



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Mejoramiento del clima organizacional para incrementar el desempeño
laboral en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado de la
Superintendencia de Bancos y Seguros, en el año 2014.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Garzón Salgado, Andrea Paola

DIRECTOR: Sandoval Criollo, Byron Raúl, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Byron Raúl Sandoval Criollo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Mejoramiento del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral en la Intendencia Nacional de Seguros de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para el período 2013 – 2014 realizado por Garzón Salgado Andrea Paola, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, octubre de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo , Garzón Salgado Andrea Paola declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Mejoramiento del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral en la Intendencia Nacional de Seguros de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para el período 2013 – 2014, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial siendo Byron Raúl Sandoval Criollo director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman Parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

F.....

Autor: Garzón Salgado Andrea Paola

Cédula 1717662199

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia que ha sido mi soporte, mi fortaleza, mi ejemplo, y, mi inspiración en cada momento; en especial a mi pequeña hija Mariangel, que con su amor se convirtió en mi fuente de motivación para alcanzar cada logro en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a Dios y a mi familia que me ha demostrado en todo momento su apoyo incondicional, sobre todo a mis adorados padres Ángel y Esperanza, quienes con sus sabios consejos me han ayudado a alcanzar mis metas.

Un especial reconocimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, en la que curse esta maestría, que permitió incrementar mi formación profesional, la misma que concluyo con trabajo y entrega.

Un reconocimiento especial, al personal docente de la Universidad, quienes con profesionalismo y entrega, impartieron sus conocimientos y experiencias.

Mi más sincero agradecimiento al Magister Byron Sandoval por su dedicación, dirección y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TABLA DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
Palabras claves: Calidad, Clima Laboral, Desempeño.ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.	5
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Preguntas directrices	7
1.4. Objetivo general	7
1.5. Objetivos específicos.....	7
1.6. Justificación.....	8
1.7. Importancia.....	8
1.8. Limitaciones.....	9
CAPÍTULO 2. Marco teórico.	10
2.1. Definición de clima organizacional	11
2.2. Características del clima organizacional para el buen funcionamiento de las organizaciones.....	12
2.3. Definición de desempeño laboral	14
2.4. Relación del clima organizacional y el desempeño profesional.....	15
2.5. Dimensiones del clima organizacional para la determinación del nivel de satisfacción laboral.....	16
2.5.1. Rol de los directivos en relación a los cambios tecnológicos.....	17

2.5.2. Rol de los directivos en relación a los recursos humanos.	18
2.5.3. Rol de los directivos en relación a la comunicación.	19
2.5.4. Rol de los administrativos en relación a la motivación de los empleados.	21
2.6. Medición de la motivación laboral	22
2.6.1. El Clima laboral mediante el modelo de Litwin y Stringer.	23
2.7. Características de la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado en relación al clima organizacional y al desempeño laboral	25
2.7.1. Capacitación	27
2.9. Marco conceptual.....	29
2.10. Marco legal	30
2.11. Hipótesis	31
2.11.1. Variable independiente	31
2.12.2. Variable Dependiente.....	31
3. MARCO METODOLÓGICO.	32
3.1. Tipo de investigación y diseño	33
3.2. Población y muestra	34
3.2.1 Población.	34
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	35
3.3.1. La Entrevista no estructurada.	35
3.3.2. La Revisión Documental.	36
3.3.3. La Entrevista Estructurada.....	36
3.3.4. EL Cuestionario de preguntas Cerradas.	37
3.4. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	41
3.4.1. Validez.....	41
3.4.2. Confiabilidad.	41
3.5. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	41
CAPÍTULO 4. Análisis de Resultados	43
4.1. Entrevista Estructurada.....	44
4.1.1. Conclusiones de la entrevista no estructurada.	49

4.2. Encuestas	50
4.2.1. Datos Personales.	50
4.2.2. Dimensión Conflicto.....	52
4.2.3. Dimensión Cooperación.	54
4.2.4. Dimensión Desafío.	56
4.2.5. Dimensión Estándares de Desempeño.....	58
4.2.6. Dimensión Estructura.	60
4.2.7. Dimensión Identidad.....	62
Tabla 20: Porcentajes de Dimensión de Identidad	62
4.2.8. Dimensión Recompensa.....	64
4.2.9. Dimensión Relaciones.	66
4.2.10. Dimensión Responsabilidad.....	68
4.3. Conclusiones de la investigación.....	70
4.4. Verificación de la Hipótesis.....	71
2.11.1. Variable independiente	71
2.12.2. Variable Dependiente.....	71
CAPÍTULO 5. Conclusiones y Recomendaciones.....	82
5.1. Conclusiones	83
5.2. Recomendaciones	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas e Instrumentos.....	35
Tabla 2: Operacionalización de Variables.....	38
Tabla 3: Cuestionario.....	39
Tabla 4: Puntuación Percentil.....	42
Tabla 5: Actividades por área.....	44
Tabla 6: Funciones por área.....	45
Tabla 7: Cambios por área.....	46
Tabla 8: Género.....	50
Tabla 9: Edad.....	51
Tabla 10: Porcentajes de Dimensión de Conflictos.....	52
Tabla 11: Puntuación Dimensión conflicto.....	53
Tabla 12: Porcentajes de Dimensión de Cooperación.....	54
Tabla 13: Puntuación Dimensión Cooperación.....	55
Tabla 14: Porcentajes de Dimensión de Desafío.....	56
Tabla 15: Puntuación Dimensión Desafío.....	57
Tabla 16: Porcentajes de Dimensión de Estándares de Desempeño.....	58
Tabla 17: Puntuación Dimensión Estándares de Desempeño.....	59
Tabla 18: Porcentajes de Dimensión Estructura.....	60
Tabla 19: Puntuación Dimensión Estructura.....	61
Tabla 20: Porcentajes de Dimensión de Identidad.....	62
Tabla 21: Puntuación Dimensión Identidad.....	63
Tabla 22: Porcentajes de Dimensión de Recompensa.....	64
Tabla 23: Puntuación Dimensión Recompensa.....	65
Tabla 24: Porcentajes de Dimensión de Relaciones.....	66
Tabla 25: Puntuación Dimensión relaciones.....	67
Tabla 26: Porcentajes de Dimensión de Responsabilidad.....	68
Tabla 27: Puntuación Dimensión Responsabilidad.....	69
Tabla 28: Chi Cuadrado X2.....	73
Tabla 29: Frecuencias Observadas y Esperadas.....	74
Tabla 30: Calculo del chi cuadrado.....	75
Tabla 31: Ficha de Intervención dimensión Conflicto.....	78

Tabla 32: Ficha de Intervención dimensión Cooperación, Estándares de desempeño	
Identidad y Relaciones	79
Tabla 33: Ficha de Intervención dimensión Desafío.....	79
Tabla 34: Ficha de Intervención dimensión Estructura y Responsabilidad.....	80
Tabla 35: Ficha de Intervención dimensión Recompensa	80
Tabla 36: Propuesta Operativa	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Litwin & Stringer	23
Figura 1: Género.....	50
Figura 3: Edad	51
Figura 4: Dimensión Conflicto	52
Figura 5: Dimensión Conflicto	53
Figura 6: Dimensión Cooperación.....	54
Figura 7: Dimensión Cooperación.....	55
Figura 5: Dimensión Desafío.....	56
Figura 9: Dimensión Desafío.....	57
Figura 9: Dimensión Estándares de Desempeño	58
Figura 11: Dimensión Estándares de Desempeño	59
Figura 9: Dimensión Estructura.....	60
Figura 9: Dimensión Estructura.....	61
Figura 9: Dimensión Identidad	62
Figura 15: Dimensión Identidad	63
Figura 16: Dimensión Recompensa	64
Figura 17: Dimensión Recompensa	65
Figura 18: Dimensión Relaciones	66
Figura 19: Dimensión Relaciones	67
Figura 20: Dimensión responsabilidad	68
Figura 21: Dimensión Responsabilidad.....	69
Figura 22: Dimensiones	70

RESUMEN

La presente investigación se basa en el estudio del mejoramiento del clima organizacional con incidencia en la calidad del desempeño laboral en el caso de la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado de la Superintendencia de Bancos y Seguros en el período 2013-2014. El objetivo del proyecto es aplicar el esquema de medición de clima laboral de Litwin & Stringer para determinar el nivel de satisfacción interna y realizar una propuesta de mejora continua para cada una de las dimensiones evaluadas.

Esta investigación tiene con fin ser una herramienta para la mejora del clima organizacional, considerando que sirve como agente de cambio clave en la transformación del desempeño institucional y genera desarrollo profesional para la práctica en servicio; Funcionarios y empleados de diversas profesiones y roles consideran que se puede realizar estas mediciones, generalmente mediante cuestionarios que aplicados a los empleados permitirán obtener un diagnóstico del clima laboral y así determinar los puntos críticos para una mejora continua tomando como factor que el Rendimiento = Capacidad x el esfuerzo; además es una forma de que los directivos mejoren la calidad de la institución.

Palabras claves: Calidad, Clima Laboral, Desempeño.

ABSTRACT

This research is based on the study of the improvement of the organizational climate that affects the quality of job performance in the case of the National Quartermaster Private Insurance System in 2013-2014. The project objective is to apply the scheme for measuring work climate of Litwin & Stringer to determine the level of internal satisfaction and to make a proposal of continuous improvement for each of the dimensions evaluated.

Purpose of this research is to be a tool for improving the organizational climate, considering that serves as a key change agent in the transformation of institutional performance and generates professional development for practice in service; Officers and employees of various professions and roles considered that can make these measurements, usually by questionnaires applied to employees will allow for a diagnosis of the work environment and determine the critical points for continuous improvement using as factor the Performance = Ability x effort; it is also a way for managers to improve the quality of the institution.

Keywords: Quality, Employee Satisfaction, Performance.

INTRODUCCIÓN

La investigación se realizó para determinar la relación de un clima organizacional adecuado con la calidad del desempeño laboral en los empleados de la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado de la Superintendencia de Bancos y seguros en el período 2013-2014.

Es importante que los administrativos estén conscientes de los cambios ocurridos en los últimos años producto a la política del estado que ha ido perfeccionando todo su sistema, para esto ha sido necesario la introducción desde el 2008 en la Constitución de la República de diferentes normativas que atiendan al correcto clima laboral en las entidades tanto públicas como particulares para contribuir al desempeño laboral de los servidores.

En tal sentido se comenzó a prestar atención a los ambientes laborales, condiciones físicas de locales, preparación de directivos y empleados así como a las condiciones de vida de estos, por tal razón es necesario que los directivos y servidores estén en constante actualización profesional y que además se promueva funciones de calidad dependiendo de las funciones de cada trabajador, proponiendo alternativas más viables para que los administradores lleguen con más facilidad a sus subordinados, atraerlos y captar todo su interés y voluntad por desempeñar sus funciones de forma óptima.

En ninguna parte del mundo libre se puede prescindir de la empresa privada o particular entre otras razones porque los presupuestos de los gobiernos son siempre limitados e insuficientes. Las organizaciones públicas se financian con recursos públicos y en caso de déficit o amenazas de quiebra, los gobiernos se encargan de cubrir ese déficit y rescatar a las organizaciones.

En el caso de la Superintendencia de Bancos y Seguros se cuenta con los recursos propios ya que se tiene el aporte de las organizaciones de seguros , intermediarios de seguros y bancos para el sostenimiento de la entidad, donde mantener un alto estándar de calidad, lograr un sano equilibrio financiero y sobre todo fomentar en forma permanente valores individuales y colectivos, nos lleva a la correcta aplicación de lo reglamentado en aras de un clima laboral adecuado, específicamente en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado perteneciente a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En esta investigación se llevó a cabo un desarrollo socioeducativo, pues para su solución se presentó como propuesta un plan de capacitación profesional para los directivos en el ámbito de un clima organizacional adecuado. Así mismo, es una investigación de tipo descriptiva pues se investiga todo lo relacionado con el problema que se presenta.

El presente proyecto consta de cuatro capítulos.

El CAPITULO I Consta del problema, el planteamiento del problema, formulación del problema, preguntas directrices, objetivos generales y específicos, justificación.

El CAPITULO II Consta de marco teórico, fundamentación teórica, definición de términos, caracterización de las variables. Para resolver este capítulo se utilizaron distintos instrumentos afines a la investigación. Para el Marco Teórico se consultó en libros, revistas, internet, etc. Se establecieron las variables y la definición conceptual de ellas.

El CAPITULO III contiene la metodología y procedimientos para la recolección y análisis de datos.

El CAPITULO IV contiene el análisis de datos y resultados de la encuesta con sus respectivos cuadros estadísticos y gráficos.

El CAPITULO V contiene las respectivas conclusiones y recomendaciones que están íntimamente relacionadas con el procesamiento de datos.

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. Planteamiento del problema

El clima organizacional de una institución es muy propio de dicha organización no solo por las características intrínsecas de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual labora, percepciones que están influenciadas a su vez por los aspectos culturales propios de cada individuo.

El clima organizacional es un indicador de la gestión interior de la empresa, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores. Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los Planes de Acción, Productividad y Desarrollo de la Organización e influye directamente en sus resultados.

El problema existente en la actualidad de forma general son los cambios estructurales, cambios de denominaciones funcionales, redistribución de actividades, cambios en los manuales de procesos y procedimientos, incremento de procesos por resoluciones administrativas internas, alta rotación de directivos, e inconvenientes administrativos y burocráticos en la contratación del personal operativo, así como el cambio en las leyes y los reglamentos y en las normativas legales, por lo cual muchas instituciones no tienen los logros esperados.

En la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado es frecuente la inestabilidad laboral, el ausentismo, la escasa formación académica y baja remuneración económica de los funcionarios, aspectos estos que influyen de forma negativa en el desempeño de las funciones de cada trabajador, teniendo en cuenta que los factores que más influyen en el clima laboral son la calidad directiva y la satisfacción en el puesto de trabajo.

Por lo cual mediante el presente proyecto se desarrollará una propuesta de mejora del clima laboral con el fin de incrementar el desempeño laboral de los funcionarios de la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo se relaciona la preparación profesional de los directivos con el desempeño laboral en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado perteneciente a la Superintendencia de Bancos y Seguros en la ciudad de Quito en el período 2013-2014?

1.3. Preguntas directrices

1. ¿Cuáles son las características del clima organizacional para el buen funcionamiento de las organizaciones?
2. ¿Cuáles son las ventajas de un buen clima organizacional?
3. ¿Cuál es el rol de directivos para influenciar en el clima laboral?
4. ¿Qué transformaciones han ocurrido en la Superintendencia de Bancos y Seguros en el ámbito de clima organizacional?
5. ¿Cómo se aplica el clima organizacional en la actualidad?
6. ¿Qué características cumplen las capacitaciones a directivos?

1.4. Objetivo general

Mejorar el clima laboral que incremente el desempeño laboral de la Superintendencia Nacional de Seguros con el fin de optimizarlo y traspasar dicha mejora al desempeño de sus funcionarios para el 2014.

1.5. Objetivos específicos

- Determinar los instrumentos de investigación para evaluar el desempeño laboral de los directivos y empleados en dependencia del clima organizacional.
- Medir la percepción y el compromiso institucional que tienen los empleados del clima organizacional de la Intendencia Nacional del sistema de Seguros Privados en Quito.
- Realizar un diagnóstico situacional de la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado así como los factores claves de mayor impacto que inciden en el clima laboral.

- Elaborar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional que incremente el desempeño laboral en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado.

1.6. Justificación

Esta investigación que desarrolla la autora es de carácter descriptivo-práctico ya que su utilidad radica en precisar si existe un adecuado clima organizacional en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado de la Superintendencia de Bancos y Seguros respondiendo a las exigencias actuales en la administración de organizaciones y al desempeño laboral.

Hoy más que nunca mantener un buen clima laboral es un factor indispensable para que las organizaciones puedan alcanzar altos niveles de productividad y cumplir con los objetivos de crecimiento que se han propuesto. De igual manera los servidores demandan un mejor ambiente de trabajo para realizar sus actividades, por lo que crear un buen clima laboral ayudará a que el trabajo de los servidores mejore y perciban a la empresa como un buen lugar para el desempeño de sus funciones, en las organizaciones que no se desenvuelva así el ámbito laboral se hace necesario aplicar estrategias para contribuir al desarrollo laboral de funcionarios y empleados convirtiéndose en agentes para el cambio.

La determinación de los roles de cada personal administrativo teniendo en cuenta su responsabilidad es importante para que se cumpla en su totalidad lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales para cada empresa y así contribuir al cumplimiento de los objetivos de calidad en cada institución.

Con el desarrollo de esta investigación los principales beneficiarios son los servidores que van a contar con ambiente laboral renovado y con calidad, lo que traducido al desempeño laboral será más eficiente y con resultados de calidad que inciden en las otras áreas de la organización.

1.7. Importancia

La presente investigación va a ser importante porque busca concientizar y preparar al personal administrativo en los roles que debe cumplir dependiendo de sus responsabilidades en la generación de un clima organizacional adecuado, siendo este un aspecto crítico actualmente en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado de la

Superintendencia de Bancos y Seguros y que influye en que el desempeño laboral no tenga la calidad deseada.

Se cree fervientemente que si el clima organizacional positivo se promueve el sentido de pertenencia, la lealtad y la calidad de vida incrementa, de lo contrario provoca desinterés por el trabajo, quejas, ausentismo e improductividad que repercute en el servicio que se ofrece a los usuarios en el caso de las compañías de seguros.

1.8. Limitaciones

Entre algunas limitaciones tenemos que el personal administrativo y los servidores no están conscientes de la necesidad de implementar en su totalidad un clima organizacional adecuado, por lo cual no existe y persiste un rechazo hacia la organización, sin pensar que es un aspecto muy importante en el desempeño laboral adecuado.

Algunos directivos no respondieron con una adecuada actitud e interés en la contribución de la realización de los instrumentos de la investigación. Los directivos de la organización no entregaron la información solicitada a tiempo.

Teniendo en cuenta lo anterior esta investigación podría verse limitada por el factor económico y el factor tiempo.

CAPÍTULO 2. Marco teórico.

2.1. Definición de clima organizacional

El clima organizacional es un concepto inmerso entre la Psicología industrial y la gestión de la calidad y se determina por medio del enfoque dado en la investigación y las diferentes variables que afectan el entorno en la organización considerando que cada modelo es diferente por lo cual se citan los siguientes conceptos.

Se define al clima laboral como una variable compuesta de una mezcla de percepciones que tienen las personas sobre su trabajo o rol que desempeñan y es el equipo el que tiene la respuesta para diseñar un diagnóstico objetivo. (Cornell, 1995).

Otro concepto es establecer el clima laboral como una cualidad permanente del ambiente interno, que es experimentada por todos los miembros del equipo e influye en su conducta y desempeño. (Denison, 1991).

El clima laboral es la apreciación que las personas tienen de la realidad de su trabajo y se origina de la serie de eventos y cualidades suscitadas en la organización. (Toro, 1992).

Se plantea que el clima laboral es un fenómeno socialmente construido originado de la interacción individuo-grupo-condiciones de trabajo lo que permite tener una experiencia individual y en equipo afectando directamente en el desempeño laboral como consecuencia de la dinámica y la carga afectiva que esta genera. (Pérez de Maldonado, 1997).

El estudio del clima se plantea a partir de la necesidad de abordar los fenómenos organizacionales en la globalidad, por lo cual la definición del clima es un compuesto de variables que en conjunto muestran una visión general de la organización pasando a ser un concepto multidimensional que se refiere al ambiente interno en relación al entorno de la empresa por lo que la investigadora concluye que:

- “Las percepciones a las cuales se refiere el concepto de clima son compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en el trabajo y a las diversas regulaciones formales que lo afectan y que son aspectos esenciales a tener en cuenta por los directivos o gerentes.

- “Se concuerda además con lo necesario que se vuelve para la gerencia la toma de conciencia de que las mejoras en la organización deben diseñarse e implementarse bajo un enfoque ecológico, es decir, hay que tener en cuenta tanto las condiciones del ambiente como la forma en que cada individuo asume la información obtenida como resultado de su interacción con ese ambiente para pensar, actuar y sentir en función de un desempeño armónico”.

Por estas razones el clima laboral es un punto clave para el resultado de la organización y la implementación de una gestión de calidad y aunque no se puede evidenciar a simple vista se ve transformada en el desempeño y evaluación de las diferentes áreas de la organización.

2.2. Características del clima organizacional para el buen funcionamiento de las organizaciones

Un buen ambiente de trabajo ayuda a los servidores a desarrollarse profesionalmente, a mantener una buena relación con sus compañeros y a estar concentrados en sus actividades. Es por esto que se le atribuye a los gerentes o directivos la responsabilidad de crear estos ambientes adecuados para el desempeño laboral y se cuenta con un grupo de características que de forma general deben tener presentes para el logro de la calidad en el funcionamiento de su compañía y se relacionan a continuación:

- **Calidad directiva:** se procura que los directivos de la organización transmitan entusiasmo y creen buenas relaciones con valores como la honradez, el respeto y la lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus empleados. Es importante que los empleados perciban que quienes encabezan la compañía pretenden lograr los objetivos de la organización y no sus metas personales, por lo cual la función directiva debe basarse en los valores y el compromiso ético.
- **Satisfacción en el puesto de trabajo:** las posiciones del organigrama deben estar ocupadas por las personas que tiene los estudios, las habilidades y la experiencia que requiere el puesto.
- **Espacio físico de trabajo:** procurar que existan hábitos de organización, limpieza y confort y que los lugares de trabajo sean accesibles, iluminados y ventilados.
- **Conciliación del trabajo con la vida familiar:** este aspecto es imprescindible para desarrollar un buen clima laboral, por lo cual está en el ámbito de trabajo de los

directivos elaborar y proponer políticas que ayuden a los empleados a pasar tiempo con sus familias, como pueden ser horarios de trabajo flexibles, hacer coincidir el horario de trabajo con el de los colegios, la posibilidad de hacer media jornada de trabajo, promover el trabajo desde casa o subvencionar servicios de guarderías.

- Carrera profesional: esto permite al empleado superar su reto profesional tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción. La empresa, en la medida de sus posibilidades, debe tener programas de formación con el fin de profesionalizar a sus trabajadores y potenciar su capital intelectual. La formación supone una inversión, no un gasto.
- Reconocimientos a los trabajadores: es un aspecto importante, desde el clásico empleado del mes hasta el hombre más importante de la empresa son buenas opciones para reconocer a los empleados y crear buenas relaciones.
- Facilitar la participación y contribución de todos sus colaboradores: cuando el directivo es consciente del saber y del talento de todas las personas del equipo reconoce que el resultado final es la suma de todas las aportaciones. Este factor potencia la autoestima de todas las personas del equipo y hace que se sientan reconocidas y valoradas, que se sientan apreciadas e importantes para el conjunto de la organización.
- Apertura al diálogo y al consenso: para que el directivo genere un buen clima laboral ante el conflicto o en situaciones complejas, en momentos de dificultad ha de estar abierto al diálogo y al consenso. Es fundamental que no tome partido y sepa apreciar los distintos puntos de vista, integrando las diferencias como un valor positivo para el enriquecimiento mutuo. Este factor crea armonía, permite recuperar la ilusión y la confianza y genera un clima positivo para promover la creatividad, la implicación y el compromiso.
- Para que el directivo genere un buen clima laboral ha de saber poner en contacto el talento de sus colaboradores con las necesidades de la organización. Es fundamental que cada persona sepa que está aportando todo lo que puede ofrecer a la organización, que sus talentos, sus conocimientos, su experiencia y su saber hacer son útiles. Una actitud abierta y flexible ante el cambio, donde el lema “más de lo mismo” no sea suficiente, teniendo en cuenta que sus colaboradores ahora reclaman valores y vivencias donde expresar todo su potencial. Este factor genera la

conciencia de que se está desarrollando plenamente, como persona y como profesional y que está donde quiere estar para ser la mejor versión de sí mismo.

- Para que el directivo genere un buen clima laboral ha de transmitir una actitud positiva, donde el futuro, con todas sus incertidumbres, se encare con optimismo, compartiendo una visión que implique desafíos y escenarios donde todas las personas puedan vivir experiencias innovadoras y nuevos retos. Este factor abre la posibilidad de que los proyectos finalicen en un gran aplauso, conecten con la alegría de saberse ganadores, y experimenten satisfacción personal y profesional.

Es por esto que a pesar del contexto económico de los últimos años tenemos que tomar en consideración que la actitud de los servidores es el reflejo de la actitud del líder, no se trata de tener al personal adecuado sino de que los directivos sean los adecuados para el rol que desempeñan. Se trata de cambiar y el cambio no se producirá en lo que digamos, sino en las acciones que emprendamos.

2.3. Definición de desempeño laboral

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, siendo necesario citar los siguientes conceptos sobre el desempeño laboral.

- “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (Chiavenato, 2000).
- Se define como un grupo de habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. (Bourdrem, 1994).

El Diccionario Técnico define al desempeño laboral como el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como las aptitudes, la eficiencia, la calidad y la productividad con que desarrollan las actividades laborales asignadas en un período determinado, el comportamiento de la disciplina, el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo así como las específicas de los puestos de trabajo y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y por ende, la idoneidad demostrada.

En conclusión es el desempeño la piedra angular para la efectividad y éxito de la organización por lo cual se debe valorar las acciones y comportamientos observados en los empleados que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos y deben ser medidos en base a las competencias y contribución individual y en equipo para la organización.

2.4. Relación del clima organizacional y el desempeño profesional

Siempre han existido relaciones de trabajo entre los hombres que viven en sociedad. En la Revolución Industrial se tomó conciencia de la precaria situación de los obreros y trabajadores asalariados, fenómeno que tuvo sus inicios en la modernidad, sembrándose la inquietud de mejorar las condiciones de los trabajadores sin descuidar el mejoramiento de la producción y aunque inicialmente no se avanzó mayormente en estos aspectos, los conflictos obreros, por una parte, y los industriales aplicando parte de sus excedentes de bienes y conocimientos, por otra, procuraron la satisfacción de los trabajadores.

En relación a lo expuesto sobre el clima organizacional y el desempeño laboral se hace necesario que las organizaciones desarrollen nuevas técnicas de producción, de mercado, de distribución, de servicio y de atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos claves de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, la dirección, la motivación y la satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente ya que la percepción positiva o negativa que los trabajadores mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, el ausentismo, la aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización. (Alava, 1984).

Las organizaciones de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran la satisfacción del trabajador, la autoestima, el trabajo en equipo y la capacitación para el trabajador, aspectos que garantizan el adecuado clima organizacional y el desempeño laboral.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño laboral de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo cual un buen ambiente de trabajo incide directamente en el desempeño de la organización lo que es percibido por el cliente y la satisfacción que este denote del servicio recibido de la empresa.

2.5. Dimensiones del clima organizacional para la determinación del nivel de satisfacción laboral

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. (Reinoso, 2008).

En la Universidad de Michigan desde el año 1970 se viene estudiando lo relacionado al clima organizacional, enunciándose las siguientes dimensiones:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos: se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación: esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación: se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Es la dimensión individual que abarcará los objetivos, metas e incentivos psicológicos o económicos, tales como remuneración, ascenso y seguridad de los trabajadores.
5. Toma de decisiones: evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo.

2.5.1. Rol de los directivos en relación a los cambios tecnológicos.

El tema organizacional, administrativo y de gestión, enfrenta al gerente y ejecutivo día a día con un fenómeno complejo y difícil de simplificar. Esta complejidad se incrementa por el cumplimiento de criterios y metas de eficacia, eficiencia y efectividad en el uso de recursos como una exigencia ineludible; como uno de los resultados más importantes de la innovación tecnológica y del proceso de globalización de la economía mundial.

Los directivos no deben estar ajenos al desarrollo tecnológico existente en la sociedad, ya que deben ser capaces de utilizar los conocimientos, los métodos, las técnicas y los equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, su experiencia y su educación, lo que se traduce en la capacidad de los administrativos también para desarrollar cualquiera de las tareas que se desempeñan en su empresa.

2.5.2. Rol de los directivos en relación a los recursos humanos.

Hoy en día una empresa enfrenta retos y desafíos, por lo cual la administración de personal implica el manejo de los recursos humanos que es lo máspreciado dentro de la organización. Es por eso que se plantean criterios a tener en cuenta como los siguientes enunciados por Mercedes Palomino Báez:

- Los recursos deben ser valiosos: las personas son una fuente de ventajas competitivas cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa, el valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos cuando estos están diseñados para incrementar el valor de los empleados.
- Los recursos deben ser únicos: las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades están en función del desarrollo de la empresa, es por eso que se debe invertir en contratar y capacitar mejor a los empleados.
- Los recursos deben ser difíciles de imitar: las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones, es por eso que las organizaciones deben crear culturas únicas para obtener lo máximo de su personal, fundamentalmente a través del trabajo en equipo.
- Los recursos deben de estar organizados: las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario. El trabajo en equipo y la cooperación son otros métodos persuasivos para asegurar una fuerza de trabajo organizada. (Báez, 2010).

2.5.3. Rol de los directivos en relación a la comunicación.

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa y la productividad en los departamentos de trabajo.

La principal finalidad de la comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan pasó al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.

En las organizaciones se manejan dos tipos de comunicación, la comunicación interna y la externa.

La comunicación interna son todas las actividades realizadas por la organización para crear y mantener las relaciones entre sus miembros a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización. La misma da lugar a las siguientes posibilidades:

- Elaborar un reconocimiento de la empresa en un ambiente de cordialidad y estimulación en las actividades laborales.
- Poder conocer en gran medida a la organización y familiarizarse con ellas.
- Reconocimiento del desempeño de los colaboradores.
- Fomentar el intercambio de información (comunicación) en toda la organización.
- La empresa es responsable de fomentar un clima organizacional positivo para beneficio de toda la organización.
- El clima organizacional es básicamente el ambiente personal y de índole físico a partir del cual se realizan las actividades empresariales. (Munguía, 2006)

La comunicación externa son todas las actividades realizadas por la organización cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

Otro tipo de comunicación empleado con frecuencia es la comunicación escrita la cual se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores y que el receptor va a entender.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son los siguientes (Pérez y Candale, 2010):

- Boletín interno: maneja información especializada para el interior y exterior de la organización.
- Memorándum: es el medio más usado y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
- Circular: es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización sobre algún requerimiento de información o para notificar sobre cambios o fechas límites de entrega de algún documento específico.
- Convocatorias: es un medio mediante el cual la organización informa a sus empleados o a la comunidad que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.
- Encuesta a los empleados: este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados sobre algún aspecto en cuestión. (Candale, 2010).

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir, aspectos que debe dominar el administrativo de las organizaciones.

2.5.4. Rol de los administrativos en relación a la motivación de los empleados.

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo, en otras palabras la motivación es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que utilizan las cosas que esperan satisfaga esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada. Así, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena.

Ésta comienza con el sentimiento de necesidad, el cual produce los deseos o metas que se buscan. Estos deseos y metas, a su vez, dan lugar a tensiones que después ocasionan acciones orientadas al logro de las metas y finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos (Gibson, 1994).

La motivación es considerada uno de los factores que influyen en el comportamiento de los empleados y existen dos categorías para denotar la motivación, una son los incentivos y la otra el establecimiento de objetivos y metas.

El concepto de motivación surge a partir de la década de los 50 existiendo desde entonces numerosos esfuerzos por sistematizarlo. Actualmente estas teorías pueden clasificarse en Teorías de Contenido Motivacional y Teorías del Proceso Motivacional, destacando tres enfoques para esto:

1. Modelo de satisfacción de necesidades: se insistirá en los elementos internos como los motores de la acción, los instintos, los impulsos o las necesidades.
2. Modelo del incentivo: se centrará en las variables externas como los incentivos o las recompensas.
3. Modelos Cognitivos: se pondrá el énfasis en el proceso cognitivo que realiza el individuo para tomar la decisión, la comparación, las expectativas o los objetivos.

El rubro de motivación puede presentar el panorama de insatisfacciones de los trabajadores abarcando los objetivos sin incluir la motivación salarial.

La motivación vendría definida como “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. (Robbins, 1999).

Esto significa que una persona motivada tratará de poner todo su empeño en su actividad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatibles con ellas es el tipo de motivación que se desea buscar. Una vez que el resultado sea tangible, la satisfacción de los empleados dependerá de la percepción que tengan acerca de la justicia y equidad con que fueron compensados.

2.6. Medición de la motivación laboral

El clima organizacional se puede medir utilizando diversas técnicas e instrumentos, cada uno de los cuales debe regirse a normas y protocolos de investigación científica; caso contrario, los resultados e información obtenida no aportarán para optimizar y mejorar las situaciones y ambientes psicológicos, sociales y físicos en los que se desenvuelve el trabajo.

Cuando se mide el clima laboral, se miden percepciones vinculadas a constructos, emociones, sentimientos, personalidad, creencias, entre otros elementos, por lo que la responsabilidad de las personas que elaboran los instrumentos de medición y los aplican exige un grado elevado de conocimiento y de ética profesional.

Para la medición del clima laboral se implementara WES (Work Environment Scale) que en español sería Escala Social en el Trabajo aplicado por Nicolás Seisdedos con el fin de evaluar el clima social en todo tipo de unidades el análisis fundamentándose en tres ejes que son la realización, la autorrealización y la estabilidad.

Para lo cual se debe implementar un cuestionario con escala del 1 al 5 que permitirá obtener un percentil en la sumatoria total y determinar la percepción positiva o negativa de cada miembro del equipo para posteriormente validar la información y construir una mejora continua.

Para lo cual la satisfacción según autores se puede definir de la siguiente forma:

- “La actitud del trabajar frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes

son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador lo que deberían ser” (Márquez, 2001).

- “La satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”. (Robbins, 1999).

En otras palabras la satisfacción en el trabajo es una orientación efectiva experimentada por el empleado hacia su trabajo. De esta forma el empleado se encuentra satisfecho cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.

Por el contrario cuando el empleado se encuentra insatisfecho puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

2.6.1. El Clima laboral mediante el modelo de Litwin y Stringer.

Se define al clima organizacional como un conjunto de propiedades que engloban el ambiente de trabajo y que son susceptibles de ser medidas y percibidas de forma directa o indirecta por el equipo de trabajo afectando su comportamiento y motivación (Litwin & Stringer, 1978).

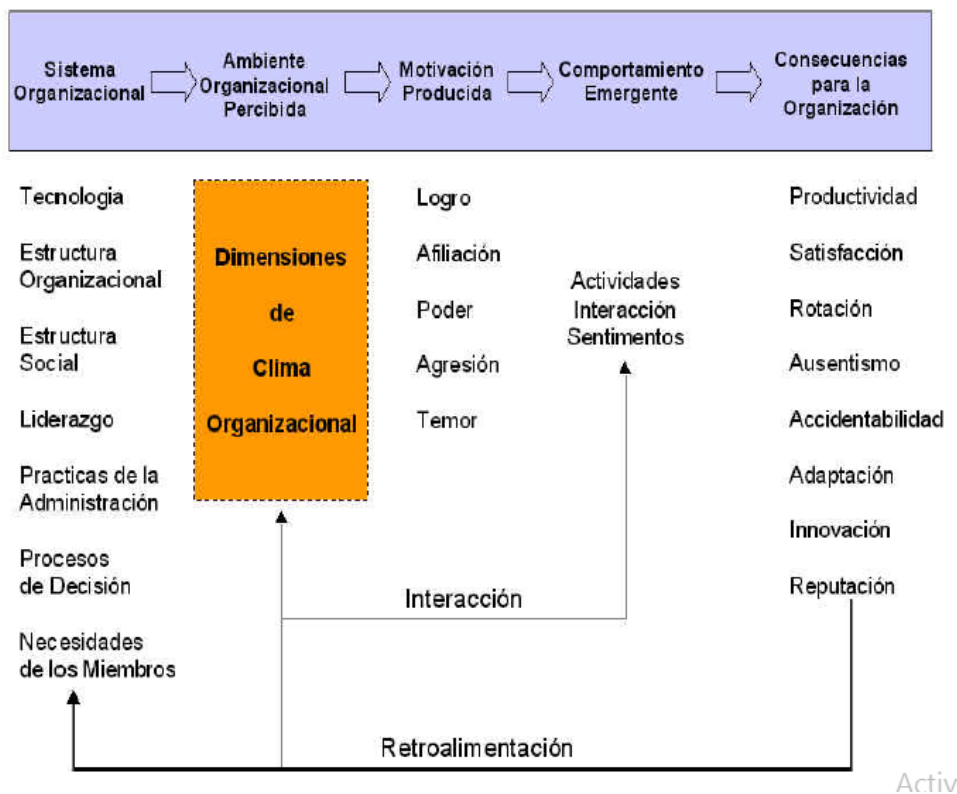


Figura 1: Modelo de Litwin & Stringer

Fuente: Litwin & Stringer, (1978).

Analizando la perspectiva de los autores en la figura anterior se puede ver como el clima Organizacional constituye un filtro por donde pasan los objetivos de la institución y su estructura organizacional, liderazgo, procesos, entre otros y como todos aquellos factores son percibidos por el equipo de trabajo por lo cual, significa una repercusión directa en la productividad, desempeño del personal, adaptación, rotación, entre otros.

Estos autores para explicar los comportamientos analizaron la influencia que tienen varios factores externos e internos con el comportamiento y percepción del equipo de trabajo en una organización para lo cual evaluaron nueve parámetros importantes que son:

1. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los empleados de la organización sobre la jerarquía aplicada en la Intendencia y las limitaciones a las que se ven enfrentados.
2. **Responsabilidad:** Es la percepción que tienen los miembros de la institución sobre su campo de acción en la toma de decisión, se evalúa la autogestión y supervisión.
3. **Recompensa:** Es la percepción de los miembros sobre las remuneraciones y planes de crecimiento laboral, este factor influencia en la conformidad del empleado con su trabajo.
4. **Desafío:** Corresponde a las expectativas que tienen los miembros de una organización ante los diferentes tipos de riesgo que están sujetos en el trabajo, en este caso podrían ser ergonómicos, ambientales, entre otros.
5. **Relaciones:** Evalúa el ambiente trabajo y la relación con los diferentes niveles de jerarquía.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de apoyo de parte de los directivos a nivel vertical y horizontal.
7. **Estándares:** Es como el equipo de trabajo de la Intendencia perciben las normas y estándares preestablecidas para la productividad de la organización.
8. **Conflicto:** Tiene relación con la comunicación interna y el sentimiento generado en relación a los conflictos y rumores dentro de la institución.

- 9. Identidad:** El sentimiento de los miembros del equipo de pertenecer a la institución y se evidencia en como comparten con la identidad institucional y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

2.7. Características de la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado en relación al clima organizacional y al desempeño laboral

La Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado pertenece a la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y están alineadas al objetivo estratégico que consiste en ser una Institución técnica de regulación, control y supervisión de alta productividad, prestigio y credibilidad para satisfacer con calidad los servicios que presta a los actores externos e internos, con recursos humanos competentes y tecnología de punta.

La Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado está conformada por siete direcciones, las mismas son:

- Dirección de Auditoría 1 (Quito)
- Dirección de Auditoría 2 (Quito)
- Dirección de Auditoría 3 (Quito)
- Dirección del Control Técnico de Seguros (Quito)
- Dirección del Control Técnico de Reaseguros (Quito)
- Intendencia Regional Guayaquil:
 - Dirección de Auditoría 4 (Guayaquil)
 - Dirección de Auditoría 5 (Guayaquil)
- Intendencia Regional Cuenca
- Intendencia Regional Portoviejo.

Las Direcciones que conforman la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado de Quito, por estar ubicadas en la matriz de la organización serán el enfoque en la cual se va a realizar la presente investigación en todas las etapas que comprenda hasta la implementación de la propuesta.

Relacionado con lo anterior se han propuesto velar por la seguridad, la estabilidad, la transparencia y la solidez de los sistemas financieros, de seguros privados y de seguridad social mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público y contribuir al fortalecimiento del sistema económico, social, solidario y

sostenible. La Institución se preocupa por cumplir con los valores éticos propuestos como son:

- Integridad: actuar bajo principios éticos en toda ocasión.
- Justicia: dar a cada uno lo que corresponde.
- Responsabilidad social: cumplir con la misión de manera oportuna y efectiva.
- Mejoramiento continuo: innovación permanente de productos y servicios.
- Trabajo en equipo: impulsar y trabajar en función de intereses y objetivos comunes.
- Comunicación efectiva: generar y transmitir la información con oportunidad, efectividad y de manera pertinente.
- Orientación de servicio: identificar y cumplir con los requerimientos, desarrollar las habilidades y mejorar las actitudes del ser humano.
- Desarrollo humano: fortalecer los conocimientos, desarrollar las habilidades y mejorar las actitudes del talento humano.
- Respeto: consideración a las personas y a la autoridad.

Como Institución tiene definidas metas a lograr en los ámbitos de atención a los usuarios, financiero y en los procesos y de talento humano, siendo las mismas:

1. Contribuir a la estabilidad y transparencia de los sectores controlados.
2. Cuidar y promover los derechos e intereses de los actores sociales.
3. Asegurar el financiamiento de las operaciones de la SBS para un eficiente y efectivo control de las entidades supervisadas.
4. Mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de la gestión de regulación y control.
5. Fortalecer la capacidad de gestión de la Institución para brindar servicios con calidad y oportunidad.
6. Prevenir las acciones inusuales de grupos organizados en la transaccionalidad de los sectores controlados.
7. Mejorar el nivel de desempeño, la innovación, la satisfacción y el compromiso del talento humano.

Teniendo en cuenta que el éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos disponibles: que están conformados por personas, recursos materiales, financieros y tecnológicos, donde cada uno de ellos desempeña una función específica pero a la vez contribuyen a las funciones generales de la institución ateniendo a un objetivo común que es el de promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia el desarrollo de la organización, así como propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales, se hace necesario en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado emprender un proceso de capacitación organizado que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen para el correcto funcionamiento de la Institución.

2.7.1. Capacitación

El objetivo general del proceso de capacitación consiste en lograr la transformación de actitudes y prácticas de quienes participen, de manera que se mejoren o realicen nuevos objetivos y formas de actuar.

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento, siendo el entrenamiento la preparación que se sigue para desempeñar una función y el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades. A diferencia de lo anterior la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan, contándose con diferentes definiciones de capacitación como las presentadas en el Diccionario de la Lengua Española que la define como el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso que satisfacen las necesidades establecidas del cliente.

También se define como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización adquirirá los conocimientos y las habilidades

técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña. (Chavienato, 2000).

La investigadora asume que la capacitación en términos generales, se refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado y que dentro de los objetivos que se busca lograr mediante ella se encuentran la productividad, la calidad, la planeación de los recursos humanos, el desarrollo personal, la salud y la seguridad de los trabajadores.

Para poder alcanzar estos objetivos es necesario que intervengan equilibradamente y en estrecha coordinación tres tipos de procesos:

- Reflexión sobre la vida cotidiana personal, partiendo de su experiencia.
- Reflexión sobre otras experiencias concretas.
- Apropiación de conceptos, métodos y herramientas. Para lo cual existen dos tipos de capacitación la inminente y la inducida, originándose dentro del equipo mediante el intercambio de experiencias y la inducida proviene de alguien ajeno al grupo.

La capacitación presenta ventajas siempre y cuando se emplea como instrumento para enseñar, desarrollar y situar en competencias a las personas, las mismas son las siguientes:

Para las instituciones:

- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Mejora la relación jefe – subordinado.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

Para los trabajadores:

- Elimina los temores de incompetencia.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Desarrolla un sentido de progreso. (Phillips, 2013).

La determinación de las necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y las acciones a considerar en el plan. Los rasgos posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos.
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, despidos.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes, siendo la que se relaciona con el problema de la presente investigación.

2.9. Marco conceptual

Clima organizacional: aspectos compartidos por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en el trabajo y a las diversas regulaciones formales que lo afectan y que son aspectos esenciales a tener en cuenta por los directivos o gerentes.

Desempeño laboral: es el cumplimiento de las normas y parámetros establecidos para el desarrollo de una actividad específica o conjunto de ellas. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).

Metas: establece que es lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como lograrlos (Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa 2004).

Motivación laboral: consiste en dar al empleado las posibilidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal. (Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa 2004).

Objetivos: son los propósitos hacia los cuales las organizaciones encaminan sus energías y recursos. Los objetivos aceptados por las organizaciones aparecen en los documentos oficiales, estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc. Los objetivos naturales de una empresa en general son satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción, aumentar el bienestar de la sociedad, haciendo uso racional de los recursos, proporcionar un retorno

justo a los factores de entrada y crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).

2.10. Marco legal

En la Ley Orgánica de organizaciones públicas, en el artículo 315 se plantea que las organizaciones públicas para la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales y humanos, el desarrollo de actividades económicas.

Lineamientos del Plan Nacional para el Buen Vivir por los que se rige la investigación:

Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Política 11.12. Propender a la sostenibilidad macroeconómica fortaleciendo el Sector Público en sus funciones económicas de planificación, redistribución, regularización y control.

d) Fortalecer el Sector Público como uno de los actores de la economía y consolidar sus capacidades de respuesta frente a las situaciones de crisis y vulnerabilidad.

Política 11.13. Promover el ahorro y la inversión nacionales, considerando el sistema financiero como un servicio de orden público, con un adecuado funcionamiento y complementariedad entre el sector público, privado y popular solidario.

b) Generar normas y entidades de control específicas y diferenciadas que promuevan la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sectores que conforman el sistema nacional financiero.

g) Asegurar que las entidades y grupos financieros no mantengan participaciones permanentes en las organizaciones ajenas a la actividad financiera, especialmente en los medios de comunicación social.

h) Impulsar la creación de instancias de defensoría de clientes de las entidades del sistema financiero.

2.11. Hipótesis

Si se genera un clima organizacional adecuado se contribuirá a la calidad del desempeño laboral en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado en las Direcciones de Quito en el período de 2013-2014.

2.11.1. Variable independiente

El clima organizacional adecuado.

2.12.2. Variable Dependiente

La calidad del desempeño laboral en la Intendencia Nacional de Seguros en Quito.

3. MARCO METODOLÓGICO.

El trabajo investigativo se llevó a cabo a través de un plan que la investigadora siguió, con pasos científicos detallados y explicados a través de técnicas para alcanzar los objetivos requeridos.

Hernández (2006) manifiesta que “el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar los interrogantes que se ha planteado” (p.184), la investigación sigue diferentes procedimientos y técnicas para corroborar el objetivo alcanzado.

Una vez que se planteó la investigación y se realizó todas las tareas que permitieron la puesta en marcha de esta investigación, correspondió pasar al campo mismo de estudio para efectuar en él, la recolección de datos e información, con el fin de dar respuesta al problema planteado.

3.1. Tipo de investigación y diseño

El tipo de investigación aplicado es transversal de tipo correlacional. Por el periodo de aplicación del estudio y la secuencia es de tipo transversal, debido a que con la aplicación del modelo de Litwin & Stringer, (1978) se obtendrá la información necesaria para el análisis y medición de las diferentes dimensiones que engloban la variable de clima laboral por lo cual se aplicará en una sola ocasión en un tiempo determinado que fue durante el año 2013-2014 para describir las variables presentadas y analizar el desempeño de la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado en Quito en relación al clima organizacional. Es de tipo correlacional, buscando definir la relación existente entre las variables del clima organizacional y el compromiso organizacional.

Para la identificación de las variables y la elaboración del cuestionario se realizó un estudio observacional para determinar las variables que afectan el proceso y su repercusión.

Para la redacción e identificación de datos y la elaboración del diagnóstico del clima organizacional se implementara la clasificación como un estudio por el análisis y alcance de objetivos definido por Hernández (2006). Será de tipo descriptivo, ya que se detallara cada una de las variables y las dimensiones como son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad.

3.2. Población y muestra

3.2.1 Población.

Una población en investigación es generalmente una gran colección de individuos u objetos que es el foco principal de una consulta científica. Es en beneficio de la población que se llevan a cabo investigaciones.

Levin & Rubín (1996), señalan que:

"Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones".

Cadenas (1974), señala que:

"Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común".

El universo sobre el cual se trabajó son 40 funcionarios pertenecientes a la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado de Quito en el período 2013-2014 de nivel empleados y se entrevistó a seis directivos de las diferentes áreas de la institución.

La razón de aplicar el cuestionario de Litwin & Stringer a todo el personal de la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado de la Superintendencia de Bancos y Seguros, es obtener una medición real de lo que sucede en la sede de Quito, y ser una herramienta efectiva para que recursos humanos pueda realizar acciones.

No se determinará muestra puesto que la población es pequeña y serán coincidentes para la presente investigación.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para determinar los instrumentos y técnicas a aplicar se consideró el tipo de análisis a realizar considerando si es de tipo cuantitativo o cualitativo para la investigación, además se diferencia el tipo de datos si son primarios o secundarios y los diferentes instrumentos utilizados, además del objetivo de cada técnica aplicada como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 1: Técnicas e Instrumentos

No.	INSTRUMENTOS	FUENTE DE LOS DATOS	TIPO DE DATOS	TIPO DE ANÁLISIS	OBJETIVO
1	Entrevista no Estructurada	Dir. General de RRHH de la Intendencia.	Primarios	Cualitativo	Obtener una visión general de la empresa.
2	Revisión documental y Bibliográfica	Documentos de la Intendencia y de Estudios Similares	Secundarios	Cualitativo	Fundamentar y profundizar la investigación.
3	Entrevista Estructurada	Gerente de Recursos Humanos y Directivos	Primarios	Cualitativo	Obtener información y ampliar hallazgos
4	Cuestionario de preguntas cerradas de Litwin y Stringer	Personal de la Intendencia en todos los niveles.	Primarios	Cuantitativo	Medir el clima Organizacional

Elaborado por autora

3.3.1. La Entrevista no estructurada.

Este instrumento se ha utilizado al inicio para conocer las herramientas que se están empleando en la SBS con la cual se ha determinado entre otras cosas que se realizó un estudio del clima Laboral a nivel nacional, sin embargo los problemas de la Intendencia de Bancos y Seguros Quito presenta problemáticas particulares por lo que se decidió expandir el estudio.

3.3.2. La Revisión Documental.

Posterior a las entrevistas iniciales, se comenzó a recopilar toda la información bibliográfica y documental que sirva de respaldo para sustentar el presente proyecto por lo cual en el capítulo anterior se citaron algunos autores, esta información ha sido de tipo bibliográfica y se ha obtenido de libros e informaciones publicadas en páginas web.

3.3.3. La Entrevista Estructurada.

Se realizará una entrevista individual con los Gerentes de Recursos Humanos para determinar datos más detallados de la institución para lo cual se siguió se escogieron preguntas abiertas siguiendo el siguiente orden:

- Información General
 - ¿A qué tipo de organización pertenece?
 - ¿Cuáles son las actividades claves que realiza?
 - ¿Cuál es la función de su área?
 - ¿Considera que han existido cambios en los últimos años, cuáles?

- Datos demográficos e indicadores
 - ¿Cuánto tiempo lleva en la institución?
 - ¿Cuál es la edad promedio de su equipo?
 - ¿Cuál es el índice de rotación en su área?
 - ¿Cuántas personas ingresaron el último año?

- Remuneraciones varias
 - ¿Cuál es el salario promedio en su área?
 - ¿Existen bonificaciones adicionales, por qué?
 - ¿Su equipo se ve conforme con el salario que recibe?

- Entrenamiento y aprendizaje
 - ¿Existen planes de capacitación en su área?
 - ¿De qué temas han sido las últimas capacitaciones?
 - ¿Cada qué tiempo se capacita al personal?

- Balance trabajo y vida personal
 - ¿Se aplican los permisos estipulados por la ley?
 - ¿Qué días son los días libres?
 - ¿Tienen algún convenio para vacaciones u otros como salud, educación, etc.?

- Sistemas de Gestión
 - ¿Existen metodologías de calidad en su entorno?
 - ¿Existen medidas de control o indicadores para evaluar la gestión?

- Aspectos culturales
 - ¿Cómo es el sistema de reclutamiento de nuevo personal?
 - ¿Qué tipo de comunicación existe en su área?
 - ¿cómo se resuelven los conflictos?
 - ¿Existe diversidad cultural y como se interrelacionan?

3.3.4. EL Cuestionario de preguntas Cerradas.

Un cuestionario es un dispositivo de recogida de datos que provoca desde un entrevistado las respuestas o reacciones a las preguntas que se presentan en un orden específico. Los cuestionarios son flexibles y adaptables a una gran variedad de diseños de investigación, la población y los propósitos.

El cuestionario como instrumento de recolección de datos, se diseñó bajo las siguientes especificaciones: este instrumento contiene los datos de identificación institucional, subsiguiente título del instrumento, su objetivo e instrucciones y se desglosó un sistema de preguntas en relación con la matriz de Operacionalización de variables siguiendo el modelo original de Litwin & Stringer (1968) y modificado por Dávila & Romero (2010) con nueve dimensiones.

3.3.4.1. Medición de datos.

Para la recolección e interpretación de los datos se ha implementado un diseño de 1 encuesta la cual puede ser valorada del 1 al 5 de forma psicométrica donde:

1: Totalmente desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Indiferente

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo.

Esta sub escala permitirá la evaluación de la percepción para lo cual se aplica el siguiente cuestionario:

3.3.4.2. Operacionalización de las Variables del Clima Organizacional.

La variable Dependiente principal es el clima laboral, para lo que se han planteado nueve dimensiones según el modelo de Litwin & Stringer con los respectivos indicadores, generando tres preguntas por cada con un total de 27 para la formulación de las encuestas a los miembros de la Intendencia.

Tabla 2: Operacionalización de Variables

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS		
Conflicto	Efectividad en la integración dentro de la Organización y grado de tolerancia	20	23	27
Cooperación	Ayuda entre integrantes	6	7	19
Desafío	Toma de Decisiones Reto al trabajador	17	21	24
Estándares de desempeño	Definición de los estándares de desempeño y expectativas del rol de los empleados.	5	8	10
Estructura	Definición de la planificación, tareas y obligaciones. Cumplimientos	9	13	14
Identidad	Lealtad hacia las metas de la institución	1	22	26
Recompensa	Reconocimiento	3	4	16
Relaciones	Buena integración con el equipo de trabajo	11	18	25
Responsabilidad	Compromiso y estándares de excelencia.	2	12	15

Elaborado por autora

Como se ve en la tabla anterior se generaron tres preguntas por cada área con el fin de poder graficar las respuestas de cada dimensión obtenida en la escala.

3.3.4.3. Modelo de Cuestionario.

ENCUESTA

Objetivo: Determinar el estado del clima organizacional en la Superintendencia del Sistema de Seguro Privado.

Instrucción: Con el fin de conocer el estado del clima organizacional en la Superintendencia del Sistema de Seguro Privado solicitamos su colaboración para el llenado de la siguiente encuesta marcando con una “X” la respuesta de su elección, de antemano muchas gracias por su ayuda.

Datos Generales:

Género: Femenino _____ Masculino _____

Edad: 18 - 29 años _____ 30 - 45 años _____ Más de 45 años _____

Lugar de residencia: _____

Tabla 3: Cuestionario

ÍTEMS	Preguntas	Escala				
		1	2	3	4	5
1	¿Se encuentra motivado para desempeñar sus funciones?					
2	¿Su jefe le hace cumplir con el horario establecido para la jornada laboral?					
3	¿Cuenta usted con el beneficio social correspondiente por el desempeño de sus funciones?					
4	¿El salario que usted percibe es el adecuado para este tipo de trabajo?					
5	¿Usted rota por los diferentes puestos de trabajo o se mantiene trabajando en el mismo?					
6	¿Se le solicita información con el adecuado tiempo de antelación?					
7	¿Recibes la orientación adecuada en caso de necesitarla para el desempeño de tus funciones?					

8	¿Tienes acceso a planes de estudios o de superación?					
9	¿Una vez contratado para brindar sus servicios, recibes algún tipo de capacitación referida a la misión y visión de la Superintendencia?					
10	¿Están capacitados profesionalmente para el desempeño de sus funciones los directivos de la Superintendencia?					
11	¿Se emplean métodos para la comunicación entre los directivos y los empleados?					
12	¿Cuentan con todas las comodidades para el desempeño de tus funciones?					
13	¿Se conoce claramente la estructura organizacional y las funciones de su trabajo?					
14	¿En esta institución las tareas están claramente definidas y se dan de forma lógica?					
15	¿Cada persona es responsable de su trabajo y área?					
16	¿Existe un plan de bonificaciones por cumplimiento y estándares de Calidad?					
17	¿Se toman decisiones de forma individual en casos sencillos para optimizar el tiempo y resolver las problemáticas de cada área?					
18	¿Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable?					
19	¿En esta institución es importante llevarse bien con los compañeros y generar una retroalimentación en caso de errores?					
20	¿Siempre puedo expresar lo que pienso aunque no sea la opinión de mis jefes y compañeros?					
21	¿Los directivos toman riesgos por buenas ideas?					
22	¿Siento que soy miembro de un gran equipo de trabajo?					
23	¿Recursos Humanos busca estimular a la generación de soluciones en caso de conflictos entre compañeros?					
24	¿Esta institución toma riesgos en momentos oportunos?					
25	¿La comunicación entre diferente departamento e Intendencias es agradable y se da en una atmosfera amistosa?					
26	¿Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta institución?					
27	¿Se trata de obtener el mejor aprendizaje en los conflictos generando un ganar – ganar entre las partes?					

Elaborado por la autora

3.4. Validez y confiabilidad de los instrumentos

3.4.1. Validez.

Hernández, Fernández y Baptista (1998), señalan que “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243). Tamayo y Tamayo (1998) considera que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato” (p.224).

El instrumento de recolección de datos de este trabajo investigativo fue validado a través de la autenticidad del contenido, se delimitó la representatividad de los ítems que contiene el instrumento del dominio o del universo que se desea medir. Los instrumentos presentados para esta investigación son validados por especialistas y comprobados con las fórmulas correspondientes.

3.4.2. Confiabilidad.

Rusque (2003), señala que “La fiabilidad, confiabilidad, consistencia y credibilidad de la investigación se logró a través del análisis de la información, lo cual permitió internalizar las bases teóricas, el cuerpo de ideas y la realidad (sujetos de estudios-escenarios y contextos)” (p.134).

Para identificar la confiabilidad de la información se realizará la validación de las hipótesis con cada dimensión analizada mediante el teorema de Chi cuadrado.

3.5. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Aplicando la recolección de datos de la población a través del instrumento se adhirieron los pasos correspondientes para el procesamiento de los resultados utilizando técnicas estadísticas. El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. Esta actividad consiste en establecer relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones (Kerlinger, F. 1982).

Aplicando los programas correspondientes para la incorporación de los datos se realizan luego las diferentes operaciones de cálculos, el diseño y elaboración de los cuadros y finalmente la elaboración de resultados, para lo cual se siguen los pasos siguientes:

- Revisión del instrumento aplicado al grupo piloto.
- Correcciones necesarias para aplicar a la población.
- Aplicación de la encuesta.
- Tabulación de los datos con relación a cada ítem.
- Diseño y elaboración de cuadros estadísticos de resumen con los resultados anteriores.
- Elaboración de gráficos por cada dimensión.

Para la tabulación e interpretación de los datos de forma generalizada se procederá a utilizar la variación en donde la sumatoria del factor más alto es 5 correspondiente al 100%, entre mayor sea el valor mayor es la percepción se sumarán los totales y se realizará un promedio para identificar la satisfacción del equipo encuestado. La subescala se la realiza mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (1951), con una fiabilidad del 94% para lo cual se aplica la siguiente tabla:

Tabla 4: Puntuación Percentil

PUNTUACIÓN DIRECTA EN LA ESCALA Puntuación Directa en la Subescala	PERCENTIL Puntuación en la Escala 0-100%
1 - 7	0
8 – 20	1
21 - 33	2
34 – 47	3
48 – 60	4
61 - 74	5
75 – 87	6
88 – 101	7
102 – 114	8
115 – 128	9
128 - 135	10

Elaborado por autora

Media: 5

Desviación típica: 6,75

Donde un percentil de 10 implica el 100%

CAPÍTULO 4. Análisis de Resultados

Para analizar los resultados de ha entrevistado de forma estructurada a todos los directivos de la Intendencia de –seguros y Bancos, además se aplica la encuesta de Litwin & Stringer al personal para medir el clima laboral.

4.1. Entrevista Estructurada

Se ha realizado la entrevista estructurada a todas aquellas personas que forman parte del equipo ejecutivo y manejan un área determinada realizándolas a seis personas conformadas por:

- Director de Auditoría 1
- Director de Auditoría 2
- Director de Auditoría 3
- Director del control técnico de Reaseguros
- Director del control Técnico de Seguros
- Intendente

El detalle de los cuestionarios se puede visualizar en el anexo 1 obteniendo los siguientes resultados generales:

- **Información General**

¿A qué tipo de organización pertenece?

Todos respondieron a la Organización Pública.

¿Cuáles son las actividades claves que realiza?

Las actividades varían en cada departamento como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 5: Actividades por área.

Área	Actividades
Director de Auditoría 1	Dirigir el personal, revisar oficios, asistir a reuniones con autoridades, toma de decisiones para la buena aplicación de la normativa y reglamentos.
Director de Auditoría 2	Controlar y supervisar las actividades de los funcionarios de la dirección tanto en el nivel insitu como extrasitu.
Director de Auditoría 3	Controlar y supervisar las actividades del personal de auditoría, gestiono avances de proyectos encargados a la dirección.

Director del control técnico de Reaseguros	Control del sistema de seguros privados en cuanto a sus actividades de reaseguro
Director del control Técnico de Seguros	Autorización para operar en ramos de seguros y reaseguros a las compañías, aprobación de material de suscripción, notas técnicas y tarifas, revisión de impresos del material de suscripción, y revocatoria y/o suspensión de certificados de autorización y/o credencial del sistema de seguro privado Control del sistema de seguros privados en cuanto a sus actividades de reaseguro, proyectos de nuevas normas o reformas de las existentes, absolución de consultas técnicas, extensión de certificados, asesoramiento al sector público y privado para la contratación de seguros, auditorías técnicas
Intendente	Supervisión y control de las compañías de seguros y reaseguros, intermediarios, agencias productoras y asesoras de seguros, peritos de seguros

Elaborado por autora

¿Cuál es la función de su área?

Las funciones varían según el departamento o área que manejan como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 6: Funciones por área.

Área	Funciones
Director de Auditoría 1	Auditar a las empresas de seguros e intermediarios de seguros
Director de Auditoría 2	Controlar a las empresas de seguros, reaseguros y asesores productores de seguros.
Director de Auditoría 3	Supervisar y controlar las actividades que realizan las compañías de seguros.
Director del control técnico de Reaseguros	Supervisión y control de reaseguro
Director del control Técnico de Seguros	Es un área especializada de la intendencia de seguros que tiene como misión fundamental realizar una supervisión preventiva, a través de procesos de revisión y análisis de los productos que ofertaran las compañías de seguros en el mercado ecuatoriano; y de esta manera precautelar los intereses

	de los asegurados.
Intendente	Salvaguardar los derechos y los intereses de los asegurados, mediante la emisión de normativas regulatorias para el mercado asegurador, evitar clausulas dañinas y leoninas en las pólizas de seguros

Elaborado por autora

¿Considera que han existido cambios en los últimos años, cuáles?

Todos consideran que han existido cambios en sus áreas las cuales detallan a continuación:

Tabla 7: Cambios por área

Área	Cambios en el área
Director de Auditoría 1	Han mejorado algunos sistemas informáticos.
Director de Auditoría 2	Existen cambios como salida de personal de muchos años de servicio
Director de Auditoría 3	Han existido cambios, como alta rotación de altos mandos como directores, se implementó la gestión de procesos en la institución.
Director del control técnico de Reaseguros	Cambios mínimos, emisión del control de gestión, y controles en la retención de patrimonio en las compañías de seguro.
Director del control Técnico de Seguros	Si muchos, porque se modifican las normas que sirven de herramientas para que las compañías mejoren la entrega de los productos de seguros, normas para la estructuras y operatividad del contrato de seguro, normas para la estructura que respaldan las tarifas, clasificación de riesgos, que se encuentran elaborados pero no aprobados por Junta bancaria tres herramientas que ayudarían a elaborar de mejor manera sus productos.
Intendente	La entidad de control se ha posicionado en el control del mercado, haciendo respetar las competencias institucionales.

Elaborado por autora

- **Datos demográficos e indicadores**

¿Cuánto tiempo lleva en la institución?

La mayoría son relativamente nuevos, teniendo en la institución un período menor a 1 y 2 años, solo el Director del Control Técnico de Seguros expreso llevar 25 años en la institución siendo el de mayor experiencia y trayectoria entre los entrevistados.

¿Cuál es la edad promedio de su equipo?

La Edad promedio del equipo varía entre los 34 a 48 años, se puede decir que la edad promedio global es de 42 años en la institución.

¿Cuál es el índice de rotación en su área?

Esto varía de acuerdo a las áreas, las auditorías expresan tener un bajo nivel de rotación de personal, mientras los directores del control técnico expresan tener una alta rotación de personal operativo debido a que se los contrata por servicios ocasionales, además según el intendente el nivel de rotación de niveles directivos también es alto debido a la responsabilidad que implican.

¿Cuántas personas ingresaron el último año?

Todas las áreas expresaron que en sus áreas ingresaron 3 personas en promedio, a excepción del intendente que expreso que ingresaron alrededor de 20 personas.

Remuneraciones varias.

¿Cuál es el salario promedio en su área?

El salario promedio varía según la calificación del cargo y el grado de Servidor público que se tenga siendo en todas las áreas de \$2.000,00, a excepción de los Directores técnicos que dieron un rango entre \$900,00 a \$1.000,00.

¿Existen bonificaciones adicionales, por qué?

Todos dijeron que por disposiciones presidenciales no existían bonificaciones adicionales.

¿Su equipo se ve conforme con el salario que recibe?

La mayoría expresaron que No, por el nivel de complejidad de sus labores.

- **Entrenamiento y aprendizaje**

¿Existen planes de capacitación en su área?

Aunque existen capacitaciones, los miembros expresaron que no se elabora mediante una planificación en base al estudio de las necesidades del personal.

¿De qué temas han sido las últimas capacitaciones?

Las últimas capacitaciones han sido de forma generalizada en administración de Riesgos en seguros.

¿Cada qué tiempo se capacita al personal?

Todos expresaron que una vez al año.

- **Balance trabajo y vida personal**

¿Se aplican los permisos estipulados por la ley?

Todos dijeron que si se aplicaban.

¿Qué días son los días libres?

Todos dijeron que los fines de semana.

¿Tienen algún convenio para vacaciones u otros como salud, educación, etc.?

Todos dijeron que no existía ningún convenio adicional con ninguna institución de ninguna área.

- **Sistemas de Gestión**

¿Existen metodologías de calidad en su entorno?

Todos dijeron que si, ya que la Superintendencia obtuvo la ISO 9000:2000.

¿Existen medidas de control o indicadores para evaluar la gestión?

Expresaron que si existe, y se realiza de forma mensual mediante un reporte a una matriz.

- **Aspectos culturales**

¿Cómo es el sistema de reclutamiento de nuevo personal?

Se apega a las normas técnicas emitidas por el Ministerio de relaciones Laborales (MRL).

¿Qué tipo de comunicación existe en su área?

Verbal y mediante memorándum escritos, circulares y reuniones semanales de equipo.

¿Cómo se resuelven los conflictos?

Cada funcionario que dirige un área lo realiza de acuerdo a su criterio expresando que la mejor forma era el dialogo de forma individual o con las partes involucradas con el objetivo de llegar a una solución de ganar – ganar.

¿Existe diversidad cultural y como se interrelacionan?

Expresaron que en sus áreas no existe una diversidad cultural.

4.1.1. Conclusiones de la entrevista no estructurada.

Se puede observar según la entrevista realizada a los funcionarios de la institución que no se cumplen algunas disposiciones legales para las instituciones públicas como son las tablas de incentivo de compensaciones adicionales para los funcionarios de instituciones con certificación de calidad.

En el presente caso todos expresaron que es una disposición del gobierno que no se de compensaciones extras, generando una desconformidad en el personal por el salario percibido, expresaron que aunque muchos en un inicio consideran que es el sueldo adecuado por estar más alto que el mercado, la cantidad de carga laboral y exigencias no lo justifican; además, no existe ningún convenio con instituciones que presten servicios complementarios como guardería, salud, etc.

Otra problemática detectada es la falta de planificación de capacitaciones debido a que solo se realiza una vez al año y no se identifican cuáles son las necesidades de aprendizaje del personal; además, aunque se aplica una metodología de calidad ISO esta solo se orienta al trabajo y la responsabilidad del mismo, sin incluir de forma integral al personal; en los últimos años ha existido un constante cambio pero no existe un sistema de preparación continua para mejorar el desempeño del equipo y su grado de motivación en el crecimiento laboral.

4.2. Encuestas

Para realizar un análisis de las encuestas realizadas bajo el modelo de Litwin y Stringer para el clima Organizacional se valora el clima general con una puntuación de 81,75, según la tabla de percentiles corresponde a un 60% de buen clima laboral lo que indica que es regular y por ende requiere mejoras en algunas áreas. Para presentar los datos se ha utilizado la tabulación en tablas y graficas lineales y de dispersión analizando cada uno de las dimensiones de la siguiente forma.

4.2.1. Datos Personales.

Todos los encuestados viven en la ciudad de Quito por lo cual se identifica el Género y la edad de los encuestados:

Tabla 8: Género

Género	
Femenino	24
Masculino	13
Otros	3
Total	40

Elaborado por autora

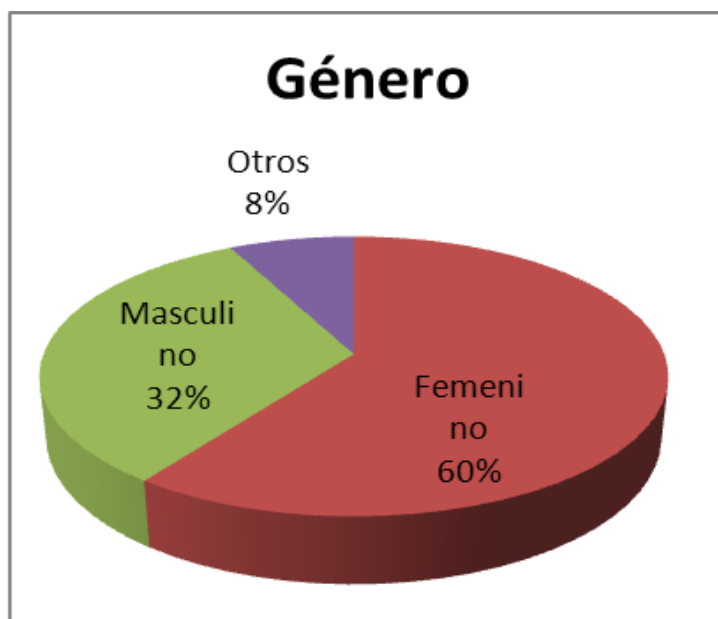


Figura 2: Género

Elaborado por autora

Análisis:

Como se ve en la tabla y figura anterior la mayoría de las personas que trabajan en la Intendencia son mujeres conformando el 60% seguido por los hombres con un 32% y un 8% de personal de sexo no definido.

Tabla 9: Edad

Edad	
18 - 29 años	7
30 - 45 años	23
más de 45 años	10
Total	40
Elaborado por autora	

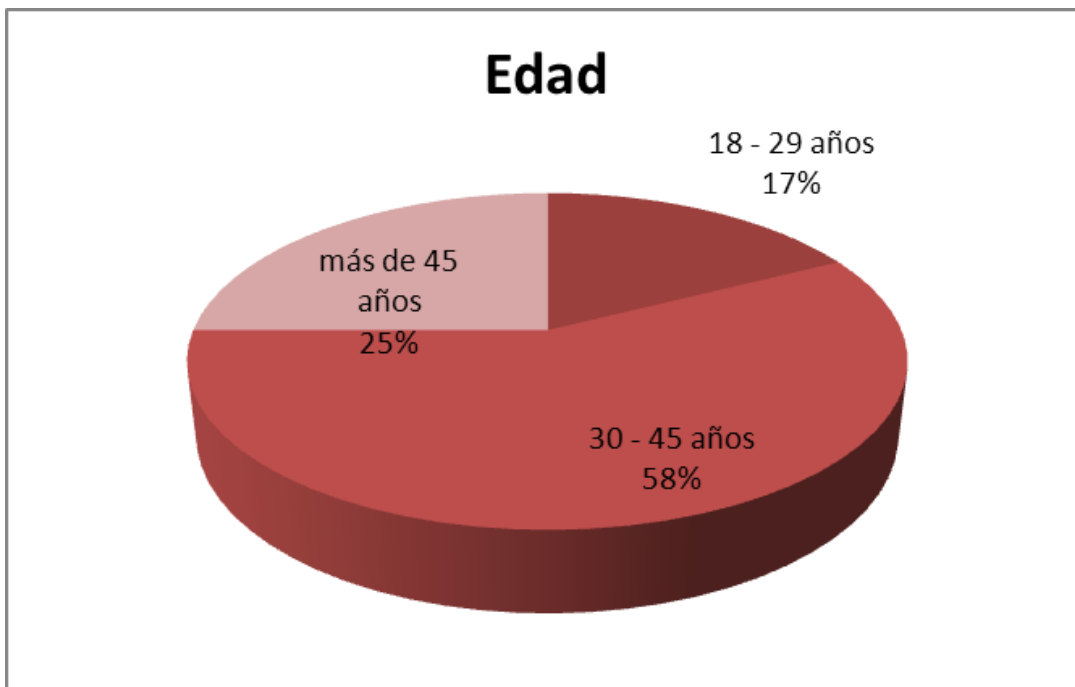


Figura 3: Edad

Elaborado por autora

Análisis:

Como se ve en la tabla y figura anterior la mayoría de las personas que trabajan en la Intendencia están en un rango de edad entre los 30 a los 45 años, seguidas por las personas mayores a 45 años, esto se debe a que el nivel académico es uno de los requisitos importantes en la selección de personal en el Ministerio de Relaciones Laborales.

4.2.2. Dimensión Conflicto.

Tabla 10: Porcentajes de Dimensión de Conflictos

Dimensión Conflicto					
No	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
P. 20	15%	10%	25%	30%	20%
P. 23	55%	10%	13%	10%	13%
P. 27	13%	15%	23%	20%	30%

Elaborado por autora

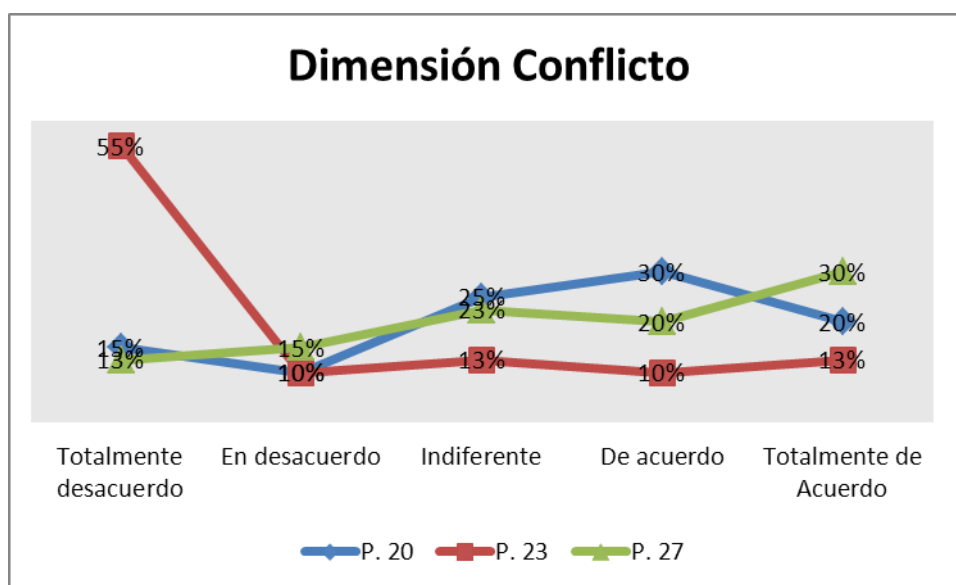


Figura 4: Dimensión Conflicto

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se observan los porcentajes de cada una de las respuestas en las preguntas relacionadas con la dimensión conflicto, la mayoría está en total desacuerdo, ya que no sienten que los conflictos en el área de trabajo son resueltos buena manera por los directivos.

El mayor porcentaje de desacuerdo se ubica en la pregunta 23, debido a que recursos humanos no interviene en casos de conflictos de forma proactiva y corresponde a los jefes departamentales decidir cómo mediar, además, en la pregunta 27 la mayoría está de acuerdo que debe de existir una negociación ganar – ganar.

Tabla 11: Puntuación Dimensión conflicto

Dimensión Conflicto		
No	Total	Esperado
P. 20	3,3	5
P. 23	2,15	5
P. 27	3,4	5
Total	8,85	15

Elaborado por autora

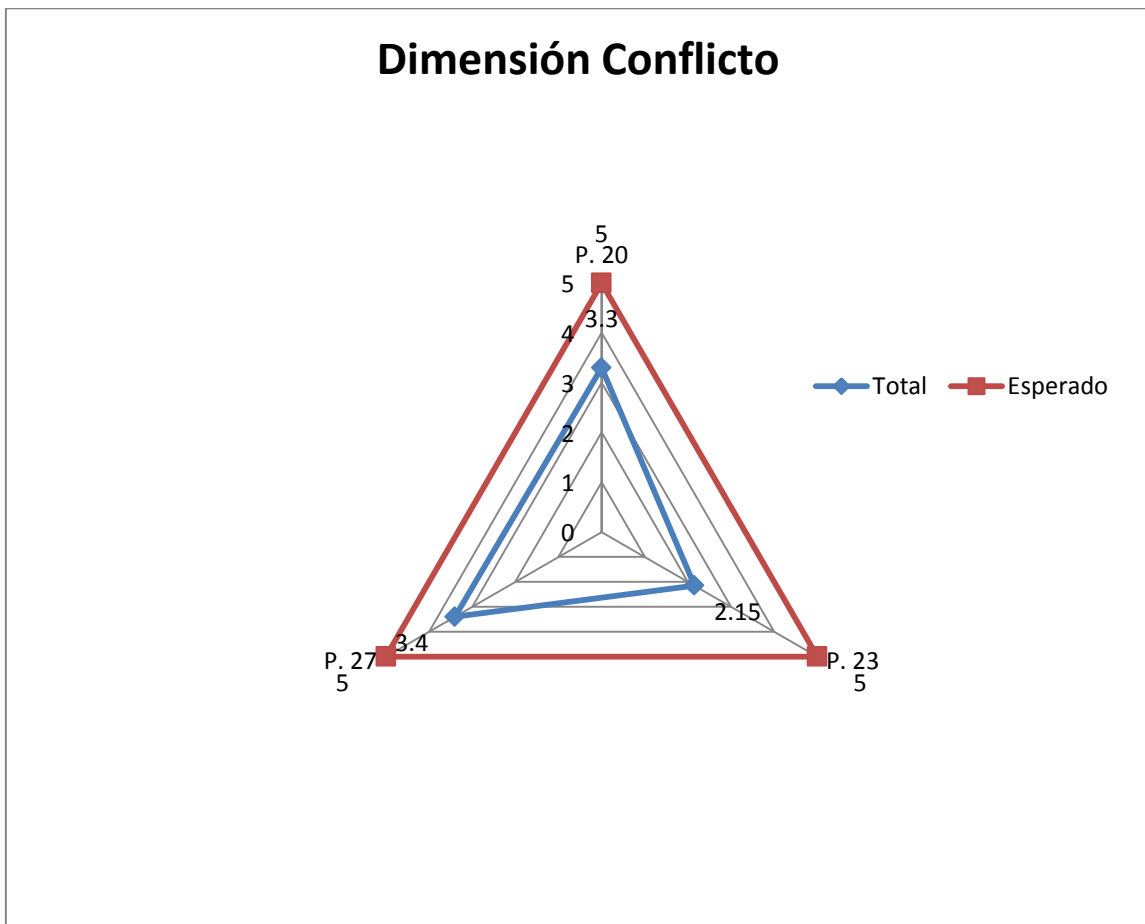


Figura 5: Dimensión Conflicto

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se determina que la puntuación de la dimensión Conflicto es de 8,85 / 15 lo cual indica que existe un porcentaje del 59% de clima laboral en relación a la dimensión de conflictos, calificándose como regular o bueno requiriendo implementar acciones para mejorar la satisfacción del personal en momentos de conflictos y malos entendidos ya sea en temas laborales o personales.

4.2.3. Dimensión Cooperación.

Tabla 12: Porcentajes de Dimensión de Cooperación

Dimensión Cooperación					
No	desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Acuerdo
P. 6	23%	20%	15%	18%	25%
P. 7	23%	20%	15%	33%	10%
P. 19	15%	5%	13%	33%	35%

Elaborado por autora

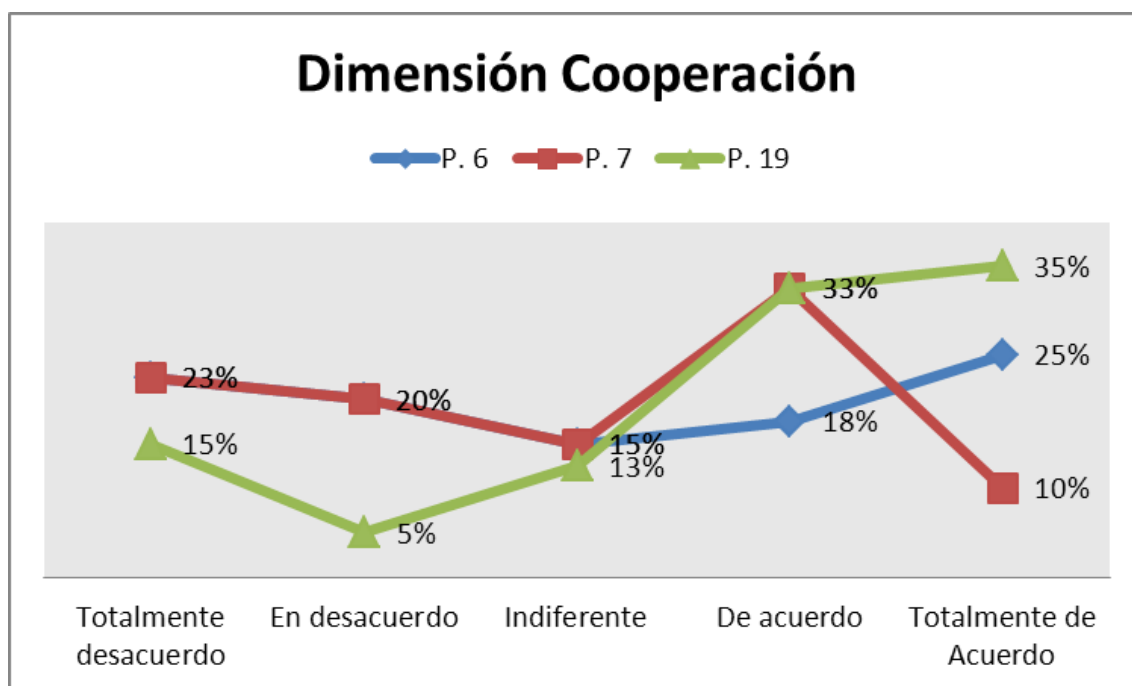


Figura 6: Dimensión Cooperación

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se observan los porcentajes de cada una de las respuestas en las preguntas relacionadas con la dimensión conflicto, la mayoría está en total desacuerdo, ya que no sienten que los conflictos en el área de trabajo son resueltos buena manera por los directivos.

Tabla 13: Puntuación Dimensión Cooperación

Dimensión Cooperación		
No	Total	Esperado
P. 6	3,03	5
P. 7	2,88	5
P. 19	3,68	5
Total	9,58	15

Elaborado por autora

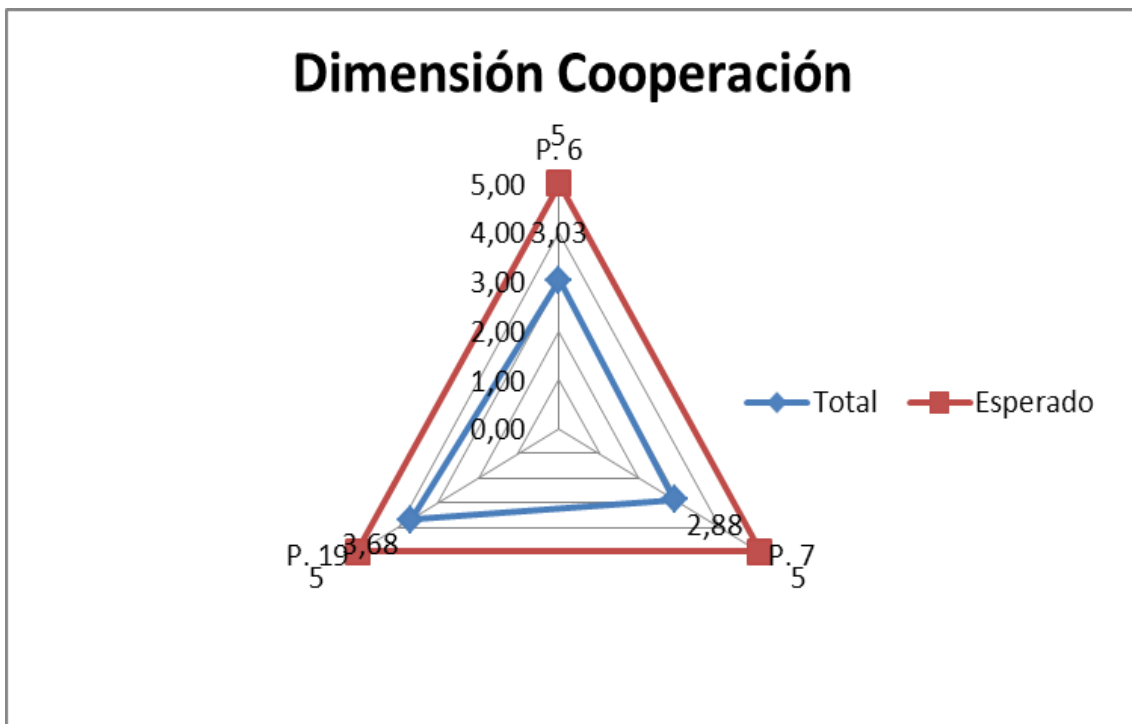


Figura 7: Dimensión Cooperación

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se observan los porcentajes de cada una de las respuestas en las preguntas relacionadas con la dimensión conflicto, la mayoría está en total desacuerdo, ya que no sienten que los conflictos en el área de trabajo son resueltos buena manera por los directivos.

4.2.4. Dimensión Desafío.

Tabla 14: Porcentajes de Dimensión de Desafío

Dimensión Desafío					
No	desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Acuerdo
P. 17	18%	15%	15%	25%	28%
P. 21	33%	15%	23%	18%	10%
P. 24	30%	15%	23%	18%	15%

Elaborado por autora

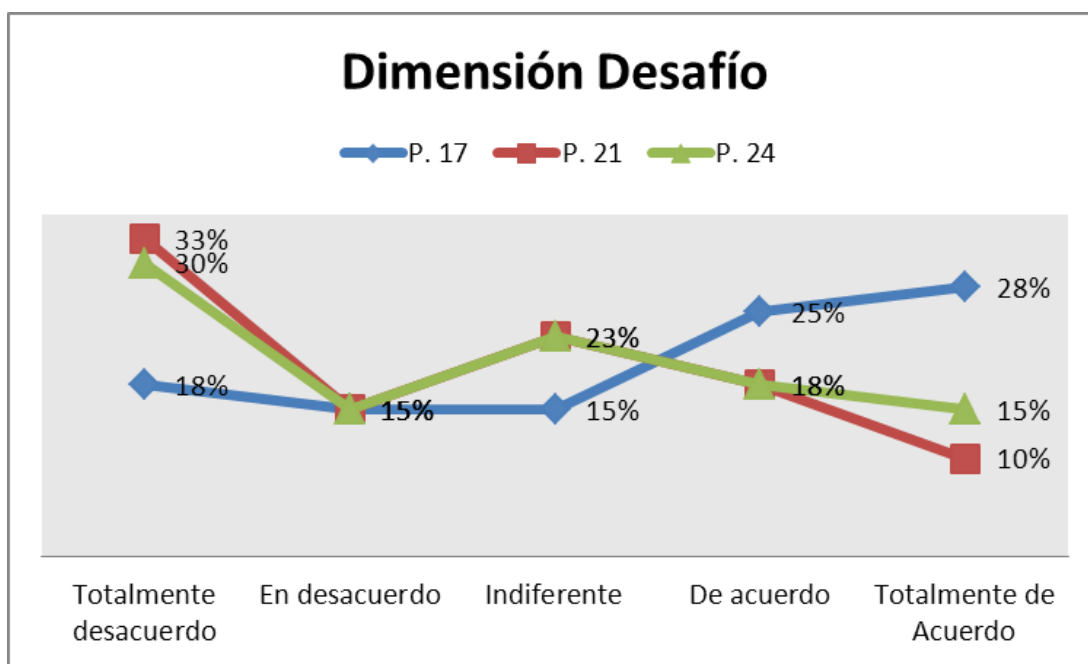


Figura 8: Dimensión Desafío

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se observan los porcentajes de cada una de las respuestas en las preguntas relacionadas con la dimensión desafío, la mayoría está en total desacuerdo, ya que no sienten que la institución tome riesgos en búsqueda de nuevas soluciones a las problemáticas diarias del trabajo, cada uno hace lo que sabe hacer

Tabla 15: Puntuación Dimensión Desafío

Dimensión Desafío	Total	Esperado
No		
P. 17	3,30	5
P. 21	2,50	5
P. 24	2,73	5
Total	8,53	15

Elaborado por autora

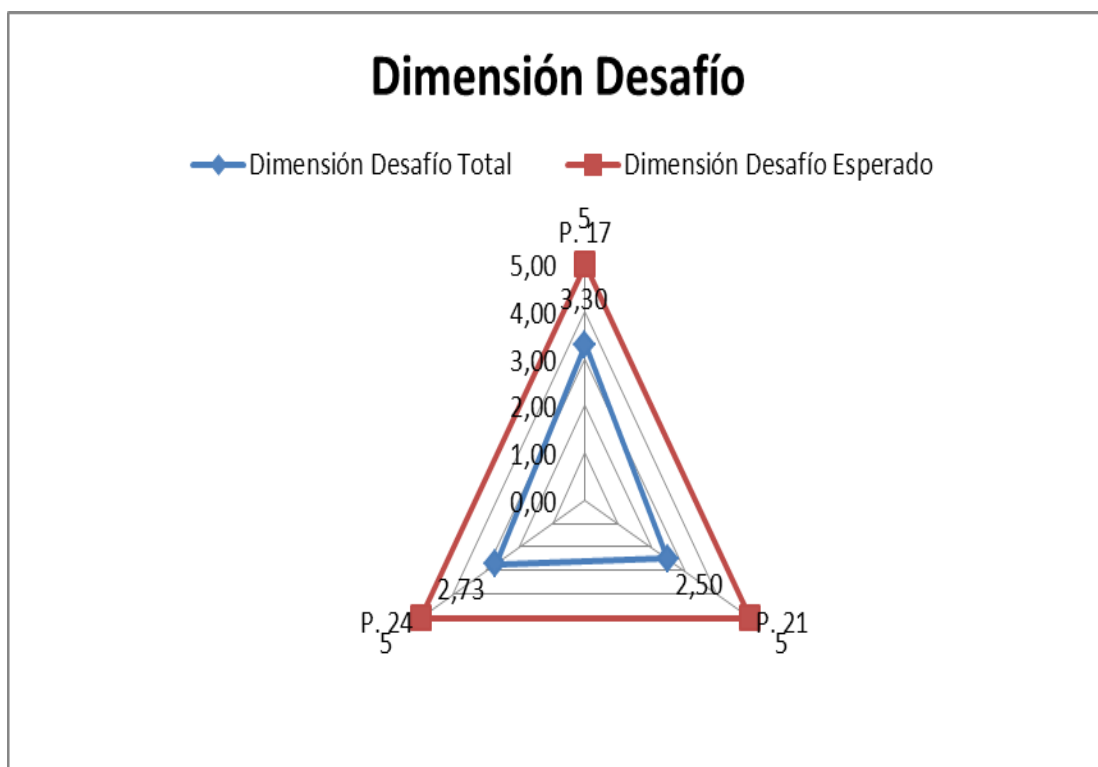


Figura 9: Dimensión Desafío

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se observan los porcentajes de cada una de las respuestas en las preguntas relacionadas con la dimensión desafío, aunque la mayoría está en total desacuerdo, en la pregunta 17 los encuestados calificaron como bueno debido a que si se les permite tomar decisiones individuales de acuerdo a su área de trabajo por la cual son responsables ante los directivos en casos de inconvenientes.

4.2.5. Dimensión Estándares de Desempeño.

Tabla 16: Porcentajes de Dimensión de Estándares de Desempeño

Dimensión Estándares de Desempeño					
No	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
P. 5	18%	8%	20%	33%	23%
P. 8	33%	13%	18%	28%	10%
P. 10	20%	25%	13%	25%	18%

Elaborado por autora

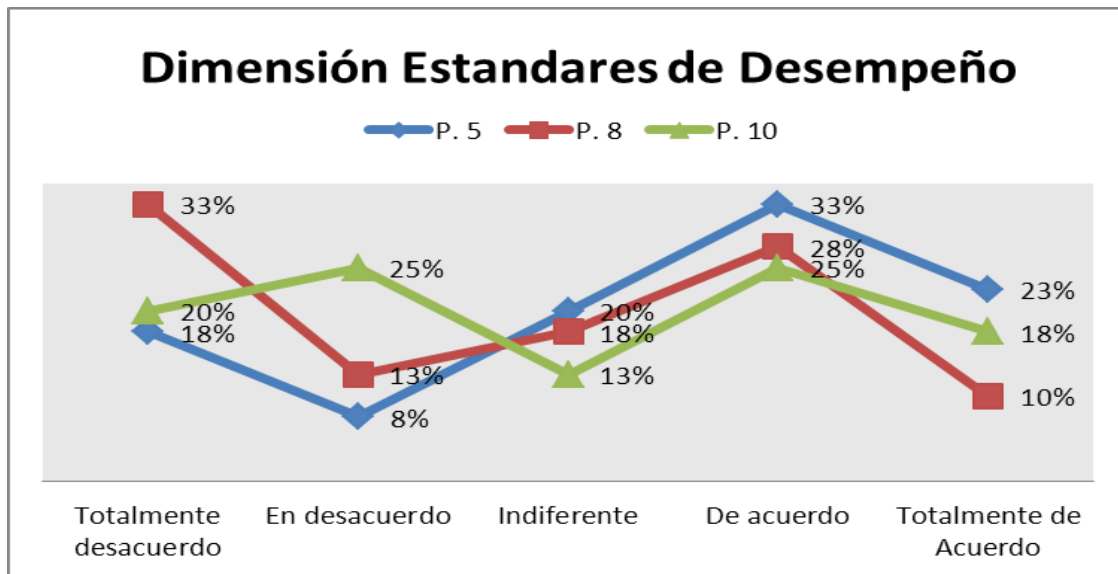


Figura 10: Dimensión Estándares de Desempeño

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se observan los porcentajes de cada una de las respuestas en las preguntas relacionadas con la dimensión estándares de desempeño, como se puede ver algunas personas están en total desacuerdo, mientras otras están totalmente de acuerdo, esto se debe a la implementación de las normas de calidad ISO, lo que permite seguir un estándar para realizar de forma óptima las tareas de cada área.

Tabla 17: Puntuación Dimensión Estándares de Desempeño

Dimensión Estándares de Desempeño		
No	Total	Esperado
P. 5	3,35	5
P. 8	2,70	5
P. 10	2,95	5
Total	9,00	15

Elaborado por autora

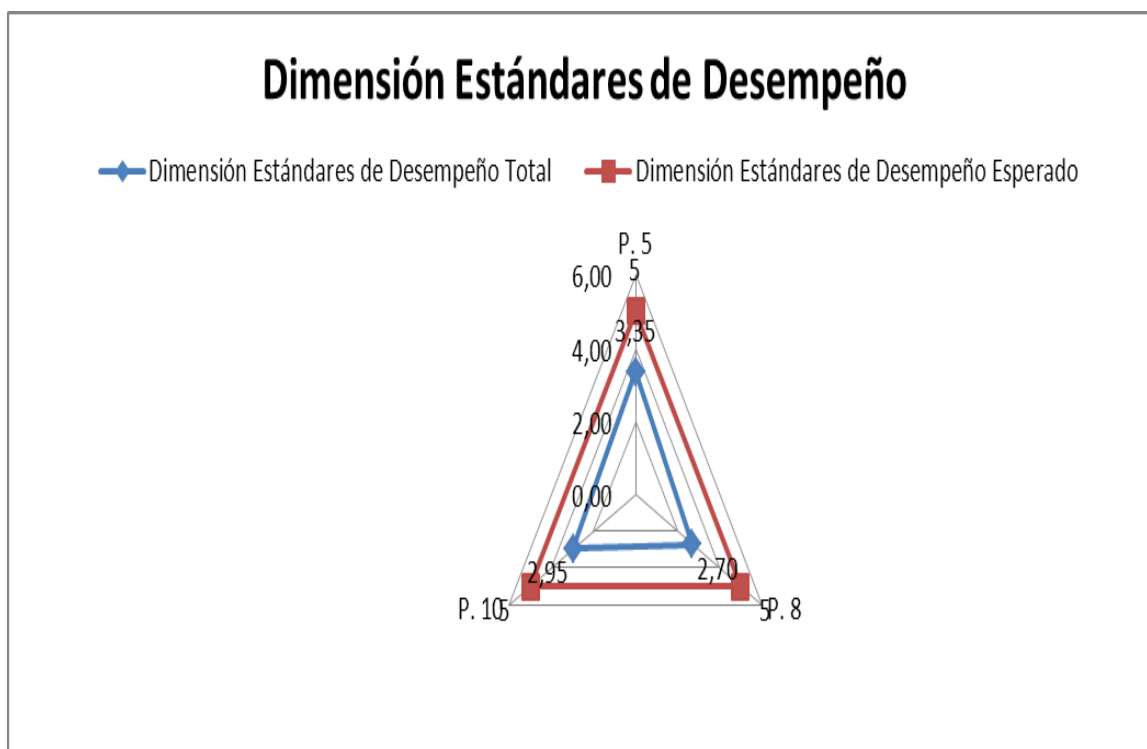


Figura 11: Dimensión Estándares de Desempeño

Elaborado por autora

Análisis:

Como se ve en el gráfico de dispersión la pregunta con mayor puntaje con 3,35 fue la 5, la mayoría expresaron que se mantenían en una sola área de trabajo durante todo el periodo, sin embargo algunos mostraron indiferencia debido a que les gustaría la oportunidad de estar en otros cargos que también se relacionen con su especialidad, en relación a lo esperado el porcentaje de esta dimensión es de 60%.

4.2.6. Dimensión Estructura.

Tabla 18: Porcentajes de Dimensión Estructura

Dimensión Estructura					
No	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
P. 9	20%	13%	25%	35%	8%
P. 13	5%	15%	18%	28%	35%
P. 14	13%	23%	15%	30%	20%

Elaborado por autora

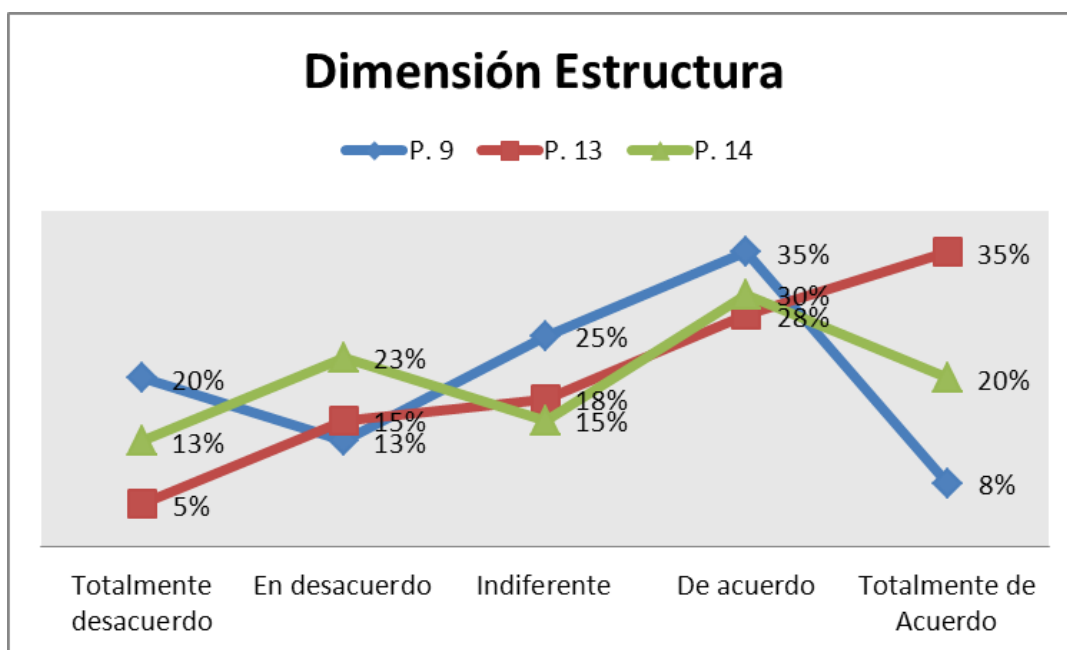


Figura 12: Dimensión Estructura

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se observan los porcentajes de cada una de las respuestas en las preguntas relacionadas con la dimensión estructura, la mayoría está de acuerdo con la estructura organizacional que maneja la institución, sin embargo en la pregunta algunas personas expresaron que no existía capacitación sobre la planificación, ni cultura organizacional

Tabla 19: Puntuación Dimensión Estructura

Dimensión Estructura		
No	Total	Esperado
P. 9	2,98	5
P. 13	3,73	5
P. 14	3,23	5
Total	9,93	15

Elaborado por autora

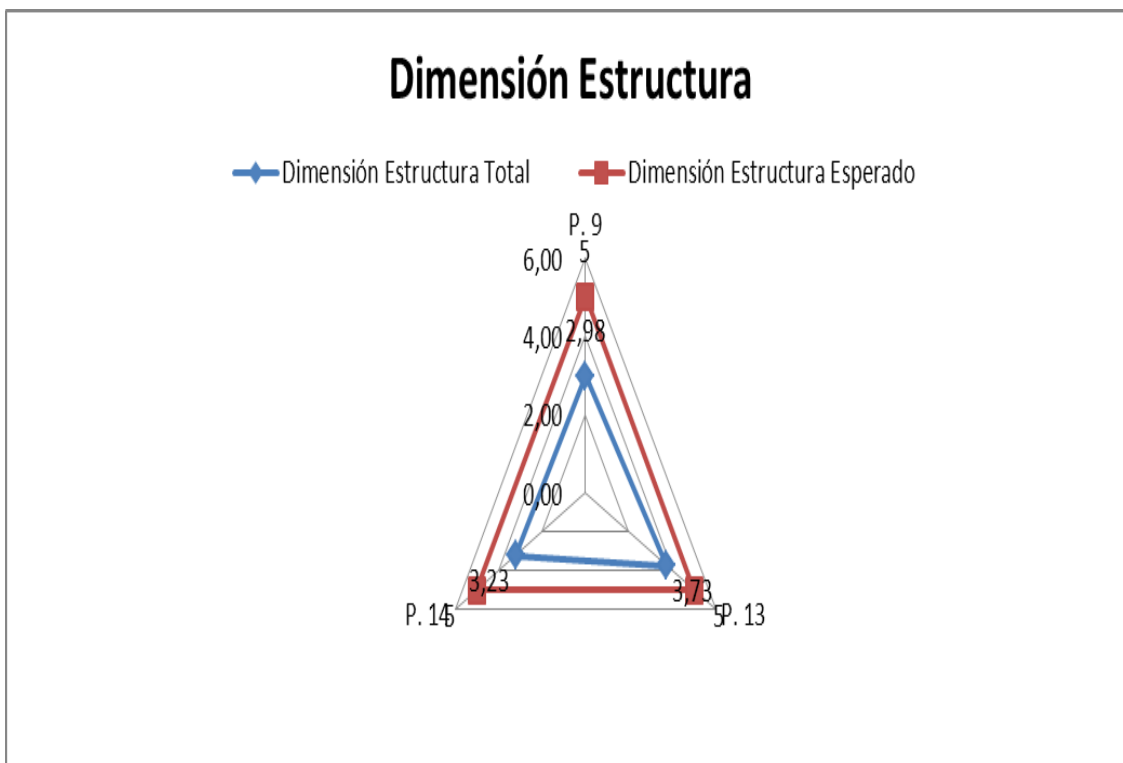


Figura 13: Dimensión Estructura

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se observan los porcentajes de cada una de las preguntas, teniendo un clima laboral en el área de estructura del 66%, lo cual es bueno y demuestra una cierta satisfacción con la cultura organizacional que se maneja, sin embargo hay que realizar acciones para que la diferencia se encuentre conforme.

4.2.7. Dimensión Identidad.

Tabla 20: Porcentajes de Dimensión de Identidad

Dimensión Identidad					
No	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
P. 1	15%	15%	20%	28%	23%
P. 22	20%	8%	25%	28%	18%
P. 26	8%	0%	20%	28%	45%

Elaborado por autora

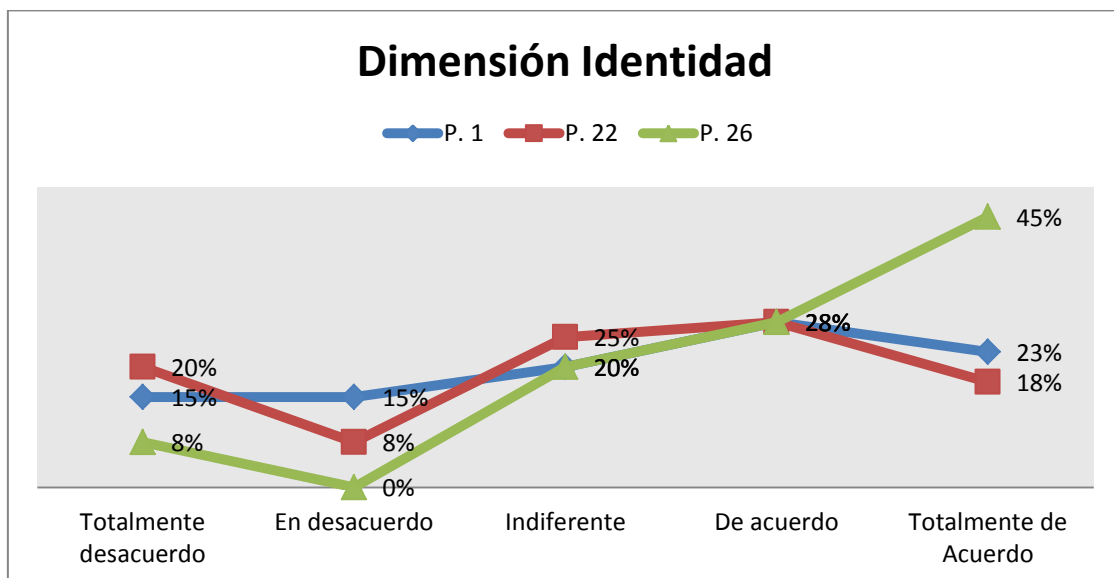


Figura 14: Dimensión Identidad

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se observan los porcentajes de cada una de las respuestas en las preguntas relacionadas con la dimensión Identidad, la mayoría de los encuestados expresaron que se encuentran totalmente de acuerdo con la forma de manejar la identidad en la empresa, expresaron sentirse identificados con la institución, sin embargo existía un porcentaje de personas nuevas que aún no se sienten motivados con su empleo.

Tabla 21: Puntuación Dimensión Identidad

Dimensión Identidad		
No	Total	Esperado
P. 1	2,63	5
P. 22	2,75	5
P. 26	2,98	5
Total	8,35	15

Elaborado por autora

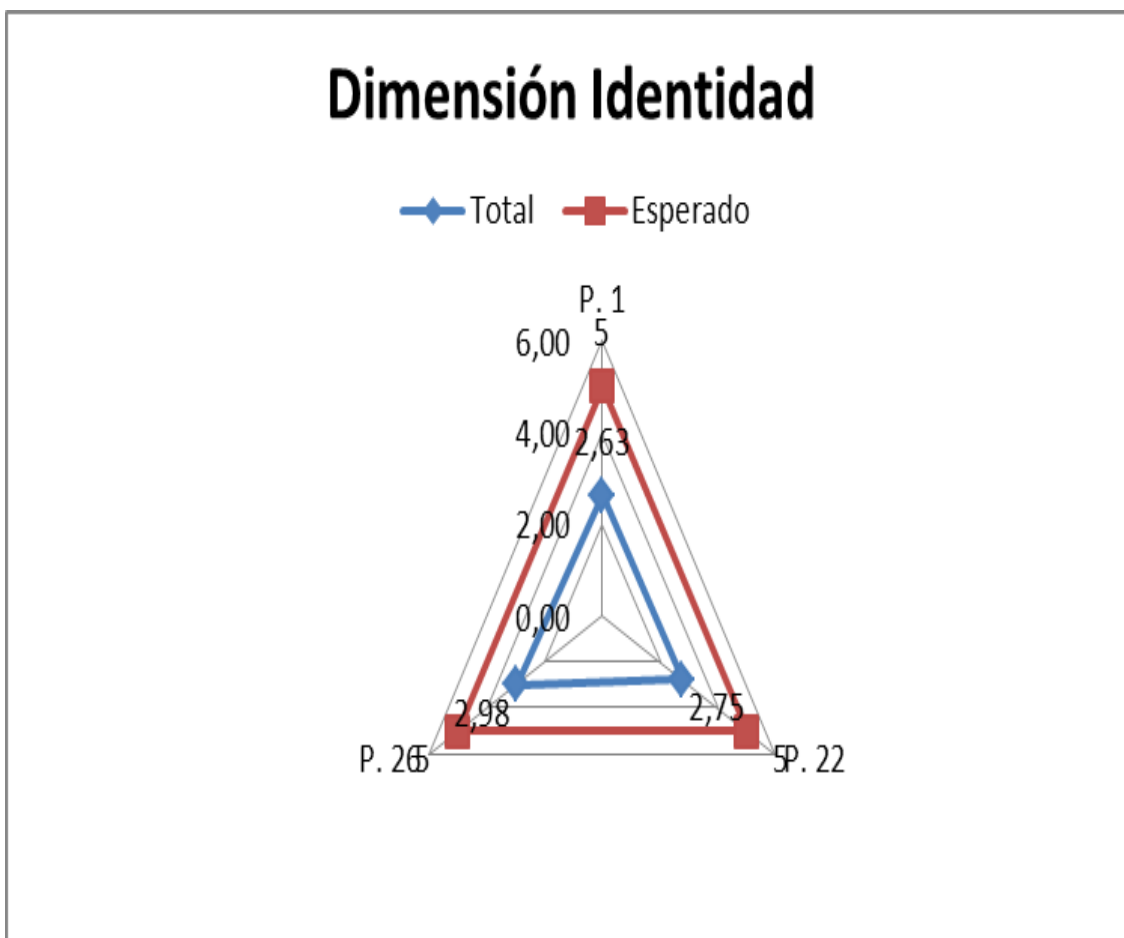


Figura 15: Dimensión Identidad

Elaborado por autora

Análisis:

En el gráfico de dispersión se ve que esta dimensión se la pueda calificar como regular teniendo un puntaje del 56%, lo cual indica la necesidad de crear políticas y talleres que permitan que el personal se encuentre más comprometido con la institución, así mismo los directivos deben manejar el ambiente para hacer que los miembros de su equipo se sientan motivados.

4.2.8. Dimensión Recompensa.

Tabla 22: Porcentajes de Dimensión de Recompensa

Dimensión Recompensa					
No	desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
P. 3	23%	10%	10%	20%	38%
P. 4	33%	23%	13%	15%	18%
P. 16	63%	13%	5%	8%	13%

Elaborado por autora

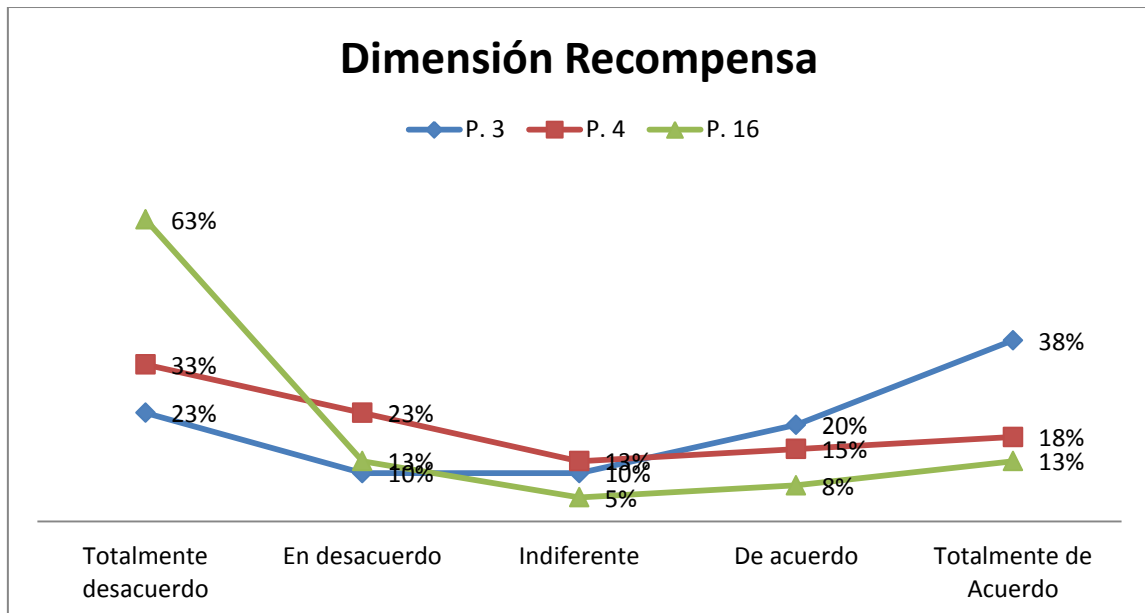


Figura 16: Dimensión Recompensa

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se observan los porcentajes de cada una de las respuestas en las preguntas relacionadas con la dimensión recompensa, donde la mayoría se encuentra en total desacuerdo, debido a que cuando ingresan los sueldos parecen ser altos, pero al momento de realizar sus respectivas obligaciones, el mismo no representa, además no existen ningún tipo de compensaciones adicionales.

Tabla 23: Puntuación Dimensión Recompensa

Dimensión Recompensa		
No	Total	Esperado
P. 3	3,40	5
P. 4	2,63	5
P. 16	1,95	5
Total	7,98	15

Elaborado por autora

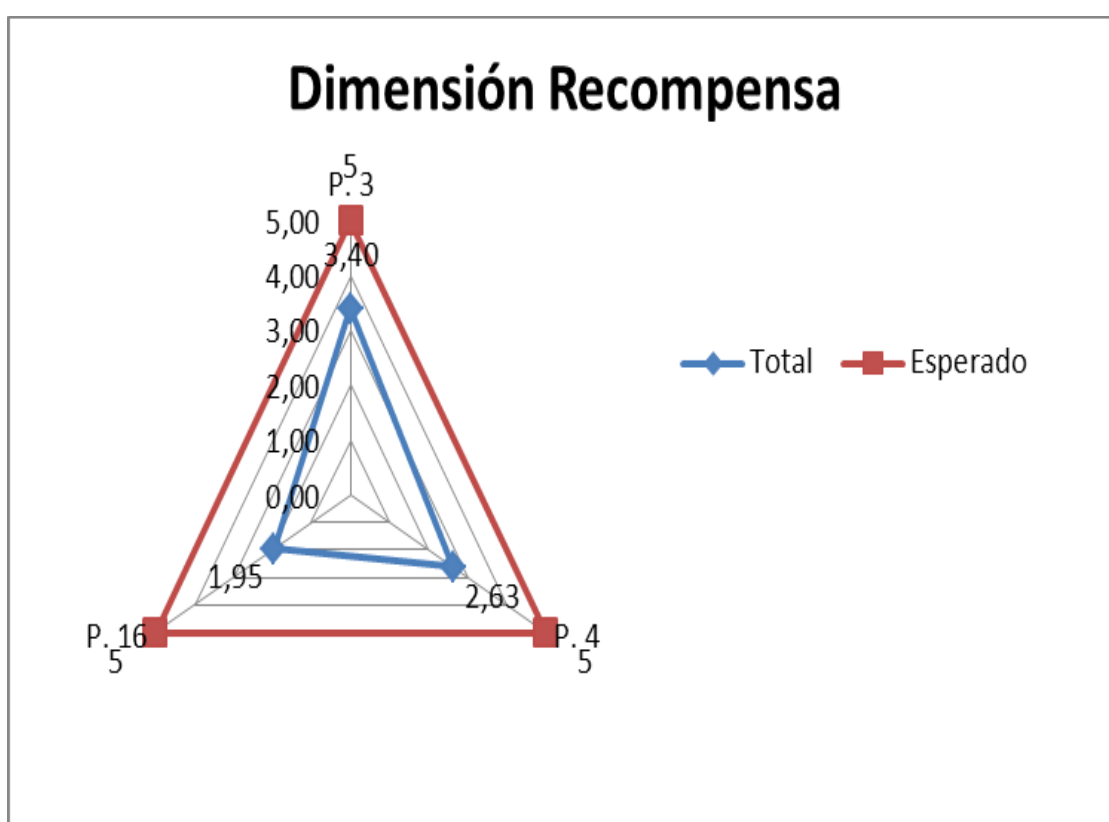


Figura 17: Dimensión Recompensa

Elaborado por autora

Análisis:

En el gráfico de dispersión se puede observar que ninguna de las preguntas alcanza lo esperado, sin embargo la pregunta 3, en cuanto a los beneficios sociales la mayoría lo califico como bueno, obteniendo un clima laboral del 53% en relación a la dimensión de recompensa, haciendo necesario la implementación de un plan de incentivos permitidos por la ley para las instituciones que poseen certificación de calidad como en el caso de la institución.

4.2.9. Dimensión Relaciones.

Tabla 24: Porcentajes de Dimensión de Relaciones

Dimensión Relaciones					
No	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
P. 1	23%	30%	20%	18%	10%
P. 22	23%	25%	23%	15%	15%
P. 26	20%	8%	35%	30%	8%

Elaborado por autora

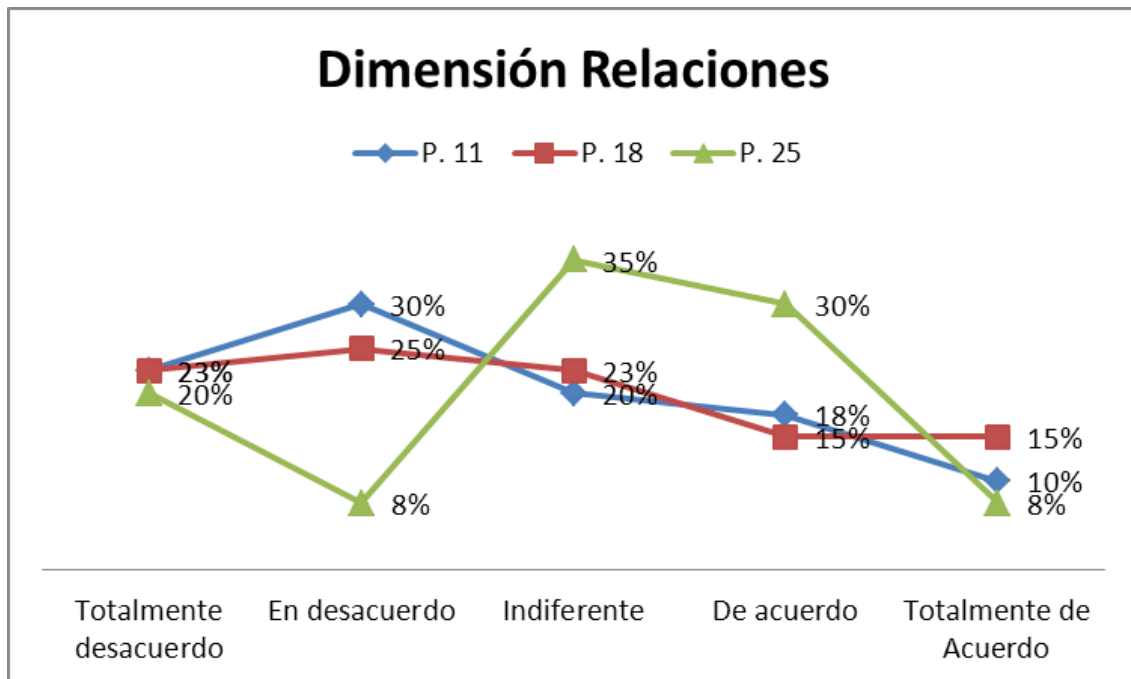


Figura 18: Dimensión Relaciones

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se observan los porcentajes de cada una de las respuestas en las preguntas relacionadas con la dimensión relaciones, en donde la mayoría de los encuestados se mostró indiferente, en algunos casos dijeron que no existía una buena comunicación interna, además interdepartamentalmente casi no tienen ningún tipo de relación laboral.

Tabla 25: Puntuación Dimensión relaciones

Dimensión Relaciones		
No	Total	Esperado
P. 1	2,63	5
P. 22	2,75	5
P. 26	2,98	5
Total	8,35	15

Elaborado por autora

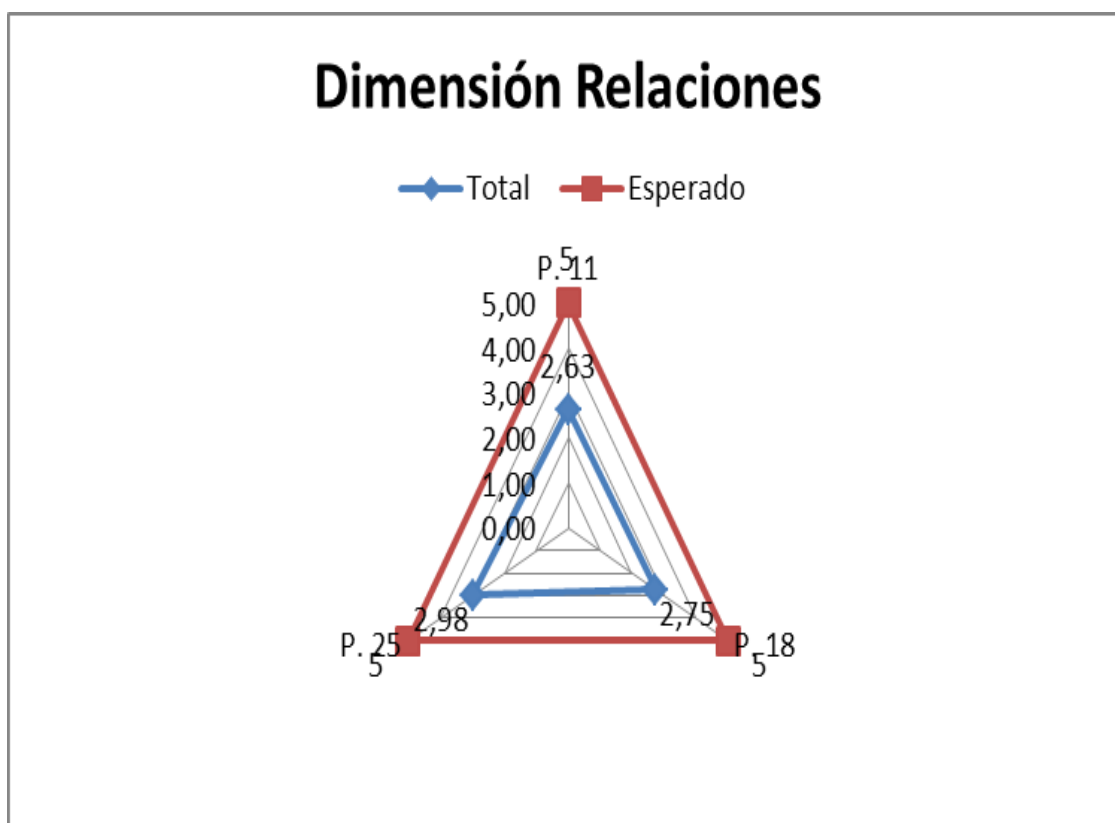


Figura 19: Dimensión Relaciones

Elaborado por autora

Análisis:

En el gráfico de dispersión anterior se puede visualizar un clima laboral del 56% en relación de la dimensión relaciones, por lo que se requiere implementar estrategias para mejorar la comunicación interna en la institución y generar un mejor ambiente de trabajo dentro de la Intendencia Nacional del sistema de seguro privado de la superintendencia de bancos y seguros.

4.2.10. Dimensión Responsabilidad.

Tabla 26: Porcentajes de Dimensión de Responsabilidad

Dimensión Responsabilidad					
No	desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Acuerdo
P. 2	8%	8%	15%	13%	58%
P. 12	18%	15%	23%	25%	20%
P. 15	5%	3%	13%	35%	43%

Elaborado por autora

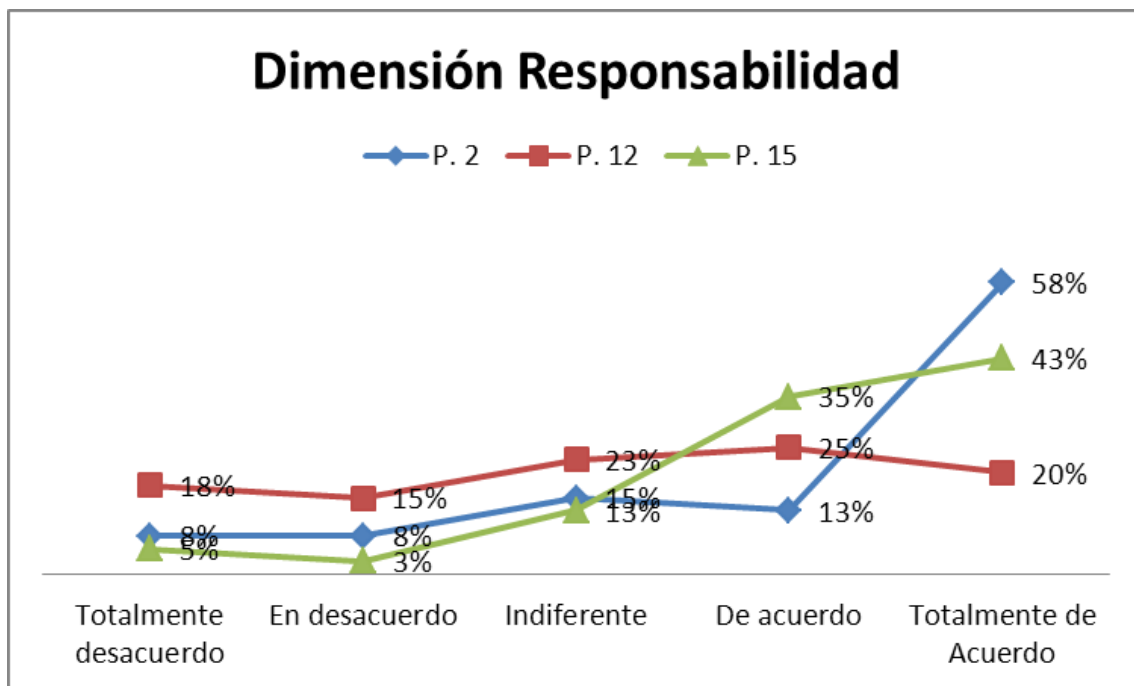


Figura 20: Dimensión responsabilidad

Elaborado por autora

Análisis:

En la tabla y el gráfico anterior se observan los porcentajes de cada una de las respuestas en las preguntas relacionadas con la dimensión responsabilidad, en donde se muestra que la mayor parte de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta dimensión identificando que cada persona es la responsable de sus labores.

Tabla 27: Puntuación Dimensión Responsabilidad

Dimensión Responsabilidad		
No	Total	Esperado
P. 1	4,05	5
P. 22	3,15	5
P. 26	4,00	5
Total	11,20	15

Elaborado por autora

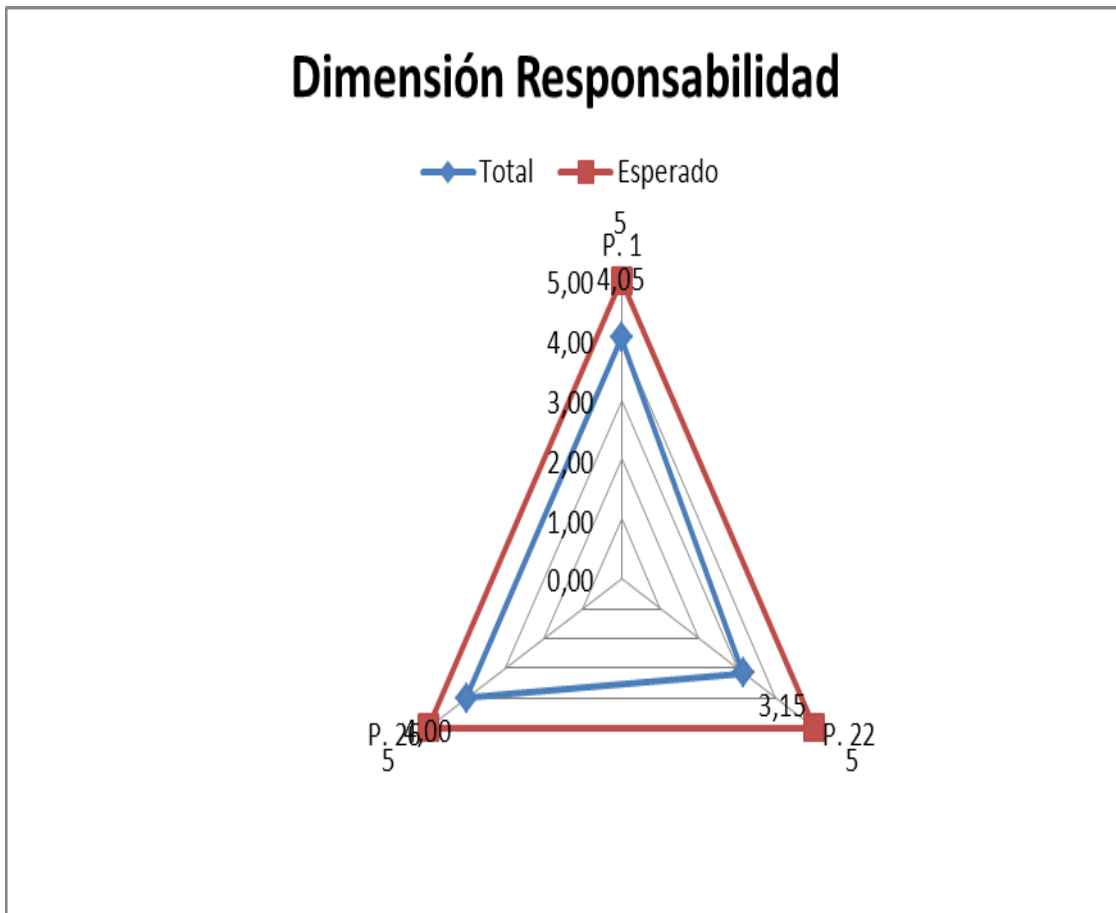


Figura 21: Dimensión Responsabilidad

Elaborado por autora

Análisis:

Como se ve en el gráfico de dispersión lo obtenido con lo esperado es bastante cercano siendo la dimensión con mayor porcentaje de buen clima laboral representando un 75%, lo cual es bastante bueno y se debe reforzar.

La responsabilidad es lo que más se evidencia en las instituciones del sector público y están obligados a cumplir con sus funciones y una determinada planificación.

4.3. Conclusiones de la investigación.

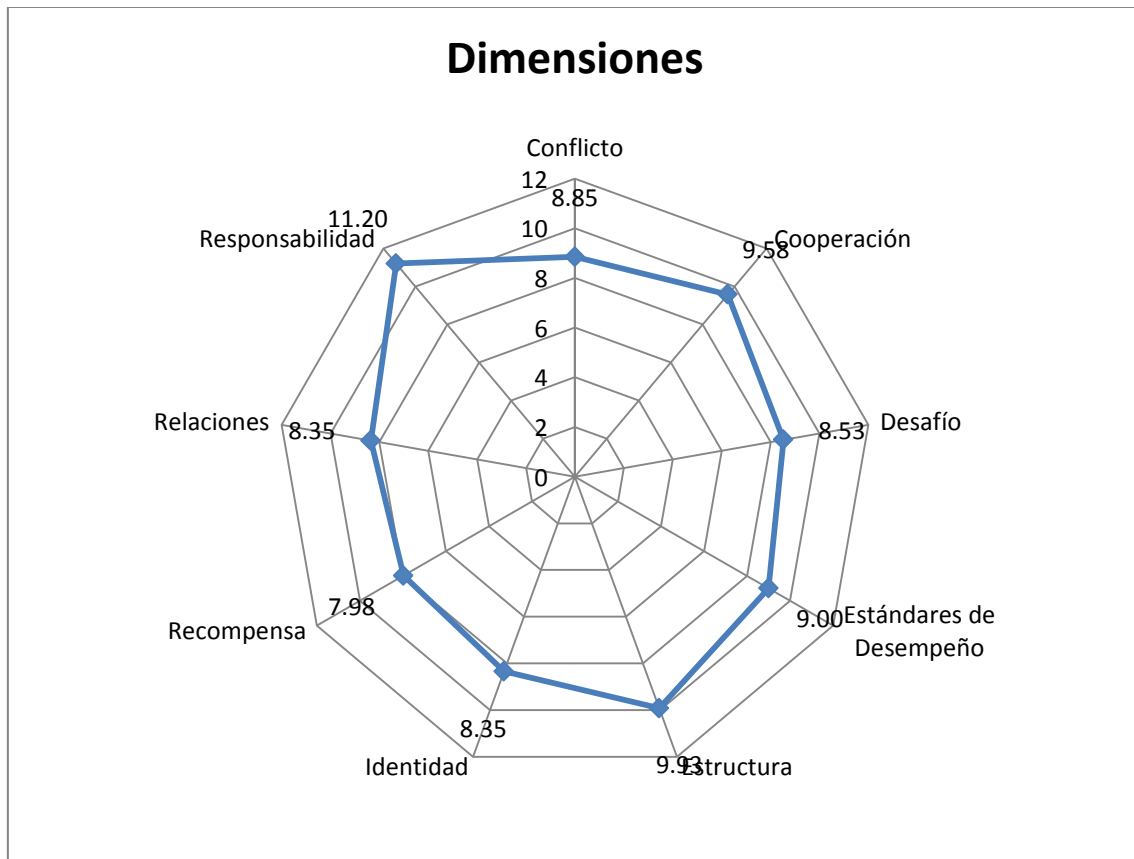


Figura 22: Dimensiones

Elaborado por autora

En el test realizado mediante la ponderación se puede ver que las dimensiones con mejor clima laboral son la Responsabilidad, Estructura y Estándares de Desempeño, así mismo se deben implementar estrategias y proyectos que permitan dar soluciones a las áreas con mayores problemáticas como son: la Recompensa, la Identidad y las Relaciones interdepartamentales sobre todo.

Mediante la entrevista estructurada a los directivos se pudo verificar que no existe una planificación de talleres y capacitaciones que cubran las necesidades del equipo de trabajo por áreas, además el personal no está conforme con el sistema salarial, debido a que no existe por orden presidencial un incentivo por desempeño, sin embargo en la ley se muestra una planificación de incentivos adicionales por desempeño para instituciones certificadas con normas de calidad, por lo cual se debe informar al personal y capacitar para que logren mejorar su remuneración con los incentivos adicionales.

4.4. Verificación de la Hipótesis

Para verificar el cumplimiento de la hipótesis planteada se generará la verificación de la misma mediante el análisis del Chi cuadrado para cada una de las dimensiones propuestas:

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Planteamiento de la Hipótesis

H₀ Si se genera un clima organizacional adecuado no se contribuirá a la calidad del desempeño laboral en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado en las Direcciones de Quito en el período de 2013-2014.

H₀ (Hipótesis Nula) = (Observado = Esperado)

H₁ Si se genera un clima organizacional adecuado se contribuirá a la calidad del desempeño laboral en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado en las Direcciones de Quito en el período de 2013-2014.

Variable independiente

El clima organizacional adecuado.

Variable Dependiente

La calidad del desempeño laboral en la Intendencia Nacional de Seguros en Quito

H₁ (Hipótesis Planteada) = (Observado ≠ Esperado)

Especificación del estimador estadístico

Para comprobar si la distribución se ajusta a la curva normal o no, mediante estimador estadístico Chi cuadrado, se aplicará la siguiente fórmula.

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

X² = Chi o ji cuadrado

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

Con la tabla Nivel de confianza 96% α = 0.04

Si da nivel de confianza = 96%.

El nivel de significación es 0.04 $\alpha = 0,04$

GL= Grados de libertad

GL = (columnas - 1) (filas - 1)

GL= (5- 1) (18- 1) = 68

Con los valores establecidos se procede a identificar el valor de X2 en la tabla de Chi cuadrado de probabilidad siguiente:

Tabla 28: Chi Cuadrado X2

		χ^2																
		0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40		
g.d.l																	g.d.l	
1		10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708	1	
2		13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833	2	
3		16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,665	3,283	2,946	3	
4		18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045	4	
5		20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132	5	
6		22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211	6	
7		24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283	7	
8		26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,351	8	
9		27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414	9	
10		29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473	10	
11		31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275	15,767	14,631	13,701	12,899	12,184	11,530	11	
12		32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549	16,989	15,812	14,845	14,011	13,266	12,584	12	
13		34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812	18,202	16,985	15,984	15,119	14,345	13,636	13	
14		36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064	19,406	18,151	17,117	16,222	15,421	14,685	14	
15		37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307	20,603	19,311	18,245	17,322	16,494	15,733	15	
16		39,252	34,267	32,000	29,633	28,845	28,191	27,136	26,296	23,542	21,793	20,465	19,369	18,418	17,565	16,780	16	
17		40,790	35,718	33,409	30,995	30,191	29,523	28,445	27,587	24,769	22,977	21,615	20,489	19,511	18,633	17,824	17	
18		42,312	37,156	34,805	32,346	31,526	30,845	29,745	28,869	25,989	24,155	22,760	21,605	20,601	19,699	18,868	18	
19		43,820	38,582	36,191	33,687	32,852	32,158	31,037	30,144	27,204	25,329	23,900	22,718	21,689	20,764	19,910	19	
20		45,315	39,997	37,566	35,020	34,170	33,462	32,321	31,410	28,412	26,498	25,038	23,828	22,775	21,826	20,951	20	
21		46,797	41,401	38,932	36,343	35,479	34,759	33,597	32,671	29,615	27,662	26,171	24,935	23,858	22,888	21,991	21	
22		48,268	42,796	40,289	37,659	36,781	36,049	34,867	33,924	30,813	28,822	27,301	26,039	24,939	23,947	23,031	22	
23		49,728	44,181	41,638	38,968	38,076	37,332	36,131	35,172	32,007	29,979	28,429	27,141	26,018	25,006	24,069	23	
24		51,179	45,559	42,980	40,270	39,364	38,609	37,389	36,415	33,196	31,132	29,553	28,241	27,096	26,063	25,106	24	
25		52,620	46,928	44,314	41,566	40,646	39,880	38,642	37,652	34,382	32,282	30,675	29,339	28,172	27,118	26,143	25	
26		54,052	48,290	45,642	42,856	41,923	41,146	39,889	38,885	35,563	33,429	31,795	30,435	29,246	28,173	27,179	26	
27		55,476	49,645	46,963	44,140	43,195	42,407	41,132	40,113	36,741	34,574	32,912	31,528	30,319	29,227	28,214	27	
28		56,892	50,993	48,278	45,419	44,461	43,662	42,370	41,337	37,916	35,715	34,027	32,620	31,391	30,279	29,249	28	
29		58,301	52,336	49,588	46,693	45,722	44,913	43,604	42,557	39,087	36,854	35,139	33,711	32,461	31,331	30,283	29	
30		59,703	53,672	50,892	47,962	46,979	46,160	44,834	43,773	40,256	37,990	36,250	34,800	33,530	32,382	31,316	30	
31		61,098	55,003	52,191	49,226	48,232	47,402	46,059	44,985	41,422	39,124	37,359	35,887	34,598	33,431	32,349	31	
32		62,487	56,328	53,486	50,487	49,480	48,641	47,282	46,194	42,585	40,256	38,466	36,973	35,665	34,480	33,381	32	
33		63,870	57,648	54,776	51,743	50,725	49,876	48,500	47,400	43,745	41,386	39,572	38,058	36,731	35,529	34,413	33	
34		65,247	58,964	56,061	52,995	51,966	51,107	49,716	48,602	44,903	42,514	40,676	39,141	37,795	36,576	35,444	34	
35		66,619	60,275	57,342	54,244	53,203	52,335	50,928	49,802	46,059	43,640	41,778	40,223	38,859	37,623	36,475	35	
40		73,402	66,766	63,691	60,436	59,342	58,428	56,946	55,758	51,805	49,244	47,269	45,616	44,165	42,848	41,622	40	
60		99,607	91,952	88,379	84,580	83,298	82,225	80,482	79,082	74,397	71,341	68,972	66,981	65,227	63,628	62,135	60	
80		124,839	116,321	112,329	108,069	106,629	105,422	103,459	101,879	96,578	93,106	90,405	88,130	86,120	84,284	82,566	80	
90		137,208	128,299	124,116	119,648	118,136	116,869	114,806	113,145	107,565	103,904	101,054	98,650	96,524	94,581	92,761	90	
100		149,449	140,169	135,807	131,142	129,561	128,237	126,079	124,342	118,498	114,659	111,667	109,141	106,906	104,862	102,946	100	
120		173,617	163,648	158,950	153,918	152,211	150,780	148,447	146,567	140,233	136,062	132,806	130,055	127,616	125,383	123,289	120	
140		197,451	186,847	181,840	176,471	174,648	173,118	170,624	168,613	161,827	157,352	153,854	150,894	148,269	145,863	143,604	140	

Fuente: UTN, s.f.

Donde el $\chi^2_t = 80,48$.

Tabla 29: Frecuencias Observadas y Esperadas

Dimensiones	Conflicto		Cooperación		Desafío		Estándares de Desempeño		Estructura		Identidad		Recompensa		Relaciones		Responsabilidad		Total
	OBS	ESP	OBS	ESP	OBS	ESP	OBS	ESP	OBS	ESP	OBS	ESP	OBS	ESP	OBS	ESP	OBS	ESP	
Totalmente en desacuerdo	11	8,91	6	8,91	12	8,91	8	8,91	5	8,91	3	8,91	25	8,91	8	8,91	2	8,91	80
En desacuerdo	5	4,53	2	4,53	6	4,53	10	4,53	9	4,53	0	4,53	5	4,53	3	4,53	1	4,53	41
Indiferente	8	6,91	5	6,91	9	6,91	5	6,91	6	6,91	8	6,91	2	6,91	14	6,91	5	6,91	62
De acuerdo	8	10,03	13	10,03	7	10,03	10	10,03	12	10,03	11	10,03	3	10,03	12	10,03	14	10,03	90
Totalmente de acuerdo	8	9,62	14	9,62	6	9,62	7	9,62	8	9,62	18	9,62	5	9,62	3	9,62	17	9,62	86
Total	40	40	40	40,00	40	44,57	40	44,57	40	40,00	40	44,57	40	40,00	40	40,00	40	40,00	359

Elaborado por autora

Cálculo del chi cuadrado

Tabla 30: Cálculo del chi cuadrado

OBSERVADO	ESPERADO	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
11	8,91	2,09	4,35	0,49
5	5	0,14	0,02	0,00
8	6,91	1,09	1,19	0,17
8	10,03	-2,03	4,11	0,41
8	10	-1,29	1,65	0,17
6	8,91	-2,91	8,49	0,95
2	4,53	-2,53	6,41	1,41
5	6,91	-1,91	3,64	0,53
13	10,03	2,97	8,83	0,88
14	9,62	4,38	19,19	1,99
12	8,91	3,09	9,53	1,07
6	4,53	1,47	2,16	0,48
9	6,91	2,09	4,38	0,63
7	10,03	-3,03	9,17	0,91
6	9,62	-3,62	13,10	1,36
8	8,91	-0,91	0,83	0,09
10	4,53	5,47	29,91	6,60
5	6,91	-1,91	3,64	0,53
10	10,03	-0,03	0,00	0,00
7	9,62	-2,62	6,86	0,71
5	8,91	-3,91	15,32	1,72
9	4,53	4,47	19,97	4,41
6	6,91	-0,91	0,82	0,12
12	10,03	1,97	3,89	0,39
8	9,62	-1,62	2,62	0,27
3	8,91	-5,91	34,97	3,92
0	4,53	-4,53	20,53	4,53
8	6,91	1,09	1,19	0,17
11	10,03	0,97	0,95	0,09
18	9,62	8,38	70,24	7,30
25	8,91	16,09	258,77	29,03
5	4,53	0,47	0,22	0,05
2	6,91	-4,91	24,09	3,49
3	10,03	-7,03	49,39	4,93
5	9,62	-4,62	21,34	2,22
8	8,91	-0,91	0,83	0,09
3	4,53	-1,53	2,34	0,52
14	6,91	7,09	50,30	7,28
12	10,03	1,97	3,89	0,39
3	9,62	-6,62	43,82	4,55
2	8,91	-6,91	47,80	5,36
1	4,53	-3,53	12,47	2,75
5	6,91	-1,91	3,64	0,53
14	10,03	3,97	15,78	1,57
17	9,62	7,38	54,47	5,66
359	360,00	-1,00	897,11	110,76

Elaborado por autora

Regla de decisión.- Se acepta la hipótesis nula (H_0) si el valor de chi cuadrado calculado (x_c^2) es menor o igual al chi cuadrado tabulado (x_t^2), caso contrario se rechaza; y se acepta la hipótesis planteada (H_1)

$$x_c^2 \leq x_t^2$$
$$110,76 > 80,48$$

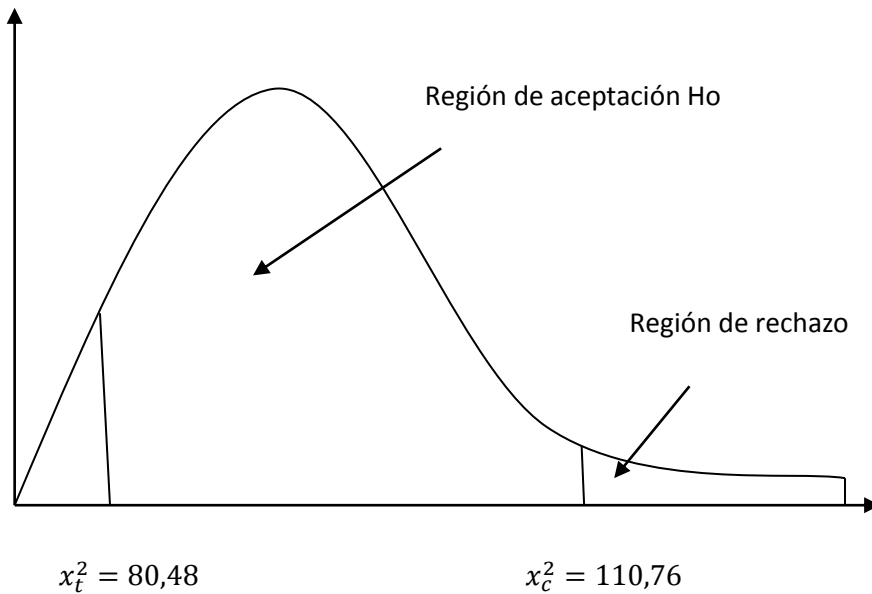


Figura 23: Cálculo del chi cuadrado
Elaborado por autora

Decisión.- Como el Chi cuadrado calculado (110,76) es mayor que el Chi cuadrado tabulado (80,48) se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis planteada, por lo que Si se genera un clima organizacional adecuado se contribuirá a la calidad del desempeño laboral en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado en las Direcciones de Quito en el período de 2013-2014.

4.5. Propuesta de Mejora del clima Laboral en la Institución

Para poder realizar una propuesta se han identificado por dimensiones las problemáticas existentes en la siguiente figura de matriz Ishikawa:

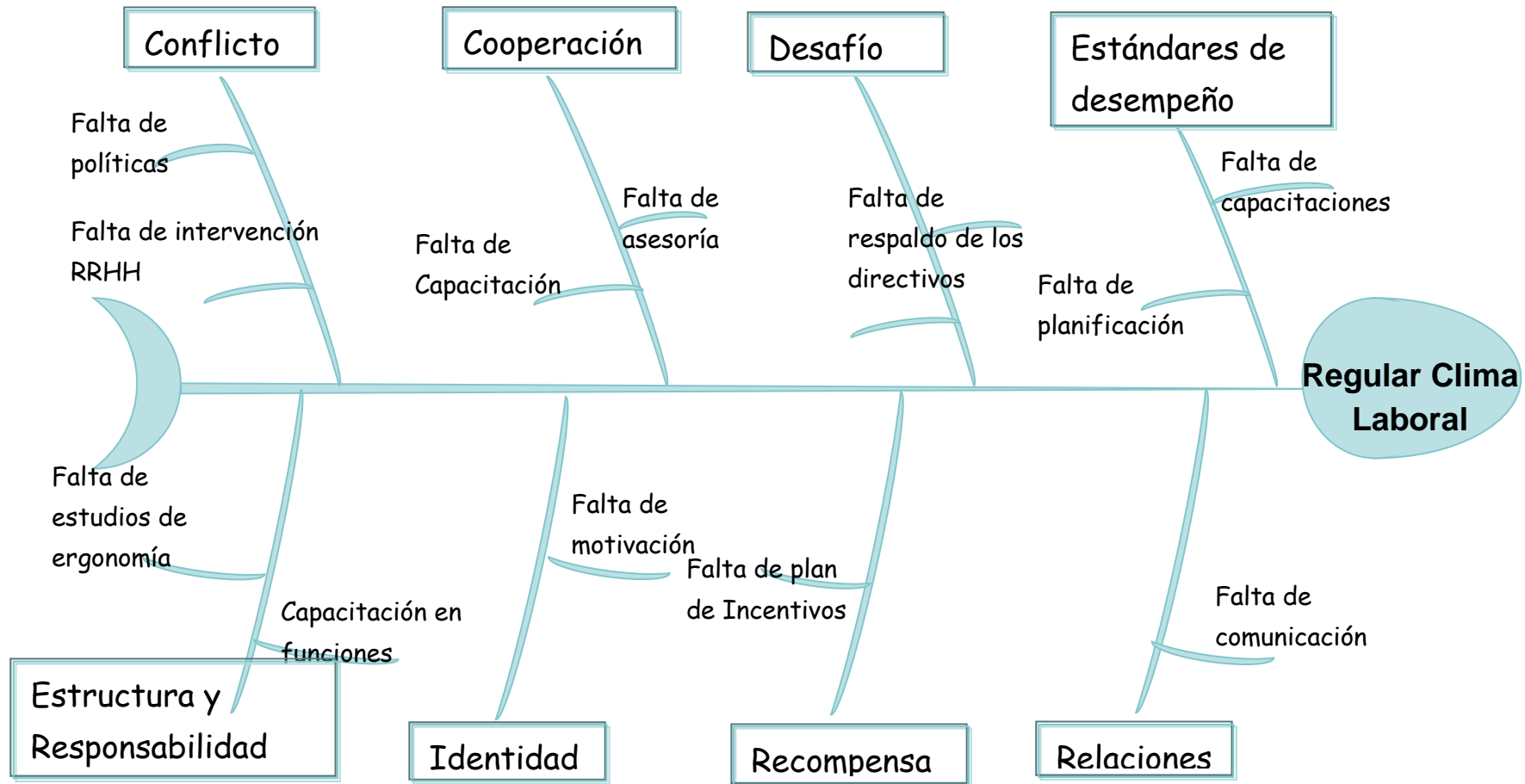


Figura 24: Matriz Ishikawa

Elaborado por autora.

4.5.1. Objetivos de la propuesta para el mejoramiento del Clima Laboral


Los objetivos de la implementación de la propuesta son:

- ✓ Establecer estrategias, políticas y pautas para mejorar el clima Organizacional de Intendencia de Bancos y Seguros en Quito.
- ✓ Crear un ambiente agradable y confortable para garantizar la satisfacción de los empleados y evitar la alta rotación existente.
- ✓ Orientar a los directivos a obtener prácticas de mejoramiento del clima laboral en sus áreas integrando al equipo de trabajo.

4.5.2. Descripción de Actividades

Las actividades y responsables de la implementación del plan están definidos a partir del diagnóstico realizado por cada una de las dimensiones como se presentan en las siguientes fichas:

Tabla 31: Ficha de Intervención dimensión Conflicto

 <h3 style="margin: 0;">FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN</h3>	
DIMENSIÓN	Conflicto
ASPECTO A RESOLVER	Relaciones Sociales
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Existe una falta de intervención en los conflictos de Recursos Humanos por lo cual no existen política que den un lineamiento a los directivos para lograr una solución de ganar – ganar.	
ACTIVIDAD CLAVE	
Diseñar políticas para resoluciones de conflictos	
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar y mantener los canales de comunicación entre los directivos y el personal operativo. ✓ Promover el diseño de actividades periódicas de integración por departamento. ✓ Capacitar a los directivos medios para la aplicación de técnicas adecuadas para solucionar los conflictos. ✓ En casos extremos aplicar mediación y arbitraje. ✓ Se debe realizar la intervención según el grado del conflicto, buscando la negociación de cada una de las partes involucradas con el fin de obtener una negociación de ganar – ganar. 	
RESPONSABLE:	Departamento de Recursos Humanos


Elaborado por autora.

Tabla 32: Ficha de Intervención dimensión Cooperación, Estándares de desempeño Identidad y Relaciones

 <h2 style="text-align: center;">FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN</h2>	
DIMENSIÓN	Cooperación, Estándares de desempeño, Identidad y Relaciones
ASPECTO A RESOLVER	Desarrollo y Satisfacción Personal
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Existe una falta de capacitaciones y planificación lo que ha generado una mala comunicación y falta de motivación de los miembros del equipo.	
ACTIVIDAD CLAVE	
Implementación de un taller coaching para mejorar el fortalecimiento institucional	
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un levantamiento de datos para determinar las falencias en cada uno de los equipos de trabajo, en el presente proyecto se obtuvo que el mayor problema es la falta de comunicación y motivación existente. ✓ Buscar una empresa de Coaching integral para por medio de talleres vivenciales mejorar la comunicación y las relaciones entre el personal operativo y el personal directivo. ✓ Implementar estas capacitaciones dos veces al año. ✓ Realizar un seguimiento de los resultados obtenidos. 	
RESPONSABLE:	Departamento de Recursos Humanos


Elaborado por autora.

Tabla 33: Ficha de Intervención dimensión Desafío

 <h2 style="text-align: center;">FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN</h2>	
DIMENSIÓN	Desafío
ASPECTO A RESOLVER	Relación Jefe - subordinado
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Existe una falta de Respaldo de parte de los directivos de la Intendencia	
ACTIVIDAD CLAVE	
Realizar una junta de directivos para mejorar el clima e identificar problemas puntuales.	
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ En base a lo obtenido en el Coaching se fomentará mantener una buena relación. ✓ Se realizarán reuniones periódicas entre directivos para conocer fortalezas y falencias y compartir resultados. ✓ Se evaluará las mejoras anuales. 	
RESPONSABLE:	Departamento de Recursos Humanos y jefes de todas las áreas


Elaborado por autora.

Tabla 34: Ficha de Intervención dimensión Estructura y Responsabilidad

 <h2 style="text-align: center;">FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN</h2>	
DIMENSIÓN	Estructura y Responsabilidad
ASPECTO A RESOLVER	Condiciones de trabajo, Distribución de espacio físico y seguridad laboral
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Existe una falta de estudios ergonómicos y de gestión de riesgos en la Intendencia.	
ACTIVIDAD CLAVE	
Realizar un estudio de gestión de riesgos y ergonomía.	
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar en cada área los aspectos físicos como son la comodidad, iluminación, nivel de estrés, posición ergonómica, posicionamiento de los equipos. ✓ Realizar la evaluación anual para predisponer y presupuestar los cambios. ✓ Incluir los cambios en el plan plurianual presentado. ✓ Realizar un seguimiento de los cambios implementados. ✓ Realizar un estudio del impacto en personal relación costo vs beneficio. 	
RESPONSABLE:	Departamento de Recursos Humanos

Elaborado por autora.

Tabla 35: Ficha de Intervención dimensión Recompensa

 <h2 style="text-align: center;">FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN</h2>	
DIMENSIÓN	Recompensa
ASPECTO A RESOLVER	Beneficios Laborales
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Existe una falta de plan de incentivos	
ACTIVIDAD CLAVE	
Realizar los tramites para aplicar a las remuneraciones por cumplimientos adicionales.	
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ De acuerdo con lo dispuesto en la ley para las instituciones públicas que tienen certificación de calidad ISO, sobre los incentivos salariales por indicadores de desempeño se debe gestionar la solicitud en el Ministerio de Relaciones Laborales. ✓ Una vez aceptado el ingreso en las bonificaciones adicionales se debe informar a todo el personal para que tengan conocimiento de la tabla de valoración. 	
RESPONSABLE:	Departamento de Recursos Humanos

Elaborado por autora.

4.5.3. Operatividad de la Propuesta

La propuesta Operativa para cumplir el objetivo estratégico de mejorar el clima laboral en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado de la Superintendencia de Bancos y Seguros en cada una de las dimensiones y dar solución a las problemáticas planteadas es la siguiente:

Tabla 36: Propuesta Operativa

Nº	Dimensiones	Actividades estratégicas	2014	2015				Responsable	Indicadores para Resultados			
			4	1	2	3	4		Índice	Formula	Frecuencia medición	Verificación de resultado
1	Conflicto	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar políticas para resoluciones de conflictos 						Departamento de Recursos Humanos	Mejora de la comunicación interna	Valor de medición por observación de directivos de cada área.	Semanal	Tabla de calificación de supervisores por disminución de conflictos.
2	Cooperación, Estándares de desempeño Identidad y Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un taller coaching para mejorar el fortalecimiento institucional 						Departamento de Recursos Humanos	Mejor compromiso institucional	calificación de encuestas internas	Mensual	Calificación de la valoración del clima laboral
3	Desafío	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una junta de directivos para mejorar el clima e identificar problemas puntuales. 						Departamento de Recursos Humanos y jefes de todas las áreas	Optimización de los procesos de dirección.	Valor obtenido de la evaluación al personal	Anual	Tabla de calificaciones del personal sobre los directivos.
4	Estructura y Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de gestión de riesgos y ergonomía. 						Departamento de Recursos Humanos	Mejora de la comodidad del personal	Satisfacción del personal y menor estrés laboral	Mensual	Verificar realización de estudios y cambios
7	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los tramites para aplicar a las remuneraciones por cumplimientos adicionales. 						Departamento de Recursos Humanos	Aceptación de las recompensas adicionales	Aprobación del Ministerio de finanzas y la Presidencia	Para el inicio del 2015	Verificar aprobación

Elaborado por autora.

CAPÍTULO 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Las conclusiones encontradas por cada una de las dimensiones son las siguientes:

- **Conflicto:** No existe un adecuado aborramientos de los problemas generados por área, ni una política para resolverlos, es autoridad de cada jefe departamental buscar la forma de solución, lo que muchas veces no genera una sensación de ganar – ganar, generando tensión en el clima laboral.
- **Cooperación:** Actualmente existe una variación de datos en relación a la cooperación, mientras en algunos equipos todos se colaboran, existen departamentos en donde no hay ningún tipo de colaboración ni entre compañeros, ni a nivel gerencial, todos asumen que cada uno conoce su trabajo y lo realiza de forma individualista, además no existe una capacitación introductoria sobre el manejo de la empresa y su planificación institucional.
- **Desafío:** No existe una toma de riesgos, al ser un trabajo individualizado, la mayor parte de los funcionarios tiene completa autonomía para tomar sus propias decisiones, con las que algunas veces no están de acuerdo porque quisieran tener mayor respaldo de los directivos.
- **Estándares de Desempeño:** Aunque existe la valoración de las ISO 9000 para evaluar los estándares de desempeño, los funcionarios consideran que no existen capacitaciones departamentales que les permita crecer en sus conocimientos, además a algunos funcionarios les gustaría desenvolverse en otras áreas para adquirir mayor experiencia, por otra parte a los técnicos les molesta la continua rotación de su departamento al tener que contratar solo por servicios prestados.
- **Estructura:** Los funcionarios expresan que las tareas están debidamente identificadas y por ende muestran satisfacción en la estructura funcional de la empresa, sin embargo falta una capacitación que les permita mejorar en sus funciones gradualmente.
- **Identidad:** Solo una parte de los encuestados se siente identificado con la institución y orgullosos de pertenecer a la misma, sin embargo el clima laboral interno no fomenta un buen ambiente para que se sientan motivados a realizar cada día mejor su trabajo.

- Recompensa: El personal no se encuentra conforme con su salario, debido a que aunque los valores son altos, estos, no recompensan la cantidad de trabajo, además no poseen remuneraciones adicionales por desempeño lo que genera malestar en las labores.
- Relaciones: No existe una buena comunicación dentro de la institución, solo se comunican dentro de departamentos y en algunos casos esta es ineficiente lo que impide la optimización de los recursos.
- Responsabilidad: Cada persona se siente responsable de sus labores pero expresan que en ocasiones falta un ambiente más cómodo para desenvolverse en el área de trabajo.

5.2. Recomendaciones

Una vez identificados las problemáticas en cada una de las dimensiones se puede identificar que el mayor problema es la falta de capacitación tanto en los aspectos laborales internos como en talleres para dinamizar la comunicación interdepartamental por lo cual se recomienda en las dimensiones lo siguiente:

- **Conflicto:** El departamento de Recursos humanos debe realizar políticas de resolución de conflicto e intervenir en el caso que sea necesario para buscar una negociación ganar – ganar entre los miembros.
- **Cooperación, Estándares de desempeño Identidad y Relaciones:** Realizar una capacitación Coaching con todo el equipo con el fin de mejorar la comunicación dentro de la institución y fomentar una cultura organizacional que permita dinamizar en el equipo de trabajo y crear un mejor ambiente social. Además por medio de este taller se puede fomentar el fortalecimiento institucional, su misión, visión y valores.
- **Desafío:** Se recomienda realizar una junta de directivos mensualmente con el departamento de Recursos Humanos para dar soluciones a los problemas en cada departamento a nivel personal, y buscar nuevas metas y proyectos que desafíen el conocimiento y desempeño del personal.
- **Estructura y Responsabilidad:** Recursos Humanos debe realizar un estudio ergonómico y de riesgos para mejorar el ambiente laboral, la comodidad, iluminación y ubicación de cada uno de los empleados.
- **Recompensa:** Al tener la certificación de calidad ISO como lo exige en la ley, la institución debe solicitar el ingreso a las recompensas adicionales al personal por cumplimiento de metas y mejora de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- Alava, T. C. (1984). *Psicología Clínico-Laboral*. Lima: San Marcos. Edición 2.
- ALPIZAR, A. M. (20012). Comunicación afectiva profesor - alumno. *Revista Oficial ACEP.*, 4.
- ÁLVAREZ, d. Z. (1995). *La escuela en la vida*. La Habana: Pueblo y Educación.
- ÁLVAREZ, d. Z. (1998). *Fundamentos teóricos de la Dirección del proceso docente-educativo en la Educación Superior Cubana*. . La Habana. Cuba: Tesis en opción al título de doctorado en Ciencias de la Educación.
- ÁLVAREZ, d. Z. (1998). *Hacia una escuela de excelencia*. . La Habana, Cuba: Academia.
- AMBROSE, K. (2012). *www.estilos de aprendizaje.com*. Obtenido de *www.estilos de aprendizaje.com*.
- Aptitud, D. d. (2012). *www.aptitud de aprendizaje.com*. Obtenido de *www.aptitud de aprendizaje.com*.
- Báez, M. P. (2010). *Manejo de Recursos Humanos*. Hawai.
- Biggs, J. (2013). *La buena enseñanza Principios y Práctica*. Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.calidaddelaprendizaje.com>
- BONDARENKO, P. N. (2009). El componente investigativo y la formación del docente en Venezuela. *Estudios Pedagógicos Volumen 35 número 1, 6*.
- Bourdem, G. M. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Iberoamericana.
- BREVO, R. A. (s.f.). *www.evaluación de aprendizaje.com*. Obtenido de *www.evaluación de aprendizaje.com*.
- BURNER, J. S. (1994). *La calidad del aprendizaje*. La Habana: Pueblo y Educación.C
- CALZADO, L. h. (1998). La ley de la unidad de la instrucción y la educación. *Artículo presentado en la opción de la categoría de profesor auxiliar ISPEJV*, 40.
- Candale, Z. P. (2010). *Comunicación*. GestioPolis.
- CASTELLANOS, S. D. (2002). *Aprender a enseñar en la escuela*. La Habana. Cuba: Pueblo y Educación.
- cazau, p. (2003 p 18). *www.sistema.com*. Obtenido de *www.sistema*.

- Chavienato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mac Graw Hill.
- CONTRERAS, S. M. (21 de junio de 2008). *www.rol del docente.com*. Obtenido de www.rol del docente. com.
- Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. Phi Delta Kappa.
- CRUZ, B. E. (2014). *www.disciplinar en la foramción docente.com*. Obtenido de www. disciplinar en la foramción docente. com.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis.
- Findermam, H. (18 de noviembre de 2010). *Calidad del aprendizaje*. Recuperado el 16 de mayo de 2014, de La guía de Educación: <http://educacion.laguia.com/aprendizaje/calidad-del-aprendizaje#ixzz3ltdz9mmp>
- FLOREZ, O. R. (2007). La formación como principio y fin de la acción pedagógica. *Educación pedagógica Volumen XIX numero 47 enero-abril, 20*.
- Gabriela, F. T. (2001). *www.formación docente.com*. Obtenido de www.formación docente.com.
- GAUDI, L. (2009). *www.planificación del aprendizaje.com*. Obtenido de www.planificación del aprendizaje.com.
- GAYTÁN, G. M. (diciembre de 2011). *www.factoros del aprendizaje.com*. Obtenido de www.factoros del aprendizaje.com.
- Gibson, J. (1994). Las organizaciones. *Addison Wesley*.
- Goleman.G. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa 3ra edición*. Argentina: Vergara.
- GONZÁLEZ, S. (2002). *Cita tomada de la tesis en opción al título de máster. Sistema de medios de enseñanza. Juan Carlos Villalobos(2008)*. Camaguey. Cuba.
- HERNÁNDEZ, S. A. (2012). Plan de Estudio de la Carrera de Educación Especial con Énfasis en la integración. *Revista electrónica Actividades investigativas en Educación. volumen12 número 2, 25*.
- HERNÁNDEZ, S. A. (17 de mayo de 2012). *www.humanismo en la formación docente.com*. Obtenido de www.humanismo en la formación docente.com.
- Herzberg, F. (1996). *Work and the nature of man*. *Word Publishing*.

- HURTADO, G. G. (2011 p17). *Concepto tomado de la Tesis de maestria Sistema de Talleres en materia de trabajo independiente*. Camaguey. Cuba. Obtenido de www.sistema.com.
- JUMBO, C. (2009). *Tesis de grado "Incidencia de la formación del docente en lenguaje en su desempeño*. Quito.
- KARL- HEIZ, F. S. (enero - abril 1999). Formación docente. *Revista Iberoamericana N° 19*, 45.
- KLAUS, G. (1969). *Diccionario Filosófico tomo .2 p.78*.
- Litwin & Stringer, (1968). *Motivation and Organizatinal Climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Maldonado, I. P. (1997). *El clima y la satisfacción en el trabajo como fundamento del éxito en la empresa de principios del próximo milenio*. Bogotá.
- MARIÑO e ISTVAN, S. .. (2012). *Acerca de los libros y la formación docente. Módulo 7 Cátedra Nacional de Alfabetización*. Argentina: Ministerio de Educación Presidencia.
- Márquez, G. P. (2001). *Los procesos de enseñanza-aprendizaje. La motivación*.
- MARQUEZ, V. A. (2008). www.preparación docente.com. Obtenido de www.preparación docente.com.
- MARTÍNEZ, H. d. (2008). *Tesis de grado "Mejoramiento de la educación a través de la formación del docente"*. Quito.
- MARTÍNEZ-SALANOVA, S. E. (2009). www.orientador en el aprendizaje.com. Obtenido de www.orientador en el aprendizaje.com.
- MARTÍNEZ-SALANOVA, S. E. (2012). www.evaluación del aprendizaje.com. Obtenido de www.evaluación del aprendizaje.com.
- MORENO, G. R. (8 de junio de 2012). www.actitud ante el aprendizaje.com. Obtenido de www.actitud ante el aprendizaje.com.
- Munguía, E. G. (2006). *Teoría organizacional*. México: UMBRAL .
- PALOS, J. (3 de mayo de 2013). www.ejes de formación docente.com. Obtenido de www.ejes de formación docente.com.

- Pedagógica, C. (26 de agosto de 2010). *www.actitud de aprendizaje.com*. Obtenido de www.actitud de aprendizaje.
- PÉREZ, M. L. (2000). *La personalidad y su diagnóstico y desarrollo*. La Habana: Pueblo y Educación.
- PÉREZ, V. O. (.2001). *Algunas reflexiones en torno a la comunicación en la Formación. Material impreso. ISPETP*. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Reinoso, H. (2008). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista de Ingeniería Industrial.*, 39-54.
- Ríos, P. A. (2013). *Calidad Educativa y Aprendizaje*. Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos82/calidad-educativa-aprendizaje-escolar/calidad-educativa-aprendizaje-escolar.shtml#ixzz31tOpydGU>
- RIVAS, P. (11 de noviembre de 2002). <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/19839/1/articulo9>. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/19839/1/articulo9>.
- Robbins. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prenties.
- Rodríguez, S. L. (14 de diciembre de 2011). *Calidad del Aprendizaje*. Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.calidadaprendizaje.com>
- SALGADO, T. C. (2008). *Tesis de grado: Influencia de la experiencia y capacitación docente en el rendimiento escolar del idioma inglés*.
- SANZ, G. J. (2004). *www.encyclopedia Internacional de la enseñanza y formación permanente del profesorado.com*. Obtenido de www.encyclopedia internacional de la enseñanza y formación permanente del profesorado.com.
- Stringer, R.(2002). *Organizational Climate (1er edit.)*. New Jersey: Editorial Prentice Hall.
- técnica., L. f. (2012). *www.formación docente.com*. Obtenido de www.formación docente.com.
- TEDESCO, J. (2003). <http://www.uoc.edu/dt/20367/index.html>. Obtenido de <http://www.uoc.edu/dt/20367/index.html>.
- TOBÓN, C. R. (2006). *Competencia, Calidad y Educación Superior 1ra edición*. Bogotá. Colombia.: Alma Mater Magisterio.

Toro, F. (1996). Clima organizacional y productividad laboral. *Revista antioqueña de Economía y desarrollo*, 49.

TORRES, A. C. (4 de abril de 2013). *www.evaluación cuantitativa y cualitativa del aprendizaje.com*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de *www.evaluación cuantitativa y cualitativa del aprendizaje.com*.

UNESCO. (2004). IAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN LA FORMACIÓN DOCENTE. URUGUAY: TRILCE.

UNESCO. (2004). Las tecnologías de la información y las comunicaciones en la formación docente. Uruguay: TRILCE.

UTN, s.f. Valores críticos de la distribución Chi Cuadrado. Recuperado el 18 de octubre de 2014 de: www.mat.uda.cl/hsalinas/cursos/2010/eyp2/Tabla%20Chi-Cuadrado.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA DIRECTOR DE AUDITORÍA 1

Director de Auditoria 1

- Información General
 - ¿A qué tipo de organización pertenece?
Pertenezco a una entidad de servicio público
 - ¿Cuáles son las actividades claves que realiza?
Dirigir el personal, revisar oficios, asistir a reuniones con autoridades, toma de decisiones para la buena aplicación de la normativa y reglamentos.
 - ¿Cuál es la función de su área?
Auditar a las empresas de seguros e intermediarios de seguros
 - ¿Considera que han existido cambios en los últimos años, cuáles?
Si, han mejorado algunos sistemas informáticos.

- Datos demográficos e indicadores
 - ¿Cuánto tiempo lleva en la institución? 11 meses
 - ¿Cuál es la edad promedio de su equipo? 40 años
 - ¿Cuál es el índice de rotación en su área? Bajo
 - ¿Cuántas personas ingresaron el último año? 3 personas

- Remuneraciones varias
 - ¿Cuál es el salario promedio en su área? 2000 USD
 - ¿Existen bonificaciones adicionales, por qué? No, por disposiciones presidenciales
 - ¿Su equipo se ve conforme con el salario que recibe? Yo creería que si

- Entrenamiento y aprendizaje
 - ¿Existen planes de capacitación en su área? SI
 - ¿De qué temas han sido las últimas capacitaciones? Riesgos y seguros,
 - ¿Cada qué tiempo se capacita al personal? 2 veces al año

- Balance trabajo y vida personal
 - ¿Se aplican los permisos estipulados por la ley? SI
 - ¿Qué días son los días libres? Sábado y Domingo

- ¿Tienen algún convenio para vacaciones u otros como salud, educación, etc.? NO

- **Sistemas de Gestión**
 - ¿Existen metodologías de calidad en su entorno? SI, la Superintendencia obtuvo la ISO 9000:2000

 - ¿Existen medidas de control o indicadores para evaluar la gestión?
Si, existen mes a mes se realiza un control mediante un reporte a una matriz de todos los elementos que conforman el plan operativo anual

- **Aspectos culturales**
 - ¿Cómo es el sistema de reclutamiento de nuevo personal? Se apega a la norma técnica emitida por el MRL.

 - ¿Qué tipo de comunicación existe en su área? Verbal y mediante memorandos escritos, circulares, reuniones semanales del equipo de trabajo

 - ¿cómo se resuelven los conflictos? Con reuniones periódicas y hablando con los otros directores para buscar una solución.

 - ¿Existe diversidad cultural y como se interrelacionan? No existe.

ANEXO 2: ENTREVISTA DIRECTOR DE AUDITORÍA 2

Director de Auditoría 2

- Información General
 - ¿A qué tipo de organización pertenece?
Pertenezco a una entidad pública
 - ¿Cuáles son las actividades claves que realiza?
Controlar y supervisar las actividades de los funcionarios de la dirección tanto en el nivel insitu como extrasitu
 - ¿Cuál es la función de su área?
Controlar a las empresas de seguros, reaseguros y asesores productores de seguros.
 - ¿Considera que han existido cambios en los últimos años, cuáles?
Existen cambios como salida de personal de muchos años de servicio

- Datos demográficos e indicadores
 - ¿Cuánto tiempo lleva en la institución? 1 año
 - ¿Cuál es la edad promedio de su equipo? 43 años
 - ¿Cuál es el índice de rotación en su área? Es bajo
 - ¿Cuántas personas ingresaron el último año? 4 personas

- Remuneraciones varias
 - ¿Cuál es el salario promedio en su área? 2000 USD
 - ¿Existen bonificaciones adicionales, por qué? No, por disposiciones gubernamentales.
 - ¿Su equipo se ve conforme con el salario que recibe? No.

- Entrenamiento y aprendizaje
 - ¿Existen planes de capacitación en su área? SI
 - ¿De qué temas han sido las últimas capacitaciones? Riesgos y seguros
 - ¿Cada qué tiempo se capacita al personal? 2 veces al año

- Balance trabajo y vida personal
 - ¿Se aplican los permisos estipulados por la ley? SI
 - ¿Qué días son los días libres? Sábado y Domingo
 - ¿Tienen algún convenio para vacaciones u otros como salud, educación, etc.? NO

- **Sistemas de Gestión**
 - ¿Existen metodologías de calidad en su entorno? Si, la Superintendencia obtuvo la ISO 9000:2000

 - ¿Existen medidas de control o indicadores para evaluar la gestión?
Si, existen mes a mes se realiza un control mediante un reporte a una matriz.

- **Aspectos culturales**
 - ¿Cómo es el sistema de reclutamiento de nuevo personal? Se apega a la norma técnica emitida por el MRL.
 - ¿Qué tipo de comunicación existe en su área? Verbal y mediante memorandos escritos, circulares, reuniones semanales del equipo de trabajo
 - ¿cómo se resuelven los conflictos? Converso individualmente con los funcionarios para determinar el inconveniente
 - ¿Existe diversidad cultural y como se interrelacionan? No existe.

ANEXO 3: ENTREVISTA DIRECTOR DE AUDITORÍA 3

Director de Auditoría 3

- Información General
 - ¿A qué tipo de organización pertenece?
Pertenezco a una entidad pública
 - ¿Cuáles son las actividades claves que realiza?
Controlar y supervisar las actividades del personal de auditoría, gestiono avances de proyectos encargados a la dirección
 - ¿Cuál es la función de su área?
Supervisar y controlar las actividades que realizan las compañías de seguros.
 - ¿Considera que han existido cambios en los últimos años, cuáles?
Han existido cambios, como alta rotación de altos mandos como directores, se implementó la gestión de procesos en la institución.

- Datos demográficos e indicadores
 - ¿Cuánto tiempo lleva en la institución? 2 años
 - ¿Cuál es la edad promedio de su equipo? 45 años
 - ¿Cuál es el índice de rotación en su área? Es bajo
 - ¿Cuántas personas ingresaron el último año? 3 personas

- Remuneraciones varias
 - ¿Cuál es el salario promedio en su área? 2000 USD
 - ¿Existen bonificaciones adicionales, por qué? No, por disposiciones gubernamentales.
 - ¿Su equipo se ve conforme con el salario que recibe? No.

- Entrenamiento y aprendizaje
 - ¿Existen planes de capacitación en su área? No un plan hecho en base a las necesidades del personal
 - ¿De qué temas han sido las últimas capacitaciones? Paquetes utilitarios, riesgos, seguros, inglés.
 - ¿Cada qué tiempo se capacita al personal? 2 veces al año

- Balance trabajo y vida personal
 - ¿Se aplican los permisos estipulados por la ley? SI
 - ¿Qué días son los días libres? Sábado y Domingo

- ¿Tienen algún convenio para vacaciones u otros como salud, educación, etc.? NO

- Sistemas de Gestión
 - ¿Existen metodologías de calidad en su entorno? SI, la Superintendencia obtuvo la ISO 9000:2000

 - ¿Existen medidas de control o indicadores para evaluar la gestión?
Si, existen mes a mes se realiza un control mediante un reporte a una matriz.

- Aspectos culturales
 - ¿Cómo es el sistema de reclutamiento de nuevo personal? Se apega a la norma técnica emitida por el MRL.

 - ¿Qué tipo de comunicación existe en su área? Verbal y mediante memorandos escritos, circulares

 - ¿cómo se resuelven los conflictos? Conversando con los involucrados para resolver el tema

 - ¿Existe diversidad cultural y como se interrelacionan? No existe.

ANEXO 4: ENTREVISTA DIRECTOR DE CONTROL TÉCNICO DE REASEGUROS

Director del Control Técnico de Reaseguros

- Información General
 - ¿A qué tipo de organización pertenece?
Una entidad Pública de Control
 - ¿Cuáles son las actividades claves que realiza?
Control del sistema de seguros privados en cuanto a sus actividades de reaseguro
 - ¿Cuál es la función de su área?
Supervisión y control de reaseguro
 - ¿Considera que han existido cambios en los últimos años, cuáles?
Cambios mínimos, emisión del control de gestión, y controles en la retención de patrimonio en las compañías de seguro

- Datos demográficos e indicadores
 - ¿Cuánto tiempo lleva en la institución? 5 meses
 - ¿Cuál es la edad promedio de su equipo? 34 años
 - ¿Cuál es el índice de rotación en su área? Alto a nivel de personal operativo
 - ¿Cuántas personas ingresaron el último año? 3 personas

- Remuneraciones varias
 - ¿Cuál es el salario promedio en su área? 900 USD
 - ¿Existen bonificaciones adicionales, por qué? No, por disposiciones presidenciales
 - ¿Su equipo se ve conforme con el salario que recibe? No por el nivel de trabajo técnico que realizan

- Entrenamiento y aprendizaje
 - ¿Existen planes de capacitación en su área? NO
 - ¿De qué temas han sido las últimas capacitaciones? Administración de Riesgos en seguros
 - ¿Cada qué tiempo se capacita al personal? 1 vez al año

- Balance trabajo y vida personal
 - ¿Se aplican los permisos estipulados por la ley? SI
 - ¿Qué días son los días libres? Sábado y Domingo

- ¿Tienen algún convenio para vacaciones u otros como salud, educación, etc.? NO

- Sistemas de Gestión
 - ¿Existen metodologías de calidad en su entorno? NO

 - ¿Existen medidas de control o indicadores para evaluar la gestión?
No

- Aspectos culturales
 - ¿Cómo es el sistema de reclutamiento de nuevo personal? De acuerdo a las necesidades de personal y que cumplan el perfil de cada puesto

 - ¿Qué tipo de comunicación existe en su área? Verbal y mediante correo electrónico

 - ¿cómo se resuelven los conflictos? No existe una metodología

 - ¿Existe diversidad cultural y como se interrelacionan? No existe.

ANEXO 5: ENTREVISTA DIRECTOR DE CONTROL TÉCNICO DE SEGUROS

Director del Control Técnico de Seguros

- Información General
 - ¿A qué tipo de organización pertenece?
Una entidad Pública de Control
 - ¿Cuáles son las actividades claves que realiza?
Autorización para operar en ramos de seguros y reaseguros a las compañías, aprobación de material de suscripción, notas técnicas y tarifas, revisión de impresos del material de suscripción, y revocatoria y/o suspensión de certificados de autorización y/o credencial del sistema de seguro privado
Control del sistema de seguros privados en cuanto a sus actividades de reaseguro, proyectos de nuevas normas o reformas de las existentes, absolución de consultas técnicas, extensión de certificados, asesoramiento al sector público y privado para la contratación de seguros, auditorias técnicas
 - ¿Cuál es la función de su área?
Es un área especializada de la intendencia de seguros que tiene como misión fundamental realizar una supervisión preventiva, a través de procesos de revisión y análisis de los productos que ofertaran las compañías de seguros en el mercado ecuatoriano; y de esta manera precautelar los intereses de los asegurados.
 - ¿Considera que han existido cambios en los últimos años, cuáles?
Si muchos, porque se modifican las normas que sirven de herramientas para que las compañías mejoren la entrega de los productos de seguros, normas para la estructuras y operatividad del contrato de seguro, normas para la estructura que respaldan las tarifas, clasificación de riesgos, que se encuentran elaborados pero no aprobados por Junta bancaria tres herramientas que ayudarían a elaborar de mejor manera sus productos.
En relación al personal, se han acogido a la renuncia voluntaria cada persona especializada.
- Datos demográficos e indicadores
 - ¿Cuánto tiempo lleva en la institución? 25 años
 - ¿Cuál es la edad promedio de su equipo? 40 años
 - ¿Cuál es el índice de rotación en su área? Alto a nivel de personal operativo, por el inconveniente de contratar a personas bajo modalidad de servicios ocasionales

- ¿Cuántas personas ingresaron el último año? 3 personas
- Remuneraciones varias
 - ¿Cuál es el salario promedio en su área? 1000 USD
 - ¿Existen bonificaciones adicionales, por qué? No, por disposiciones presidenciales
 - ¿Su equipo se ve conforme con el salario que recibe? No por el nivel de trabajo técnico que realizan
- Entrenamiento y aprendizaje
 - ¿Existen planes de capacitación en su área? Si un general para la intendencia, pero no de especialización
 - ¿De qué temas han sido las últimas capacitaciones? Administración de Riesgos en seguros
 - ¿Cada qué tiempo se capacita al personal? 1 vez al año
- Balance trabajo y vida personal
 - ¿Se aplican los permisos estipulados por la ley? Si
 - ¿Qué días son los días libres? Sábado y Domingo
 - ¿Tienen algún convenio para vacaciones u otros como salud, educación, etc.? NO
- Sistemas de Gestión
 - ¿Existen metodologías de calidad en su entorno? Si
 - ¿Existen medidas de control o indicadores para evaluar la gestión?
Si se miden mensualmente en indicadores de gestión.
- Aspectos culturales
 - ¿Cómo es el sistema de reclutamiento de nuevo personal? Aplicando la norma, en caso de contrato solo se procesa una entrevista y se solicita que cumplan el perfil, en cuanto a nombramiento definitivo se procesa mediante Talento Humano con la norma existente para el efecto.
 - ¿Qué tipo de comunicación existe en su área? Verbal y mediante correo electrónico
 - ¿cómo se resuelven los conflictos? Hablando personalmente con los involucrados
 - ¿Existe diversidad cultural y como se interrelacionan? No existe.

ANEXO 6: ENTREVISTA INTENDENTE

Intendente

- Información General
 - ¿A qué tipo de organización pertenece?
Organización Pública
 - ¿Cuáles son las actividades claves que realiza?
Supervisión y control de las compañías de seguros y reaseguros, intermediarios, agencias productoras y asesoras de seguros, peritos de seguros
 - ¿Cuál es la función de su área?
Salvaguardar los derechos y los intereses de los asegurados, mediante la emisión de normativas regulatorias para el mercado asegurador, evitar cláusulas dañinas y leoninas en las pólizas de seguros
 - ¿Considera que han existido cambios en los últimos años, cuáles?
Sí, la entidad de control se ha posicionado en el control del mercado, haciendo respetar las competencias institucionales.

- Datos demográficos e indicadores
 - ¿Cuánto tiempo lleva en la institución? 7 meses
 - ¿Cuál es la edad promedio de su equipo? 48 años
 - ¿Cuál es el índice de rotación en su área? Es alto a niveles directivos
 - ¿Cuántas personas ingresaron el último año? 20 personas

- Remuneraciones varias
 - ¿Cuál es el salario promedio en su área? 2000 USD
 - ¿Existen bonificaciones adicionales, por qué? No, por disposiciones gubernamentales.
 - ¿Su equipo se ve conforme con el salario que recibe? No.

- Entrenamiento y aprendizaje
 - ¿Existen planes de capacitación en su área? Sí
 - ¿De qué temas han sido las últimas capacitaciones? Riesgos y seguros, reservas, inversiones
 - ¿Cada qué tiempo se capacita al personal? 2 veces al año

- Balance trabajo y vida personal
 - ¿Se aplican los permisos estipulados por la ley? SI
 - ¿Qué días son los días libres? Sábado y Domingo
 - ¿Tienen algún convenio para vacaciones u otros como salud, educación, etc.? NO

- Sistemas de Gestión
 - ¿Existen metodologías de calidad en su entorno? SI, la Superintendencia obtuvo la ISO 9000:2000
 - ¿Existen medidas de control o indicadores para evaluar la gestión?
Si, existen mes a mes se realiza un control mediante un reporte a una matriz de todos los elementos que conforman el plan operativo anual

- Aspectos culturales
 - ¿Cómo es el sistema de reclutamiento de nuevo personal? Se apega a la norma técnica emitida por el MRL.
 - ¿Qué tipo de comunicación existe en su área? Verbal y mediante memorandos escritos, circulares, reuniones semanales del equipo de trabajo
 - ¿Cómo se resuelven los conflictos? Se llama a las partes involucradas, se pregunta cuál es el conflicto y que lo origino, incluyendo los actores del conflicto y los jefes inmediatos.
 - ¿Existe diversidad cultural y como se interrelacionan? No existe.