es y determinar lo que quiere, mientras que la interpersonal es la que nos permite entender a los demás.

Se puede trabajar en ciertos aspectos en la inteligencia emocional de una persona, con el fin de moldearlo al perfil que se espera, es por este motivo que las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se escoja a un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido, todo esto de acuerdo con su desempeño laboral.

## **CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El fin de este capítulo de investigación, es describir las formas en las que se llevará a cabo la recolección de la información, fases metodológicas, descripción de los sujetos, variables y la naturaleza de la exploración, entre otras técnicas necesarias para delimitar los alcances.

#### **3.1.1 Finalidad (teórica o práctica)**

En general, la investigación tiene dos finalidades, la teórica o la aplicada. La investigación teórica, según señala Barrantes (2013), “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia” (p. 64).

Mientras que la investigación practica según menciona Barrantes (2013), “tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa” (p. 64).

Por lo tanto, esta investigación tiene una finalidad mixta, una parte teórica y otra aplicada, es un tema que se está empezando a estudiar en la Aseguradora, pero, no se ha ejecutado.

#### **3.1.2 Dimensión temporal**

En la dimensión existen dos tipos de investigaciones:

La transversal, señala Barrantes (2013), “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado” (p. 64).

Por otro lado, la longitudinal, como señala González (2017) “analiza el desarrollo del tema investigado, tanto en diversos momentos como a lo largo del tiempo, todo para identificar y comparar los diversos comportamientos del tema conforme pasa el tiempo” (p. 25).

En este trabajo se aplica la investigación transversal, porque se debe desarrollar el tema con diferentes sujetos o fuentes de investigación, además, no se pretende medir el comportamiento a lo largo del tiempo.

### **3.1.3 Marco tamaño**

Existen tres tipos de tamaños en las investigaciones que se estudian: *mega*, que son las que estudian todos los procesos y departamentos de una empresa, *macro*, que estudian áreas o departamentos en específico o las de tamaño *micro*, que estudian un área en específico o un procedimiento como tal.

Cuando una investigación es mega y se realiza un estudio nacional sobre condiciones socioeconómicas [...] Cuando lo macro refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega [...] Cuando el marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro espacio, sobre el cual o en donde el investigador hará su investigación (González, 2017, p. 26).

Si el enfoque de esta investigación fuera de un tamaño mega se estudiaría a todos los colaboradores de SM Seguros. Sin embargo, si fuera de un tamaño macro abarcaría a algún departamento de la aseguradora ya sea el departamento de Operaciones, el departamento de Mercadeo, el departamento Financiero entre otros, sin embargo, es de tamaño micro, pues se investiga el proceso que ejecutan las colaboradoras de Recursos Humanos para aminorar la rotación de personal.

### 3.1.4 Naturaleza

Según Hernández *et al.* (2014): “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en las mediciones numéricas y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar hipótesis” (p. 4).

“En la investigación cualitativa, lo que se recaba y analiza son opiniones, conductas, puntos de vista, actitudes, valoraciones y juicio de valor, entre otras cuestiones, sobre el tema investigado” (González, 2017, p. 28).

“En el modelo mixto, va entremezclado ambos enfoques a lo largo de todo proceso, que se vuelve más complejo” (González, 2017, p. 30).

Según lo definido, el presente estudio tiene un enfoque cualitativo desde la perspectiva de la información obtenida, mediante entrevistas y encuestas realizadas al personal.

### 3.1.5 Carácter de la investigación

Por carácter, las investigaciones se clasifican en: exploratorias, descriptivas, analíticas-interpretativa, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas, entre otras.

“Estudios exploratorios se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (Hernández, 2014, p. 91).

“Estudios descriptivos, buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, 2014, p. 92).

“Estudio correlacional, asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández, 2014, p. 93).

“Estudios explicativos, pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (Hernández, 2014, p. 95).

Esta investigación es exploratoria pues es la primera que se ejecuta en la aseguradora, además, analiza el procedimiento actual que ejecutan las colaboradoras de recursos humanos de SM Seguros, con el fin de cumplir los objetivos propuestos, con base en las necesidades detectadas.

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.2.1 Unidades de análisis o sujetos de estudio**

Cuando las fuentes de investigación son personas, se les llama sujetos de investigación (Del Cid Pérez, Méndez y Sandoval Recinos, 2007, p. 72).

En esta investigación los sujetos de estudio son todos los colaboradores de SM Seguros.

### **3.2.2 Fuentes**

Las fuentes de información son aquellas en las cuales se detecta, consulta y obtiene la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de estos se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año, en diversas partes del mundo, se publican miles de artículos en revistas académicas, periódicos, libros y otras clases de

materiales en las diferentes áreas del conocimiento (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por la importancia de la investigación, es primordial que se seleccione la información que tenga mayor relevancia con el tema, para que no haya fallo en las hipótesis.

### **3.2.2.1 Fuentes de primera mano**

Según Bernal (2010), las fuentes de primera mano son “Todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, se origina información” (p. 191).

Por lo anterior, en este tipo de fuente se aplicará una entrevista a la encargada de Recursos Humanos, además, se realizará una encuesta a los colaboradores de SM Seguros, para obtener información de primera mano y realizar los análisis que posteriormente nos brinden respuestas.

### **3.2.2.2 Fuentes de segunda mano**

Según Bernal (2010), las fuentes secundarias son “Todas aquellas que ofrece información sobre el tema que se investigará, pero, que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencia” (p. 192).

Son libros relacionados con temas y subtemas de investigación, información de la biblioteca digital de la Universidad Hispanoamericana, además, se han consultado tesis de la biblioteca, páginas de Internet, revistas, entre otros, lo que brinda aportes al tema en estudio.

### **3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO**

#### **3.3.1 Población**

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2017) el término población se puede definir como “conjunto de los elementos sometidos a una evaluación estadística mediante muestreo” (s. p.).

La población de SM Seguros corresponde a 43 colaboradores.

#### **3.3.2 Censo**

El Diccionario de la Real Academia Española define censo como: “padrón o lista de la población” (s. p.).

En estadística descriptiva, se denomina censo al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

Los resultados que esta investigación emita serán el resultado del censo aplicado a los colaboradores de SM Seguros de acuerdo con las respuestas del cuestionario.

#### **3.3.3 Muestra**

“La muestra es el subgrupo representativo del total” (Moran y Alvarado, 2010. p. 30)

En esta investigación no se utilizó muestra, pues se trabajó con la totalidad de la población de SM Seguros.

### 3.3.4 Técnicas e instrumentos para recolectar información

Las técnicas e instrumentos para recolectar información son los procedimientos especiales para obtener y evaluar las evidencias necesarias que permiten formar un juicio objetivo.

Bernal (2010) indica las diferentes técnicas de recolección de datos:

**Encuesta:** Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo en las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

**Entrevista:** Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información, a diferencia en la encuesta, que se ciñe un cuestionario, la entrevista, aunque puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

**Observación directa:** Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, por lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos.

**Análisis de documentos:** Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio.

**Internet:** No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece Internet como una técnica de obtener información; se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información (p. 194).

### 3.3.5 Elaboración de Cuestionarios

El cuestionario sirve para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a 1 o más variables a medir, se dividen en dos tipos de preguntas, abiertas y cerradas, se pueden dar de forma de entrevista o por medio telefónico e Internet. Las preguntas cerradas se definen como aquellas que tienen

opciones de respuestas previamente delimitadas, son más fáciles de codificar y analizar (Hernández, 2010).

Para efectos de esta investigación, la técnica y el instrumento que se utilizará inicialmente es la entrevista a la encargada de Recursos Humanos. Posteriormente, será el cuestionario, el cual estará conformado por 20 preguntas cerradas, en las que se medirán las variables necesarias para la recolección de los datos en cuestión, el cual será anónimo para obtener resultados más enriquecedores.

### **3.4 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Hernández, Fernández y Baptista (2010) consideran que todo instrumento de medición debe reunir tres requisitos indispensables:

- “Confiabilidad: grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 200).
- “Validez: se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 201).
  - “La validez de contenido que se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 201).
  - “La validez de criterio se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo” (p. 202).
  - “La validez de constructo es probablemente la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica y se refiere a qué tan

exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico (Grinnell, Williams y Unrau, 2009, p. 203).

- “La validez total se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanta mayor evidencia de validez de contenido, de criterio y de constructo tenga un instrumento de medición, este se acercará más a representar la(s) variable(s) que pretende medir” (p. 204).
- “La Objetividad: Se refiere al grado en que es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan” (Mertens, 2005, p. 287).

Por lo anterior, cabe recalcar que el cuestionario utilizado cumple con toda la seguridad para utilizar los datos de la aseguradora y permitir cumplir con los objetivos planteados.

### **3.5 PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para obtener datos correctos y precisos se necesita seguir una serie de pasos con el fin de dar respuesta a los objetivos y brindarles validez a las recomendaciones.

Según el autor Bernal (2010) estos son los pasos por seguir:

1. Tener claros los objetivos propuestos en la investigación y las variables de las hipótesis (si existen).
2. Haber seleccionado la población o muestra objeto del estudio.
3. Definir las técnicas de recolección de información (elaborarlas y validarlas)
4. Recoger la información para luego procesarla para su respectiva descripción, análisis y discusión (p. 194).

La finalidad de esta investigación es que se ejecuten estos pasos y que la información sea indispensable para brindar datos que reflejen las diferentes necesidades que posee la aseguradora.

### **3.5.1 Tratamiento de la información**

A continuación, se detallarán los procedimientos que se emplearán para codificar y tabular la información de la investigación.

#### **3.5.1.1 Tabulación, ordenamiento y procesamiento**

Posterior a la aplicación del cuestionario, cuando ya se haya recolectado la información necesaria, se procede con la tabulación manual para concentrar las respuestas obtenidas. Seguidamente, se ordenará la información con las tablas que agrupan las respuestas para cada pregunta y variable y, finalmente, se procesará la información adquirida, mediante frecuencia de datos y porcentajes que serán utilizados para análisis final.

#### **3.5.1.2 Presentación de la Información**

Cuando se haya obtenido la información necesaria, tabulada y procesada, se analiza la forma en que dichos resultados serán presentados.

## **3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Para Hernández, Fernández y Baptista, (2010), “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 93)

En esta investigación se detallarán las variables a considerar para la recolección, se pretende que gracias a ellas se pueda llegar a cumplir los objetivos.

La operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

Excelente: para aquellos casos en los que la frecuencia relativa se encuentre entre 90 y 100.

Muy Bueno: para aquellos casos en los que la frecuencia se encuentre entre 80 y 90

Bueno: para aquellos casos en los que la frecuencia relativa se encuentre entre 70 y 80.

Malo: para aquellos casos en los que la frecuencia relativa sea inferior a 70.

*Tabla 1*  
*Operacionalización de las variables*

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Dimensión Conceptual</b>	<b>Dimensión Operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
Describir las funciones que realiza el departamento de capital humano de SM Seguros	Funciones de capital humano	Proceso de Recursos Humanos.	Algunas de las actividades que ejecuta un administrador de recursos humanos son: Investigación del mercado de recursos humanos. Reclutamiento y selección de personas. Integración de personas. Diseño de puestos, descripción y análisis de puestos. Evaluación de desempeño.	Se evaluará la forma en que las colaboradoras de Capital Humano ejecutan las funciones dentro de la Aseguradora.	Entrevista a gerente de Capital Humano.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Dimensión Conceptual	Dimensión Operacional	Definición Instrumental
			Remuneración y retribuciones. Servicios sociales. Higiene y Seguridad. Capacitación y desarrollo organizacional. (Chiavenato p. 102).		
Analizar el sistema de motivación que posee SM Seguros.	Motivación	Teoría dual Incentivos.	Motivación como: el proceso responsable de la intensidad, la dirección y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar una mete determinada. Está constituido por necesidades, intereses y motivos (Chiavenato p. 313).	Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa se encuentre entre 90 y 100. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia se encuentre entre 80 y 90. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa se encuentre entre 70 y 80. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea inferior a 70	Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 4 a la pregunta 11.
Evaluar si el sistema de motivación afecta el sentido de pertenencia	Sentido de pertenencia	Satisfacción Laboral Variables de Grupo.	Sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una	Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa se encuentre	Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 12

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Dimensión Conceptual	Dimensión Operacional	Definición Instrumental
colaboradores de SM Seguros			evaluación de sus características . (Robbins y Judge p. 31)	entre 90 y 100. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia se encuentre entre 80 y 90. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa se encuentre entre 70 y 80. Mal: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea inferior a 70.	a la pregunta 24.
Elaborar una propuesta para fortalecer el sentido de pertenencia en los colaboradores de SM Seguros.					

Fuente: elaboración propia, 2018.

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En este capítulo se desarrollará la interpretación de los datos recolectados mediante el instrumento del cuestionario, el cual fue aplicado a los 43 colaboradores de SM Seguros.

### **4.1.1 Diagnóstico de la situación**

El cuestionario que se aplicó está compuesto por tres preguntas generales, las cuales tienen el fin de recolectar datos como de edad, género y años de laborar para la aseguradora, posteriormente, se aplicaron 21 preguntas, de las cuales, algunas de ellas tienen espacio para justificar el porqué de la respuesta, con el objetivo de determinar de manera más extensa la percepción de cada colaborador sobre el tema en cuestión.

Dicho conjunto de preguntas tiene como finalidad detectar las variables de motivación y sentido de pertenencia para de esta manera determinar posibles conclusiones de acuerdo con lo que nos muestren los datos.

Después de la aplicación del cuestionario, se procedió a elaborar una base de datos en Excel con el fin de contabilizar la información compilada para cada pregunta, además de crear las tablas con los datos y dar inicio a la creación de los gráficos.

### **4.1.2 Tipos de gráficos**

Para representar con una visión más clara los datos obtenidos en el cuestionario, se mostrarán gráficos circulares y gráficos de barras verticales.

#### **4.1.2.1 Gráfico circular**

Llamado también gráfico de pastel, de tarta, de torta o gráfico 360 grados, utilizado para representar datos estadísticos y porcentajes.

Una gráfica circular es una gráfica que puede utilizar para representar la proporción de cada categoría en los datos. El círculo está segmentado en divisiones, cada una de las cuales representa una categoría de datos. Al comparar y contrastar el tamaño de las divisiones, puede evaluar la magnitud relativa de cada categoría (Reserved, 2016).

#### **4.1.2.2 Gráfico de barras**

Un gráfico de barras es una forma de resumir un conjunto de datos por categorías. Una gráfica de barras es una gráfica que se puede utilizar para comparar las alturas de barras de medidas de categorías. Las gráficas de barras pueden constar de cuentas por categoría, de estadísticas diferentes por categorías o de valores de resumen. La altura de las barras representa la magnitud de los valores (Minitab Inc., 2016, s. p.).

#### **4.1.3 Descripción de los datos**

Cuestionario aplicado a los 43 colaboradores de SM Seguros, en el mes de junio 2018.

#### 4.1.3.1 Información de datos generales de los encuestados

Tabla 2  
Género

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	26	60 %
	Masculino	17	40 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

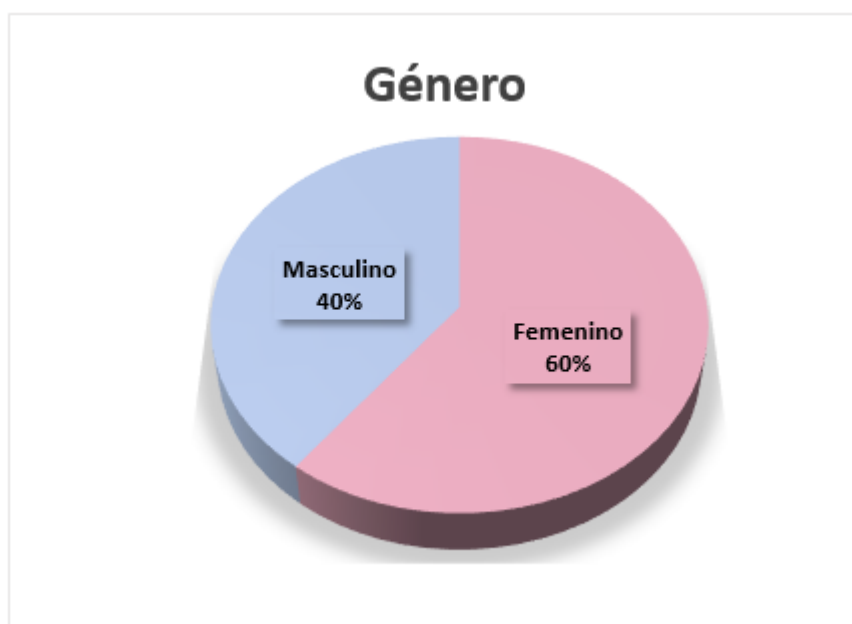


Gráfico 1  
Género

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

De los 43 colaboradores de SM Seguros, el 40 % son hombres mientras que el 60 % son mujeres, lo cual demuestra de que a pesar de que hay una diferencia porcentual de un 10 %, es mínima, por lo que hay un balance entre hombres y mujeres.

Las seis gerencias están compuestas por tres hombres y tres mujeres, sin embargo, actualmente en la empresa hay una ligera inclinación de mayoría de mujeres (nueve mujeres más que los hombres), pero esto se debe a las renunciaciones de los últimos años que en su mayoría son hombres. En general, se maneja equilibradamente la igualdad de género, lo que permite a los colaboradores tener una interacción amena entre compañeros.

Tabla 3  
¿Cuál es su rango de edad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Rango de Edad	18 a 25	10	23 %
	26 a 35	18	42 %
	36 a 45	9	21 %
	45 en adelante	6	14 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

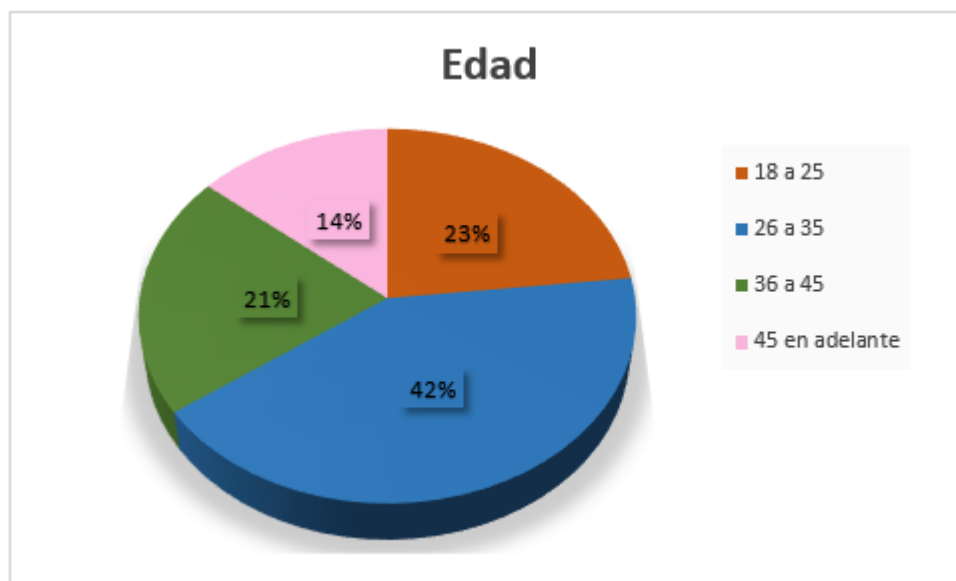


Gráfico 2  
¿Cuál es su rango de edad?

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

El rango de edad, según el cuestionario que se aplicó en la aseguradora es de: un 23 % de 18 a 25 años, un 42 % de 26 a 35 años, un 21 % de 36 a 45 años y un 14 % de 45 años en adelante.

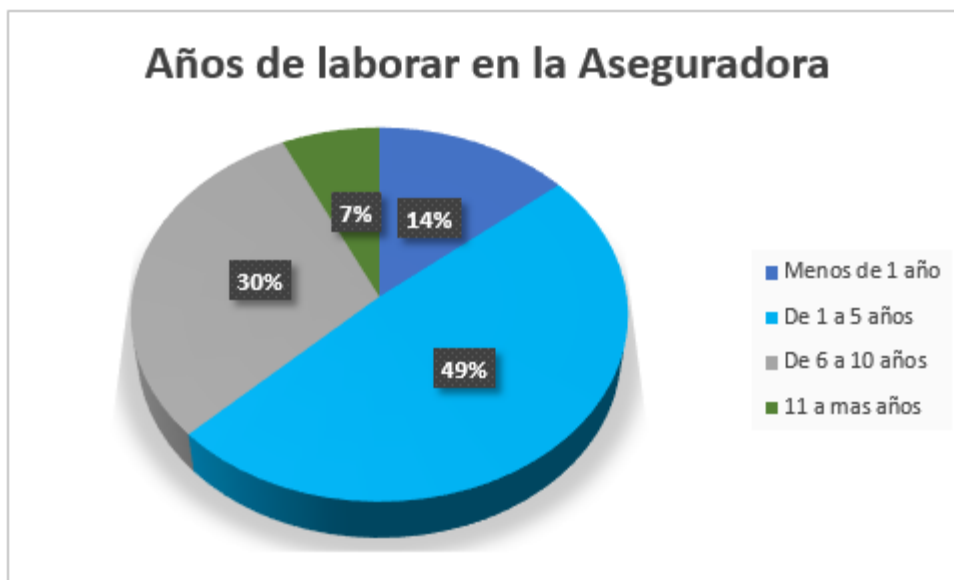
Si se suma el rango de edades, de 18 a 35 equivale al 65 % de la población, que equivale a rango de edades de la generación de *millennial*.

Los *millennials* o Generación Y, son los nacidos entre 1981 y 1999, actualmente tienen una edad comprendida entre 19 y 35 años y se definen como jóvenes altamente preparados, con conocimientos de todo tipo como: *marketing*, tecnologías, deseosos de tener unos grandes poderes adquisitivos, exigentes y muy informados. Por lo que es importante que se tenga conocimiento de cuál es la población clave con la que cuenta la aseguradora en su mayoría.

Tabla 4  
¿Cuántos años lleva laborando en la Aseguradora?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Años de laborar en la Aseguradora</b>	Menos de 1 año	6	14 %
	De 1 a 5 años	21	49 %
	De 6 a 10 años	13	30 %
	11 a más años	3	7 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



*Gráfico 3*  
¿Cuántos años lleva laborando en la Aseguradora?

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

El 49 % de los encuestados posee de uno a cinco años de laborar en la empresa, el 30 % posee de seis a diez años, el 14 % tiene menos de un año y el 7 % posee de once a más años de antigüedad laboral.

Solo hay seis funcionarios que poseen menos de un año de laborar en la aseguradora, los restantes poseen más años de antigüedad, lo que los hace colaboradores más experimentados en la rama de seguros.

#### 4.1.3.1.1 Variable de la motivación

*Tabla 5*  
¿Desde que ingresó a la Aseguradora ha estado en el mismo puesto?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Desde que ingresó a la Aseguradora ha estado en el mismo puesto?	Sí	19	44 %
	No	24	56 %

<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>
--------------	-----------	--------------

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



*Gráfico 4*

*¿Desde que ingresó a la Aseguradora ha estado en el mismo puesto?*

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

El 44 % de los encuestados ha cambiado de puesto mientras que el 56 % se ha mantenido en el mismo puesto.

A simple vista, se observa que gran parte de la empresa ha rotado a otro puesto, sin embargo, se desconoce el tiempo que posee en ese mismo puesto, pues la antigüedad que posee la mayoría supera el año, pero hay colaboradores que poseen más de once años, los cuales pudieron cambiar de puesto desde que ingresaron a la empresa, sin embargo, llevan años realizando las mismas funciones, la mayoría de los colaboradores no han rotado más de dos veces en la empresa.

Tabla 6  
¿Existe reconocimiento por el trabajo que hace?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe reconocimiento por el trabajo que hace?	Sí	28	65 %
	No	15	35 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



Gráfico 5  
¿Existe reconocimiento por el trabajo que hace?

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

Según el gráfico anterior, el 35 % de los encuestados no cree que exista reconocimiento por el trabajo que realiza, mientras que el 65 % sí recibe reconocimiento.

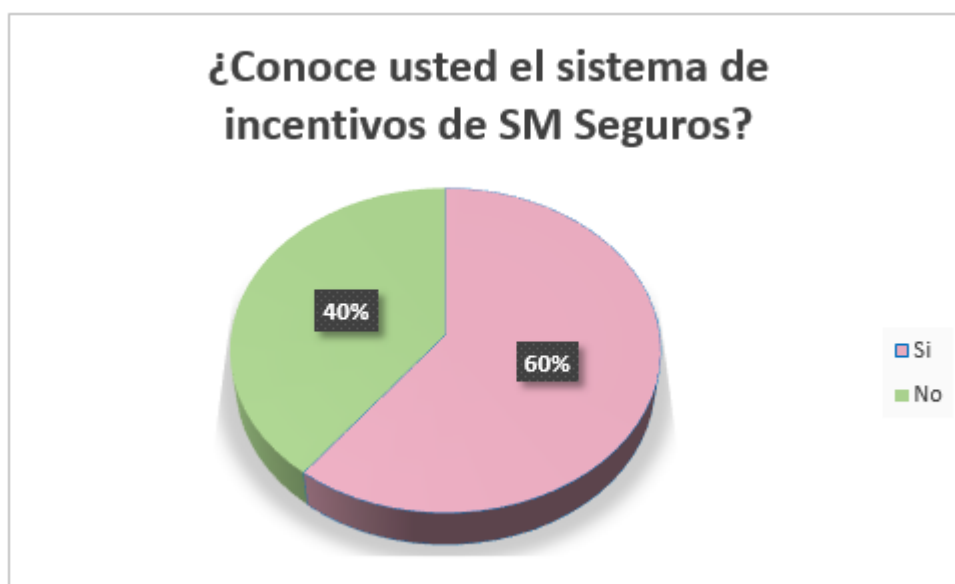
Para Jack Welch, el expresidente y CEO de General Electric, el reconocimiento a los empleados es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores y que origina positivos cambios al

interior de una organización. El reconocimiento está la teoría Frederick Herzberg como un factor motivacional que se relaciona con la ejecución de las tareas, por lo que es significativo para cualquier colaborador que se le reconozca un buen trabajo realizado con eficiencia.

*Tabla 7*  
*¿Conoce usted el sistema de incentivos de SM Seguros?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted el sistema de incentivos de SM Seguros?	Sí	26	60 %
	No	17	40 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



*Gráfico 6*  
*¿Conoce usted el sistema de incentivos de SM Seguros?*

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

Como se observa en el grafico número seis, el 40 % de los colaboradores no conocen el sistema de incentivos que posee la aseguradora, mientras que el 60 % de los encuestados si tienen conocimiento.

Muchos colaboradores asumen que es obligación de la empresa satisfacer cierto tipo de necesidades básicas que vienen son incentivos, por ejemplo, que la empresa tenga una asociación solidarista, becas o capacitaciones, aunque son sistemas que utiliza la empresa para incentivar, pero, al fin y al cabo, no es obligación de la empresa brindarlos. Por eso es importante que los colaboradores tengan conocimiento de los incentivos que existen en la aseguradora.

En esta pregunta, muchos de los colaboradores con más tiempo de laborar respondieron no saber del sistema de incentivos.

*Tabla 8*  
*¿Qué incentivos le da SM Seguros para que continúe laborando ahí?*

<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>¿Qué incentivos le da SM Seguros para que continúe laborando ahí?</b>	Horario	18	69 %
	Salario	9	35 %
	Vacaciones	15	58 %
	Asociaciones o convenios	16	62 %
	Capacitaciones	16	62 %
	Ascensos	7	27 %
	Becas	18	69 %
	Desayuno	15	58 %
	Otros	5	19 %

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

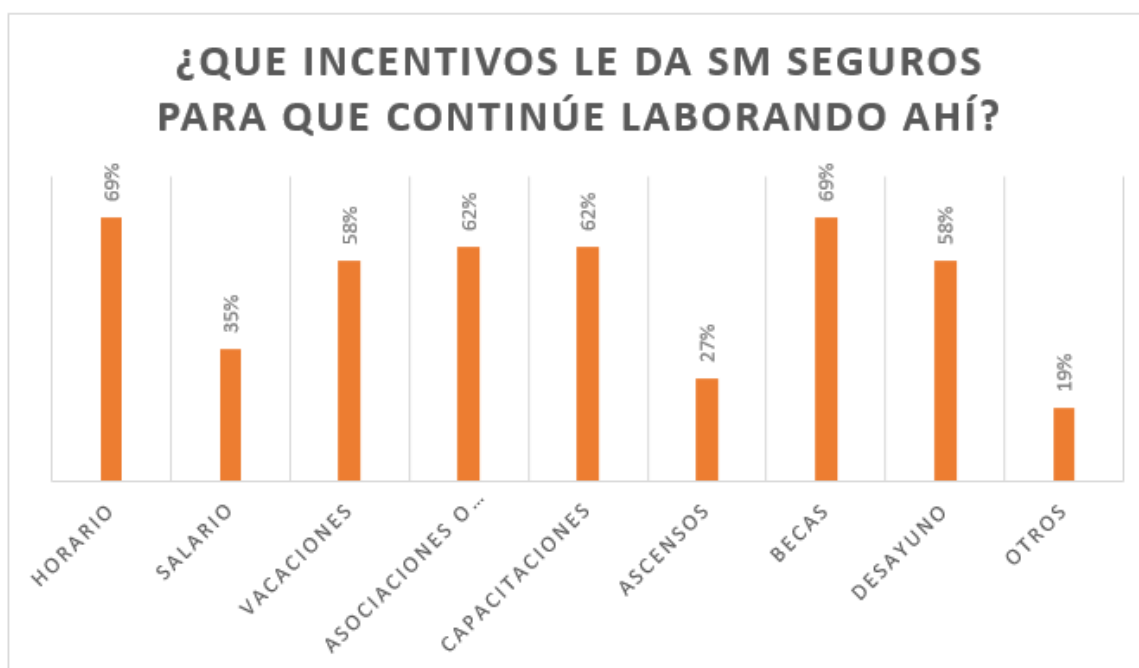


Gráfico 7

¿Qué incentivos le da SM Seguros para que continúe laborando ahí?

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

Esta pregunta es exclusiva para los 26 encuestados de la pregunta anterior (60 %), que tenían conocimiento del sistema de incentivos de la aseguradora, en esta pregunta podían elegir varias opciones.

Incentivos como el horario y las becas tienen una representación del 69 %, es decir, 18 personas del total encuestado (26 encuestados), las asociaciones o convenios y las capacitaciones tienen un peso de 62 %, es decir, 16 personas del total encuestado (26 encuestados); incentivos como las vacaciones y el desayuno tienen una representación del 58 %, es decir, 15 personas del total encuestado; el salario tiene un peso del 35 %, es decir, para nueve personas del total de los 26 encuestados; los ascensos tienen una representación del 27 %, es decir, siete personas del total de los encuestados y respondieron como otros incentivos un total

de cinco personas que equivalen al 19 %, los cuales, son los siguientes: el uniforme, médico de empresa, canasta navideña, ubicación geográfica y fechas especiales.

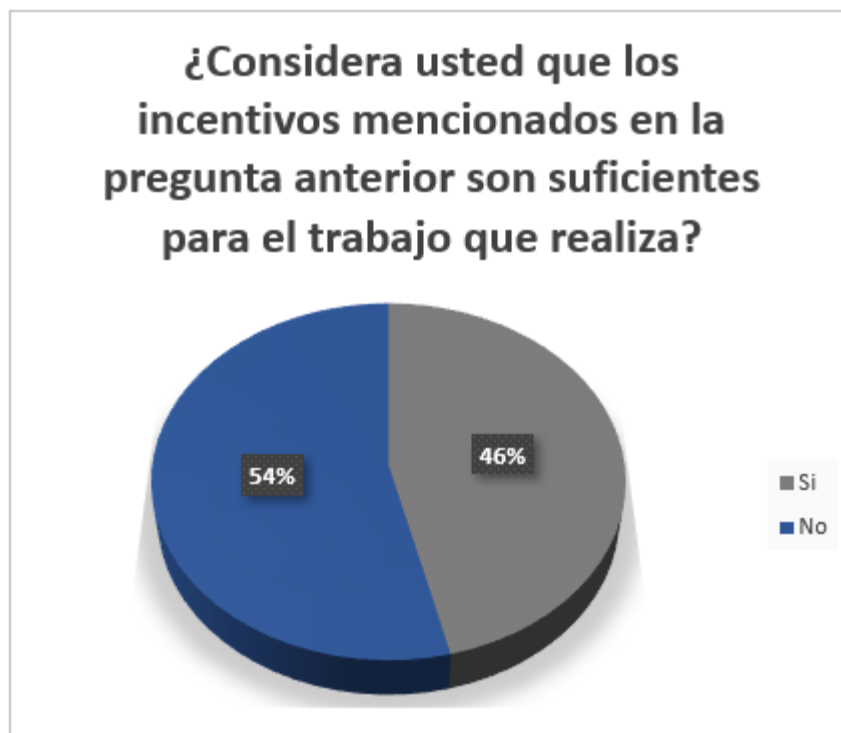
Según el Diccionario de la Real Academia Española (2017), la palabra incentivo significa, “que mueve o excita a desear o hacer algo” (s. p.). Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

SM Seguros cuenta con incentivos básicos que los colaboradores, en su gran mayoría, califican como buenos, pero no los suficientes para ejecutar las funciones, esto lo veremos en la siguiente pregunta.

*Tabla 9*  
*¿Considera usted que los incentivos mencionados en la pregunta anterior son suficientes para el trabajo que realiza?*

<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>¿Considera usted que los incentivos mencionados en la pregunta anterior son suficientes para el trabajo que realiza?</b>	Sí	12	46 %
	No	14	54 %
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



*Gráfico 8*

*¿Considera usted que los incentivos mencionados en la pregunta anterior son suficientes para el trabajo que realiza?*

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

En la pregunta número ocho se cuestiona a quienes respondieron en la pregunta número siete si los incentivos mencionados son suficientes para el trabajo que ejecutan, un 46 % respondió que sí y un 54 % respondió que no, del total de 26 colaboradores que respondieron a la pregunta anterior.

Entre los comentarios adicionales que agregaron como posibles incentivos, mencionaron:

- Más capacitaciones.
- Bonificaciones.
- Días libres.
- Comisiones.
- Bonos anuales.

- Más apoyo de recursos humanos.
- Incentivos por metas.
- Salarios más competitivos.
- Seguro médico.
- Teletrabajo.
- Posibles incentivos de viajes o bien, otro tipo de recreación fuera de la empresa.

La mayoría de los colaboradores que conocen el sistema de incentivos de la aseguradora indicaron que estos no son suficientes y brindan posibles opciones que para ellos son importantes.

Hay una gran necesidad de que el área de Recursos Humanos realice la función del desarrollo profesional, debido a que se observa que lo que solicitan los funcionarios son más becas, con el fin de seguir sus estudios o iniciar una carrera profesional. Solicitan más capacitaciones con el fin de poder desempeñarse mejor o tener más conocimientos en temas específicos para ser más competitivos.

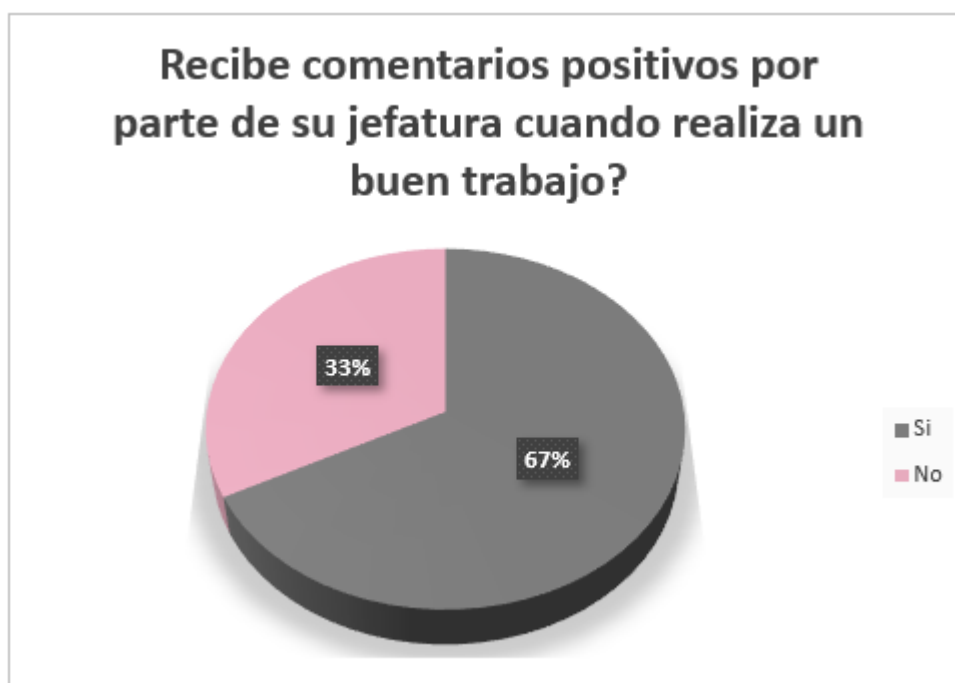
Algunos de los incentivos que mencionan son económicos, por lo que sería bien visto que el departamento de Recursos Humanos haga un estudio de valoración de puestos, con el fin de determinar si la remuneración está de acuerdo con las funciones, competencias y responsabilidades que tiene el puesto o bien si se podría diseñar un sistema de recompensas, con el propósito de recompensar económicamente a cada colaborador por metas u objetivos alcanzados.

El tiempo libre es importante también para estos colaboradores que lo mencionan como parte de los incentivos, se debe recordar que son personas jóvenes, que tienen la necesidad de sentirse fuera de la rutina.

*Tabla 10*  
*¿Recibe comentarios positivos por parte de su jefatura cuando realiza un buen trabajo?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Recibe comentarios positivos por parte de su jefatura cuando realiza un buen trabajo?	Sí	29	67 %
	No	14	33 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



*Gráfico 9*  
*¿Recibe comentarios positivos por parte de su jefatura cuando realiza un buen trabajo?*

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

Según la información suministrada en la pregunta anterior, el 67 % de los colaboradores recibe comentarios positivos por parte de la jefatura cuando realiza un buen trabajo, el restante 33 % opina que no recibe este tipo de comentarios.

Las frases o palabras positivas tienen un gran peso las personas que las reciben. Según Castellanos, Hidalgo y Yoldi (s. f.) “quien escucha el vocablo maravilloso atiende mejor y con más intensidad y recuerda la información que va a continuación, por lo que es recomendable utilizar esa palabra si uno quiere que sus oyentes recuerden un contenido más fácilmente” (s. p.).

La mayoría de los colaboradores se sienten identificados con el incentivo de los comentarios positivos por parte de sus superiores.

*Tabla 11*  
*¿Se siente apoyado por su jefatura?*

<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>¿Se siente apoyado por su jefatura?</b>	Sí	38	88 %
	No	5	12 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



Gráfico 10  
*¿Se siente apoyado por su jefatura?*

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

Como se observa en la tabla y en el gráfico número 10, se les consultó a los colaboradores si se sienten apoyados por la jefatura, el porcentaje fue de un 88 % que se siente apoyado, mientras que el restante 12 % no se siente apoyado por la jefatura.

Un equipo siempre será tan bueno o malo de acuerdo con lo que sea líder, en este caso la mayoría de los colaboradores consideran que, si se sienten apoyados por su jefatura, de una u otra manera los líderes escuchan y brindan soluciones a las diferentes necesidades que tienen sus colaboradores, esto es fundamental para sentirse motivado en la empresa.

Tabla 12

¿Considera usted que se le remunera de acuerdo con las funciones que realiza?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que se le remunera de acuerdo con las funciones que realiza?	Sí	20	47 %
	No	23	53 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

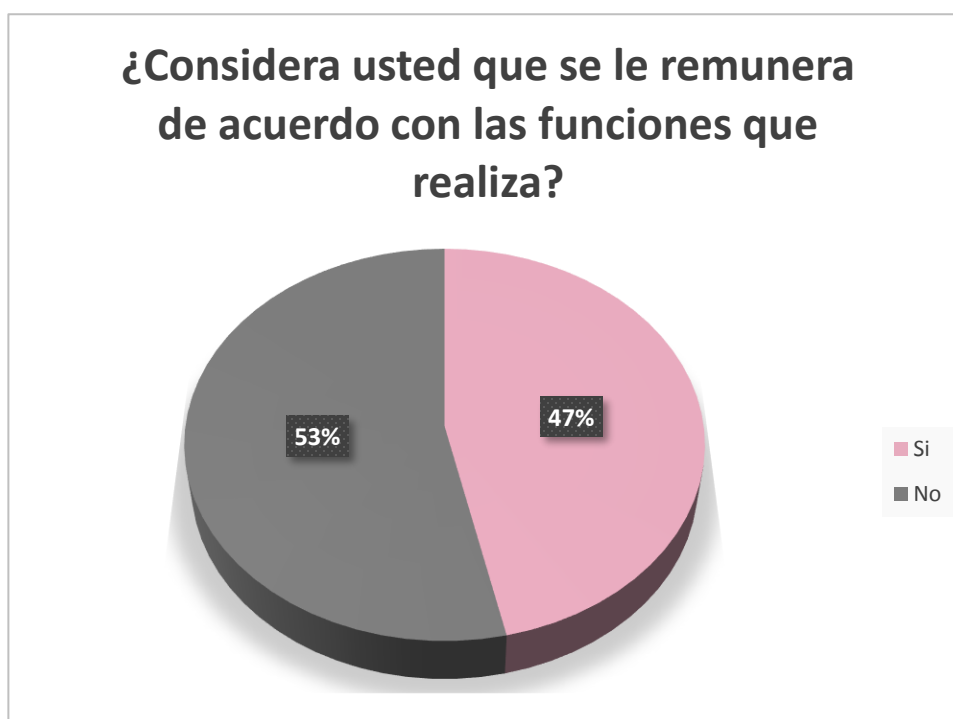


Gráfico 11 ¿Considera usted que se le remunera de acuerdo con las funciones que realiza?

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

Según la información obtenida en la pregunta anterior, el 47 % de los colaboradores considera que, si se le paga de acuerdo con las funciones que realiza, mientras que el 53 % considera que no se le remunera de acuerdo con sus funciones.

En este caso el censo está muy dividido, la mayoría de los colaboradores no considera que su trabajo sea bien remunerado, la otra parte está conforme, sin embargo, el peso salarial no debería ser el detonante para considerar si se fuga o no

el personal de una empresa, pues siempre se deseará mejor salario, deben existir otras variables para que los colaboradores consideren si es buena idea partir a otra compañía.

En general, los empleados buscan un trabajo en el que se le remunere satisfactoriamente, pero que exista un entorno laboral gratificante, con flexibilidad de horarios en el que se desarrolle su capacidad profesional, esto fue lo que se llamó en el marco teórico como salario emocional.

#### 4.1.3.1.2 Variable sentido de pertenencia

Tabla 13  
¿Considera que en la Aseguradora se estimula su desarrollo profesional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que en la Aseguradora se estimula su desarrollo profesional?	Sí	28	65 %
	No	15	35 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

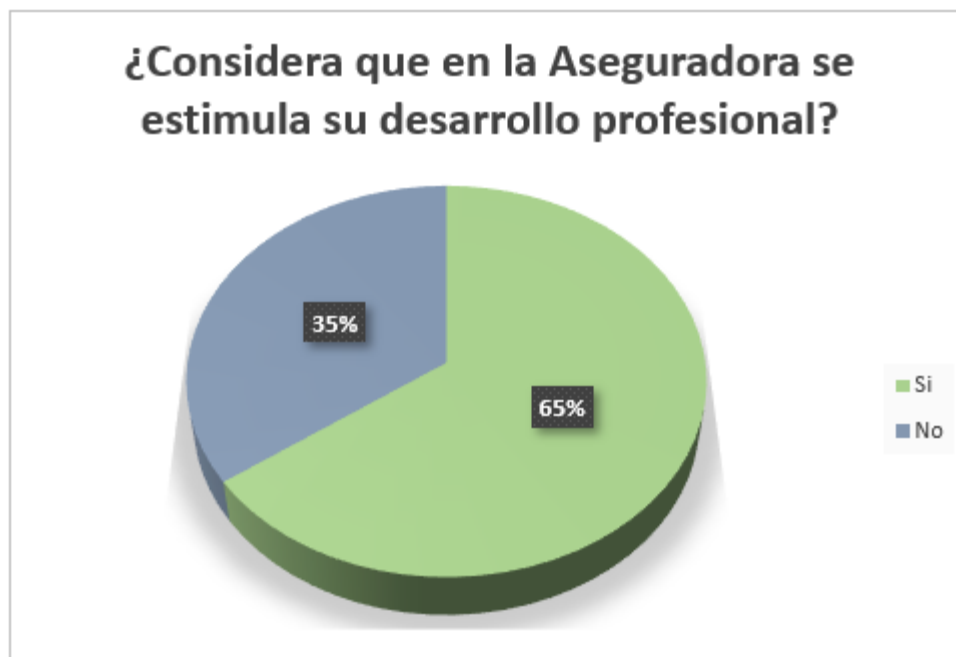


Gráfico 12 *¿Considera que en la Aseguradora se estimula su desarrollo profesional?*

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

En la pregunta # 12, se consulta acerca del desarrollo profesional a lo que el 35 % respondió que no siente que se le estimule, mientras que el 65 % considera que la aseguradora estimula su desarrollo profesional.

De los colaboradores, el 65 % dio una respuesta positiva, estos son los siguientes factores:

- Brindan capacitaciones de acuerdo con las funciones del puesto.
- Las jefaturas brindan permisos para estudiar.
- Se presentan nuevos retos a nivel laboral relacionadas con las tareas asignadas.

Sin embargo, el restante 35 % que considera que no se le estimula profesionalmente tiene las siguientes justificaciones:

- Me gustaría que la aseguradora brindara una mayor cantidad de becas en el año.
- No hay estímulo, prácticamente es una obligación.
- No hay muchas opciones de crecer por el tamaño de la empresa.
- Cuando he solicitado ayuda para una beca para seguir estudiando me la han negado.
- No existen incentivos ante nuevos títulos.
- No se ven planes para el crecimiento del personal.
- No trabajo en lo que estudié.
- Falta más iniciativa para el desarrollo del personal.
- Hay una larga fila para concursar en las becas que brindan.
- Las capacitaciones siempre son sobre el mismo tema.

El desarrollo profesional en una empresa es complejo cuando la empresa es pequeña y cuando los puestos que salen a concurso no están diseñados para los colaboradores, pues carecen de habilidades para los requisitos que solicitan, esto brinda una insatisfacción laboral para el 35 % de las personas laboran en la organización.

Tabla 14 ¿Considera que en la Aseguradora existe estabilidad laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que en la Aseguradora existe estabilidad laboral?	Sí	34	79 %
	No	9	21 %

<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>
--------------	-----------	--------------

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

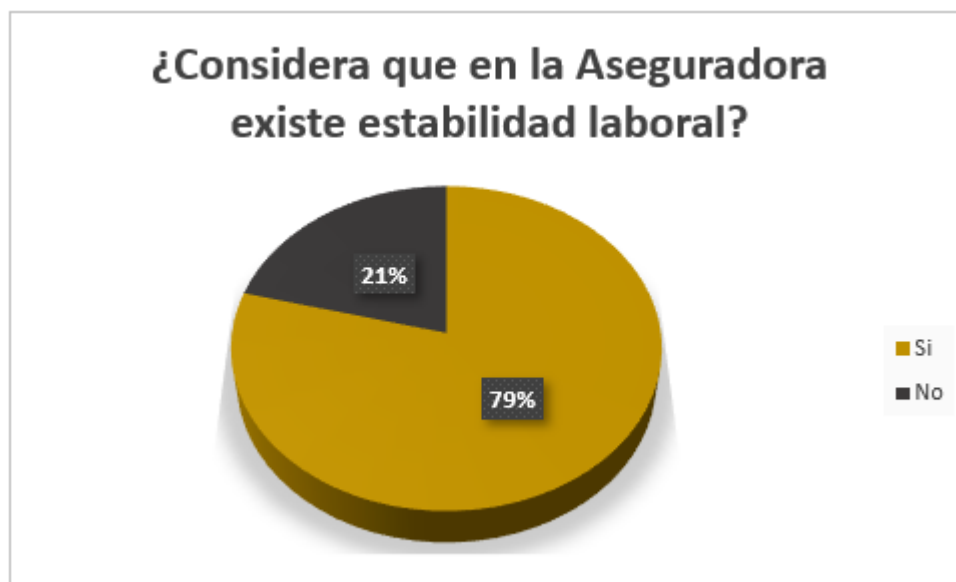


Gráfico 13 ¿Considera que en la Aseguradora existe estabilidad laboral?

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

De acuerdo con la respuesta de la pregunta anterior, sobre si consideraban que en la aseguradora existe estabilidad laboral, el 79 % de la población indicó que sí existe, mientras que el restante 21 % considera que no existe estabilidad laboral.

Entre las justificaciones de las 34 personas (79 %) que respondió afirmativamente están:

- Brindan las condiciones para que la gente se sienta a gusto.
- La mayoría de los puestos son estables y la gran parte del personal cuenta con varios años de laborar en la aseguradora.
- No hay alta rotación del personal, casi siempre es buen ambiente.
- Por los años que lleva en el mercado y el respaldo de la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional.

- Siempre que se realice el trabajo como debe ser, uno tiene esa estabilidad.

Mientras que nueve personas (21 %) que respondieron negativamente indicaron que:

- En el último año con el cambio de la Gerencia General han existido muchos descuidos.
- Hay muchos altibajos en la empresa.
- No hay suficiente comunicación sobre la situación de la empresa.
- Más de cinco despidos en el último año.
- Muchos movimientos en dos años.

El sentimiento de la estabilidad laboral genera sentido de pertenencia y motivación en cualquier empresa. SM Seguros, como se mencionó en la problematización, ha sufrido varios cambios en los últimos dos años, desde el gerente general hasta algunos vendedores que fueron despedidos y contratados con nuevas condiciones. Un 79 % de los encuestados sienten seguridad, sin embargo, nueve colaboradores sienten incertidumbre de lo que pueda pasar con sus puestos o con su permanencia en la empresa.

*Tabla 15*  
*¿Cree que los procedimientos para sancionar se aplican de igual manera a todos los colaboradores de SM Seguros?*

<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>¿Cree que los procedimientos para sancionar se aplican de</b>	Sí	18	42 %

<b>igual manera a todos los colaboradores de SM Seguros?</b>	No	25	58 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

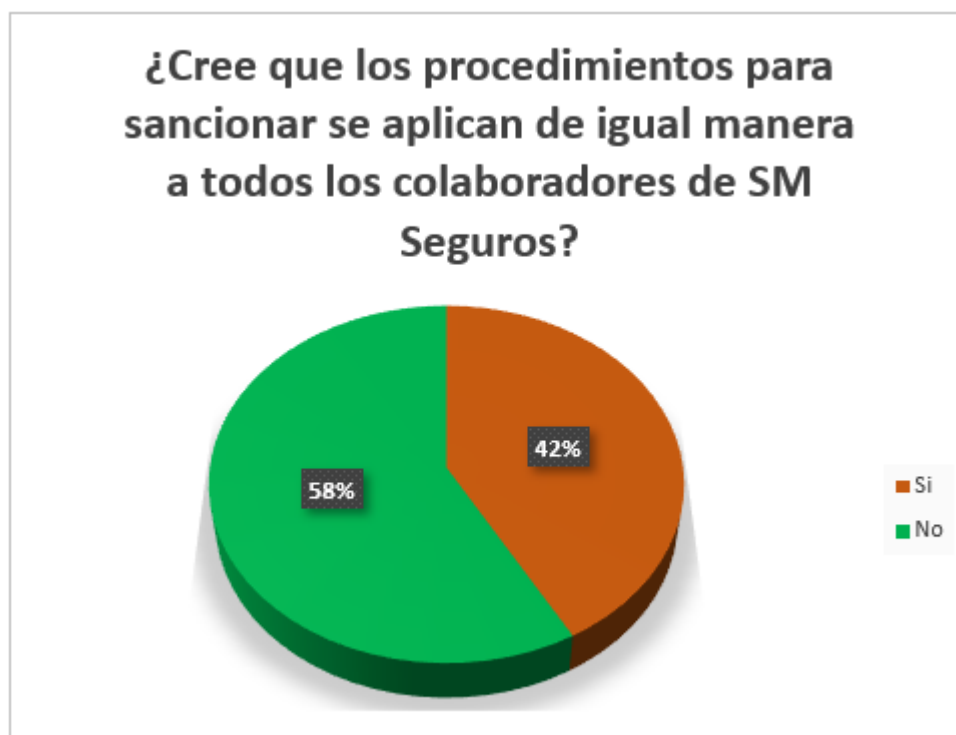


Gráfico 14 ¿Cree que los procedimientos para sancionar se aplican de igual manera a todos los colaboradores de SM Seguros?

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

Los resultados de la pregunta anterior, sobre si se cree que los procedimientos para sancionar se aplican de igual manera a todos los colaboradores de SM Seguros, el 42 %, es decir, 18 personas indicaron que sí, mientras que el restante 58 %, es decir, 25 personas, consideraron que no.

Los porcentajes de la respuesta a esta pregunta cuestionan la igualdad entre compañeros, quienes en su mayoría consideran que las jefaturas no son equitativas en la forma en la que sancionan a todos los colaboradores.

El principio de igualdad en la empresa debe ejecutarse para todo tipo de sanciones, no se debe dejar pasar para unos pocos y para otros aplicar acciones correctivas diferentes, pues esto genera un prejuicio sobre las políticas de la empresa, ya que hay una discriminación indirecta para algunos de los colaboradores.

La igualdad es un deber de la empresa, Herzberg también lo menciona dentro de sus factores de segundo nivel detallando cómo este tipo de comportamientos influye negativamente en el clima organizacional y produce insatisfacción laboral.

*Tabla 16*  
*¿Cuál es su nivel de motivación dentro de la Aseguradora? Cinco es el más alto y uno el más bajo.*

<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>¿Cuál es su nivel de motivación dentro de la Aseguradora? Siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.</b>	5	8	18 %
	4	14	33 %
	3	16	37 %
	2	5	12 %
	1	0	0 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

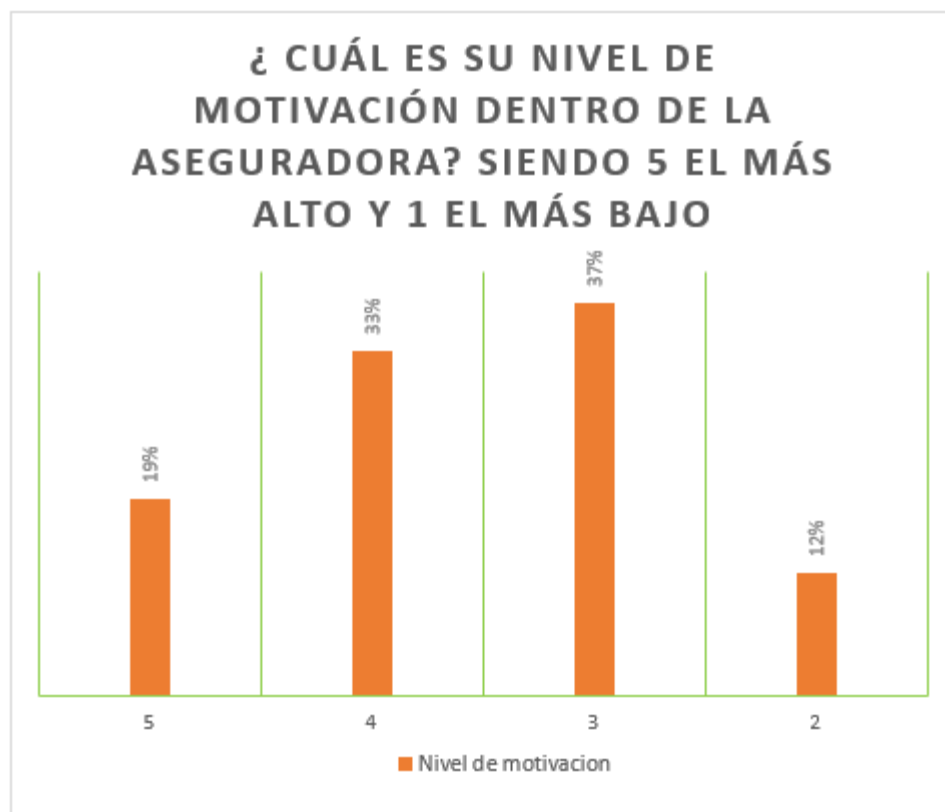


Gráfico 15 ¿Cuál es su nivel de motivación dentro de la Aseguradora? Cinco el más alto y uno el más bajo.

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

Se les consultó a los colaboradores sobre el grado de motivación que poseen en la aseguradora y las respuestas son las siguientes:

- 8 colaboradores, es decir, el 18 % indicaron que poseen una motivación de grado cinco
- 14 colaboradores, ósea el 33 % indicaron tener una motivación de grado cuatro.
- 16 colaboradores, que equivalen al 37 % indicaron tener un grado tres de motivación.
- 5 colaboradores, es decir, el 12 % indicaron tener un grado de motivación dos.

Podemos estimar que la mitad de los colaboradores de la aseguradora se encuentra desmotivada. El 50 % posee un desinterés en general para desarrollar actividades o funciones o una pérdida del entusiasmo para alcanzar las metas de la aseguradora o bien una disminución de energía laboral.

Lo ideal para cada empresa sería que la mayoría de los colaboradores respondan que su nivel motivacional en la empresa es de cuatro o cinco. En la aseguradora predominó el grado tres y hay algunos colaboradores que indicaron que su motivación es grado dos. Esto inquieta pues la motivación es el motor que hace que los colaboradores trabajen con un mejor desempeño, pero para que esto suceda es muy importante que se conozcan las diferentes necesidades que posee cada generación.

La motivación hace que los colaboradores tengan mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso y esto lo van a percibir los clientes, es un reflejo del ambiente en la empresa.

Tabla 17  
¿Cómo describiría las funciones asignadas a su puesto?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo describiría las funciones asignadas a su puesto?	Redundantes	16	36 %
	Creativas	13	30 %
	Aburridas	2	5 %
	Motivantes	5	11 %
	Otro	8	18 %
<b>Total</b>		<b>44</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



Gráfico 16 ¿Cómo describiría las funciones asignadas a su puesto?

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

En la pregunta anterior, se les indicó a los 43 colaboradores que describieran las funciones asignadas a su puesto, en total la frecuencia fue de 44 respuestas ya alguno de los encuestados escogió varias opciones.

- 16 colaboradores, es decir, el 36 % respondió que sus funciones les parecían: **Redundantes.**
- 13 colaboradores, es decir, el 30 % respondió que sus funciones les parecían: **Creativas.**
- Dos colaboradores, que representan el 5 %, indicaron que sus funciones les parecen: **Aburridas.**
- Hay un porcentaje de un 11 % para cinco colaboradores que respondió que sus funciones les parecían: **Motivantes.**
- Dentro de las respuestas de otros, que equivale al 8 %, destacan las siguientes descripciones a sus puestos: consecuentes con las

actividades, desafiantes, dinámicas, mecánicas, muy técnicas, normales y rutinarias.

De igual forma, se presenta una paridad para las respuestas de que las funciones son redundantes y aburridas y para los colaboradores que consideran que son creativas y motivantes, por lo que nuevamente se repite la división del 50 % de los colaboradores que están satisfechos con las funciones que ejecutan, en oposición a los que definitivamente no lo están.

En la actualidad, los *millenials* no buscan únicamente salarios competitivos o más cerca de la casa, sino que buscan trabajos que no les parezcan aburridos, se marchan para escapar de la rutina laboral u otras empresas más accesibles. Los *millenials* constituyen el corazón de la fuerza laboral, se mueven en el mundo de la inmediatez, en el que todo evoluciona a gran velocidad y quieren llevar a esa misma rapidez el desarrollo de su carrera (Empresas y Management, s. f.).

Tabla 18

¿Cuándo existe alguna situación en el trabajo, toman su parecer para tomar decisiones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo existe alguna situación en el trabajo, toman su parecer para tomar decisiones?	Sí	24	56 %
	No	19	44 %
	Total	43	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

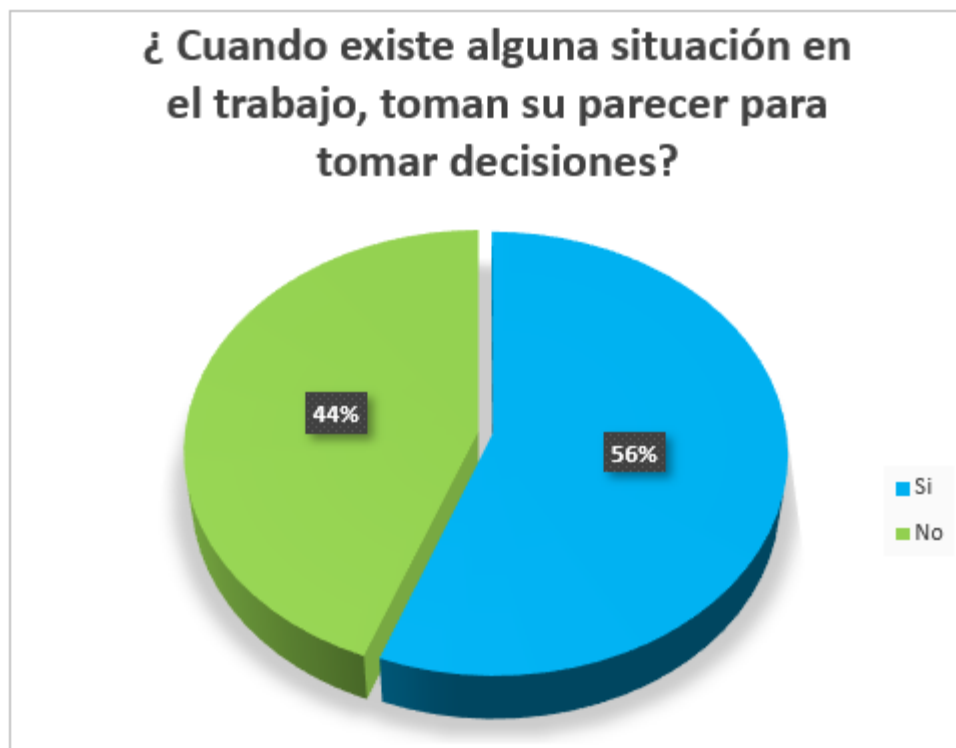


Gráfico 17 ¿Cuándo existe alguna situación en el trabajo, toman su parecer para tomar decisiones?

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

En la pregunta anterior, 24 colaboradores, es decir, el 56 % respondió que siente que se le toma en cuenta en las decisiones de la empresa y el restante 44 % considera que no se le toma en cuenta.

La frecuencia de las respuestas de esta pregunta es muy pareja, pues el censo está muy dividido en si se les toma en cuenta en las decisiones de la empresa.

Se cree que la toma de decisiones les corresponde únicamente a los líderes o los gerentes, sin embargo, la participación de los empleados en la toma de decisiones es muy importante, pues los hace significativos en la empresa, lo que genera sentido de pertenencia.

Se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de los colaboradores que, a la vez, se sentirán más comprometidos con el logro de los objetivos y con actitudes más abiertas para cooperar, además, todas las ideas son válidas en el momento de tomar una decisión.

Tabla 19  
¿Usted recomendaría a un amigo que trabaje para su empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Usted recomendaría a un amigo que trabaje para su empresa?	Sí	34	79 %
	No	9	21 %
	Total	43	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



Gráfico 18 ¿Usted recomendaría a un amigo que trabaje para su empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

Con respecto a la pregunta que, si recomendaría a un amigo que trabaje en la empresa, el 79 % de los colaboradores respondieron que, si lo recomendarían y un 21 % no lo recomendaría.

Esta respuesta es importante pues, aunque la mayoría si la recomienda, hay unos pocos que no lo harían, por lo que se debe trabajar en ese grupo que se encuentra desmotivado y que evidentemente no tienen sentido de pertenencia.

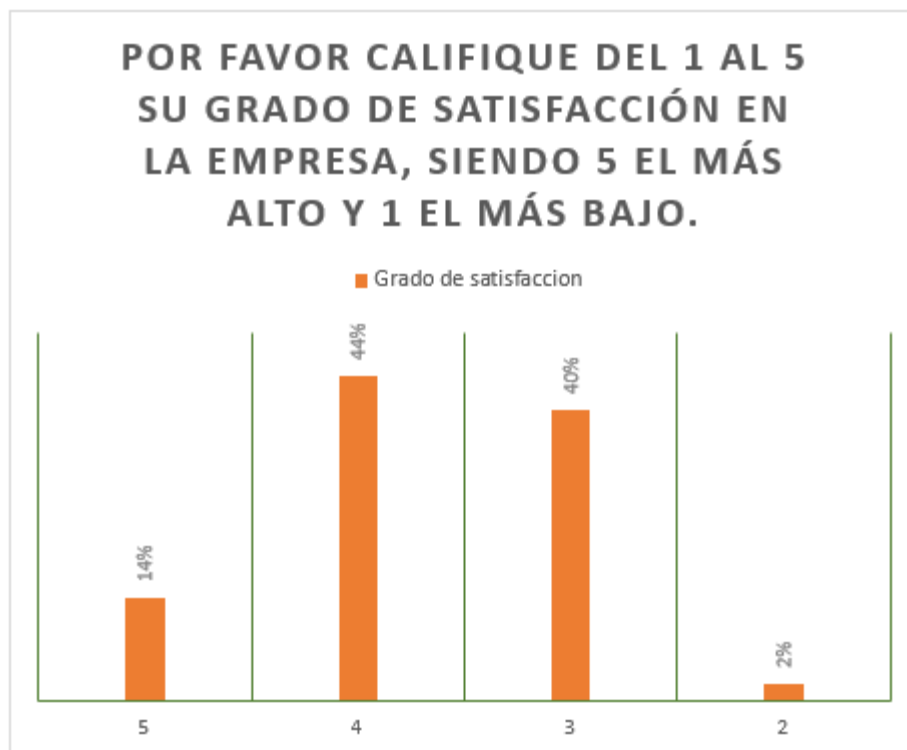
Se puede correlacionar que, para estos funcionarios, el trabajo no los llena, tienen limitadas posibilidades de promoción, malas prácticas de gestión o un liderazgo que no los satisface, el problema está en que estos nueve colaboradores pueden generar una vibra negativa para el resto de los colaboradores, por lo que se deben tomar acciones al respecto.

*Tabla 20*

*Por favor, califique del uno al cinco su Grado de Satisfacción en la Empresa, siendo cinco el más alto y uno el más bajo.*

<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Por favor, califique del 1 al 5 su Grado de Satisfacción en la Empresa, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.</b>	5	6	14 %
	4	19	44 %
	3	17	40 %
	2	1	2 %
	1	0	0 %
	Total	43	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



*Gráfico 19*

*Por favor, califique del uno al cinco su Grado de Satisfacción en la Empresa, siendo cinco el más alto y uno el más bajo*

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

Se les solicitó a los colaboradores que indicaran el grado de satisfacción en la empresa y los resultados fueron los siguientes:

- 6 colaboradores, es decir, un 14 % indicaron un grado de satisfacción de nivel cinco.
- 19 colaboradores, es decir, un 44 % indicaron un grado de satisfacción de nivel cuatro.
- 17 colaboradores, es decir, un 40 % indicaron un grado de satisfacción de nivel tres.
- 1 colaborador, es decir, un 2 % indicó un grado de satisfacción de nivel dos.

- Ningún colaborador tiene grado uno de satisfacción.

La satisfacción laboral es la actitud que posee el colaborador frente a su propio trabajo o la percepción de lo que debería ser. En esta variable, predomina el nivel cuatro, sin embargo, hay un gran peso en el nivel intermedio de satisfacción.

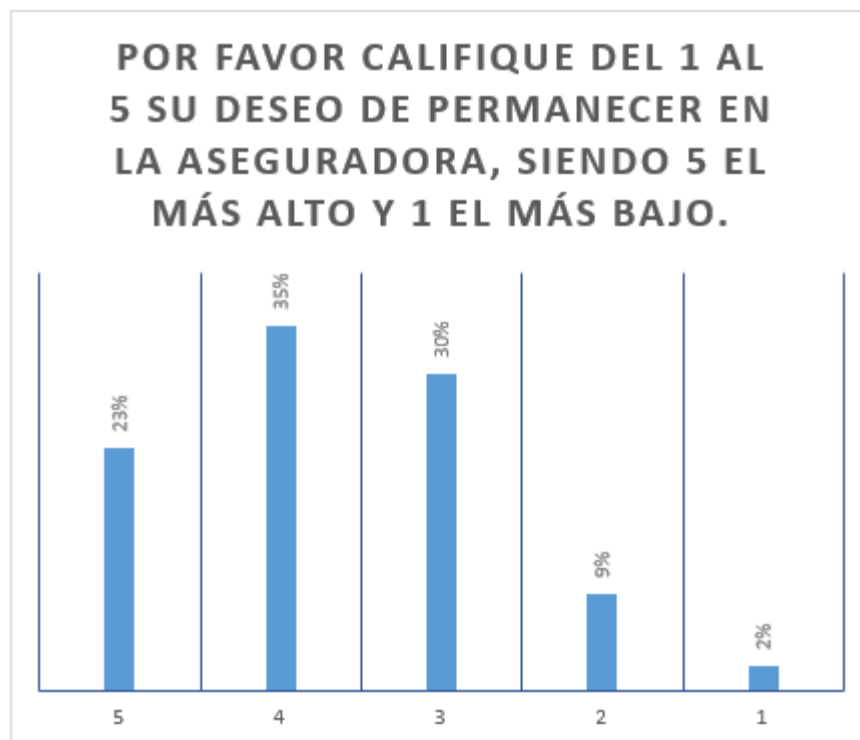
La satisfacción laboral está relacionada con el compromiso y al desempeño laboral. Según avalan diversos estudios, un trabajador satisfecho puede llegar a ser hasta un 12 % más productivo al mes, sin embargo, debemos recordar que la satisfacción depende de factores intrínsecos como extrínsecos y esto depende de cada colaborador (Business School, s. f.).

*Tabla 21*

*Por favor, califique del uno al cinco su deseo de permanecer en la Aseguradora, siendo cinco el más alto y uno el más bajo.*

<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Por favor, califique del 1 al 5 su deseo de permanecer en la Aseguradora, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.</b>	5	10	23 %
	4	15	35 %
	3	13	30 %
	2	4	9 %
	1	1	2 %
	Total	43	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



*Gráfico 20*

*Por favor, califique del uno al cinco su deseo de permanecer en la Aseguradora, siendo cinco el más alto y uno el más bajo.*

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

En la pregunta anterior los colaboradores tenían que responder su deseo de permanecer en la Aseguradora y los resultados fueron los siguientes:

- 10 colaboradores, es decir, un 23 % indicaron un grado nivel cinco.
- 15 colaboradores, es decir, un 35 % indicaron un grado nivel cuatro.
- 13 colaboradores, es decir, un 30 % indicaron un grado nivel tres.
- 4 colaboradores, es decir, un 9 % indicaron un grado nivel dos.
- 1 colaborador tiene grado nivel uno, es decir, un 2 %

En la pregunta anterior el 41 % de la aseguradora posee un deseo de quedarse en la empresa de un 1 % a un 3 %, lo cual es riesgoso, pues no está instalado al 100 % este deseo de igual manera para todos los colaboradores, pero ¿Cómo suceden estas cosas si en las preguntas anteriores notamos que si hay

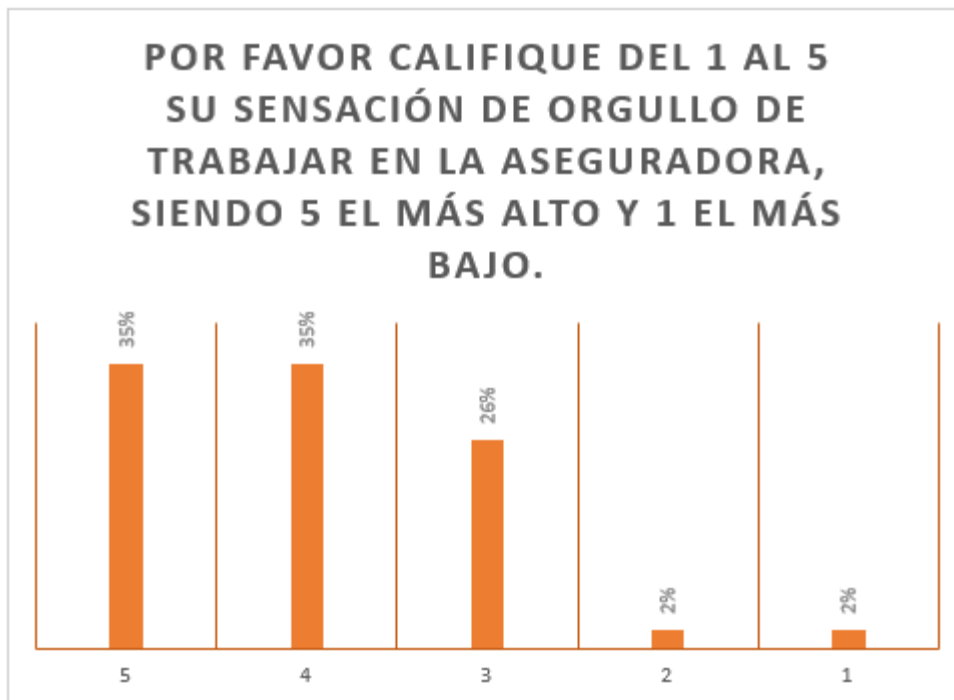
apoyo de las jefaturas, además de que se les considera en la toma de decisiones o la remuneración que aunque no es tan buena tampoco es tan mala, según las respuestas de los gráficos anteriores?

El crecimiento y desarrollo profesional es el principal motivo por el que permanecen los colaboradores en las empresas, aún por encima de la remuneración y los beneficios, los colaboradores prefieren un equilibrio entre la vida personal y la laboral (Great Place to Work, s. f.).

*Tabla 22*  
*Por favor, califique del uno al cinco su sensación de orgullo de trabajar en la Aseguradora, siendo cinco el más alto y uno el más bajo.*

<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Por favor, califique del 1 al 5 su sensación de orgullo de trabajar en la Aseguradora, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.</b>	5	15	35 %
	4	15	35 %
	3	11	26 %
	2	1	2 %
	1	1	2 %
	Total	43	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



*Gráfico 21*

*Por favor, califique del uno al cinco su sensación de orgullo de trabajar en la Aseguradora, siendo cinco el más alto y uno el más bajo.*

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

De acuerdo con la tabla y el gráfico anterior, los colaboradores distribuyen su sensación de orgullo por la empresa, de la siguiente manera:

- 15 colaboradores indicaron grado cinco de sensación de orgullo, es decir, un 35 %.
- 15 colaboradores indicaron grado cuatro de sensación de orgullo, es decir, un 35 %.
- 11 colaboradores indicaron grado tres de sensación de orgullo, es decir, un 26 %.
- 1 colaborador indicó grado dos de sensación de orgullo, es decir, un 2 %.

- 1 colaborador indicó grado uno de sensación de orgullo, es decir, un 2 %.

El renombre que posee SM Seguros se debe principalmente al respaldo que le brinda la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional, entidad que, aunque es privada, posee muchos beneficios parecidos a los que gozan muchos de los empleados públicos de Costa Rica. SM Seguros es la hija de esta prestigiosa entidad, lo que la hace tener una notoriedad en el mercado.

Esto también lo saben los colaboradores que, de forma mayoritaria, opinaron que sienten una sensación de orgullo de laborar en dicha institución, sin embargo, hay 13 colaboradores que no tienen la misma percepción de la empresa.

Posiblemente, estos colaboradores han perdido la ilusión con la que ingresaron a la compañía o esto se debe a falta de motivación o incentivos, los cuales son algunos factores por los cuales se puede perder el interés.

Sucede algo similar con las relaciones de pareja, en las que al inicio se siente ese encanto que disminuye conforme pasan los días y llega la rutina que se apodera de los lazos por la falta de interés de alguna de las dos partes. Por lo tanto, en lo laboral es igual, si no se trabaja por el interés del colaborador, este se marchará sin sopesar lo que ha invertido la empresa en él.

*Tabla 23*  
*¿Se siente identificado con los productos que comercializa la Aseguradora?*

<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>¿Se siente identificado con los productos que comercializa la Aseguradora?</b>	Sí	26	60 %
	No	17	40 %

	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>
--	--------------	-----------	--------------

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



Gráfico 22

¿Se siente identificado con los productos que comercializa la Aseguradora?

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

El 60 % de los encuestados se siente identificado con los productos de la aseguradora, mientras que el 40 % no se siente identificado.

Lo que comercializa la aseguradora son: Seguros de Vida (pólizas), sin embargo, no gozan de ninguna póliza en esta entidad, sino con la empresa madre, la Sociedad de Seguros, quien obliga a cada trabajador del sector magisterial a cotizar, a cambio de una cobertura de 25 millones.

En la Aseguradora hay 17 personas que no se sienten identificadas con los productos, ¿cómo pueden cuidar así de los clientes?

Los consumidores confían en lo que les diga el asesor y si el asesor no cree que los productos que comercializa la empresa hay serios problemas.

Un colaborador desmotivado se puede sentir irritado, deprimido o poco inspirado en la oficina lo que implica otros padecimientos como estrés, se enferma con mayor frecuencia por lo que se incrementa el ausentismo o incapacidades constantes, disminuye, a la vez, la productividad por la monotonía con la que ejecuta sus funciones o asisten a la oficina.

Se debe velar porque los colaboradores sientan el espíritu empresarial y que crean en los productos que ofrece la empresa, no sirven de mucho los incentivos que pueda brindar la empresa si los colaboradores no opinan que son productos con los que se sienten comprometidos, es necesario escuchar lo que estos colaboradores quieren sugerir.

*Tabla 24*  
*¿Se imagina trabajando en la organización dentro de cinco años o más?*

<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>¿Se imagina trabajando en la organización dentro de 5 años o más?</b>	Sí	21	49 %
	No	22	51 %
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



Gráfico 23

*¿Se imagina trabajando en la organización dentro de cinco años o más?*

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

Se les consultó a los colaboradores si se imaginan laborando en cinco años o más en la organización y el 49 % respondió que sí, mientras que el restante 51 % indicó que no.

Esta es una de las preguntas que poseen más valor para la variable del sentido de pertenencia, pues revela el sentimiento que tienen los colaboradores por la empresa.

En algunas de las preguntas anteriores, hay una leve diferencia porcentual de lo que opinan algunos sobre jefaturas, incentivos, motivación y otras variables, sin embargo, la mayoría opinó que no se ven en la empresa en cinco años.

Entonces, ¿la empresa capacita colaboradores que piensan fugarse en este tiempo? ¿dónde está el sentido de pertenencia de la mitad de la empresa?

Debe recordarse que hay 15 funcionarios que tienen más de 36 años, estos posiblemente se sientan más identificados con la empresa, pero qué pasa los restantes.

Son más costosas para la empresa las personas que se capacitan y se van, por la nueva inversión del proceso de contratación, adaptación y capacitación de los nuevos miembros.

Tabla 25  
¿Actualmente, está en busca de otra oportunidad laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Actualmente, está en busca de otra oportunidad laboral?	Sí	13	30 %
	No	30	70 %
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.



Gráfico 24  
¿Actualmente, está en busca de otra oportunidad laboral?

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de junio 2018 a los colaboradores de SM Seguros S. A.

Un 70 % de los encuestados, es decir, 30 colaboradores, no buscan otra oportunidad laboral, mientras que un 30 % es decir, 13 colaboradores, buscan nuevas oportunidades laborales.

Entre los motivos que justifican sus respuestas están los siguientes:

- Crecimiento profesional.
- De acuerdo con la carrera estudiada.
- Deseo de crecimiento tanto laboral como profesional, se busca mayor estabilidad.
- Después de un ciclo laboral, es importante realizar cambios y experimentar nuevas oportunidades.
- En busca de opciones formales en las que las funciones estén establecidas y sea una empresa ordenada.
- Mejor salario y más cerca de donde vivo.
- Siempre estoy abierto a nuevas oportunidades y sin la motivación necesaria con más razón.
- Son muchos años de laborar acá y uno necesita salir de esa zona de confort.
- Tengo una oportunidad mejor para laborar, estoy realizando preaviso.

De las personas encuestadas en la pregunta anterior, una se encuentra haciendo preaviso, la encargada de Oficialía de Cumplimiento, una colaboradora con más de 40 años de edad y con ocho años y medio de laborar para la aseguradora.

La fuga de cerebros es una de las principales preocupaciones de las empresas, la insatisfacción laboral se produce por la falta de estimulación, posiblemente los colaboradores no se sienten valorados por la empresa o Recursos Humanos no posee un plan de desarrollo formal que le permita a cada colaborador aumentar sus competencias.

#### **4.1.4 Entrevista**

En la entrevista realizada a la señora Melissa Garbanzo Fallas, gerente de Capital Humano de SM Seguros, se realizaron preguntas relacionadas con los elementos básicos en la gestión de Recursos Humanos, así como de información general del departamento. El objetivo principal era obtener información de la líder del departamento ya es una figura fundamental de la aseguradora.

En la primera pregunta se le consultó a la colaboradora cuántas personas posee el departamento y si existe un manual de funciones específicas de Recursos Humanos, se determinó que no existe un manual de funciones para el departamento, por lo que no hay análisis de diseño ni descripción de puestos, se desconoce que función cumple cada colaboradora, esto se evidencia en la siguiente cita.

De momento son dos colaboradoras las que estamos ejecutando las funciones de recursos humanos de la Aseguradora y no existe un manual de funciones específicas en este departamento (Garbanzo, comunicación personal, 2018).

Por lo tanto, la segunda pregunta hace mención de las funciones que ejecutan ambas colaboradoras:

La entrevistada respondió que:

Dentro de las funciones están las siguientes: reclutamiento, selección, formación e inserción del nuevo personal, tramitación de despidos en conjunto con las jefaturas de otros departamentos ya que estos son los que les informan cada vez que hay alguna necesidad de despido o de nuevas contrataciones en la empresa, además gestionan nóminas y cargas sociales, llevan el control de las vacaciones de cada funcionario, realizan políticas y reglamentos, tramitan las becas a los colaboradores de acuerdo con disponibilidad de la organización, se encargan de verificar incapacidades, llevan registros de los expedientes de cada colaborador y sus actualizaciones de datos personales (Garbanzo, comunicación personal, 2018).

La tercera pregunta es de suma importancia pues trata sobre el tema de retención de personal, si poseen incentivos y cómo conservan a las personas en la organización, por lo que se le preguntó cómo incentivan a los colaboradores en la aseguradora:

La aseguradora si posee incentivos, se coordinan en conjunto con la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional las actividades sociales (celebración día del trabajador, día del padre, día de la madre, fiesta de fin de año), además brindamos incentivos a los empleados en días festivos, en logros académicos de los colaboradores brindamos reconocimientos a nivel empresarial mediante correos electrónicos (Garbanzo, comunicación personal, 2018).

Con respecto a la cuarta pregunta que se ejecuta a la gerente de SM Seguros, se consulta cómo manejan el tema de higiene en la aseguradora.

La gerente respondió: “recientemente contrataron a una empresa que les asesore en el tema de salud ocupacional para iniciar con lo pertinente a este tema [...] de momento no existen procedimientos ni protocolos para la parte de higiene (Garbanzo, 2018).

En la última pregunta de la guía, se interrogó a la colaboradora sobre el tema de capacitación para los funcionarios de la aseguradora.

La entrevistada respondió que:

El tema de capacitación está en manos de cada gerente [...] los gerentes son los encargados de prever un presupuesto anual para esto, de acuerdo con cada necesidad del colaborador [...] hay capacitaciones a las que la Aseguradora está obligada a brindar anualmente por estar regulada, una es la Ley 8204, la Ley sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo y estas las llevan todos los colaboradores de la empresa sin excepción (Garbanzo, comunicación personal, 2018).

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones de las respuestas de los gráficos del capítulo anterior, con el fin de determinar la variabilidad de los resultados obtenidos.

## 5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

<b>Objetivo Específico 1</b>	
Describir las funciones que realiza el departamento de capital humano de SM Seguros.	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Basándose en la referencia de los cinco elementos básicos de las funciones de Recursos Humanos y con la entrevista que se realizó a la encargada del departamento de Capital Humano, se puede concluir lo siguiente:</p> <p>Las colaboradoras de recursos humanos ejecutan funciones administrativas u operativas y las funciones sustantivas las realizan en conjunto con las otras jefaturas de la aseguradora.</p> <p>La parte de la investigación de recursos humanos, el reclutamiento y selección de personas que es el proceso de atracción o provisión, lo ejecutan de la mano con los jefes líderes de la organización, al igual que la segunda fase que es la integración de las personas y el diseño de los puestos.</p>	<p>Con el fin de empoderar al área de Recursos Humanos se recomienda lo siguiente:</p> <p>Incluir a una persona más en el Departamento de Recursos Humanos para fortalecer el área de Capital Humano.</p> <p>Reorganizar y definir las funciones que ejecutan las colaboradoras de Capital Humano y concentrarse en las principales tareas de un administrador de Desarrollo Humano, con el fin de mejorar sus prácticas y empoderarlas con respecto a los líderes restantes.</p> <p>Capacitarse junto con todos los líderes de la organización en temas como liderazgo efectivo, diálogos gerenciales, asertividad, tipos de comunicación, entre otros con el fin de que haya liderazgos integrales en todos los departamentos.</p>
<p>No existe un manual de remuneración, retribuciones o servicios sociales, que es la tercera función de cómo conservar a las personas que trabajan dentro de la organización.</p>	<p>Crear manuales de remuneración, retribuciones y servicios sociales, con el fin que sean acatados y del conocimiento de toda la empresa para mejorar la cultura organizacional y que se les empodere en la aplicación de las normas.</p>
<p>El departamento carece de políticas y reglamentos para ejecutar sus funciones.</p>	<p>Crear políticas homogéneas de capacitación y desarrollo profesional</p>

<p>En la cuarta función se encuentra el desarrollo, el cual, en la aseguradora está en manos del presupuesto que haya programado cada jefatura para sus colaboradores, lo cual, tampoco se ejecuta por parte de las colaboradoras de Recursos Humanos, no hay una política homogénea para capacitar con equidad a los colaboradores de acuerdo con sus necesidades quienes dependen del estilo de liderazgo de cada jefatura para desarrollarse profesional y personalmente.</p>	<p>según cada función que realice cada colaborador.  Programar una capacitación cada trimestre para todos los funcionarios con el fin de que crezcan conjuntamente y así existan políticas equitativas que disminuyan la percepción de favoritismos para el desarrollo profesional.</p>
<p>Para concluir con la quinta función, que es la evaluación cuyo objetivo es cómo saber lo que son y lo que hacen las personas, se concluye que esta función tampoco la ejecutan las colaboradoras de Recursos Humanos de la aseguradora, pues las mismas carecen de sistemas de información, controles y seguimientos a la productividad de cada colaborador por lo que no hay equilibrio social.  En resumen, muchas funciones que Capital Humano está ejecutando las realiza en conjunto con cada jefatura de cada área, así como las actividades sociales que brinda en conjunto con la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional, por lo que se puede concluir que este departamento no posee mucha interacción con los colaboradores, a no ser que tengan que actualizar datos anualmente o porque los mismos colaboradores se acercan a presentar los títulos ganados académicamente. No hay una relación estrecha o de confianza, no existe ese liderazgo activo donde recursos humanos tiene conocimiento de los gustos y preferencias de cada funcionario, por el contrario, son un departamento que informa o que coordina con las jefaturas principalmente para ejecutar funciones</p>	<p>Replantear el sistema de becas que ofrecen y aplicarlo en igualdad de condiciones para toda la Aseguradora como tal, esto es parte de la función de desarrollo.  Crear un sistema tecnológico que refleje la efectividad y las metas alcanzadas por cada colaborador y que de igual forma este sistema pueda aprovecharse para manifestar información importante de la aseguradora, convenios efectuados, cantidad de pólizas vendidas por agente, ideas novedosas de los trabajadores, empleados del mes, estados financieros y buenas noticias, nacimientos, matrimonios, ascensos, estudios finalizados, fechas festivas, con el fin de mejorar el conocimiento que poseen los empleados de la empresa y conocer más a los colaboradores, para fomentar el sentido de pertenencia.</p>

<p>o actividades, esto minimiza la interacción tan importante con los funcionarios de diferentes niveles, lo que evita que exista un vínculo de familiaridad entre Capital Humano con algunos de los colaboradores. No disponen de datos o medios para comprender la complejidad de cada miembro de la Aseguradora, es sumamente importante que un líder conozca la forma de dirigir a sus empleados.</p>	
---	--

<p align="center"><b>Objetivo Específico 2</b></p>	
<p align="center">Analizar el sistema de motivación que posee SM Seguros.</p>	
<p align="center"><b>Conclusiones</b></p>	<p align="center"><b>Recomendaciones</b></p>
<p>Con respecto al sistema de motivación que posee SM Seguros y tomando en consideración el análisis, la interpretación del estudio de esta, se puede concluir que factores como: permanencia en el mismo puesto, reconocimiento del trabajo, conocimiento del sistema de incentivos, así como los comentarios positivos por parte de las jefaturas, apoyos de parte de las jefaturas o líderes, como la remuneración, no se encuentran bajo la misma percepción para todo el personal pues sus respuestas fueron divididas casi al 50 % de la población, lo que implica que no están bien definidas las necesidades de los colaboradores ni los intereses están bien direccionados, no hay persistencia en esfuerzos para motivar o incentivar a los colaboradores.</p> <p>No existe un sistema de incentivos para motivar a los colaboradores; a nivel general no tienen conocimiento de estos.</p>	<p>Para motivar a los colaboradores de SM Seguros se recomienda a las encargadas de Recursos Humanos inicialmente:</p> <p>Crear y estandarizar el sistema de motivación para toda la aseguradora.</p> <p>Crear un manual del sistema de incentivos que posee la aseguradora.</p> <p>Comunicar a cada colaborador sobre el manual del sistema de incentivos para que todos tengan conocimiento de estos.</p> <p>Promover a los trabajadores ya que para ellos es significativo tener movilidad dentro de la Aseguradora y que cada esfuerzo se reconozca.</p> <p>Se recomienda dotar a los colaboradores de un seguro médico, para fomentar que posean una relación con los productos de la aseguradora y en caso de cualquier eventualidad o la de algún familiar se sientan protegidos, planes de jubilación, ayudas con la educación de los hijos.</p>
<p>La remuneración económica es uno de los factores más importantes para los</p>	<p>Realizar un estudio salarial a cada colaborador para que se determine si se</p>

<p>trabajadores, sin embargo, la mayor parte del personal no considera que se les remunera conforme a sus funciones, las colaboradoras de recursos humanos no han elaborado un manual de puestos para investigar si las responsabilidades de cada colaborador van conforme a lo que se le paga.</p>	<p>le remunera conforme a las funciones y méritos que ejecute, con el fin de determinar si los mismos son bien pagados con respecto a la competencia. Analizar junto con la Gerencia General y la Gerencia de Mercadeo, la posibilidad de que los colaboradores vendan pólizas fuera de horarios laborales para que puedan comisionar, por eso.</p>
<p>Existe desconocimiento de los incentivos que posee SM Seguros y los que pertenecen a la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional, por lo que la información que se les brinda a los colaboradores es mínima y para mantener a un empleado motivado hay que informarlo.</p>	<p>Colocar pizarras informativas en distintos lugares estratégicos de la aseguradora que brinden información sobre el estado actual de la empresa, últimos objetivos alcanzados por las diferentes áreas de la empresa, reconocimientos a empleados distinguidos en el mes, noticias importantes de la actualidad de los Seguros, entre otros.</p>
<p>No hay planes de desarrollo profesional ya que no están identificadas las carencias individuales de cada colaborador y esto es fundamental para que los colaboradores se sientan motivados.</p>	<p>Planificar programas de formación para los empleados. Establecer convenios con instituciones que realicen descuentos especiales a los colaboradores de la aseguradora.</p>
<p>Existe monotonía en las funciones de los colaboradores y no hay planes de acción para combatir la sensación de rutina laboral, se desconoce en qué momento del día sienten más agotamiento. Se desconoce el tipo de liderazgo que posee cada jefatura y estos son los encargados de brindar capacitaciones, de retroalimentar, informar y de brindar comentarios positivos sobre las funciones de sus colaboradores y estos líderes pueden diferir mucho unos de otros.</p>	<p>Fomentar lugares propicios de trabajo y velar por la seguridad de los colaboradores. Implementación de teletrabajo, para brindar la facilidad de laborar desde la casa a los colaboradores que posean las condiciones para hacerlo. Capacitar a los líderes para que ejerzan un mismo modelo de liderazgo entre ellos sin que haya diferenciación entre sanciones o felicitaciones.</p>

<b>Objetivo Específico 3</b>	
Evaluar si el sistema de motivación afecta el sentido de pertenencia de los colaboradores de SM Seguros.	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>De acuerdo con el análisis efectuado al sistema de motivación que posee la Aseguradora y si este afecta el sentido de pertenencia, se puede concluir que factores como: estímulos de desarrollo profesional, estabilidad laboral, igualdad en el momento de sancionar, monotonía de las funciones que se ejecutan, parecer en el momento de tomar decisiones, percepción de la empresa, los productos que comercializa la Aseguradora, el grado de motivación laboral, el grado de satisfacción laboral y para finalizar el deseo de permanecer en la Aseguradora, indican que la percepción de la motivación de los trabajadores en la Asegurada se encuentra visiblemente fraccionado, pues hay colaboradores altamente motivados en igualdad de los que se encuentran altamente desmotivados.</p> <p>Hay una problemática cuando una organización posee resultados divididos entre sus colaboradores, pues la cultura organizacional es pesada, la interacción entre compañeros es desgastante pues hay quienes trabajan positivamente en busca de lograr los objetivos de la organización, mientras que los otros ejecutan esfuerzos mínimos.</p>	<p>Es necesario que se tenga presente que motivar no es animar, sino dar motivos.</p> <p>Organizar reuniones mensuales en todos los departamentos de la Aseguradora, para fomentar una comunicación constante e interacción entre los colaboradores con las jefaturas.</p> <p>Reuniones <i>one on one</i> para cada colaborador con las encargadas de Recursos Humanos para que manifiesten sus pensamientos y perspectivas que poseen de la empresa.</p>
<p>Fácilmente, se puede determinar al empleado desmotivado <i>versus</i> el empleado motivado, pues hay características que reflejan la actitud con que los colaboradores ejecutan sus tareas, unos se concentran en las tareas mientras que los otros pierden el foco con facilidad, por otro lado, están también quienes realizan el trabajo con</p>	<p>Fomentar un ambiente de trabajo sano y agradable, en el que los colaboradores se sientan libres y con cargas de trabajo que no se sean estresantes, pero, que sean retadoras para de esa manera incentivarlos y premiarlos por buenos rendimientos.</p>

<p>buena calidad y en busca de los mejores resultados, mientras que los otros se conforman simplemente con finalizar lo que les solicitaron, de algunos salen comentarios positivos de la empresa, mientras que el restante se queja constantemente.</p>	
<p>Lo anterior afecta el sentido de pertenencia ya que estos colaboradores desmotivados no ven como propios los objetivos de la organización. Los colaboradores no ven como propios los objetivos de la organización, no hay una defensa por los objetivos, intereses y valores de algunos colaboradores para la organización.</p>	<p>Desarrollar planes y proyectos que tengan en cuenta la individualización y el conociendo de cada colaborador y desarrollarlos personal y profesionalmente para que esas herramientas aprendidas se utilicen en la aseguradora.</p>
<p>La motivación va de la mano con el sentido de pertenencia pues es gracias a la motivación que se tiene una relación con las emociones personales de los colaboradores y, a la vez, lo que estos perciben que les aporta la empresa.</p> <p>Aunque el sentido de pertenencia suene como algo individual en una organización, se construye colectivamente con la motivación que se le pueda brindar por medio de reconocimientos, oportunidades de desarrollo, trabajo en equipo y evaluaciones justas, estos deben ser elementos permanentes de la cultura organizacional, sin embargo, como vimos en la conclusión anterior la Aseguradora carece de métodos de motivación por lo que el sentido de pertenencia es débil.</p>	<p>Se debe tener presente que la motivación si está ligada al sentido de pertenencia, por este motivo al tener motivados a los colaboradores automáticamente se generará sentido de pertenencia.</p> <p>Crear espacios de intercambio tanto laboral como fuera de él, actividades de socialización para crear lazos afectivos entre los compañeros.</p> <p>Crear actividades de voluntariado promovidas por la Aseguradora, con horas libres para los colaboradores que realicen dichas acciones.</p> <p>Crear espacios de distracción en la empresa, salas de descanso, salas de juegos, salas de televisión o gimnasio, con el fin de que haya una desconexión del trabajo.</p>

## **CAPÍTULO 6. PROPUESTA**

## **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

“Conozca a su Empresa y los Beneficios de los Colaboradores”.

### **Lugar de Desarrollo**

San José, Costa Rica, Oficinas Centrales de SM Seguros.

### **Empresa**

SM Seguros S. A.

### **6.1.1 Introducción**

La motivación laboral no debe faltar en ninguna empresa pues genera empleados comprometidos y con ganas de sumar y aportar a la organización.

La investigación de los capítulos anteriores permite interiorizar acerca de las necesidades que posee la aseguradora de motivar y de incentivar a sus colaboradores para que, de esta manera, se fortalezca el sentimiento de pertenencia en la empresa.

Después de analizar los resultados y las disconformidades que desmotivan a los colaboradores y, a la vez, las debilidades que poseen las colaboradoras a cargo de Recursos Humanos se toman en consideración los aspectos por tratar más relevantes.

Con respecto a lo anterior, se desarrollará una propuesta con el objetivo de que se ejecuten diferentes puntos de mejora que son estrictamente necesarios para favorecer la relación de la aseguradora con los colaboradores, para minimizar malas prácticas, disconformidades, desmotivaciones, sino por el contrario, que tratan de involucrar más a las colaboradoras de Capital Humano en el tema de la gerencia de

la felicidad y el salario emocional, de esta manera, se atraen hábitos sencillos, pero que funcionan para retener al personal más calificado de la empresa.

Cada objetivo planteado en el proyecto es implementación sencilla y accesible, se desarrollan modelos de gestión que busquen la mejora continua en la innovación para los colaboradores. Esto responde a las diferentes carencias de una generación que tiene mucha influencia del entorno, que se informa, que se capacita y que tiene alas para volar lejos sin que merme una dependencia laboral, si no sienten que haya estímulo por parte de la empresa.

Por lo anterior, se pretende dotar a la aseguradora de colaboradores felices y satisfechos con el entorno laboral en el que se desempeñan para que, a la vez, aporten buenos resultados a la empresa.

### **6.1.2 Justificación**

La propuesta será implementada para todos los colaboradores de la aseguradora: SM Seguros, la cual tiene como finalidad efectuar diferentes actividades que fomenten el desarrollo de cada funcionario, que permita que trabajen más motivados y, a la vez, que se sientan comprometidos con los objetivos de la organización.

Esto se hará porque muchos colaboradores han externado su desmotivación e insatisfacción con la compañía, desde que empezó a rotar el personal en los últimos dos años, muchos excolaboradores se fueron de la empresa sin sopesar años de antigüedad, estabilidad o la imagen que posee la compañía en el mercado nacional

La estrategia que se fomentará es la aplicación de actividades lúdicas, fuera de lo común en las empresas costarricenses, además de talleres que comuniquen y

que concienticen a todas las jefaturas de la organización para tener relaciones más sanas entre los líderes con sus subalternos, lo que producirá trabajadores más agradecidos y felices con la empresa, que no se querrán marchar tan fácilmente.

### **6.1.3 Alcance**

El alcance de esta propuesta pretende empoderar a las colaboradoras de Capital Humano, pero, en general, beneficia a todos los colaboradores de SM Seguros.

### **6.1.4 Fines**

El propósito principal de esta propuesta, de los talleres y programas por ejecutar, es que todos los colaboradores de SM Seguros se sientan identificados con los objetivos de la organización y que tengan el deseo constante de continuar en la empresa, de manera que se sientan motivados, felices y satisfechos.

### **6.1.5 Objetivos de la propuesta**

#### **6.1.5.1 Objetivo general**

Fortalecer el Sentido de Pertenencia en los colaboradores de SM Seguros.

#### **6.1.5.2 Objetivos Específicos**

- Realizar talleres para informar a los colaboradores sobre los incentivos que posee SM Seguros.
- Promover actividades que fomenten la motivación y el sentido de pertenencia en todos los colaboradores de SM Seguros.

### 6.1.6 Propuesta

Al concluir la investigación y el análisis de los datos presentados en los capítulos anteriores y la información aportada por los encuestados, se recomienda como propuesta:

Inicialmente, se ejecutará la implementación de un taller básico y de bajo costo cuya finalidad es informar a todos los colaboradores de SM Seguros sobre los beneficios que posee la Aseguradora.

#### 6.1.6.1 Taller # 1

##### **Taller Conozca a su Empresa:**

A continuación, se confeccionará un taller para informar a todos los colaboradores sobre los incentivos que posee SM Seguros

##### **Responsables:**

Las dos colaboradoras de Recursos Humanos.

##### **Plazo a realizar el taller:**

Dos meses

##### **Cantidad de Grupos:**

Cuatro grupos de 10 colaboradores y el gerente general.

##### **Contenidos:**

Los temas por tratar son los siguientes:

- Temas Generales de la aseguradora como: Visión, Misión, Valores y Objetivos. **Visión de la Aseguradora:** Ofrecer productos y servicios de acuerdo con los más altos estándares (rapidez y calidad) y mejores

prácticas, desarrollando relaciones a largo plazo con nuestros clientes y llevando tranquilidad a la ciudadanía costarricense.

- **Misión de la Aseguradora:** Convertirnos en una aseguradora de personas líder en Costa Rica, a través de nuestro compromiso con el servicio al cliente, la eficiencia, una oferta diferenciada de productos y servicios, una oferta diferenciada de productos y servicios, una excelente solidez y sostenibilidad financiera, llevando tranquilidad y bienestar y mejorando la calidad de vida de los costarricenses.
- **Valores de la Aseguradora:** entre los valores de SM Seguros se encuentran:
  - Servicio al cliente: personalizado, accesible, oportuno y ágil. Una responsabilidad de todos.
  - Transparencia e integridad: en nuestras actuaciones y en los productos que ofrecemos, para generar cercanía y confianza con nuestros clientes internos y externos.
  - Compromiso: con la excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios. Innovación: hacer cosas ordinarias de forma extraordinaria.
  - Conciencia social: tratando de ser un ciudadano socialmente responsable con nuestros colaboradores, socios comerciales, clientes y el ambiente.

#### **Objetivos de la aseguradora:**

- Ajustar el *mix* del negocio.

- Impulsar la eficiencia y sostenibilidad.
- Integración con la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional.
- Servicio al cliente ejemplar.
- Cumplimiento Normativo.
- Exponer los objetivos del departamento de Capital Humano y el papel que desempeñan en la aseguradora: Capital Humano busca ser un departamento líder para los colaboradores de SM Seguros, en el que cada colaborador se sienta con toda la confianza de expresar sus inquietudes con respecto a diferentes temas que suceden en la aseguradora. Las colaboradoras de Capital Humano cumplen el papel de intercesoras entre los derechos de los colaboradores con sus responsabilidades en la institución, con el fin de mantener un equilibrio para ambas partes.
- Presentar un listado con los incentivos que posee la aseguradora y cuál es la finalidad de cada incentivo.
- Actividad dinámica con los colaboradores la cual se detalla, a continuación.

### **ACTIVIDAD DINÁMICA**

#### **Nombre de la actividad:**

¿Quién se atreve?

#### **Duración de la actividad:**

Entre 15 y 30 minutos.

**Desarrollo:**

La Encargada de Recursos Humanos debe iniciar pidiendo un número de voluntarios, empezando por tres y luego solicita a dos más.

Una vez se haya conseguido los colaboradores voluntarios, se explica que no se trataba de conseguir personas para una actividad o juegos específicos, sino que más bien se desea generar un debate sobre las resistencias y miedos que aparecen.

Así que se sientan frente a frente en la Sala de Juntas y escriben los motivos que externaron en el momento para pasar o no pasar, posteriormente explican los que han salido qué motivaciones tenían, qué pretendían al ser voluntarios y todos los que no se atrevieron, también explican sus pensamientos y qué les hizo quedarse inmóviles.

Se espera que la propia dinámica facilite a los colaboradores la idea de que es más fácil estar motivado y participar, cuando saben qué se espera de ellos.

El compromiso es uno de los indicadores definitivos de la motivación: cuando estamos motivados, nuestro nivel de compromiso es muy alto y solo podemos comprometernos sin reservas con lo que está suficientemente claro (Amazonia Team Factory, s. f.).

Se finaliza con un mensaje de meditación por parte de las colaboradoras de Recursos Humanos.

**Duración:**

Una hora y 30 minutos por cada grupo.

**Recursos:**

Sala de Juntas (disponible en la Aseguradora)

Proyector (disponible en la Aseguradora)

Hojas

Lapiceros

**Presupuesto Estimado:**

Tabla 26  
Presupuesto estimado Taller #1

RUBRO	DETALLES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Sala de Juntas	1 hora y 30 minutos cada grupo. 4 grupos en total.	Ninguno. Disponible en la Aseguradora.	Ninguno.
Proyector	1 hora y 30 minutos cada grupo. 4 grupos en total.	Ninguno. Disponible en la Aseguradora.	Ninguno.
Refrigerio	Desayuno para 43 personas (incluye funcionarias de Capital Humano y gerente general)	Ø4,000.00	Ø172,000.00
Material Didáctico	2 resmas y 2 cajas de lapiceros para 40 personas	Ø375,00	Ø15,000.00
<b>Monto total</b>			<b>Ø187,000.00</b>

Fuente: elaboración propia.

### 6.1.6.2 Taller # 2

#### **Taller liderazgo con jefaturas:**

El segundo taller tiene como finalidad de que las jefaturas como líderes de la aseguradora cuenten con capacitaciones que mejoren sus conocimientos y habilidades para gerenciar de una manera igualitaria y con asertividad, con el fin de que haya equidad para todos los colaboradores.

#### **Cantidad de líderes:**

Compuesto por las cinco gerencias, dos supervisores y seis encargados de área.

#### **Contenidos del taller:**

Los temas por tratar son los siguientes:

- Liderazgo Efectivo: ¿Qué es Liderazgo? Liderazgo efectivo, características del liderazgo efectivo, secretos del liderazgo efectivo, liderazgo efectivo en las organizaciones modernas, liderazgo y dirección, ideas sobre liderazgo.
- Asertividad: ¿Qué es asertividad? Identificar situaciones en las que queremos ser más asertivos, importancia de la asertividad en la empresa.
- Diálogos Gerenciales: Conversaciones gerenciales y capacidad de generar acción. Estrategias de Negociación.
- Trabajo en Equipo: Definición de trabajo en equipo, cómo funciona el trabajo en equipo, ¿Cómo sacarle provecho al trabajo en equipo?

- Salario Emocional: Definición de Salario Emocional y cómo lo podemos aplicar con los temas aprendidos en taller.

**Duración:**

Siete horas, una sección.

**Recursos:**

Sala de reuniones (disponible en la aseguradora).

Proyector (disponible en la aseguradora).

Equipo audiovisual (disponible en la aseguradora)

Material didáctico.

Agua.

**Presupuesto Estimado:**

Tabla 27  
Presupuesto estimado Taller #2

RUBRO	DETALLES	COSTO UNITARIO 13 PARTICIPANTES	COSTO TOTAL
Empresa Asesora	Grupo Dando	₡110,000.00	₡1,430,000.00
Refrigerio	Desayuno	₡3,500.00	₡45,500.00
Merienda	Fruta	₡1,000.00	₡13,000.00
Almuerzo	Almuerzo Ejecutivo	₡5,500.00	₡71,500.00
Refrigerio	Café y Bocadillos	₡3,000.00	₡39,000.00
Agua	Botellas de Agua	₡1,000.00	₡13,000.00
Sala de Reuniones	Disponible en Aseguradora.	Ninguno.	
Equipo Audiovisual	Disponible en Aseguradora.	Ninguno.	
Material Didáctico	Facilitado por Empresa Asesora.	Ninguno.	
Certificado de Participación	Facilitado por Empresa Asesora.	Ninguno.	
<b>Monto Total</b>			<b>₡1,612,000.00</b>

Fuente: elaboración propia.

## **6.1.7 Programa de actividades sociales**

### **6.1.7.1 Programa SM Relaciones**

Este programa tiene como finalidad la interacción de todos los colaboradores de SM Seguros, en él se pretende, que los líderes de la empresa pongan en práctica lo aprendido en taller anterior y que existan relaciones sanas en la organización, además de que se empiecen a implantar actividades sociales con el fin de mejorar el clima organizacional.

#### **Asistentes:**

Todos los colaboradores de SM Seguros (43 funcionarios).

#### **Duración:**

La implementación tiene una duración de seis meses aproximadamente, se pretende que las actividades subsistan permanentemente en la empresa.

#### **Responsables:**

Gerente General y Colaboradoras de Capital Humano.

#### **Descripción del programa:**

El gerente general como cabeza de la organización, debe empoderar a las colaboradoras de Capital Humano para que ejecuten actividades culturales en la aseguradora, por este motivo debe convocar a una reunión general de máximo 20 minutos y comentarles a todos los colaboradores lo que pretende ejecutar las colaboradoras de Capital Humano, posteriormente, las colaboradoras comunican los planes que se tendrán para las actividades sociales.

#### **Actividades:**

- Campeonatos de ping pong entre colaboradores: se debe invitar a todo el personal mediante correo electrónico sobre el campeonato de mesa de ping pong, para que los colaboradores que deseen participar lo confirmen mediante el mismo correo electrónico, de acuerdo con el resultado se ejecutaran torneos individuales y torneos en pareja, con el fin que haya integración entre todos. Este campeonato se ejecutará cada tres meses, con el fin de mejorar las relaciones entre compañeros, además de que se practiquen los movimientos sincronizados, mejoren los reflejos y la capacidad de acción-reacción, además, psicológicamente exige concentración, desarrollo y agilidad mental.
- Torneos de fútbol: se debe invitar a todo el personal mediante correo electrónico sobre el torneo que se pretende realizar para que los colaboradores que deseen participar lo confirmen mediante el mismo correo electrónico, de acuerdo con el resultado se forman los equipos. Se ejecutarán dos torneos de fútbol uno para hombres y otro para mujeres, esto cada semestre, con la finalidad de que fuera de horario los colaboradores se reúnan y practiquen y así exista una mejora de las relaciones entre compañeros generando sentido de pertenencia.
- Se enviará un comunicado oficial a todos los colaboradores para que se enteren que la aseguradora desea que se sientan bien y que se piensa en la salud y bienestar de cada colaborador, por este motivo se proporcionarán clases subsidiadas de yoga, pilates, zumba, mediante

un convenio con el gimnasio EL GYM Personal Training de San José. Esto se debe mantener de forma mensual durante todo el año, los colaboradores verán como un beneficio la opción de que la aseguradora invierta en ellos.

- Valoración con nutricionista, para realizar un reto entre grupos sobre mejoras en la condición y salud física, dentro del mismo gimnasio.

Tabla 28  
Presupuesto estimado Taller #3

ACTIVIDAD	DETALLES	ACTIVIDADES POR AÑO	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Mesas Ping Pong	Alquiler 3 mesas por evento.	4 actividades	¢225,000.00	¢900.000
Canchas de Futbol	Alquiler 2 canchas por evento.	2 actividades	¢250,000.00	¢500.000
Gimnasio	El Gym Personal Training (yoga-pilates-zumba) p/ 43 colaboradores.	12 mensualidades	¢1,290,000.00 (¢30,000.00*43)	¢15.480.000
<b>Total Anual</b>				<b>¢16.880.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente, el cuadro Resumen del Proyecto Conozca a su Empresa y los Beneficios de los Colaboradores para SM Seguros.

Propuesta	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20
Taller conozca a su empresa	■	■													
Taller Liderazgo con Jefaturas			■												
Programa SM relaciones				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

*Figura 10*  
*Cronograma de Actividades y Responsables.*

Fuente: elaboración propia.

## **CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA**

Amazonia Team Factory. (s. f.). Team building y eventos para empresas.

Recuperado de: <https://amazonia-teamfactory.com/blog/ejercicios-y-actividades-de-motivación-en-el-trabajo/>

Antonio, A. C. (2009). Fundamentos de Administración Teoría General y Procesos Administrativo. México: Pearson Educación México.

Barrantes, R. (2014). Investigación: Un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo. 2 reimp. San José: EUNED.

Carvajal, L. G.; Ormeño, J.; Sanz, L. B. y Valverde, M. A. (2018). Técnicas administrativas básicas.

Davis, K. y Werther, W. (2013). Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano. México: McGraw-Hill.

Dessler Gary, R. y Varela Juárez, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.

Gómez Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2016). Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España: Pearson Educación.

Great Place to Work. (s. f.). Investigación exclusiva de Great Place to Work.

Recuperado de:

[http://www.greatplacetowork.com.uy/storage/documents/Investigacion\\_Motivo\\_de\\_permanencia.pdf](http://www.greatplacetowork.com.uy/storage/documents/Investigacion_Motivo_de_permanencia.pdf)

Gregorio Carvajal, L.; Ormeño, J.; Sanz, L. y Valverde, M. (2018). Técnicas Administrativas básicas. Madrid: Editex.

Griffin (2011). Administración. México: CENGAGE Learning.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010).

Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

Idalberto, C. (2014). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Quinta edición.

Johnmarshall, R. (2010). Motivación y emoción. México: McGraw Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. México: Pearson Educación.

SM Seguros. (2018). Recuperado del: <http://www.smseguros.cr/>

SUGESE. (2010). Acuerdo SUGESE 03-10. Reglamento sobre comercialización de seguros. Recuperado de:

[http://www.sugese.fi.cr/marco\\_legal/reglamentos/mercado%20de%20seguros/reglamento\\_comercializacion\\_seguros.pdf](http://www.sugese.fi.cr/marco_legal/reglamentos/mercado%20de%20seguros/reglamento_comercializacion_seguros.pdf)

Wayne, M. (2010). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Blandez.

## **CAPÍTULO 8. ANEXOS**

## 8.1 ANEXO 1. CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES SM SEGUROS

### UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

#### IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS NOVEDOSOS QUE DESARROLLEN UN SENTIDO DE PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES DE SM SEGUROS.

Estimado (a) Compañero (a) de SM Seguros:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, concernientes al tema mencionado anteriormente. Agradezco su ayuda en la elaboración del instrumento.

#### DATOS GENERALES

**1) Género:**

- a.  Femenino b.  Masculino

**2) Edad:**

- a.  18 a 25 c.  36 a 45  
b.  26 a 35 d.  45 en adelante

**3) Años de laborar en la Aseguradora:**

- a.  Menos de 1 año c.  De 6 a 10 años  
b.  De 1 a 5 años d.  11 a más años

**4) ¿Desde que ingresó a la Aseguradora ha estado en el mismo puesto?**

- a.  Si b.  No

**5) ¿Existe reconocimiento por el trabajo que hace?**

a.  Si b.  No

**6)** ¿Conoce usted el sistema de incentivos de SM Seguros? Si conoce pase a la siguiente pregunta, si no lo conoce pase a la pregunta número 10.

a . Si b.  No

**7)** ¿Qué incentivos le da SM Seguros para que continúe laborando ahí?

a)  Horario

b)  Salario

c)  Vacaciones

d)  Asociaciones o convenios.

e)  Capacitaciones

f)  Ascensos

g)  Becas

h)  Desayuno

i)  Otro Especifique \_\_\_\_\_

**8)** ¿Considera usted que los incentivos mencionados en la pregunta anterior son suficientes para el trabajo que realiza?

a.  Si b.  No, ¿cuáles podrían ser?

\_\_\_\_\_

**9)** ¿Recibe comentarios positivos por parte de su jefatura cuando realiza un buen trabajo?

a . Si b.  No

**10)** ¿Se siente apoyado por su jefatura?

a . Si b.  No

**11)** ¿Considera usted que se le remunera de acuerdo con las funciones que realiza?

- a.  Si b.  No

**12)** ¿Considera que en la Aseguradora se estimula su desarrollo profesional?

- a.  Si b.  No Justifique su respuesta:

---

---

**13)** ¿Considera que en la Aseguradora existe estabilidad laboral?

- a.  Si b.  No Justifique su respuesta:

---

---

**14)** ¿Cree que los procedimientos para sancionar se aplican de igual manera a todos los colaboradores de SM Seguros?

- a.  Si b.  No

**15)** ¿Cuál es su nivel de motivación dentro de la Aseguradora?, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.

- a)  5  
b)  4  
c)  3  
d)  2  
e)  1

**16)** ¿Cómo describiría las funciones asignadas a su puesto?

- a)  Redundantes  
b)  Creativas

- c)  Aburridas
- d)  Motivantes
- e)  Otro. \_\_\_\_\_

**17)** ¿Cuándo existe alguna situación en el trabajo, toman su parecer para tomar decisiones?

- a.  Si b.  No

**18)** ¿Usted recomendaría a un amigo que trabaje para su empresa?

- a . Si b . No.

**19)** Por favor, califique del 1 al 5 **su grado de satisfacción en la empresa**, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.

- a)  5
- b)  4
- c)  3
- d)  2
- e)  1

**20)** Por favor, califique del 1 al 5 **su deseo de permanecer en la Aseguradora**, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.

- a)  5
- b)  4
- c)  3
- d)  2
- e)  1

**21)** Por favor, califique del 1 al 5 **su sensación de orgullo por trabajar en la Aseguradora**, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.

- a)  5
- b)  4
- c)  3
- d)  2
- e)  1

**22)** ¿Se siente identificado con los productos que comercializa la Aseguradora?

- a.  Si b . No

**23)** ¿Se imagina trabajando en la organización dentro de 5 años o más?

- a.  Si b . No

**24)** ¿Actualmente, está en busca de otra oportunidad laboral? En caso de ser afirmativo justifique su respuesta.

- a.  Si b.  No

---

---

---

**¡Muchas Gracias!**

## 8.2 ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA

### UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

#### IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS NOVEDOSOS QUE DESARROLLEN UN SENTIDO DE PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES DE SM SEGUROS.

Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Modalidad de Graduación.

Guía Entrevista

En esta entrevista ejecutaremos cinco preguntas sobre los elementos básicos de la gestión de recursos humanos que menciona Chiavenato (2011) en el libro Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones (p. 102)

- 1- ¿Cuántas colaboradoras trabajan en el área de recursos humanos en la Aseguradora y existe algún manual de funciones propias de recursos humanos en el departamento?
- 2- ¿Cuáles son las funciones que ejecutan en el departamento de capital humano?
- 3- Irrumpiendo en el tema de motivación de personal, ¿poseen incentivos en la organización?, si la respuesta es positiva, ¿cómo incentivan a los colaboradores de la organización?
- 4- ¿Cómo practican el tema de higiene y seguridad en la Aseguradora?
- 5- ¿Cómo establecen las capacitaciones y desarrollo de personal para cada colaborador?

### 8.3 ANEXO 3. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA

**Fecha:** 21 de junio 2018

**Entrevistada:** señora Melissa Garbanzo Fallas, gerente de Capital Humano de SM Seguros

**V:** señora Melissa Garbanzo Fallas, ¿Cuántas colaboradoras trabajan en el área de recursos humanos en la Aseguradora y existe algún manual de funciones propias de recursos humanos en el departamento?

**M:** De momento somos dos colaboradoras las que estamos ejecutando algunas de las funciones de recursos humanos de la Aseguradora y de momento no existe un documento o manual por escrito de las funciones específicas que debemos ejecutar cada uno, mes a mes nos organizamos sobre las funciones o actividades específicas que corresponden.

**V:** ¿Cuáles son las funciones que ejecutan en el departamento de capital humano?

**M:** Ok, vamos a ver, se las voy a mencionar sin orden de prioridades, algunas de las funciones que ejecutamos son:

- Reclutamiento y selección según nos indique cada jefatura.
- Formación e inserción del nuevo personal que seleccionamos, le damos una breve descripción de la empresa, les presentamos al personal, les mencionamos las responsabilidades y posteriormente lo trasladamos al área a cargo.
- Tramitación de despidos, esto sucede en conjunto con las jefaturas de otros departamentos ya que estos son los que les informan cada vez que hay alguna necesidad de despido.
- Gestionamos nóminas y cargas sociales.
- Llevamos el control de las vacaciones de cada funcionario.
- Ejecutamos protocolos de vestimentas, algunas políticas y reglamentos generales de la Aseguradora.
- Tramitamos 3 becas por año.
- Llevamos controles de expedientes e incapacidades.
- Actualización año a año de los datos personales de cada colaborador.

**V:** Irrumpiendo en el tema de motivación de personal, ¿poseen incentivos en la organización?, si la respuesta es positiva, ¿cómo incentivan a los colaboradores de la organización?

**M:** Ok, la Aseguradora propiamente si posee incentivos y, además, comparte algunos de los incentivos con la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional.

Los compartidos son:

- Celebración día del trabajador (viaje día y vuelta con ambas empresas), día del padre, día de la madre.

- Fiesta de fin de año
- Asociación Solidarista (pertenece a la Sociedad, pero, podemos afiliarnos)
- Regalo del desayuno diario (se brinda en las instalaciones de la Sociedad)

Los propios de la Aseguradora:

- Detalles en días festivos (día del niño)
- Reconocimiento de los logros académicos, enviamos un correo general a toda la Aseguradora sobre el nivel alcanzado.
- Permisos.
- Dependiendo del tiempo en la Aseguradora así se acumulan vacaciones (aumenta a los 5 y a los 10 años)
- Los anteriores, son los que recuerdo de momento.

**V:** ¿Cómo practican el tema de higiene y seguridad en la Aseguradora?

**M:** Bueno, de momento este tema ha estado pendiente a lo largo de los años en la Aseguradora, pero recientemente contratamos a una empresa para que nos asesore en el tema de salud ocupacional, esta estará vigilando el espacio donde se desempeña cada funcionario, así como espacios y zonas de seguridad para iniciar con lo pertinente a este tema, estamos en un proceso de acomodo, visualización y posible implementación ya que de momento no existen procedimientos ni protocolos de prevención.

**V:** ¿Cómo establecen las capacitaciones y desarrollo de personal para cada colaborador?

**M:** Mmm... en realidad el tema de capacitación está en manos de cada gerente, cada uno elabora un presupuesto anual con las capacitaciones que considera importantes para cada subalterno, los gerentes deben prever un presupuesto anual para esto, de acuerdo con cada necesidad del colaborador, sin embargo, como entidad regulada que somos, hay capacitaciones a las que la Aseguradora está obligada a brindar anualmente, esta la brinda el departamento de Oficialía de Cumplimiento, con la Ley 8204, la Ley sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo y estas las llevan todos los colaboradores de la empresa sin excepción.