



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA
GENERALI SUCURSAL QUITO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
OPERATIVA AÑO 2015”**

Realizado por:

EDWIN OMAR PAZMIÑO ORTIZ

Directora del Proyecto:

MBA. VIVIANA NEIRA GOMEZ

Como requisito para la obtención del título de:

**INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Quito, 03 de septiembre de 2015

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, Edwin Omar Pazmiño Ortiz, CI 1713334199, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Edwin Omar Pazmiño

CI. 1713334199

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA
COMPAÑIA GENERALI SUCURSAL QUITO Y SU INCIDENCIA EN LA
GESTION OPERATIVA AÑO 2015”**

Realizado por:

EDWIN OMAR PAZMIÑO ORTIZ

Como Requisito para la Obtención del Título de:

**INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Ha sido dirigido por el profesor:

MGS. VIVIANA NEIRA

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

Mgs. Viviana Neira

DEDICATORIA

A mi hija que es mi inspiración mi fuerza

A Dios que me guía cada paso.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que de una u otra

Manera colaboraron para este logro y que

Muchas ya no están conmigo

A mis padres y mi familia.

INDICE

Contenido

FASE 1: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
2. MÉTODO	7
3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	14
3.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO	16
1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
2 DIAGNÓSTICO	30
3.1 ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	54
1. RESUMEN DE OBSERVACIÓN.....	71
2 INDUCCIÓN	77
3 HIPÓTESIS.....	77
4 PROBAR LA HIPÓTESIS.....	78
5 DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN	79
6 EVALUACION FINANCIERA.....	81
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
8 ANEXOS	88
9 ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	88

FASE 1: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La compañía Generali ofrece pólizas de seguros en todos los sectores y actualmente la compañía desea implementar un cambio a nivel organizacional con el fin de mejorar la atención al cliente, el nivel de satisfacción de los empleados con la compañía y el desempeño de los empleados con el fin de lograr el cumplimiento de metas corporativas.

Para ello es necesario investigar a todo el personal con el fin de conocer aspectos como entendimiento de funciones de los cargos, canales de comunicación entre áreas, relaciones con sus jefes, motivación, conocimiento de la empresa etc. Y proponer la aplicación de una herramienta para el mejoramiento de la gestión operativa.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La estructura organizacional de Generali Ecuador no ha tenido variaciones ni mejoras en los últimos años, además a pesar de estar establecida no es respetada ni considerada para el desarrollo de un trabajo coordinado y efectivo, esto sumado a que no existe una descripción de funciones de los puestos de trabajo.

Se hace necesario entonces realizar una investigación de la situación actual de la estructura organizacional, las funciones de los cargos y las herramientas existentes para el mejoramiento de la gestión operativa.

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

La estructura organizacional actual está acorde con las necesidades actuales de la empresa Generali Sucursal Quito?

¿La gestión operativa puede ser mejorada por medio de implementación de herramientas externas?

Se hace necesario un establecimiento claro de funciones para el mejoramiento de procesos?

1.3 OBJETIVO GENERAL

Estudiar la estructura organizacional de la compañía Generali sucursal Quito y analizar la incidencia en la gestión operativa año 2015.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar cuáles son los factores críticos que están afectando al desarrollo del talento humano de Generali Ecuador, mediante la implementación de una encuesta.
- Analizar la gestión operativa actual en relación a la estructura organizacional existente.
- Crear una propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional de la compañía.
- Analizar el costo beneficio de la implementación de una herramienta de mejora en la gestión operativa.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Se requiere conocer los factores críticos de la estructura organizacional debido a que la empresa en los últimos años no ha venido creciendo en ventas acorde a las metas propuestas.

Así mismo se identifica una desmotivación por parte del personal operativo, falta de trabajo en equipo del personal con sus respectivas autoridades, demora en los tiempos de respuesta hacia el cliente, pérdida de clientes y aumento de la competencia.

El resultado de la investigación ayudará a establecer funciones, definir procesos, y mejorar el rendimiento por medio de una herramienta de desarrollo del talento humano, con el objetivo final de lograr el presupuesto de ventas planteado.

1.6 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Análisis de la estructura organizacional de Generali sucursal Quito.

Variable Dependiente: Gestión operativa de Generali sucursal Quito.

1.7 NOVEDADES E INNOVACIÓN

El establecimiento de funciones, procesos y mejora en la motivación organizacional logrará un mejoramiento en el ambiente interno con el personal y el cumplimiento de las metas corporativas.

2. MÉTODO

2.1 NIVEL DE ESTUDIO

El nivel de estudio a realizar en este análisis será Descriptivo - Explicativo.

Se aspira describir detalladamente los procesos e indicando las características de los mismos, sentando una base para la formulación de las hipótesis, así también el describir la razón de los problemas y la relación causa-efecto de las situaciones encontradas.

2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Se aplicará el siguiente método de estudio.

De campo. Los datos son recogidos directamente del sitio donde se encuentra el objeto de estudio, por eso también se las conoce como investigación in situ.

2.3 MÉTODO

Método Inductivo-Deductivo.

La inducción es un procedimiento por medio del cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, siendo esto clave para la formulación de hipótesis. - La deducción es un procedimiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel. - La inducción y la deducción están estrechamente relacionadas, su mutua complementación proporciona un conocimiento verdadero sobre la realidad.

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

Para el desarrollo de este proyecto integrador se ha tomado en cuenta al 100% del personal, realizándose 4 entrevistas, a los siguientes miembros de la compañía Generali Sucursal Quito, consta de: 1 Gerente, 1 Subgerente, 1 Jefe de operaciones, 1 Jefa de Emisión, quienes son las personas entrevistadas.

Las encuestas se realizaron al personal operativo las mismas que se desglosan de la siguiente manera, 3 personas de emisión, 2 comercial, 2 siniestros, 2 administrativos, 1 recaudador, 1 mensajero.

Muestra:

No se define una muestra ya que se realizará al 100% de la población en el proyecto integrador, esta se encuentra compuesta por 15 personas detalladas en el párrafo anterior.

Encuestas a todo el personal operativo y entrevistas a las Gerencias.

Se realizarán al 100% de la sucursal Quito tanto entrevistas así como encuestas, siendo un total de 4 entrevistas y 11 encuestas.

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Análisis de la estructura organizacional de la empresa GENERALI sucursal Quito.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Gestión Operativa.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:
Estructura organizacional	Verificar viabilidad de aplicación de una herramienta de mejoramiento al personal	Encuestas al personal
Estructura organizacional	Establecer un nuevo organigrama funcional	Delimitación de áreas y puestos laborales

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES:	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:
Gestión operativa	Incremento en los niveles de atención al cliente interno y externo	Entrevista a profundidad a las Gerencias
	Elaboración de flujo de procesos	Flujos de procesos

2.6 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La recopilación de datos para desarrollar el presente trabajo de investigación se efectuará a través de los siguientes medios:

Investigación documental: se analizará el ambiente de la compañía mediante una entrevista personal a todos los empleados de la Sucursal de Generali Quito.

Entrevista a profundidad: se aplicará entrevistas a la Gerentes de área de la sucursal Quito.

Encuestas: se realizarán encuestas al 100% de las personas operativas que pertenecen a Generali Sucursal Quito.

Observación: Se realizó una observación de los puestos de trabajo para conocer el funcionamiento real de cada cargo.

2.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Encuesta dirigida a:	Personal Operativo
Objetivo: Con el propósito de obtener mayor información acerca del problema detectado en la gestión administrativa de la compañía Generali sucursal Quito, se realiza la siguiente entrevista a profundidad. Esta encuesta cumple con el objetivo general: Definir los puntos críticos y medidas de control de desempeño que pudieron afectar positiva o negativamente a la gestión operativa de la compañía	
Pregunta	Validación
1. Le han dado a conocer la empresa la filosofía de la compañía?	Es importante conocer que el personal se encuentra alineado a la filosofía de la compañía , esta pregunta se alinea con el objetivo específico: Determinar cuáles son los factores críticos que están afectando al desarrollo del talento humano de Generali Quito
2. ¿El gerente le plantea a usted preguntas, traza pautas y busca razones del porque los casos no funcionan como desea?	Las cabezas de la Compañía deben alinear al personal y entender las razones cuando un procedimiento no ha funcionado, esta pregunta se alinea con el objetivo específico: Determinar cuáles son los factores críticos que están afectando al desarrollo del talento humano de Generali Quito

<p>3. El Gerente se reúne con usted y con los demás empleados para estudiar y buscar soluciones a los problemas que surgen?</p>	<p>La retroalimentación es importante para que los problemas no se repitan, esta pregunta se alinea con el objetivo específico de Crear una propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional de la compañía.</p>
<p>4. ¿Asume su responsabilidad cuando hay errores?</p>	<p>El Asumir las responsabilidades se puede detallar que se alinea con el objetivo específico de Optimizar los procesos de la Compañía Generali Sucursal Quito, buscando la satisfacción del cliente interno y externo.</p>
<p>5. ¿Acostumbra su Jefe permitir que los empleados le hagan preguntas con toda confianza?</p>	<p>Es importante la apertura de las gerencias por lo que esta pregunta se alinea con el objetivo específico: Determinar cuáles son los factores críticos que están afectando al desarrollo del talento humano de Generali Quito</p>
<p>6. ¿Siente que su jefe le explica correctamente a sus empleados las metas que deben alcanzarse?</p>	<p>El explicar los caminos que desea alcanzar la compañía es básico para que las personas se alineen a las propuestas de crecimiento, esta pregunta se</p>

	alinea con el objetivo específico de Crear una propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional de la compañía.
7. ¿Considera que los jefes de esta Compañía le asignan tareas adecuadas a su cargo?	Es claro que con el personal estable y conforme, puede dar más de sí, esta pregunta se alinea con el objetivo específico de Optimizar los procesos de la Compañía Generali Sucursal Quito, buscando la satisfacción del cliente interno y externo.
8. ¿Su jefe inmediato ha sido flexible con usted, a la hora de solicitar un permiso por problemas personales?	El personal contento es más comprometido con la compañía, esta pregunta se alinea con el objetivo específico de Optimizar los procesos de la Compañía Generali Sucursal Quito, buscando la satisfacción del cliente interno y externo.
9. ¿Se siente capaz de realizar su trabajo sin necesidad de que su jefe le supervise constantemente?	El personal debe conocer de los procesos y procedimientos de la compañía esta pregunta se alinea con el objetivo específico de Optimizar los procesos de la Compañía Generali Sucursal Quito, buscando la satisfacción del

	cliente interno y externo.
10. ¿Cree usted que se le da el reconocimiento debido a la hora de valorar su desempeño?	El personal debe sentirse reconocido para obtener mejores resultados de los mismos, esta pregunta se alinea con el objetivo específico de Optimizar los procesos de la Compañía Generali Sucursal Quito, buscando la satisfacción del cliente interno y externo.
11. ¿Se siente usted parte de esta empresa?	Al sentirse parte de la compañía el personal siente que la compañía es suya y la trata como tal esta pregunta se alinea con el objetivo específico: Determinar cuáles son los factores críticos que están afectando al desarrollo del talento humano de Generali Quito
12. ¿Su jefe discute con usted los problemas existentes en su departamento?	La interactividad empleador empleado es básica para la solución de problemas esta pregunta se alinea con el objetivo específico: Determinar cuáles son los factores críticos que están

	afectando al desarrollo del talento humano de Generali Quito
--	--

Para la validación del guión de la entrevista en profundidad se consideró la opinión de la Gerente de Talento Humano de la oficina matriz de Guayaquil, quien dio el aval de la aplicación del mismo al personal directivo de la sucursal Quito.

Para la observación se siguieron las instrucciones y autorización de la Gerencia de Talento Humano.

3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.1 RECURSOS HUMANOS

Los recursos a intervenir serán:

- Investigador Principal Omar Pazmiño.
- Tutor de la Investigación Ing. Viviana Neira.
- Participantes de la entrevista, los gerentes de Área y el Personal Operativo.

3.2 RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES

Se detalla todos recursos y materiales incurridos en este proceso de investigación

- Computador portátil.
- Impresora.
- Material para la entrevista en profundidad.
- Material de encuestas.

3.3 RECURSOS FINANCIEROS

Presupuesto de implementación:

CUADRO

En este cuadro podemos identificar el presupuesto:

Recurso	Unidades requeridas	Valor unitario	Valor total
Computador	1,00	500,00	500,00
Resma de papel	1,00	4,00	4,00
Impresiones	200,00	0,10	20,00
Empastado	2,00	35,00	70,00
Internet (meses)	4,00	40,00	160,00
Varios (comida, teléfono)	5,00	20,00	100,00
Total			854,00

Fuente: Autor.



3.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDAD / SEMANA																
	MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aprobación de Título de investigación	■															
Levantamiento previo de información		■														
Elaboración de la Fase 1			■													
Lectura y revisión por parte del Director del plan de Titulación de la Fase 1				■	■	■	■									
Levantamiento de información y elaboración de Fase 2								■								
Revisión de información y consolidación de datos Fase 2									■	■						
Lectura y revisión por parte del Director de la Fase 2									■	■	■					
Levantamiento de información y elaboración de Fase 3										■	■					
Lectura y revisión por parte del Director de la Fase 3											■					
Aprobación del plan de titulación												■	■	■	■	
Defensa del plan de titulación												■	■	■	■	



FASE 2 FUNDAMENTACIÓN TEÒRICA Y DIAGNÒSTICO

1 FUNDAMENTACIÓN TEÒRICA

1.1 MARCO CONCEPTUAL

Glosario	Concepto
Estructura organizacional.	(Chiavenato Idalberto) “Es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común” (2011 pág. 72)
Gestión Administrativa.	(Pérez Sandra) “Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (2011 pág. 25)
Gestión de Procesos	(Carrasco Juan) Es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, controlar y mejorar los proceso de la organización para hacerla más productiva (2011, pág. 42)
Cliente interno	(Alberch Karl) Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y



	clientes. (1992, pág. 47)
Cliente externo	Son aquellos que no pertenece a la Empresa u Organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto. (Manual de Ingeniería, 2008, parr. 7)
Mejoramiento Continuo.	Es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. Y no consiste en mejorar únicamente la calidad sino también se aplica al mejoramiento de los procesos. (Paradigma investigativo, 2013, PARR. 1).
Coaching y liderazgo.	(Hawkins Peter) Está enfocado en aquellas personas cuya función es desarrollar y potenciar un equipo. Proporciona una serie de herramientas y técnicas prácticas para facilitar el rendimiento eficaz del equipo. Incluye una guía de las principales áreas del coaching de equipo, incluidos el coaching de la junta directiva y la supervisión del coaching de equipo. (2012, cap. 4)



1.2 MARCO TEÓRICO

Para el presente análisis se considerará los siguientes libros, teorías e informes:

Libros:

Comportamiento organizacional “Robbins Stephen” Libro que detalla los pormenores de la estructura organizacional que ayudará al lector a aprender los diferentes comportamientos que puede encontrar dentro de la empresa.

Administración de Recursos Humanos, “Chiavenato Idalberto Capítulo 3 aporta con factores como, cultura organizacional y desenvolvimiento de las personas.

Comportamiento organizacional, “Hellriegel Don” Décima edición, se enfoca principalmente en las siete competencias de conocimiento que son esenciales para crear profesionales administrativos y líderes efectivos: de manejo propio, de manejo de la comunicación, de manejo de la diversidad, de manejo de la ética, de manejo transcultural, de manejo de equipos y de manejo del cambio.

Manual de políticas y procedimientos, “Martin G Álvarez” Octava edición, se enfoca principalmente en que los manuales son vitales para incrementar y provechar el cumulo de experiencias y conocimientos de personas y organizaciones.

Guía para la elaboración de manuales de procesos “Meci soacha”- Primera edición, Implementación del modelo de gestión por procesos.

Manual de procesos y procedimientos “Luis Ortiz”- Segunda edición, Implementación del modelo de gestión por procesos.

Método para mejorar el rendimiento de las personas “John Whitmore” Se trata de un manual que ayudará al lector a aprender las habilidades de este arte del buen entrenamiento, así como a comprender su enorme valor para liberar el potencial de las personas y elevar al máximo su rendimiento.

Coaching efectivo, “Marshal J. Cook” Capítulo 2, 4, 8, 12 aporta con factores que inciden en un análisis de Cualidades, indicadores, Coach Efectivo, conclusiones de la investigación, seguimiento de la investigación.

Teorías:

Que es Coaching personal para profesionales “Mireia Poch, Toni Pinies”- Capítulo 1
Que es el Coaching, nos servirá para sustentar las teorías y conceptos de la el significado de la palabra.

Informes:

Manual para medir la satisfacción al cliente “Fundación CETMO” Este informe nos podrá aportar técnicas de encuestas al servicio al cliente.

Universidad Nacional Lima Perú “Comportamiento Organizacional” Coaching. Se refiere al adecuado manejo de obstáculos e información fundamental para el manejo de personal, además de brindar información para planear y retroalimentar este estudio será de gran relevancia.

De la revisión anterior, se decide la revisión de 3 herramientas que aportan al mejoramiento de la gestión operativa de las empresas, todas requieren la contratación de expertos externos, pero con diferencias a destacar:

Consultoría: un consultor entrenador imparte conocimientos y habilidades a sus clientes a través de conferencias, lectura, escritura y ejercicios prácticos. Puede darse en grupo o de forma individual y el aprendizaje puede tener una evaluación final.

Formación o enseñanza académica: La noción de formación suele ser asociada a la capacitación, sobre todo a nivel profesional., está vinculada a los estudios que cursó, al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó.

Coaching: un entrenador es un especialista en diferentes áreas del que-hacer profesional y personal que puede enseñar a una persona a aumentar capacidades específicas.

A continuación un cuadro resumen de las herramientas elegidas por el autor para el mejoramiento del Talento Humano:



Acciones	Meta	Responsabilidad Profesional	Duración	Modo de aplicación
Coaching	Alcanzar objetivos y desarrollar personas, se centra en las soluciones aportadas por el cliente	El coach no es el dueño del proceso sino el cliente	Por proceso y objetivos	Presencial, telefónica, mail
Formación académica	Transmitir conocimientos mediante un curso o profesión	Conocer la materia y tener permisos para poder impartirla	Según curso académico o programa	Presencial, o a distancia.
Consultoría	Dar solución a un problema de la empresa	Dar un diagnóstico y una solución fiable	Por proyecto de consultoría	Presencial

Se considera el coaching como la herramienta óptima para la implementación en Generali.

El coaching es un método que permite a una persona o aun grupo a interrogarse sobre lo que él hace, sobre su relación a su medio ambiente o entorno. Esta interrogación se efectúa a través de otra persona, el coach, espejo que permite facilitar el cuestionamiento.

El Coaching entonces, abre ventanas para escudriñar los nuevos conceptos nuevos, los nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centra en:

Muchas compañías han empezado a introducir los sistemas del Coaching como una estrategia para su competitividad global. En el mundo de los negocios actuales solo aquellas empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse



competitivas en el mercado actual. El filósofo Hugo Landolfi ha provisto al coaching empresarial fundamentos teóricos a través de un sistema de coaching con fundamentos filosóficos.

Jerry W. Gilley y Nathaniel Boughtan afirman:

Se necesitan generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora que incluya:

- El perfeccionamiento de una filosofía moderna de desarrollo humano.
- Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
- La utilización de profesionales de desarrollo humano como consultores dentro de la organización y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
- Creación de autoestima de los empleados y grupos.
- Identificación de estrategias de recompensas que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.

Características que diferencian a un coach de un jefe

<i>El jefe</i>	<i>El coach</i>
Habla mucho	Escucha mucho
Dice	Pregunta
Arregla	Previene
Presume	Analiza
Busca el control	Busca el compromiso
Ordena	Desafía
Trabaja con base en	Trabaja con
Pone el producto primero	Pone el proceso primero
Quiere razones	Busca resultados
Asigna la culpa	Asume la responsabilidad
Conserva su distancia	Hace contacto

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

Elementos del Coaching:

VALORES: El Coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

RESULTADOS: El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

DISCIPLINA: El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.

ENTRENAMIENTO: Para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

1.3 MARCO REFERENCIAL

Artículo 1:

Tesis

Autor: Gustavo Delgado

Año: 2007

Las organizaciones son centro de análisis de las ciencias que persiguen el estudio y la optimización de las relaciones interpersonales, en particular las que se establecen en la actividad laboral. La cultura y en especial los valores, han sido eje de estos análisis, de

manera que hoy se observa la organización como forma de expresión de la conciencia humana y se focalizan sus aspectos subjetivos, ideológicos y simbólicos, lo que permite la comprensión de esta como sistema social, reconociendo su potencialidad como contexto desarrollador, tanto en el orden económico como en el personal. El reconocimiento cada vez más generalizado entre las ciencias que incluyen en su objetivo de estudio la actividad laboral de que el hombre constituye el recurso fundamental en cualquier organización y que, por tanto, estas son esencialmente culturas, impone el reto de pensar en transformaciones culturales (en especial en transformaciones de valores) si se desean cambios que apunten a la efectividad de la organización (Delgado 2007)

Artículo 2:

Tesis

Autor: Rivadeneira Jorge

Año: 2012

En toda organización existen patrones culturales que definen una determinada identidad, se refieren principalmente a creencias, actitudes, hábitos y valores que la caracterizan. Este estudio identifica esos esquemas culturales con el objetivo de ofrecer un diagnóstico previo a la implementación de iniciativas de innovación. Se realizó un estudio bibliográfico, entrevistas a los actores clave y se corrió una encuesta a todos los colaboradores de una entidad pública ecuatoriana del sector social; de donde se encuentra y clasifica los elementos culturales a través de las analogías identificadas en los discursos, teniendo presente durante todo el análisis el contexto de enunciación. Los hallazgos permiten delinejar un diagnóstico cultural que incluye los principales elementos de valoración y las formas de pensar predominantes en el grupo, elementos que pueden ser estratégicamente utilizados para facilitar planes de innovación. Se describe una propuesta metodológica de diagnóstico organizacional que puede, después de una etapa de adaptación, ser utilizada en organizaciones de diferente tipo y sector. Los resultados muestran que la metodología puede enriquecer su aporte con la inclusión de instrumentos más participativos (Rivadeneira 2012)

Artículo 3:



Tesis

Autor: Lourido Erika

Año: 2011

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un manual de políticas y procedimientos para la gestión de inventarios y compras, para la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería”. Para lograr este objetivo, en el capítulo I se realiza un análisis teórico del control interno, con el fin de que sirva como guía para evaluar y diagnosticar la situación actual de la empresa. En el capítulo II, se centra en el marco referencial de los manuales de políticas y procedimientos, incluyendo definiciones, importancia, ventajas y desventajas y pautas básicas para la elaboración de los mismos. El capítulo III, hace referencia a la recopilación de la información y el diagnóstico de la empresa, incluye una breve descripción de la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería”, consideraciones importantes por el tipo de negocio, y posteriormente describe las pruebas de control realizadas con sus respectivos resultados. El manual de políticas y procedimientos de la gestión de compras, se desarrolla en el capítulo IV, y el manual de políticas y procedimientos de la gestión de inventarios se presenta en el capítulo V. Ambos capítulos incluyen, introducción, objetivos, responsables, fases del procedimiento, políticas y diagrama de flujo (Lourido 2011)

Artículo 4:

Informe

Autor: Coach en línea

Año: 2011

A finales del siglo XX nace la práctica del coaching, en Estados Unidos. Es una herramienta utilizada en la capacitación de recursos humanos.

Se nutre de varias fuentes diversas de estudios psicológicos o filosofía que integra aportes distintos provenientes de diferentes áreas de conocimiento.

Si bien la primera experiencia se relaciona con el deporte y el trabajo de Tim Gallwey.

Artículo 5:

Libro

Autor: Jhon Whitmore

Año: 2003



Desde la psicología se traen distinciones aportadas por el psicólogo alemán Kurt Lewin y su terapia centrada en el cliente o psicología personalista en este análisis nos enseña que el cliente es la clave para plantear cualquier modificación. Es la persona la que descubre y decide que cambiar y en qué tiempos hacerlo. Las Teorías Evolutivas de Jean Piaget. El psicólogo humanista Abraham Maslow y su teoría de las motivaciones humanas. Frank Barron con su teoría de la creatividad y personalidad. La creatividad y capacidad de observación del lenguaje no verbal desarrollada en su terapia por Milton Erickson.

En el campo de la filosofía y recursos humanos, Jay Ogilvy y su visión del mundo en cambio. El ya citado Tim Gallewey y su libro pionero "The Inner Game", El Juego Interior. Es considerado el padre del coaching moderno.

1.4 MARCO LEGAL

Reglamento a la Ley General de Seguros, Decreto ejecutivo 1510, publicado en el registro oficial No.342 del 18 de junio de 1998 indica:

Art. 1.- La Ley General de Seguros regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas naturales y jurídicas que integran el sistema de seguro privado, las cuales están sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos.

La actividad aseguradora regulada por este reglamento, es de naturaleza privada; no obstante, ésta tiene el carácter de interés público.

Art. 13.- Las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado podrán abrir sucursales y agencias en el país o en el exterior.

Para el establecimiento de sucursales y agencias en el exterior se requerirá de autorización previa del Superintendente de Bancos.

La apertura de agencias en el país se efectuará sin otro requisito, que la notificación al Superintendente de Bancos.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el registro oficial No.351 en Diciembre del 2010 que dice:

Art. 1.- Ámbito.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva,

en cualquier parte del territorio nacional. El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas.

Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

Art. 3.- Objeto.- El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.

Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales.

e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores, está relacionado con la posibilidad de apertura de canchas deportivas de fútbol generadoras de trabajo al tratarse de un negocio innovador.

g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.

p. Facilitar las operaciones de comercio exterior.

Art. 5.- Rol del Estado.- El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo



valor agregado. Para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:

- a. La competitividad sistémica de la economía a través de la provisión de bienes públicos como la educación, salud, infraestructura y asegurando la provisión de los servicios básicos necesarios, para potenciar las vocaciones productivas de los territorios y el talento humano de las ecuatorianas y ecuatorianos. El Estado establecerá como objetivo nacional el alcance de una productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción;
- b. El establecimiento y aplicación de un marco regulatorio que garantice que ningún actor económico pueda abusar de su poder de mercado, lo que se establecerá en la ley sobre esta materia;
- c. El desarrollo productivo de sectores con fuertes externalidades positivas a fin de incrementar el nivel general de productividad y las competencias para la innovación de toda la economía, a través del fortalecimiento de la institucionalidad que establece este Código;
- d. La generación de un ecosistema de innovación, emprendimiento y asociatividad mediante la articulación y coordinación de las iniciativas públicas, privadas y populares y solidarias de innovación y transferencia tecnológica productivas, y la vinculación de investigación a la actividad productiva. Así también fortalecerá los institutos públicos de investigación y la inversión en el mejoramiento del talento humano, a través de programas de becas y financiamiento de estudios de tercer y cuarto nivel;
- e. La implementación de una política comercial al servicio del desarrollo de todos los actores productivos del país, en particular, de los actores de la economía popular y solidaria y de la micro, pequeñas y medianas empresas, y para garantizar la soberanía alimentaria y energética, las economías de escala y el comercio justo, así como su inserción estratégica en el mundo;
- f. La profundización del acceso al financiamiento de todos los actores productivos, a través de adecuados incentivos y regulación al sistema financiero privado, público y popular y solidario, así como del impulso y desarrollo de la banca pública destinada al servicio del desarrollo productivo del país;
- g. La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva;
- h. Un desarrollo logístico y de infraestructura que potencie la transformación productiva, para lo que el Estado generará las condiciones para promover la

eficiencia del transporte marítimo, aéreo y terrestre, bajo un enfoque integral y una operación de carácter multimodal;

- i. La producción sostenible a través de la implementación de tecnologías y prácticas de producción limpia; y,
- j. La territorialización de las políticas públicas productivas, de manera que se vayan eliminando los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

Capítulo III De los Derechos de los Inversionistas

Art. 19.- Derechos de los inversionistas.- Se reconocen los siguientes derechos a los inversionistas:

- a. La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como la libre fijación de precios, a excepción de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización estén regulados por la Ley.
- b. El acceso a los procedimientos administrativos y acciones de control que establezca el Estado para evitar cualquier práctica especulativa o de monopolio u oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.
- c. La libertad de importación y exportación de bienes y servicios con excepción de aquellos límites establecidos por la normativa vigente y de acuerdo a lo que establecen los convenios internacionales de los que Ecuador forma parte.
- d. Libre transferencia al exterior, en divisas, de las ganancias periódicas o utilidades que provengan de la inversión extranjera registrada, una vez cumplidas las obligaciones concernientes a la participación de los trabajadores, las obligaciones tributarias pertinentes y demás obligaciones legales que correspondan, conforme lo establecido en las normas legales, según corresponda
- g. Libre acceso al sistema financiero nacional y al mercado de valores para obtener recursos financieros de corto, mediano y largo plazos.

Se detalla además que para la implementación de un proceso de coaching en Generali Sucursal Quito, en la normativa de la compañía Código de Ética punto 4.2 se refiere a la relación con los clientes indicando que el cliente es un factor estratégico en el grupo Generali y se debe garantizar la satisfacción al cliente.



2 DIAGNÓSTICO

2.1 AMBIENTE EXTERNO

2.1.1 MACRO ENTORNO

a. Entorno Económico

Dentro de este punto se analiza los principales indicadores de la actual situación económica del país que son:

b. Tasa de Interés:

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

Tasas de Interés			
Junio 2015			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8,54	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,78	Productivo Empresarial	10,21



Productivo PYMES	11,1	Productivo PYMES	11,83
Consumo	15,78	Consumo	16,3
Vivienda	10,62	Vivienda	11,33
Vivienda de Interés Público	4,88	Vivienda de Interés Público	4,99
Microcrédito Acumulación Ampliada	21,82	Microcrédito Acumulación Ampliada	25,5
Microcrédito Acumulación Simple	24,98	Microcrédito Acumulación Simple	27,5
Microcrédito Minorista	26,91	Microcrédito Minorista	30,5
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5,54	Depósitos de Ahorro	1,3
Depósitos monetarios	0,61	Depósitos de Tarjetahabientes	1,16
Operaciones de Reporto	0,08		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4,5	Plazo 121-180	5,92
Plazo 61-90	4,87	Plazo 181-360	6,77
Plazo 91-120	5,55	Plazo 361 y más	7,74



Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

Análisis: Se puede observar que las tasas de interés se han mantenido estables sin mayor variación, una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo.

Esto permite la intervención estatal a fin de fomentar ya sea el ahorro o la expansión, de acuerdo a objetivos macroeconómicos generales.

c. Inflación:

La inflación es el aumento general y continuado en el tiempo de los precios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de la producción (materias primas, energía, salario, etc.). Si se produce una baja continuada de los precios se denominan deflación.



Fuente: Banco Central del Ecuador

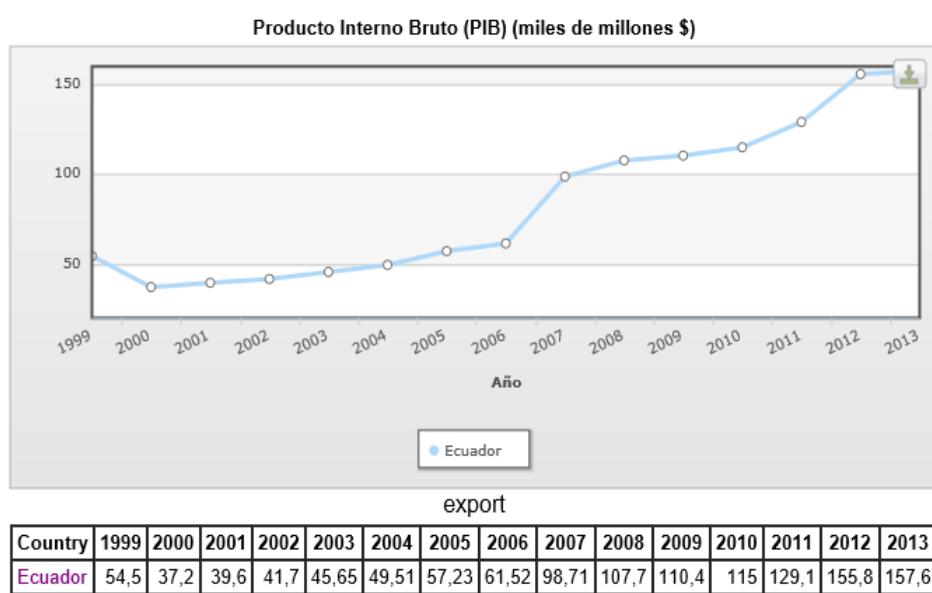
Análisis: La inflación anual de junio 2015, registra un valor de 4,87%, que se ubica sobre la inflación de inicio de año general (3.53%) no han presentado fluctuaciones significativas.



d. Producto Interno Bruto (PIB):

Producto interno bruto es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período de tiempo (normalmente un año).

El PIB es una magnitud denominada de flujo, que contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio.



Análisis Esta variable da el producto interno bruto (PIB) o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de paridad del poder adquisitivo (PPA) de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en los Estados Unidos. Esta es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en varios países.

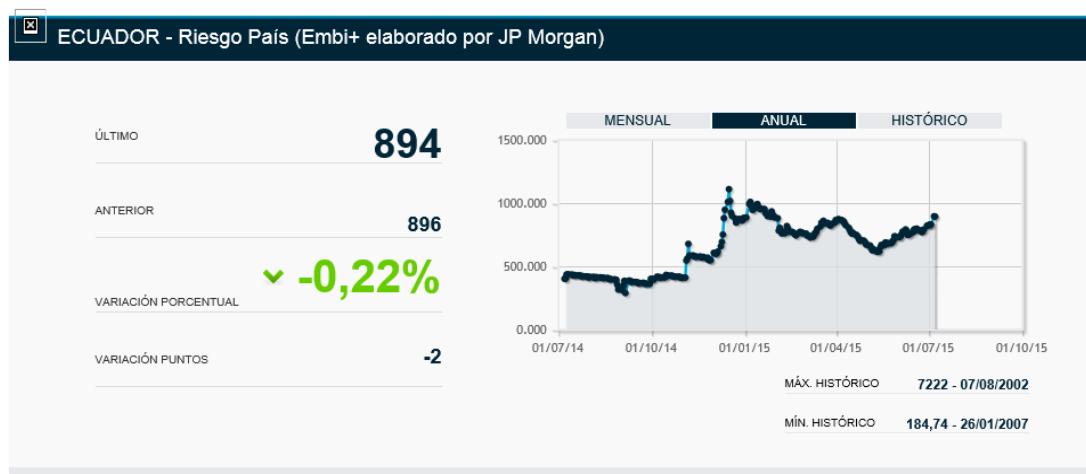
e. Entorno Político:

Riesgo País:



El riesgo país es la incertidumbre de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país. Puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país.

El riesgo país se entiende que está relacionado con la eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia.



Fuente: JP Morgan

Análisis: Como se puede observar en el grafico los indicadores de Riego País este parámetro ha venido creciendo desde 962 el 21 de Junio de 2010, hasta 1037 el 30 de Julio de 2010. Lo que indica que el país no se encuentra en una buena posición para atraer nuevas inversiones, y esto se puede atribuir a situaciones de índole político.

Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

f. Entorno Socio-Cultural:

Desempleo:



A nivel mundial, en lo que va de 2015 se esperaba un mejoramiento de los indicadores económicos en general, y de los de empleo en particular. Sin embargo, los indicadores de empleo han sido menos propensos a evolucionar favorablemente.

El rebrote de la crisis en Europa ha tornado incierto el ambiente internacional repercutiendo especialmente en el empleo de los migrantes ecuatorianos y en las remesas que de ellos recibimos. Se ha evidenciado que, en los tres últimos años, la tasa de desempleo se ha incrementado en la mayoría de países del mundo.

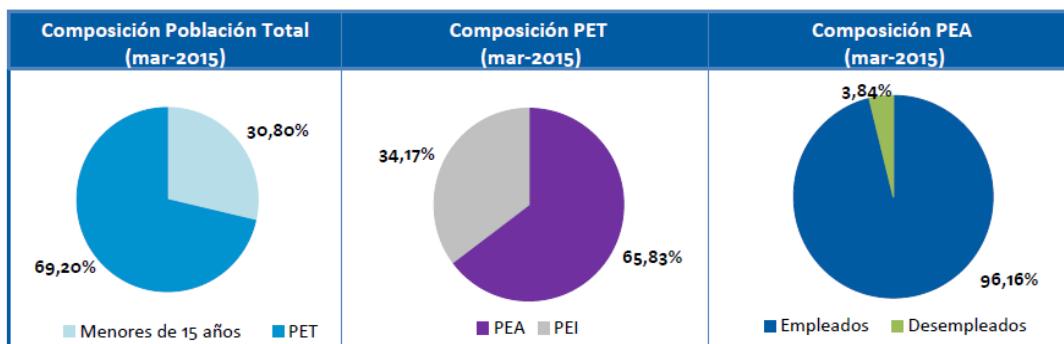
Según las encuestas del INEC, a marzo de 2015, el desempleo afecta al 4,84% de la población en relación al 4,54% de Diciembre de 2014, siendo 0,32 más baja que el 4,86 de Diciembre de 2013.



Composición de la población: Total nacional

Durante marzo 2015 a nivel nacional se tiene:

- De la población total, el 69,20% está en edad de trabajar
- El 65,83% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa.
- De la población económicamente activa, el 96,16% son personas con empleo.



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva.

Fuente INEC

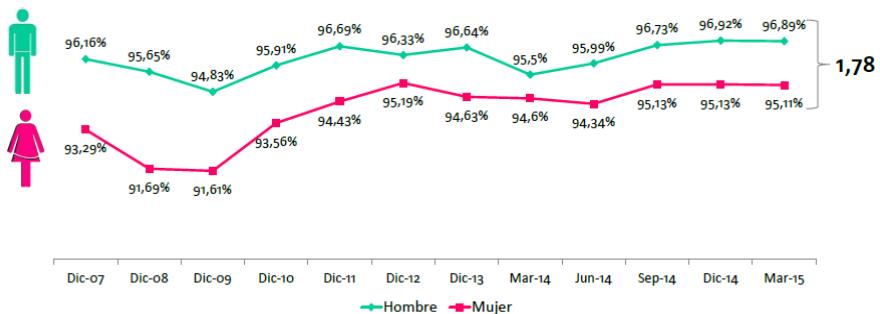
Salarios:

Si bien los indicadores del mercado laboral son regularmente estudiados, en el análisis se deben también tener presentes las políticas en materia salarial puesto que, de alguna manera, condicionan a las variables laborales.



Empleados por sexo: Total nacional

Entre marzo 2014 y marzo 2015, la tasa de empleo global aumenta en **0,51** puntos porcentuales para las mujeres y en **1,39** puntos porcentuales para los hombres.



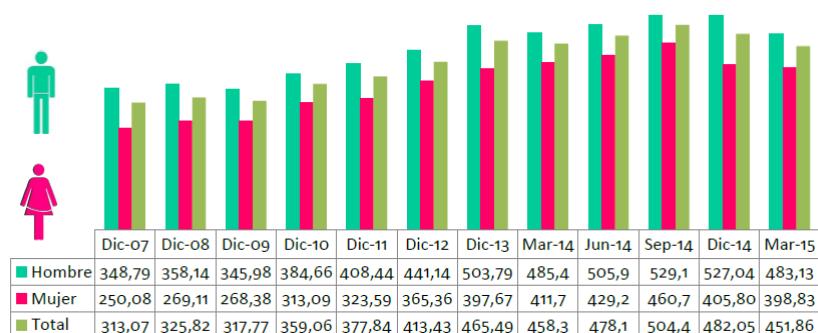
La tasa de Empleo global para las mujeres es **1,78** puntos porcentuales menor que la de los hombres. Esta diferencia *es estadísticamente significativa*.

Fuente INEC



Ingresos laborales por sexo: Total nacional

Para marzo 2015, el ingreso laboral promedio de un hombre con empleo es **483,13** USD; mientras que para una mujer con empleo es de **398,83** USD.



Nota: Se realiza el análisis para el total de empleados y los ingresos se encuentran expresados en valores corrientes.

Análisis: En cuanto al salario real, el cual mide el poder adquisitivo de los asalariados, como se observa en el cuadro mientras el salario nominal se mantiene en evolución constante durante el año, excepto en septiembre y diciembre, el salario real se reduce en razón de que recoge los efectos inflacionarios sobre los bienes y servicios.

g. Cultura:

La nueva Constitución del Ecuador otorga una importancia fundamental a la cultura, tanto por el rango que le confiere dentro de los fines y valores superiores que presiden su texto como por la amplitud de referencias que hace a los asuntos culturales.

Todo ese conjunto de referencias a lo cultural se concentra en dos grandes asuntos: los principios y derechos culturales y el Sistema Nacional de Cultura, concebido para garantizar la efectiva vigencia de los primeros. Estos derechos acogen una visión contemporánea de la cultura, concebida como un hecho social dinámico y en permanente transformación que incesantemente genera nuevos contenidos y transforma y resignifica el saber acumulado por la sociedad. En virtud de esta nueva visión el ciudadano común, los pueblos y nacionalidades ancestrales, así como los colectivos culturales contemporáneos, devienen sujetos de los derechos culturales y dejan de ser objeto de civilización, adoctrinamiento y sometimiento colonial. Esta ley desarrolla esos derechos y establece las bases operativas y las líneas fundamentales, políticas e institucionales, que garantizan su vigencia.

h. Entorno Ético – Jurídico.

El Entorno Ético – Jurídico dentro del cual deben realizar sus actividades las empresas de seguros privados se encuentran normadas de acuerdo a las siguientes leyes y reglamentos:

- Ley de General de Seguros – Codificación.
- Reglamento a la Ley General de Seguros.

2.1.1 MICRO ENTORNO

Clientes:

Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor.

Los clientes que Generali Ecuador maneja son personas naturales que tengan facultades de adquisición monetaria o grupos empresariales, unas de las más importantes son:

Proveedores:

Se conoce como proveedores a las empresas o particulares que ofrecen servicios tecnológicos. Generali Ecuador se maneja con diferentes proveedores:

2.2 AMBIENTE INTERNO:

Estudio de la Filosofía Corporativa.

Valores y Principios:

Nuestros valores compartidos son:

- ❖ Nuevos caminos para el espíritu

Inclinación hacia la innovación y la continua búsqueda de nuevas y mejores soluciones, estar abierto a los cambios y ser ambiciosos para mejorar continuamente e innovar.

- ❖ Pasión por los clientes

Énfasis en los clientes y sus necesidades, buscando la solución óptima para satisfacer a ambos mediante el suministro de productos de alta calidad y servicios, así como proporcionándoles una información transparente y exhaustiva.

- ❖ Responsabilidad



Decisión ética de aceptar las consecuencias de las propias acciones y de ser leales a la organización, tomando la iniciativa y la toma de decisiones dentro de la propia competencia y la responsabilidad.

❖ **Respeto**

Firme convicción de que "hacer negocios " implica respetar las reglas , las normas relacionadas con nuestros deberes para con los accionistas , así como las normas que afectan a la relación con todas las partes interesadas , especialmente a nuestros empleados y la comunidad donde operamos .

❖ **Flexibilidad**

Capacidad de ser abierto y animar a otros a permanecer abiertos al cambio, para mantener y mejorar la eficacia en el trabajo en situaciones nuevas, para adaptar la actitud y el comportamiento para trabajar efectivamente con diferentes personas, para adaptarse fácilmente a las nuevas prioridades, nuevos procedimientos y métodos, mejor ideas y estrategias.

❖ **Integración**

Capacidad de crecer y trabajar juntos, escuchando el uno al otro y de manera abierta y comparar de manera constructiva las ideas diferentes, lo cual es fundamental para mejorar tanto los resultados de uno mismo y de negocios.

❖ **Profesionalidad**

El compromiso continúa de la persona y de la organización para desarrollar el conocimiento y aumentar el valor de la experiencia, con el fin de lograr una específica y distintiva que los conocimientos técnicos.

❖ **Transparencia**

Un "must " en el intercambio de opiniones e información, sobre la base de objetivos claros y sobre la coherencia del comportamiento con el fin de crear y fortalecer la confianza entre las personas y la integridad en el desempeño del negocio.

Principios generales:

❖ **Corrección y honestidad**

El Grupo actúa en el respeto a las leyes vigentes, a la ética profesional y a la normativa interna. La consecución de un objetivo de interés para el Grupo no puede en ningún caso justificar conductas contrarias a los principios de corrección y honestidad.

Por este motivo, debe ser rechazado todo tipo de beneficio o regalo, tanto recibido como efectuado, que pueda entenderse como una medida orientada a influir sobre la libertad de juicio y conducta de las partes.

❖ **Imparcialidad**

En las relaciones que establezca con cualquier interlocutor, el Grupo evitará toda discriminación por razón de edad, raza u origen étnico, nacionalidad, afinidad política, religión, sexo, orientación sexual y estado de salud.

❖ **Profesionalidad y desarrollo de los recursos humanos**

El Grupo garantiza que sus empleados dispongan de un nivel de profesionalidad adecuado para la realización de las funciones que les son asignadas. A tal efecto, el Grupo se compromete a potenciar las competencias de las personas que lo integran, poniendo a su disposición los instrumentos más apropiados para la formación, la actualización y el desarrollo profesional.

❖ **Confidencialidad**

Conforme a lo previsto por la ley, el Grupo garantiza la confidencialidad de la información en su poder. Se hace expresa prohibición a todos los empleados del uso de información confidencial para fines no relacionados con el ejercicio de su actividad profesional.

❖ **Conflictos de interés**



En el desarrollo de todas sus actividades, el Grupo hace sus mejores esfuerzos para evitar incurrir en situaciones de conflicto de interés, real o potencial. Entre los conflictos de interés se incluyen, además de los previstos por la ley, aquellos casos en los que un empleado actúe persiguiendo intereses distintos a los de la empresa y sus accionistas, para obtener beneficios a título personal.

❖ **Libre competencia**

El Grupo reconoce la libre competencia en una economía de mercado como factor clave para el desarrollo y la constante mejora de la empresa.

❖ **Transparencia en la información**

Toda información difundida por el Grupo es completa, transparente, comprensible y precisa, permitiendo a los destinatarios disponer de todo el conocimiento necesario para la toma de decisiones respecto a las relaciones a establecer con el Grupo.

❖ **Protección de la salud**

El Grupo garantiza a los empleados condiciones de trabajo que respeten la dignidad de la persona y un ambiente de trabajo seguro y saludable, ya que considera la integridad física y moral de los empleados como un valor fundamental.

❖ **Protección del medio ambiente**

El Grupo se compromete a la tutela del medio ambiente como un bien fundamental.

A estos efectos, el Grupo se orienta hacia soluciones que permitan compatibilizar los criterios económicos con las exigencias medioambientales, teniendo en cuenta, además del respeto a la normativa vigente, los últimos resultados de la investigación científica y las mejores experiencias en la materia.

El Grupo rechaza toda conducta que incumpla los principios antes citados.

Visión y Misión:

❖ Misión

- Convertido en el grupo de seguros líder en términos de rentabilidad en los principales países europeos en los que opera el Grupo.
- Desempeñar un papel importante en los mercados de alto potencial.
- Crecer en los sectores minoristas y de las PYME (Pequeñas y Medianas empresas), mediante la implementación de una estrategia de distribución basada principalmente en redes de agentes y acercamiento multi-marca de fábrica enfoque.

❖ Visión:

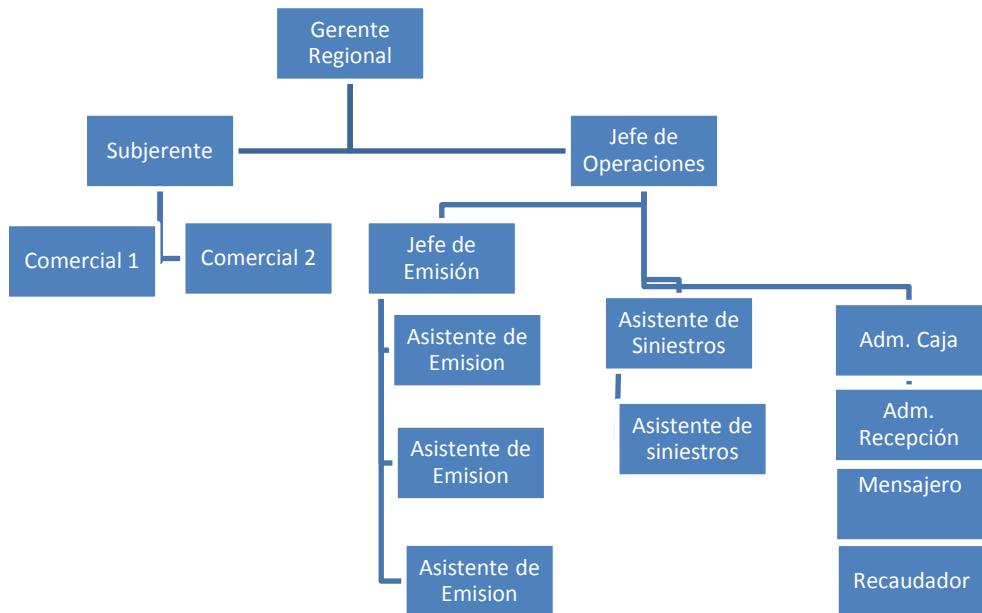
- Estamos comprometidos a ser un equipo líder a nivel internacional que produce resultados consistentes, excelente para nuestros grupos de interés a corto y largo plazo.
- Creemos en el valor de nuestro pueblo y construimos nuestra ventaja competitiva a través del compromiso de cada individuo. Por lo tanto, tratará de producir y aprovechar constantemente un espíritu pionero de la innovación y la excelencia.
- Estamos comprometidos a convertirnos en el empleador más atractivo para las mejores personas en el área.
- Vamos a trabajar constantemente para mejorar nuestra identidad de grupo, orgullosos de nuestra historia y de la riqueza de nuestras diversidades.
- Nos comprometemos a promover el respeto mutuo y la responsabilidad social.

Gestión Administrativa

❖ Organigrama Funcional

El organigrama de la compañía se detalla a continuación:

Organigrama Actual Compañía Generali Sucursal Quito



✓ Gerente Sucursal

Encargado de llevar el orden de cada una de las sucursales.

✓ Sub Gerente

Realiza la gestión comercial de la empresa.

Asesorar al cliente de acuerdo a su necesidad.

Cumplir las peticiones del cliente de acuerdo a los gustos y preferencias del mismo.

✓ Jefe de Operaciones

Supervisar si los procesos se estén llevando a cabo.

✓ Jefe de Emisión

Realiza el documento legal para el cliente, que está respaldado con la Súper Intendencia de Bancos y Seguros.



✓ Asistente de Emisión

Realiza la atención a los Agentes de Seguros para la emisión de cada ramo de póliza.

✓ Asistente de Siniestro

Verificar si esta correcto lo que se asegura o inspeccionar algún tipo de siniestro.

✓ Caja

Elaboración de los cheques.

Realizar todas la actividades contable (declaración de impuestos, pago a proveedores, pago de salarios y gastos de la empresa, adquisición de insumos y suministros, elaboración de roles de pagos, estados financieros, etc.)

✓ Cobrador

Ejecutar la gestión de cobros a los asegurados como son las primas, cuotas iniciales de una póliza

✓ Recepción

Atender a los asegurados, atención a las líneas telefónicas proporcionando todo tipo de información y asistencia.

✓ Comercial

Atender a los clientes y bróker, atención a las líneas telefónicas proporcionando todo tipo de información y asistencia.

Las funciones no se encuentran definidas dentro de la oficina de Generali Sucursal Quito, así también no existe un flujo de los procesos.

Gestión Operativa

Como se ha dicho anteriormente, es una Compañía de Seguros, por lo cual se trabaja directamente con agentes de seguros (Bróker), clientes corporativos y clientes masivos (personas).

La Gestión Operativa es una fortaleza, ya que establece actividades específicas dentro de una organización funcional adecuada, basadas en un trato digno y un control continuo y correcto de los planes a su vez basados en la toma oportuna de decisiones para prevenir errores.

Gestión Financiera

Dentro de la gestión financiera se hace enfoque a los ingresos y egresos de la compañía, se analiza la liquidez y solvencia de la misma aplicando indicadores que reflejen la situación económica actual.

Este control está a cargo del departamento – financiero y se lo revisa conjuntamente con el gerente general.

A continuación aplicamos varios de los indicadores que nos darán la pauta necesaria para conocer la situación de la empresa.

INDICES TECNICO-FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

PRIMAS NETAS RECIBIDAS AL 31-DICIEMBRE-2014	USD 43.350.469
PATRIMONIO AL 31-DICIEMBRE-2014 (*6)	USD 11.721.976
RESULTADOS	USD 1.611.017



Análisis FODA:

Con el objetivo de obtener información clara y veraz se va a implementar investigaciones de campo con los clientes para así lograr determinar sus necesidades, las razones por las cuales prefieren a Generali Ecuador y lo que esperan que mejore para recibir un mejor servicio. Adicionalmente se va a realizar un análisis interno y externo para determinar las oportunidades y amenazas que encontramos en el mercado actualmente.

SINTESIS FODA						
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
MACROAMBIENTE						
Entorno Económico						
Inflación					X	
Tasas de Interés				X		
PIB						X
Entorno Político						
Riesgo País				X		
Entorno Socio Cultural						
Desempleo				X		
Pobreza				X		



Subempleo		X				
Salarios				X		
Cultura					X	
Crecimiento Poblacional	X					
Entorno Ético – Jurídico					X	
Entorno Tecnológico	X					
MICROAMBIENTE						
Competencia, Ventaja y Sustitutos						X
Clients					X	
Proveedores					X	

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Filosofía Empresarial						
Valores y Principios		X				
Visión y Misión			X			
Políticas Empresariales		X				
Organización		X				
Dirección		X				
Control		X				



Gestión Administrativa		X				
Gestión Operativa		X				
Gestión Financiera			X			
Gestión Marketing					X	
Productos	X					
Precios	X					
Plaza	X					
Promoción					X	

2.2 AMBIENTE INTERNO

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Giro de Negocio

Generali Ecuador S. A. ofrece productos que van desde seguros personales y familiares, incluyendo seguros Integrales para la pequeña y mediana empresa hasta seguros para las grandes corporaciones.

En el Ecuador, a raíz de la dolarización de la economía, el desarrollo de los seguros está fuertemente ligado a la promoción de coberturas para la pequeña y mediana empresa y a la oferta de seguros personales y familiares de consumo masivo. Frente a esta realidad, ha innovado los seguros para las PYMES y está ofreciendo productos que otorgan coberturas especiales y soluciones integrales a estas empresas. Al mismo tiempo promocionamos seguros gremiales de: Vida, Accidentes Personales y de Asistencia Médica Individual y Familiar.

Paralelamente, con el respaldo de una unidad operativa denominada Generali Global gestionamos seguros para las grandes corporaciones.

Desarrollo

Fundada en el año 1940, bajo la razón social de “LA NACIONAL COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES S.A.”, fue la primera Aseguradora constituida en el Ecuador.

Desde entonces, con el respaldo del GRUPO GENERALI, como principales accionistas y reaseguradores, es la mejor opción de seguros del país.

Como parte de una estrategia de globalización del GRUPO GENERALI, a principios del año 2001, la razón social de la compañía fue sustituida por la de “GENERALI ECUADOR COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.”, para identificar a nuestra compañía en el grupo al que pertenece y fortalecer el compromiso del Grupo Generali con el Ecuador.

Proteger personas, patrimonios y bienes implica, por una parte una gran responsabilidad y por otra una alta dosis de confianza hacia la aseguradora que asume los riesgos. Nuestra empresa, desde 1940 ha sabido ganarse esta confianza gracias a: la Solvencia Patrimonial y Alta Liquidez que la distinguen; el Excelente Respaldo de Reaseguro; la Suscripción Selectiva y un Eficiente Servicio.

Ubicación

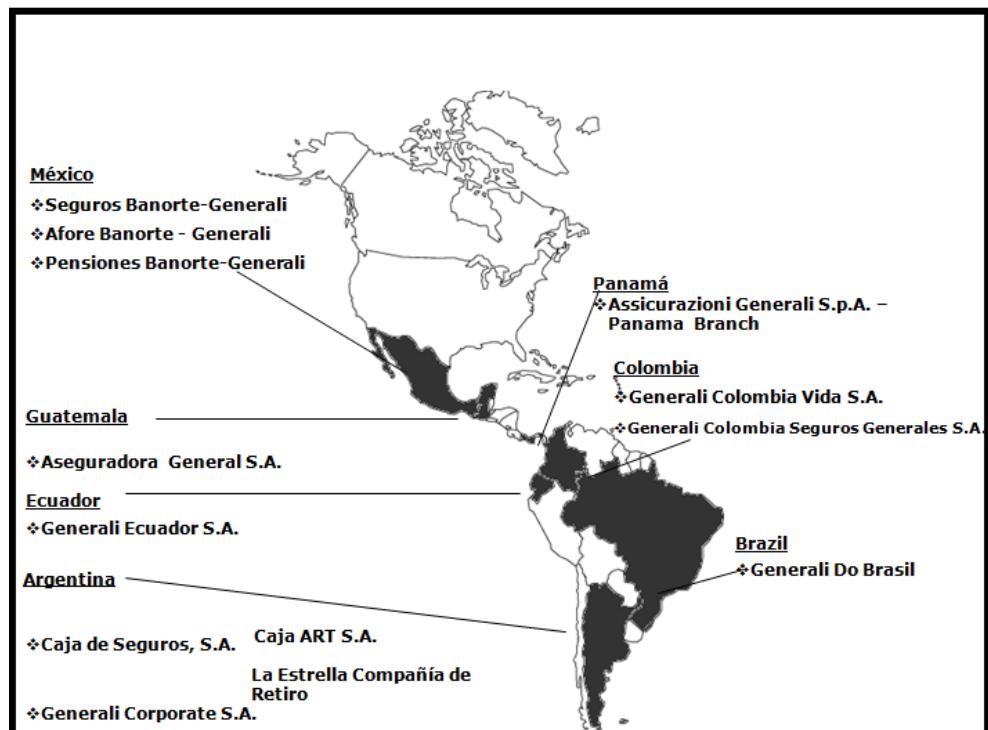
El GRUPO GENERALI, fundado en 1831 es uno de los Aseguradores más poderosos del mundo, con presencia en más de 40 países, con una fuerza laboral de más de 66.003 personas, bajo el eslogan de “El Asegurador Sin Fronteras”. Integran el Grupo Generali 315 empresas consolidadas lideradas por Assicurazioni Generali S.P.A. de las cuales 113 son compañías de seguro y 126 son entidades financieras e inmobiliarias; todas ellas lideradas por Assicurazioni Generali S.p.A., con sede en Trieste, Italia.



Generali Ecuador se encuentra en tres ciudades su casa matriz en Guayaquil ubicada en el Edificio World Trade Center - Torre B, sus sucursales en Quito ubicada en la calle Japón 844 y Av. Gaspar de Villarroel y en Cuenca en la Calle Esmeraldas y Av. Crespo.



GRUPO GENERALI A NIVEL MUNDIAL



2.2.1 CADENA DE VALOR Y/O FUERZAS COMPETITIVAS

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial de un sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector es encontrar una posición en dicho sector en el cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

1. Rivalidad de los competidores (Alta)

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ve la oportunidad de mejorar su posición,

Dentro del mercado asegurador podemos afirmar que la rivalidad entre los competidores es muy alta, debido a la gran fragmentación de competidores que ofrecen productos similares al mercado. Lo que sucede es que algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad. Estos es lo que está sucediendo actualmente en el sector seguros, donde, como consecuencia de la gran rivalidad entre competidores, las compañías aseguradoras, rebajan primas de forma considerable.

Las rebajas de precio son rápida y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas.

Algunos de los factores que influyen en la intensa rivalidad del sector son:

- Gran número de competidores igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento del sector.
- Falta de diferenciación.

2. Amenaza de nuevos competidores (Alta)

El ingreso de nuevas empresas en cualquier sector aporta capacidad adicional, deseos de obtener una participación en el mercado y recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios.

En el mercado de los seguros la entrada de nuevos competidores se ha convertido en una amenaza permanente, ya que año tras año se están incorporando nuevos operadores al mercado, tales como compañías aseguradoras extranjeras que decidan operar en el mercado nacional o como las entidades financieras que han encontrado en los seguros una nueva forma de conseguir ingresos adicionales de forma recurrente.

Los bancos son ahora mismo el competidor más peligroso, ya que cuentan con unas infraestructuras comerciales establecidas y una cartera de clientes, en muchos casos, cautivos a quien venderles los productos de seguro de cualquier ramo.

La amenaza de ingresos en un sector depende las barreas de entrada que, en el caso de la distribución de seguros, son relativamente bajas:

- No se necesitan grandes economías de escala para su distribución.
- Escasa diferenciación del producto.
- Pocos requisitos de capital.
- No se necesita una experiencia profesional elevada.

3. Presión de productos sustitutivos. (Baja)

Actualmente no existen productos que puedan sustituir a los seguros, aunque los bancos pueden reemplazar o disminuir la cuota de mercado de corredores, agentes y aseguradoras, si bien esta tendencia la hemos analizado en el apartado de nuevos competidores.

4. Poder de negociación de los clientes (Alta)

Los clientes están forzando la reducción de los precios haciendo que las entidades aseguradoras y los distribuidores compitan entre ellos.

Los factores que influencian para que se produzca esta circunstancia son:

- Costes económicos de cambio de proveedor son mínimos.
- Productos poco diferenciados.
- Mayor transparencia de información.

5. Poder de negociación de los proveedores (Media).

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar precios. Para el caso concreto de los distribuidores el poder de negociación de las compañías aseguradoras es un factor importante a tener en cuenta. La actual rebaja de precios del sector está estrechando paulatinamente los

márgenes de beneficios lo que lleva a las compañías a trasladar esta disminución a los distribuidores.

Si bien el poder de las compañías no es del todo elevado debido a los siguientes factores:

- Elevado número de compañías aseguradoras.
- Costes de cambio de proveedor relativamente bajos.
- El distribuidor ahorra costes fijos a la aseguradora.

3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1 ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Se realizaron encuestas a todas las personas de la sucursal Quito de Generali que son 11, no incluye Gerencias.

Se realizan entrevistas a las Gerencias también de la sucursal siendo 4.

Estas se realizaron del 29 de junio al 3 de julio de 2015.

La encuesta realizada corresponde a preguntas orientadas al personal operativo y su visión de la compañía así como, su perspectiva como persona dentro de la empresa, tomando en cuenta su bienestar hacia la misma.



La encuesta:

ENCUESTA

1. ¿Le ha dado a conocer la empresa la filosofía de la compañía?

Sí_____ No_____

2. ¿El gerente le plantea a usted preguntas, traza pautas y busca razones del porque los casos no funcionan como desea?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

3. ¿Se reúne con usted y con los demás empleados para estudiar y buscar soluciones a los problemas que surgen?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

4. ¿Asume su responsabilidad cuando hay errores?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

5. ¿Acostumbra su Jefe permitir que los empleados le hagan preguntas con toda confianza?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

6. ¿Siente que su jefe le explica correctamente a sus empleados las metas que deben alcanzarse?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

7. ¿Considera que los jefes de esta Compañía le asignan tareas adecuadas a su cargo?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

8. ¿Su jefe inmediato ha sido flexible con usted, a la hora de solicitar un permiso por problemas personales?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

9. ¿Se siente capaz de realizar su trabajo sin necesidad de que su jefe le supervise constantemente?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

10. ¿Cree usted que se le da el reconocimiento debido a la hora de valorar su desempeño?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

11. ¿Se siente usted parte de esta empresa?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

12. ¿Su jefe discute con usted los problemas existentes en su departamento?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

En cambio el guion de la entrevista se encuentra orientado a la revisión con las Gerencias de la Sucursal sobre el enfoque del servicio al cliente que otorga la compañía.



La entrevista

ENTREVISTA

1. ¿Cree Ud. que se deben mejorar los procesos?

Sí_____ No_____

2. ¿En qué ambientes o áreas de la compañía cree que se necesita refuerzo laboral?

.....
....

3. ¿Cómo describiría el servicio otorgado por su área?

.....
....

4. ¿Cree Ud. que existe un buen ambiente laboral?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

5. ¿Conoce Ud. los valores de la empresa?

Sí_____ No_____

6. ¿Haría alguna recomendación especial a otra área de la compañía que no sea la que Ud. maneja?

Sí_____ No_____

Cual
sería.....

Los datos correspondientes se detallan a continuación:

Tanto la encuesta como la entrevista se realizan como información y punto de partida para partir los lineamientos que se otorgarán al coaching que la compañía realizará.



Tanto las encuestas como las entrevistas se realizaron en un ambiente tranquilo dentro de cada oficina y puesto de trabajo.

Las encuestas y entrevistas se realizaron a todo el personal de la compañía Generali Sucursal Quito, siendo 15 personas.

No se incluyen las Gerencias en las encuestas por ser un grupo pequeño se designó a todo como la muestra.

Las entrevistas se realizaron a los Gerentes y Jefe, de la Sucursal siendo 4 personas.

3.2 PROSESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Empezaremos con la entrevista



El cuadro general de la misma como se puede observar tiene distintos niveles, estas entrevistas fueron realizadas al Gerente Regional, Gerente Comercial, Subgerente de Operaciones y Jefe de Emisión



Entrevistas resumen

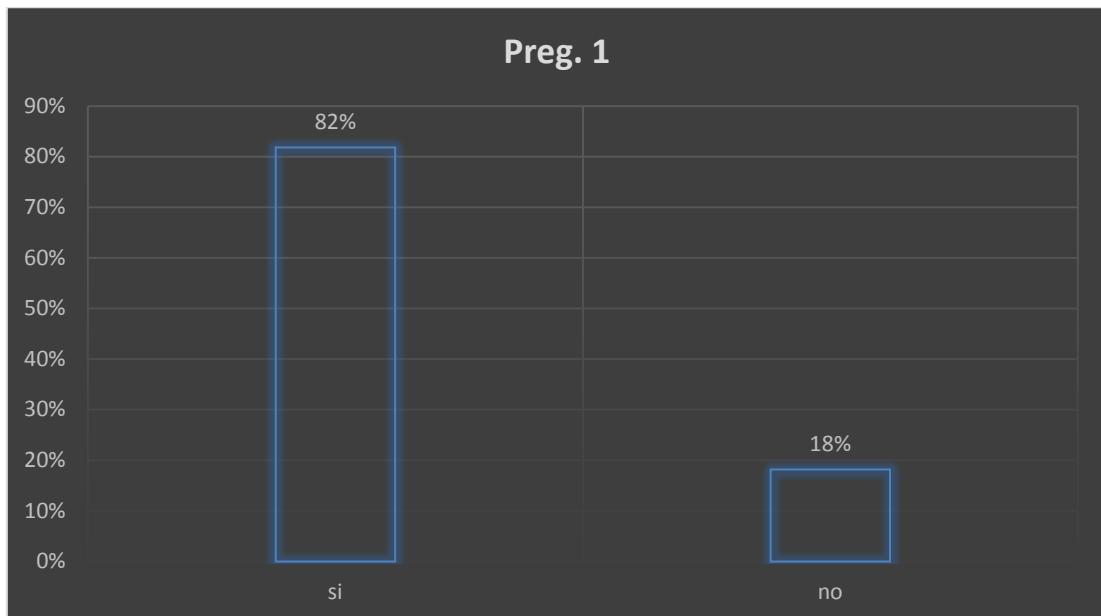
1. Le ha dado a conocer la empresa la filosofía de la compañía?	Se observa que al 75% del equipo Gerencial se ha transmitido la filosofía de la compañía, esto puede inclusive pasar porque 2 de los mismos tienen menos de 30 días de ingreso
2. En qué ambientes o áreas de la compañía cree que se necesita refuerzo laboral?	En el cuadro no se ven reflejados los datos debido a que es una pregunta abierta de la cual se puede detallar: Se recomienda empoderamiento, reforzar procesos y mejorarlo, mejor actitud
3. Cómo describiría el servicio otorgado por su área?	Al igual que la pregunta anterior al ser abierta se detallan las recomendaciones: Bueno, en desarrollo, acorde, óptimo
4. Cree Ud. que existe un buen ambiente laboral?	Desde el punto de vista de las cabezas de la Sucursal se puede detallar Que el 75% de las personas entrevistadas creen que existe un buen ambiente laboral
5. Conoce Ud. los valores de la empresa?	El 100% se encuentra consciente de estos valores
6. Haría alguna recomendación especial a otra área de la compañía que no sea la que Ud. maneja?	En un porcentaje del 75% recomendó lo detallado: Conocimiento productos, capacitación (2), compromiso

Se pudo analizar que es un personal maduro que va desde los 35 años hasta los 49 años.

ENCUESTAS

Pregunta 1

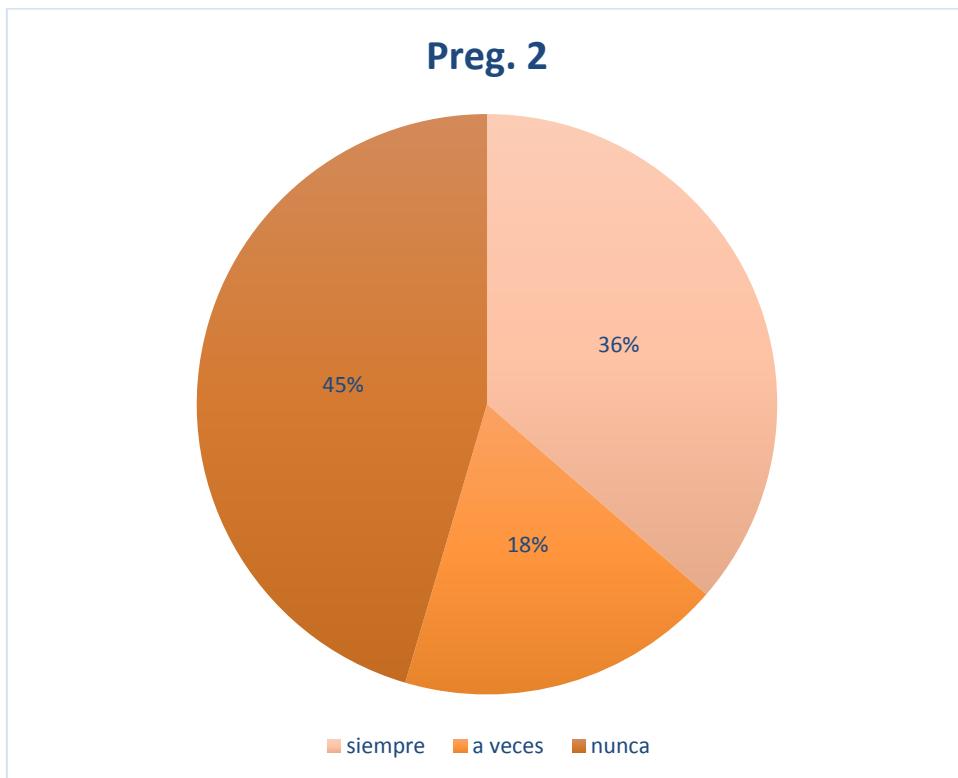
Le ha dado a conocer la empresa la filosofía de la compañía?



Claramente se observa que el 82% del personal operativo conoce la filosofía a excepción de 1 persona

Pregunta 2

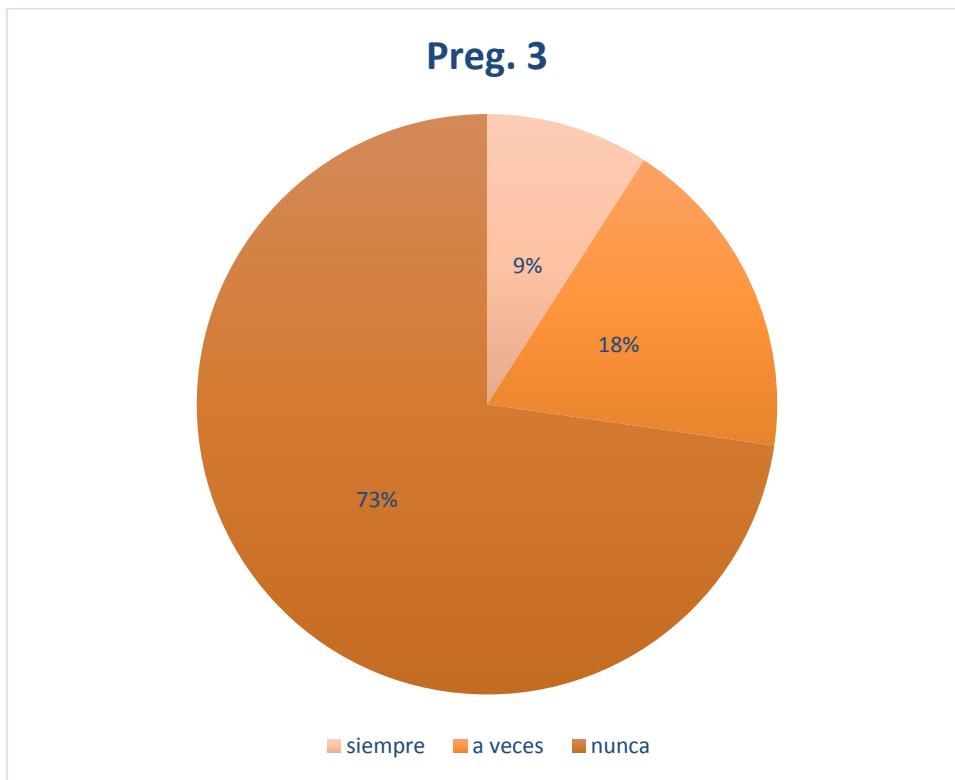
El gerente le plantea a usted preguntas, traza pautas y busca razones del porque los casos no funcionan como desea?



Los Gerentes deben tener una mayor retroalimentación con el personal debido a que los porcentajes de no conocer los lineamientos de la compañía puede ocasionar que las personas trabajen sin objetivos.

Pregunta 3

El Gerente se reúne con usted y con los demás empleados para estudiar y buscar soluciones a los problemas que surgen?

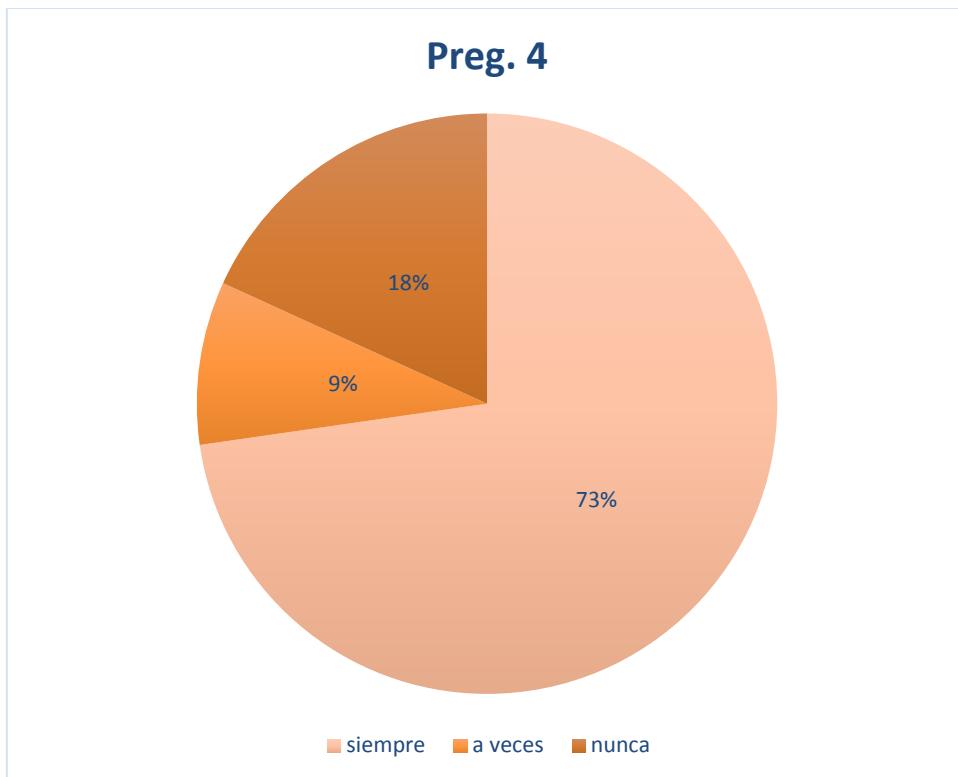


El gerente no otorga la importancia correspondiente al personal operativo para la solución de problemas y genera inconformidad en el personal.



Pregunta 4

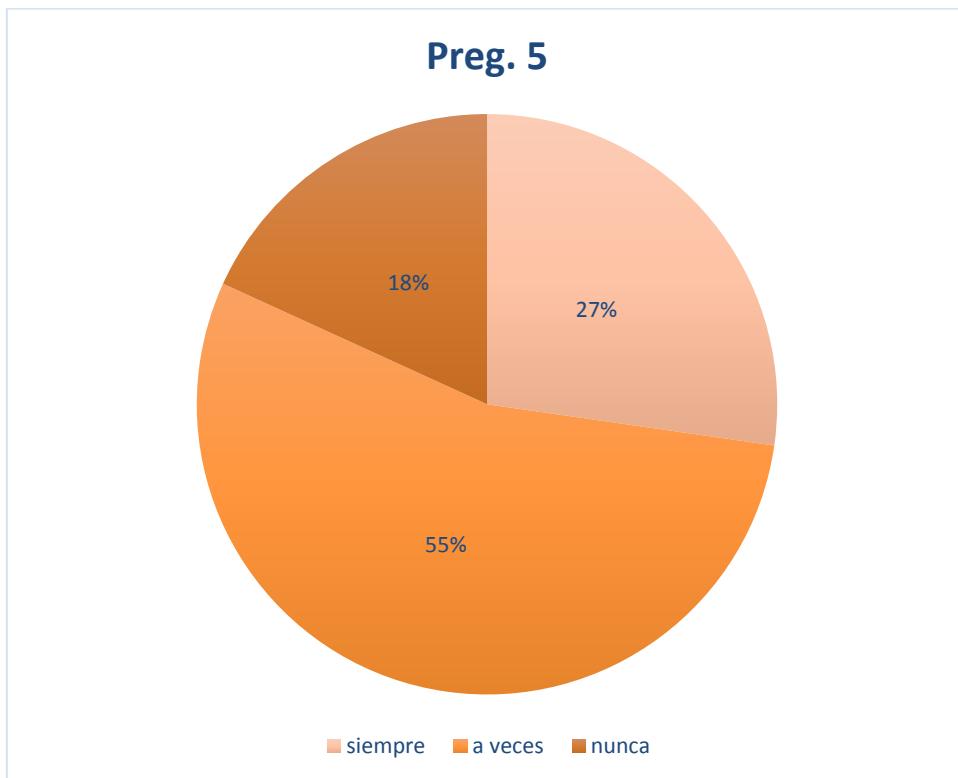
Ud. asume su responsabilidad cuando hay errores?



Se puede denotar un alto sentido de responsabilidad por parte de las personas, a pesar de no sentir reconocimiento por parte de la compañía, es un personal responsable.

Pregunta 5

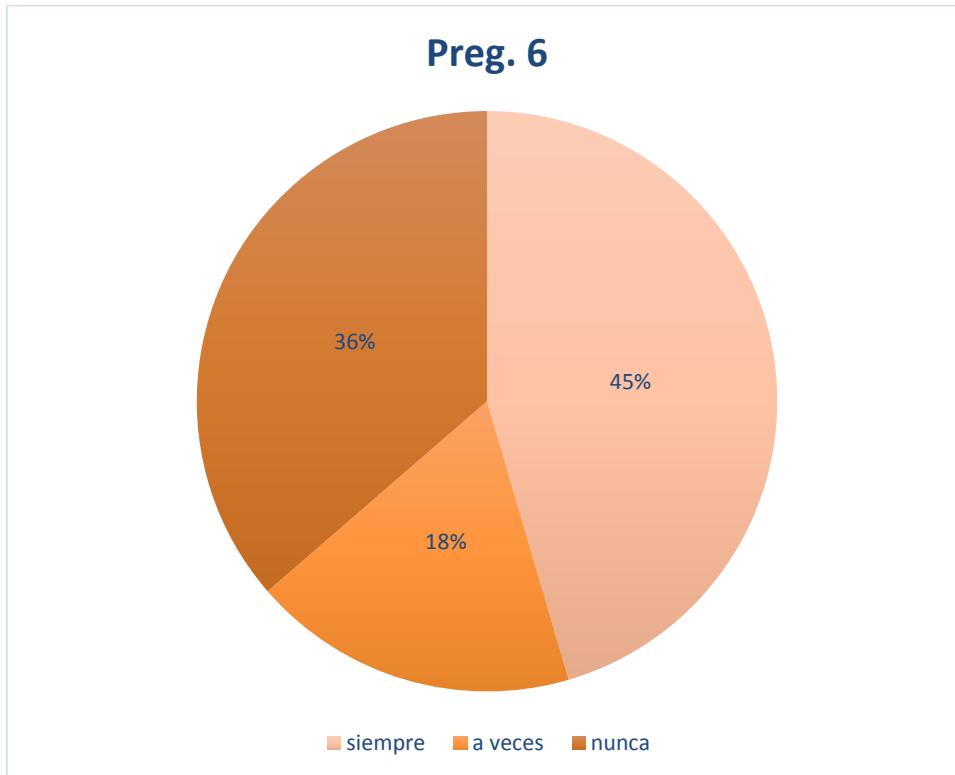
Acostumbra su Jefe permitir que los empleados le hagan preguntas con toda confianza?



Los porcentajes indican claramente que existe poca comunicación por parte de la Gerencia hacia el personal operativo, estos se sienten lejanos de poder expresar ideas, soluciones.

Pregunta 6

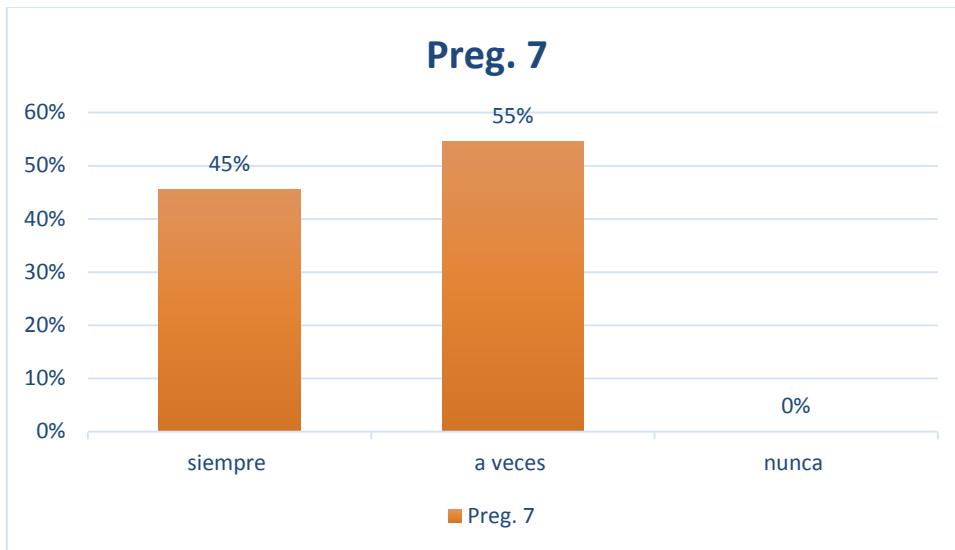
Siente que su jefe le explica correctamente a sus empleados las metas que deben alcanzarse?



El 55% del personal operativo no siente que se le transmita las metas y objetivos de la compañía por lo que se crea una brecha entre las Gerencias y el personal

Pregunta 7

Considera que los jefes de esta Compañía le asignan tareas adecuadas a su cargo?

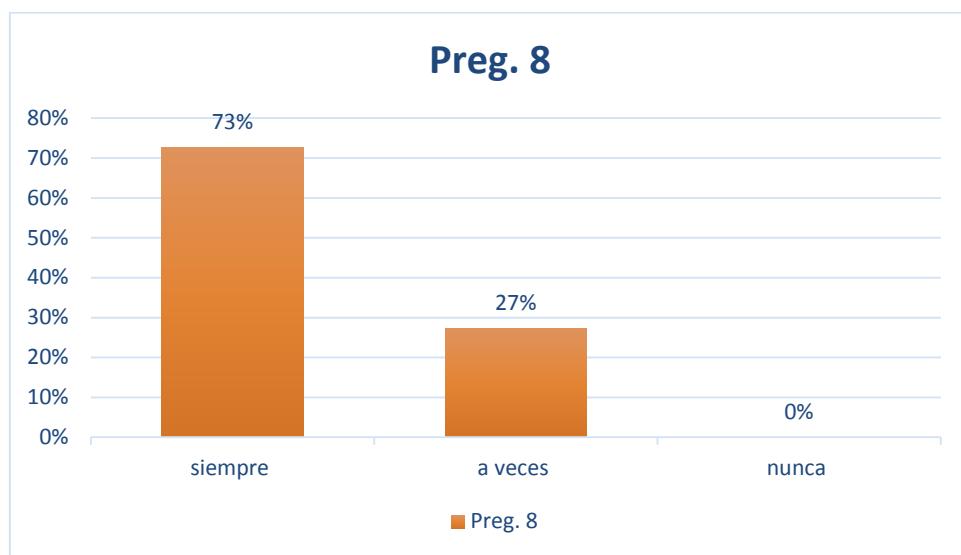




Existe una tendencia hacia sentirse cómodos con las tareas asignadas, sin embargo esto no permite la evolución del personal y de ideas de los mismos

Pregunta 8

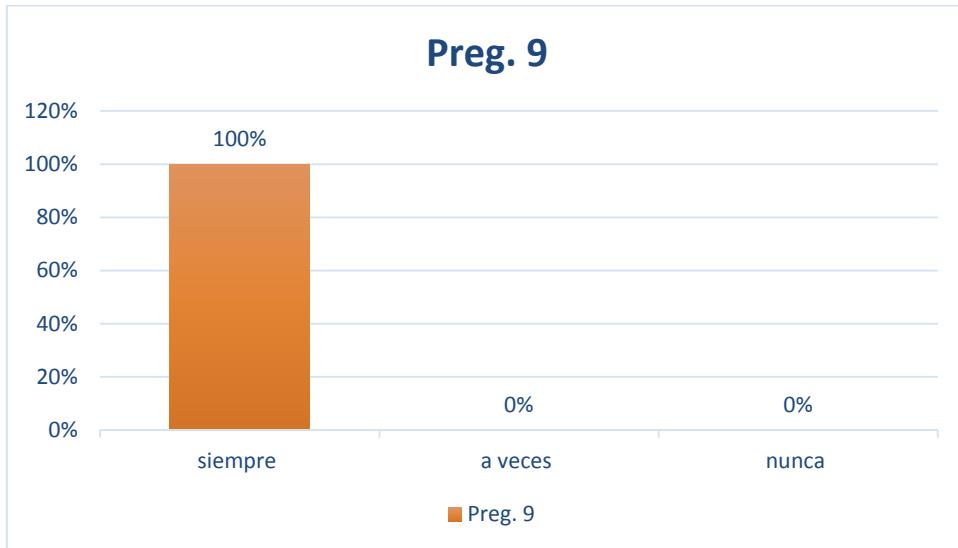
Su jefe inmediato ha sido flexible con usted, a la hora de solicitar un permiso por problemas personales?



Existe flexibilidad por parte de las autoridades de la compañía, talvez se puede también considerar como poca importancia hacia las funciones de las personas

Pregunta 9

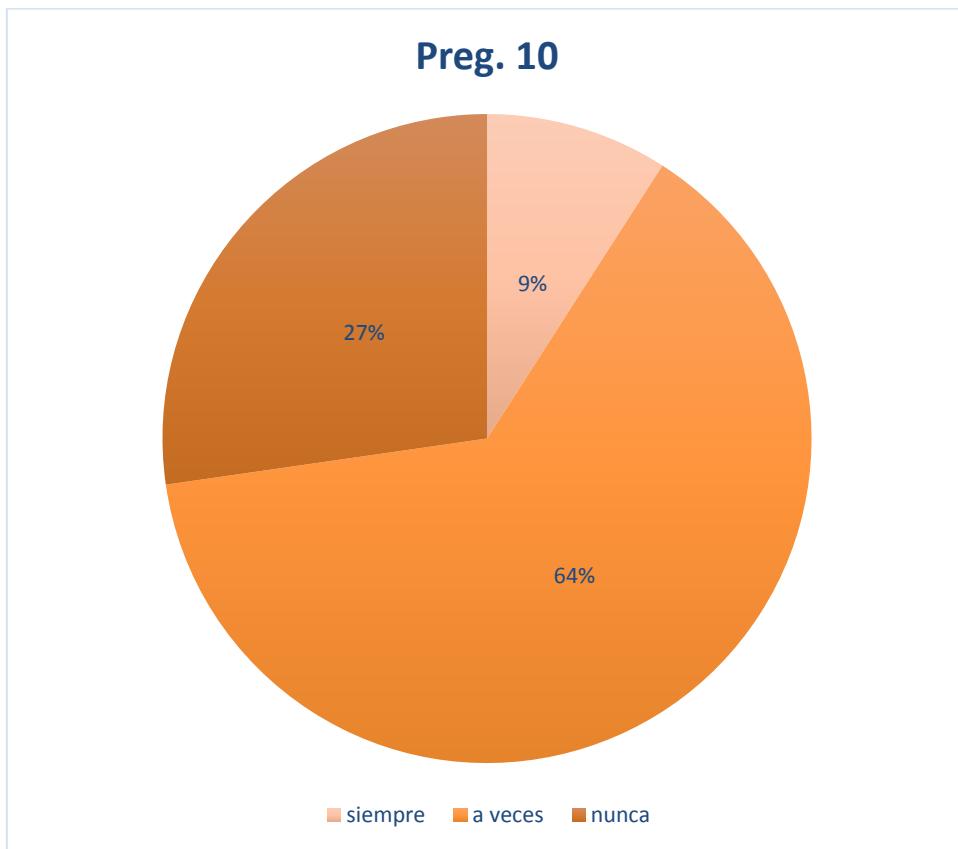
Se siente capaz de realizar su trabajo sin necesidad de que su jefe le supervise constantemente



El personal esta consiente de sus labores, tomando en cuenta que llevan muchos años realizando las mismas labores no sienten que necesiten supervisión.

Pregunta 10

Cree usted que se le da el reconocimiento debido a la hora de valorar su desempeño?

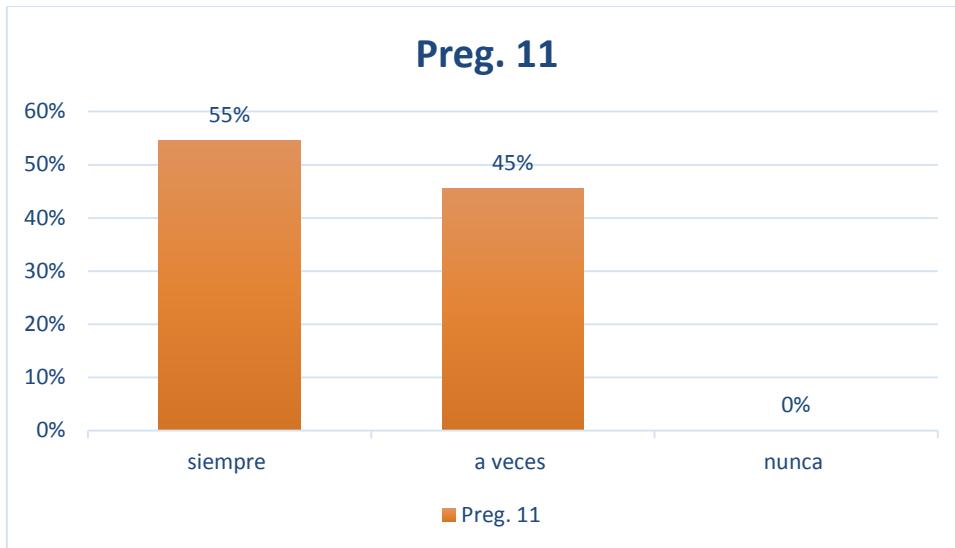


El personal no siente a claridad que se le otorgue reconocimiento solo el 95 se siente conforme con los reconocimientos recibidos por lo cual se debe mejorar y reforzar este ítem.



Pregunta 11

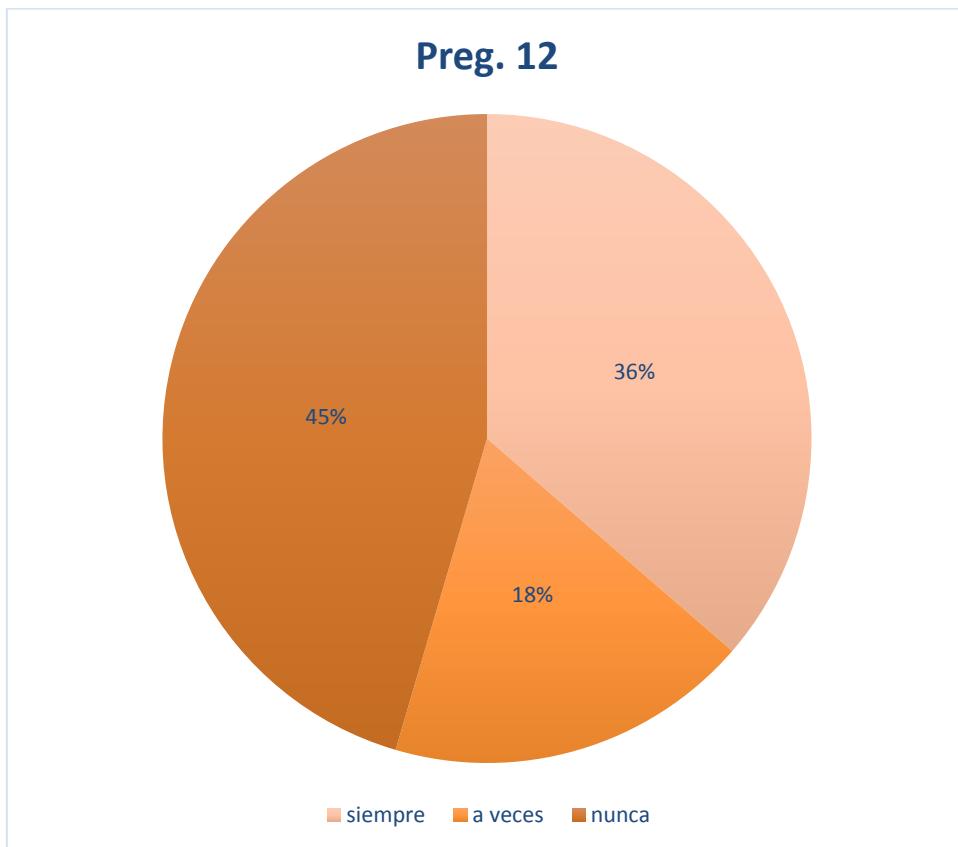
Se siente usted parte de esta empresa?



El 100% del personal no siente que se le excluya de la compañía, se debe tomar en cuenta que la gran mayoría de las personas 9 de las 11 tienen más de 10 años de trabajo en la empresa.

Pregunta 12

Su jefe discute con usted los problemas existentes en su departamento?



No existe mayor discusión por parte de las cabezas de la compañía sobre los problemas que se generan internamente.

Se detalla que el 50% del personal se encuentra por encima de los 15 años en la compañía.

FASE 3

VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

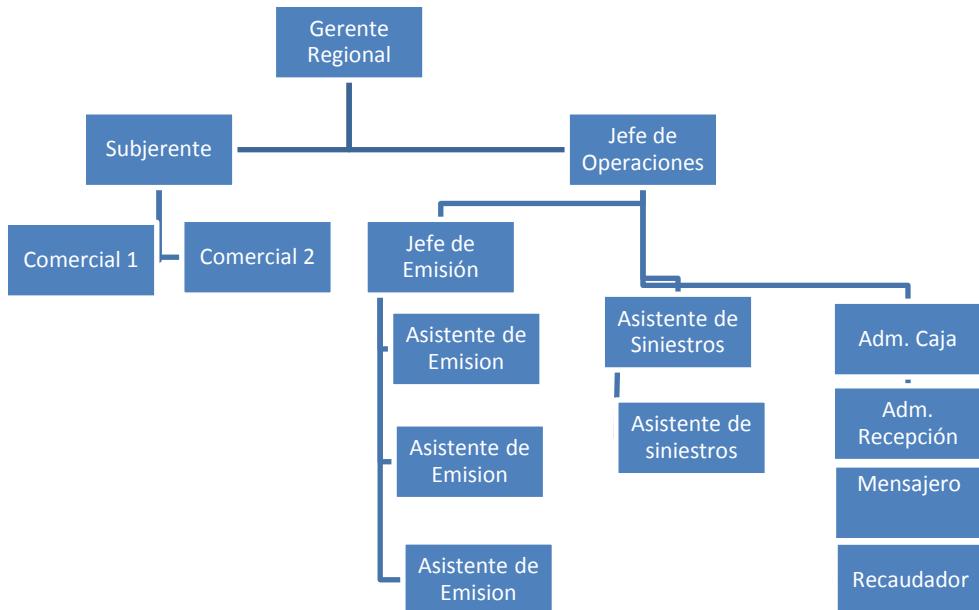
1. RESUMEN DE OBSERVACIÓN

Las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación.

Entre los factores críticos se puede detallar:

Con el organigrama existente se observa que la compañía Generali Sucursal Quito centra muchas áreas a un solo cargo, lo cual traba la fluidez de los procesos.

ORGANIGRAMA 1



Por eso se propone un cambio en el organigrama de la siguiente manera:

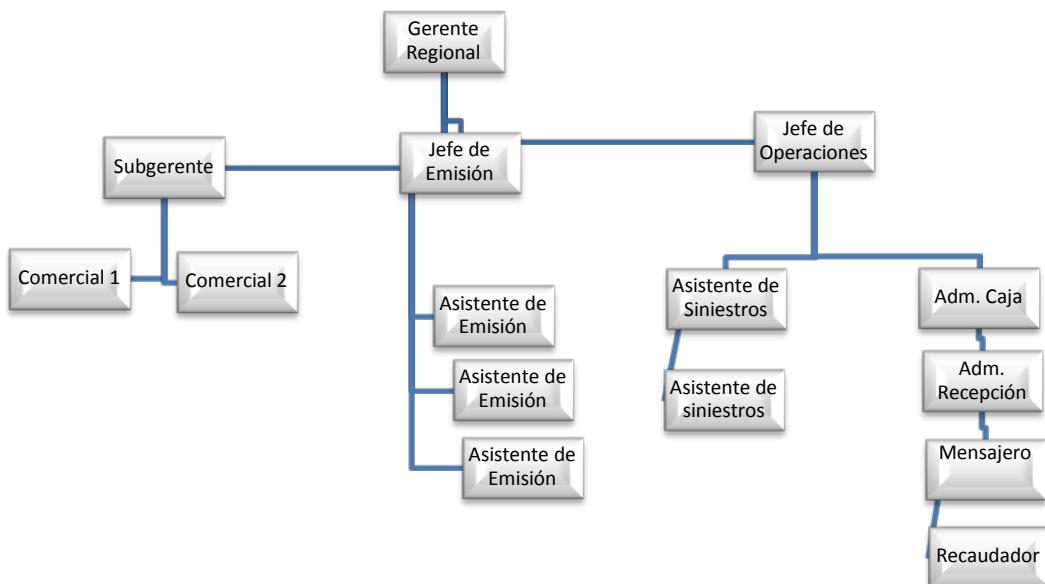


Al canalizar todas las decisiones finales hacia una sola persona (Jefe de Operaciones) se produce un estancamiento en las mismas, y el personal depende de la disponibilidad de la persona en ese cargo para poder continuar con sus labores.

ORGANIGRAMA 2

Se propone que queden al mismo nivel el jefe de emisión como el jefe de operaciones.

Así:



En la observación realizada se determinó que el Jefe de Operaciones en varias ocasiones mantiene documentación estancada por falta de tiempo, como ejemplo la firma de un certificado se ha detenido por 24 horas, cuando los mismos se solicitan inmediatamente.

Al no encontrar funciones establecidas entorpece el funcionamiento de cada empleado y cargo, pues al no conocer o definir sus funciones las personas desconocen si tal o cual labor la deben realizar, así también se puede cometer un error en negociación,



establecimiento de condiciones, entregas, etc. Porque se desconoce el alcance que debe tener cada persona en su cargo.

El anexo DETALLE DE FUNCIONES desglosa las funciones establecidas gracias a la investigación realizada. Se realizó una especificación de actividades y funciones de los siguientes cargos:

- ✓ Gerente Sucursal
- ✓ Sub Gerente
- ✓ Jefe de Operaciones
- ✓ Jefe de Emisión
- ✓ Asistente de Emisión
- ✓ Asistente de Siniestro
- ✓ Caja
- ✓ Cobrador
- ✓ Recepción
- ✓ Comercial

Así mismo se identificó en la observación, la necesidad de mejorar procesos, a continuación unos ejemplos de situaciones en la presentación de un reclamo y emisión de una póliza:

- Cuando se recibe la documentación de un siniestro este la realiza el área de emisión, y se entrega al área de siniestros sin embargo ninguna de las 2 personas de diferentes áreas realiza el seguimiento del proceso hasta el pago final al cliente, se llegaron a encontrar reclamos con más de 30 días sin solución.



- Al realizar una venta al área comercial entrega la documentación al área de emisión, este ingresa y procesa sin embargo si la información no se encuentra completa no existe un proceso para remitir, completar la información faltante y entregar nuevamente, se encontraron pólizas sin emitir con más de 45 días.
- Muchas de las pólizas se emiten pero no existe el canal de entrega por falta de dirección, teléfono, por lo que simplemente se quedan en el área de recepción en ocasiones por más de 15 días.

Se identifica entonces una necesidad de mejora en los tiempos que se detalla a continuación:

INDICE DE TABLAS

Tabla proceso de Venta y Emisión

Proceso de venta y emisión		
descripción	Tiempo actual (días)	Tiempo optimo
Contacto, recepción	3	1
recopilación de información	4	1
cotización	4	2
póliza previa	2	1
inspección	2	1
emisión definitiva	1	1
pago	5	2
registro pago	4	1
Tiempo en días	25	10

Tabla proceso de Reclamos y Pagos

Proceso de reclamos y pagos		
descripción	Tiempo actual (días)	Tiempo optimo
Recepción de documentos	2	1
Revisión y análisis	6	2
Preliquidacion	5	2
Proceso de emisión de pago	4	1
elaboración de cheque	2	1
pago	3	1
Tiempo en días	22	8



Para lograr este tiempo óptimo se deben establecer los siguientes procesos:

FIGURA 1

PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y EMISIÓN

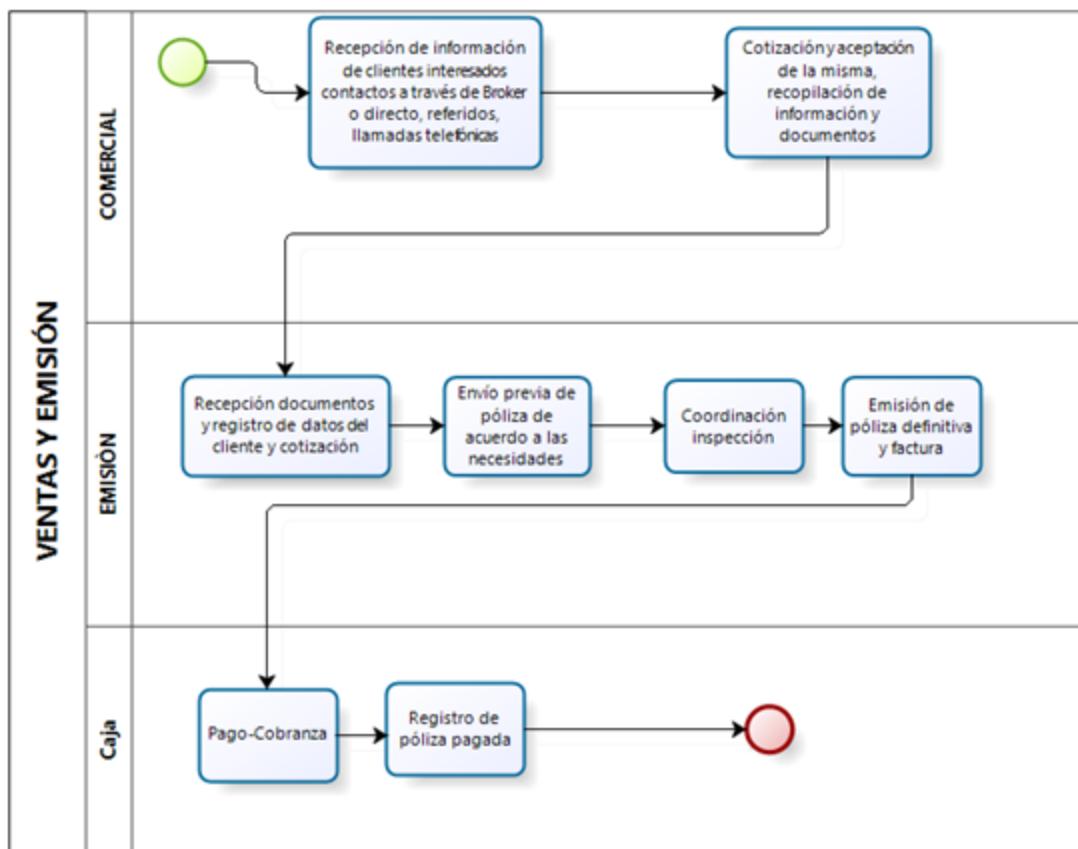
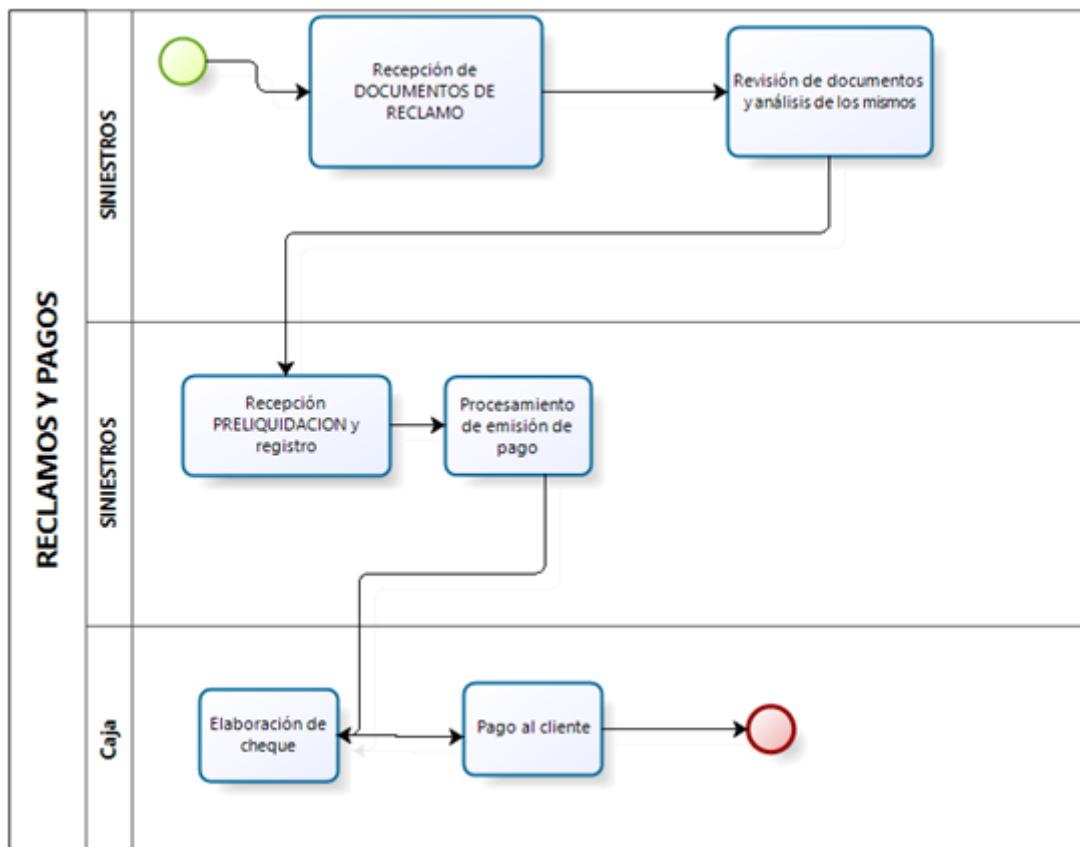




FIGURA 2

PROCEDIMIENTO DE RECLAMOS Y PAGOS



Al establecer una herramienta para mejorar el rendimiento de las personas y potencializar mediante un empoderamiento se lograra que los procesos fluyan de mejor manera, que las personas que se encuentran desmotivadas por falta de comunicación, retroalimentación, falta de reconocimiento, encuentren una manera de canalizamiento para alinear sus objetivos con la compañía y de esta manera encaminar hacia el objetivo en que la satisfacción al cliente interno y externo se logre por lo tanto no se pierdan cuentas por este problema.

Mediante el coaching realizado a la compañía Generali Sucursal Quito se mejorará notablemente los procesos establecidos y se logrará un compromiso del empleado hacia la compañía.

El instructor de Coaching trabajará en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrá los datos más relevantes a ser analizados son individuos, grupos y representantes de las organizaciones científicas, no experimentales dirigidas a destruir relaciones e interacciones entre variables.

El Instructor de Coaching extrae los datos de la realidad mediante técnicas de recopilación de datos, cuestionarios, entrevistas, observación, encuestas. Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación mediante la metodología que mejor considere para cumplir con los objetivos planteados.

El costo de implementación de esta herramienta no representa ni el 1% de los valores de presupuesto establecido para este año, y con esta herramienta se espera conseguir el 100% del presupuesto establecido que como ya se ha comentado se encuentra en el 65%.

2 INDUCCIÓN

La Inducción es la acción y efecto de extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares a un conocimiento más general, según la información obtenida a través de las encuestas realizadas se puede determinar que los cambios propuestos a la Compañía Generali Sucursal Quito, tendrá aceptación en su personal tanto operativo como Gerencial.

Así como también el establecimiento de funciones optimizará los tiempos y seguimientos.

Sumado a la herramienta de Coaching se logrará el compromiso requerido y el logro del objetivo presupuestal.

3 HIPÓTESIS

La estructura organizacional de la compañía Generali Sucursal Quito mejora en su gestión operativa mediante herramientas de coaching.

4 PROBAR LA HIPÓTESIS

Una cultura de empresa y un sistema de gestión que detectando las necesidades y problemas de los consumidores, trata de atenderlos de una manera rentable para la empresa y los propios consumidores, aportando los bienes, servicios e ideas de calidad y precios adecuados, en la cantidad, lugar y tiempo que ellos requieren, garantizando además que tales bienes, servicios e ideas serán todo lo satisfactorios que exigen las expectativas anunciadas por los productores y comercializadores. (Manuel Artal Castells, 2003, pág. 34).

Organigrama:

El establecimiento de un nuevo organigrama funcional y canalizador, logrará que las actividades de, venta, emisión, reclamos y pagos fluyan de manera oportuna optimizando los tiempos y mejorando la satisfacción del cliente externo.

Funciones:

El establecer funciones a cada cargo mejorará la comunicación interna y el ambiente laboral, obteniendo más colaboración entre empleados, así también esto logrará que no se realicen procedimientos dobles o peor aún no exista acción sobre un trámite.

En este proceso de coaching para la compañía Generali Sucursal Quito se debe trabajar para que el personal se sienta cómodo y estableciendo un proceso de mejora en actitud y servicio.

Esto de una forma planificada que inspire a la persona a otorgar un mejor servicio para lograr que la organización obtenga lo mejor de cada empleado, que cada uno logre sus objetivos, venciendo obstáculos en el ámbito personal, profesional y organizacional.

Esta técnica permitirá que se logren objetivos y cumplimiento de presupuestos establecidos al inicio del año a través del aprendizaje constante, en la exploración y el descubrimiento de nuevas formas de vivir, de trabajar, de comunicarse, de relacionarse consigo mismo y con los demás.

Generali sucursal Quito será utilizada como un plan piloto de aplicación de este proceso de Coaching para poder medir la incidencia que este tenga en la gestión operativa del año.

5 DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN

Una clienta, directora General de una aseguradora, pasó por un proceso de coaching. Su marido habló de la mayor transformación en su mujer en 25 años: recuperó la capacidad de dar y recibir afecto. Ella dijo que aumentó la cantidad de personas que van a su oficina a pedirle consejos y que el mayor cambio lo ve en las juntas: hace un año duraban tres horas, de las cuales ella hablaba el 90% del tiempo. Ahora, duran una hora y ella escucha debates de sus gerentes. Esto aumentó la productividad, la integración del equipo y el bienestar general", comenta la consultora mexicana Laura Fierro Evans, fundadora de Hagakure, que brinda certificaciones internas en competencias de coaching para ejecutivos y, hoy, trabaja en un proyecto con una aseguradora con ejecutivos de toda la región.

Se realizaron entrevistas a personas de empresas del medio ecuatoriano y que se encuentran en este proceso de implementación de Coaching las cuales se detalla:

Persona:

CPA. Stefania López

Gerente Administrativo

Kruger

Persona:

Ing. Vanessa Calderón

Jefe Área de Negocios

Grupo Futuro (Seguros Equinoccial)

Persona:

Ing. Mónica Subía

Jefe Área de Seguros

Nestlé



- En el campo ecuatoriano una empresa que trabaja bajo este sistema de Coaching es Seguros Equinoccial, en la cual se ha utilizado esta herramienta para potenciar a sus colaboradores, quienes constituyen la esencia de la Compañía y para quienes la compañía prepara una capacitación constante que les permita fortalecer no solo conocimientos, sino seguridad, profesionalismo y vocación de servicio, a partir del año 2014.
- Así también la compañía Kruger también tiene incorporado un proceso de Coaching, en los últimos 2 años con resultados muy buenos.
- La compañía Nestlé se encuentra en un proceso de implementación en este año 2015.

El mundo empresarial, del que el rubro asegurador no está exento, vive un cambio de paradigma y plantea la necesidad de desarrollar una nueva generación de líderes. "El coaching y la inteligencia emocional se centran en formar líderes con capacidades de identificarse en el otro y de propulsar la eficiencia de un equipo de alto desempeño", dice Cristina Schwander, cofundadora de Universidad Siglo 21 y directora de la Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional.

"Una empresa es una red de conversaciones, una red nerviosa emocional y una red de personas. Su sistema respecto a la vinculación humana incide en sus resultados", agrega Schwander. En este sentido, en la formación de un líder, intervienen cuatro factores que intervienen: el autoconocimiento, la autogestión, la conciencia social y la gestión de relaciones.

Aunque el asegurador es tradicionalmente más rígido, como cualquier negocio, está formado por personas. "Estas llevan adelante las relaciones entre colegas, con clientes, los proveedores y el mundo exterior. No importa qué tan variable, mutable o rígida es la actividad, está en juego la posibilidad de que las personas traigan su mejor expresión para su beneficio y el de otros", explica Martín Shaw, socio fundador de Despertando líderes.

Se adjunta como anexo un modelo de encuesta de satisfacción para el cliente externo a ser aplicada a futuro.



6 EVALUACION FINANCIERA

A continuación se detalla las ventas de la compañía Generali Sucursal Quito, del año 2013 y año 2014 así también las ventas establecidas a junio de 2015, en lo que se puede diferenciar el presupuesto de la sucursal y el cumplimiento realizado.

Esto como punto de partida sobre el presupuesto cumplido lo cual es el objetivo a mejorar por parte de la gerencia.

AÑO 2013

NOMBRE:	GENERALI							
FECHA DEL	31-dic-13							
BALANCE:	Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo	Presupuesto Quito	Cumplimiento Quito	Porcentaje
	5	INGRESOS	15,427,677.78	97,689,812.01	113,117,489,79	30,541,722,24	31,702,307,69	104%
	51	PRIMA EMITIDA	7,125,551.41	29,879,152.35	37,004,703.76			
	5101	DE SEGUROS DIRECTOS	6,945,785.20	27,168,022.81	34,113,808,01	10,234,142,40	10,541,166,68	
	510101	VIDA INDIVIDUAL	123,792.04	0.00	123,792,04	37,137,61	35,652,11	
	510102	VIDA EN GRUPO	6,821,993.16	0.00	6,821,993,16	2,046,597,95	1,814,734,03	
	510103	SEGUROS GENERALES	0.00	27,168,022.81	27,168,022,81	8,150,406,84	19,310,754,88	

AÑO 2014

NOMBRE:	GENERALI							
FECHA DEL	31-dic-14							
BALANCE:	Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo	Presupuesto Quito	Cumplimiento Quito	Porcentaje
	5	INGRESOS	14,551,233.49	108,927,138.68	123,478,372,17	30,869,593,04	29,634,809,32	96%
	51	PRIMA EMITIDA	7,820,148.62	34,530,320.39	42,350,469.01			
	5101	DE SEGUROS DIRECTOS	7,615,023.18	31,651,068.75	39,266,091,93	11,779,827,58	11,308,634,48	
	510101	VIDA INDIVIDUAL	84,695.31	0.00	84,695,31	25,408,59	24,392,25	
	510102	VIDA EN GRUPO	7,530,327.87	0.00	7,530,327,87	2,259,098,36	2,018,734,43	
	510103	SEGUROS GENERALES	0.00	31,651,068.75	31,651,068,75	9,495,320,63	9,265,507,80	



A JUNIO 2015

NOMBRE: GENERALI								
FECHA DEL BALANCE:	30-jun-15							
Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo	ANUAL	35.453.539,22		
5	INGRESOS	7.913.992,32	51.175.239,71	59.089.232,03	17.726.769,61	11.522.400,25	65%	
51	PRIMA EMITIDA	4.882.664,82	15.104.373,74	19.987.038,56				
5101	DE SEGUROS DIRECTOS	4.786.642,33	13.147.637,60	17.934.279,93	5.380.283,98	3.497.184,59		
510101	Vida individual	38.421,71	0	38.421,71	11.526,51	0,00		
510102	Vida en grupo	4.748.220,62	0	4.748.220,62	1.424.466,19	925.903,02		
510103	Seguros generales	0	13.147.637,60	13.147.637,60	3.944.291,28	3.313.012,33		

En relación a los cambios en el organigrama, el establecimiento de funciones así como los flujos no producen afectación económica de ningún tipo.

El proceso de implementación de la herramienta de coaching si, el cual se detalla a continuación:

Costo negociado en matriz Guayaquil.

En este cuadro podemos identificar el presupuesto para la implementación del coaching

Cuadro presupuesto de implementación

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION		
AGOSTO 2015		
ACTIVIDAD	RECURSOS	VALOR
REUNIONES	REFRIGERIO	35.00
IMPRESIONES	FOLLETOS NUEVOS PROCESOS	75.00
	TOTAL AGOSTO:	110.00
SEPTIEMBRE 2015		



CAPACITACION	MOTIVADOR	200.00
CAPACITACION	LOGISTICA Y DESARROLLO	56.00
IMPRESIONES	FOLLETOS NUEVOS PROCESOS	75.00
	TOTAL SEPTIEMBRE	331.00
OCTUBRE 2015		
REUNION	REFRIGERIO	35.00
	TOTAL OCTUBRE	35.00
SUB TOTAL COSTOS DE IMPLEMENTACION:		476.00
COSTO ADMINISTRATIVO:		587.60
ASESORAMIENTO PROYECTO		850.00
TOTAL COSTO IMPLEMENTACION DE PROYECTO:		1,913.60

Se detalla que este presupuesto incluye únicamente a la implementación en la Sucursal de Generali Quito.

Costo mínimo en relación al presupuesto con lo que se espera lograr una optimización de tiempos y servicio para lograr el objetivo de completar el 100% del presupuesto establecido para el año.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al terminar el proceso de Coaching del análisis realizado a las diferentes Áreas de la Empresa Generali Sucursal Quito, se permite dar las siguientes conclusiones y recomendaciones que se pone en consideración para el mejor control de procesos y posicionamiento que se realizó en la misma.

CONCLUSIONES

- Para que empleados trabajen de manera interactiva y potencial y así ofrecer un mejor servicio es importante que la empresa implemente herramientas de desarrollo del talento humano, para alcanzar los objetivos planteados por la compañía.
- Es obligatorio para las compañías la definición de funciones claras para cada cargo, esto definirá cada trabajo realizado y delimitará las actividades con el objetivo de optimizar los tiempos de servicio al cliente final, evitando la duplicidad de esfuerzos.
- El proceso de Ventas y Emisión de la compañía Generali sede Quito presenta errores en su ejecución, evidenciándose una demora excesiva en el tiempo de entrega al cliente.
- El proceso de Reclamos y pagos de la compañía Generali sede Quito presenta desorden en la recepción de documentos, pérdida de documentos y falta de procesamiento de los mismos.
- El organigrama actual presenta un cargo con exceso de funciones, lo que ocasiona una demora en la atención al cliente final.
- Se adjunta una encuestas de satisfacción que deberá ser aplicada a futuro, se recomienda que se realice 1 mes antes de empezar estos cambios y 1 mes después para poder parametrizar las diferencias. Encuesta anexa



RECOMENDACIONES

Aquí presentaremos algunas recomendaciones que la Compañía de Seguros Generali Ecuador S. A., deberá tomar en cuenta para el crecimiento de la misma.

- ✓ Establecer el organigrama recomendado en el anexo.
- ✓ Implementar las funciones a cada cargo y realizar el seguimiento de esta implementación La herramienta del Coaching es muy útil especialmente para mejorar de forma individual al personal operativo
- ✓ Realizar los procesos establecidos en los diagramas recomendados
- ✓ Aplicar la encuestas de satisfacción a futuro
- ✓ Se recomienda la aplicación de una herramienta de desarrollo del talento humano.
- ✓ Es recomendable que se realice también capacitación de liderazgo
- ✓ Se debe establecer un plan piloto en la oficina de Quito para poder continuar con la sucursal de Cuenca y la matriz de Guayaquil
- ✓ Evaluar a los empleados de manera individual antes y después del proceso a realizar
- ✓ Dar enfoque a las actividades que recomiendan los empleados
- ✓ Otorgar un mejor reconocimiento al personal tomando en cuenta los años de servicio
- ✓ Empoderamiento de cada persona en su cargo
- ✓ Fortalecimiento del trabajo en equipo
- ✓ Medición y seguimiento mensual para controlar el cumplimiento del presupuesto para lo cual se recomienda una revisión mensual de los procesos, funciones y herramientas establecidos

BIBLIOGRAFIA

- John Whitmore. (2003). El método para mejorar el rendimiento de las personas. (1ra edición) Se trata de un manual que ayudará al lector a aprender el arte de la buena gestión y a comprender su importancia para liberar el potencial de las personas y aumentar al máximo su rendimiento.
- **Comportamiento organizacional** “Robbins Stephen” Libro que detalla los pormenores de la estructura organizacional que ayudará al lector a aprender los diferentes comportamientos que puede encontrar dentro de la empresa.
- **Administración de Recursos Humanos**, “Chiavenato Idalberto Capítulo 3 aporta con factores como, cultura organizacional y desenvolvimiento de las personas.
- **Comportamiento organizacional**, “Hellriegel Don” Décima edición, se enfoca principalmente en las siete competencias de conocimiento que son esenciales para crear profesionales administrativos y líderes efectivos: de manejo propio, de manejo de la comunicación, de manejo de la diversidad, de manejo de la ética, de manejo transcultural, de manejo de equipos y de manejo del cambio.
- **Manual de políticas y procedimientos**, “Martin G Álvarez” Octava edición, se enfoca principalmente en que los manuales son vitales para incrementar y provechar el cumulo de experiencias y conocimientos de personas y organizaciones.
- **Guía para la elaboración e manuales de procesos** “Meci soacha”- Primera edición, Implementación del modelo de gestión por procesos.
- **Manual de procesos y procedimientos** “Luis Ortiz”- Segunda edición, Implementación del modelo de gestión por procesos.
- **Coaching efectivo**, Marshal J. Cook. Cap.2, Pág.16-22
- Página WEB Banco central del Ecuador, Indicadores económicos www.bce.gob.ec
- Página WEB Jp Morgan, indicadores económicos Latinoamérica <https://www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan/latinam/es/local/argentina>
- Página WEB INEC, indicadores de canasta básica 2014 www.inec.gob.ec



- Página WEB Superintendencia de Bancos y Seguros, resultados aseguradoras año 2014 www.sbs.gob.ec
- Página WEB Generali, www.generali.com.ec
- Coach en línea, coaching.com, historia del Coaching <https://coachenlinea.wordpress.com/>
- Que es el Coaching, Que es Coaching para profesionales “Mireia Poch, Toni Pinies <http://www.todo-sobre-coaching.com/ventajas-del-coaching.html>
- Comportamiento Organizacional, Universidad Nacional de Lima <http://www.ulima.edu.pe/acerca-de/comportamientoorganizacional>
- Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC). (2015). Permisos, tasas, contribuciones y otras obligaciones que deben cumplir los establecimientos de alojamiento. Obtenido de:
<http://www.hotelescuador.com.ec/downloads/Permisos%20y%20obligaciones.pdf>
- Enciclopedia Financiera, (2012), Diccionario,
<http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- Sandra Pérez, Gestión administrativa, Slidehare (2011)
- <http://es.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327>
- definición. De, conceptos 2008, <http://definicion.de/proceso/>
- Teledopr, definición de cliente interno 2007,
<https://sites.google.com/site/telecoprd/definicion-de-cliente-interno>
- Manual de ingeniería, conceptos 2008,
<http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2008/07/definicion-de-los-clientes-internos-y.html>
- Diferencias y conceptos coaching, Acciones de desarrollo, (2014),
<http://accionesdesarrollo.com/coaching-versus/>
- Aumento de desempeño, Universidad Autonoma de Santo Domingo, para determiner la factibilidad de un Proyecto de coaching
<http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/coaching-herramienta-aumentar->

8 ANEXOS

- Modelo de Encuesta
- Modelo de Entrevista
- 11 encuestas realizadas
- 4 entrevistas realizadas
- Funciones establecidas por cargo
- Encuesta de satisfacción a ser implementada

9 ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

- Organigrama 1
- Organigrama 2
- Tabla proceso de reclamos y pagos
- Tabla proceso de Ventas y emisión
- Procedimiento de Ventas y emisión
- Procedimiento de reclamos y pagos
- Cuadro presupuesto de implementación