



Maestría en Administración de Empresas  
Proyecto Integrador Caso de Negocio



**Estudio del clima organizacional de la empresa Marseguros SA para mejorar la satisfacción y la productividad de los colaboradores.**

Dayanara Valentina ECHANIQUE FREIRE<sup>a</sup> y Kathleen Pilar NORITZ MOLINA<sup>b</sup> bajo la dirección de Mayra Liuvina VEGA CHICA<sup>c</sup>

a Economista empresarial. E-mail [dechanique1234@uees.edu.ec](mailto:dechanique1234@uees.edu.ec)

b Ingeniera Comercial. E-mail [knortiz@uees.edu.ec](mailto:knortiz@uees.edu.ec)

c PhD en Administración Estratégica de Empresas. E-mail [mvegach@uees.edu.ec](mailto:mvegach@uees.edu.ec)

<b>SÍNTESIS:</b>	El presente trabajo expone un estudio del clima organizacional de la empresa Marseguros S.A. con el propósito de mejorar la satisfacción y la productividad de los colaboradores de la empresa.
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Marseguros S.A. es una empresa familiar ecuatoriana fundada en 1989 en Guayaquil. Destacándose como broker de seguros, ha logrado expandir su cartera y posicionarse entre los principales brókers de seguros del país. Actualmente cuenta con sedes en varias ciudades de Ecuador y emplea a 25 colaboradores en diferentes departamentos y más de 200 agentes vendedores de seguros a nivel nacional.
<b>DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:</b>	Se identifica la oportunidad de mejorar el clima organizacional de la empresa para de esa forma aumentar la satisfacción de los colaboradores y, por ende, incrementar la productividad. Se busca abordar síntomas como el absentismo laboral en áreas operativas y descontentos por parte de los vendedores hacia el área de servicio al cliente interno.
<b>OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:</b>	Brindar servicios de asesoría y gestión de seguros de manera eficiente y efectiva para sus clientes, garantizando la protección y seguridad financiera de estos. Además de expandir la cartera de clientes y mantenerse dentro del top de brokers de seguros del país generando resultados financieros sólidos.
<b>ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:</b>	Las alternativas de análisis elegidas en el estudio del clima organizacional de la empresa son:  1.- Se propone revisar y actualizar las políticas de recursos humanos para garantizar la equidad en la promoción y la compensación de los

colaboradores. Esto incluye establecer criterios y objetivos claros basados en el desempeño, implementar procesos de retroalimentación para supervisar las decisiones de promoción y compensación, y desarrollar programas de premios y reconocimiento público para los colaboradores.

2.- Se plantea desarrollar habilidades de liderazgo de los actuales jefes de la empresa para garantizar la gestión eficaz de su equipo y lograr sus objetivos. Esto implica brindar capacitaciones y apoyo a los líderes para mejorar sus habilidades de liderazgo, comunicación y gestión de equipos, con el fin de crear un ambiente de trabajo positivo y altamente productivo.

## **1. Oportunidad o Problema**

### **1. Identificar la oportunidad/problema**

Toda empresa busca alcanzar los mejores índices de productividad para así lograr su mejor desempeño, para conseguir esto según Chiavenato (2022) son los factores motivacionales los que aumentan la productividad a niveles de excelencia, a la mano con la satisfacción de los colaboradores.

Marsegueros S.A., agencia asesora productora de seguros, es una empresa familiar ecuatoriana constituida en la ciudad de Guayaquil en el año 1989. La empresa es un bróker de seguros que a lo largo de los años ha logrado expandir su cartera y se ha colocado entre el top 20 de los más grandes brókeres de seguros del país según la revista Ekos de Julio 2023. Actualmente cuenta con sedes en distintas ciudades de Ecuador, tales como Quito, Cuenca, Machala, Manta y Portoviejo. Se considera una empresa mediana debido a que sus ventas en el 2023 llegaron a casi 3 millones de dólares y emplea a 25 colaboradores de diferentes departamentos tales como administrativos, operativos y comerciales.

Los directivos son miembros de la familia fundadora, quienes buscan la rentabilidad y el crecimiento de la empresa por lo que han concentrado sus recursos en el área comercial y servicio al cliente, estrategia que ha generado excelentes resultados en relación a las ventas y a la cartera de clientes. Sin embargo se han presentado diferentes síntomas en la empresa que han generado preocupación en la alta gerencia. El principal síntoma en los últimos años se ha dado por el aumento de absentismo en el área administrativa generando un descontento en el área operativa y comercial, el desconecto además de los comentarios del equipo, se midió bajo una encuesta de satisfacción de servicio (Anexo A). El segundo síntoma es que entre los comentarios de los colaboradores también se siente un descontento hacia el área de

recursos humanos (RH), debido a que está a cargo de la misma persona que también supervisa el departamento de servicio al cliente, por ende no se reflejan mucho los esfuerzos de mejora continua en beneficio de los colaboradores. Aunque no existen problemas de gran magnitud, se detectan en ciertas ocasiones retrasos en cumplimiento de metas, ralentización por falta de orden en procesos operativos, poca comunicación entre áreas, entre otras. Además más del 50% de los colaboradores tienen más de 10 años laborando en la empresa, generando un sentimiento de pertenencia, sin embargo los demás colaboradores relativamente nuevos sienten un rechazo de parte de los colaboradores con mayor antigüedad, esto genera una diferencia en el clima laboral que ha ocasionado algunas renunciaciones del equipo nuevo.

Por lo anteriormente señalado, es de suma importancia analizar el clima organizacional de la empresa e identificar áreas de mejora que puedan incrementar la satisfacción de los colaboradores y así lograr reducir el indicador de absentismo y aumentar un 10% en su productividad.

Para analizar el clima organizacional de la empresa, se realizó la encuesta de la empresa Great Place to Work, como lo indica su sitio web es “una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajo confiables” (Great Place to Work, 2019). La cual es reconocida a nivel mundial por la creación del instrumento para medir por medio de 59 afirmaciones el nivel de confianza dentro de la organización en relación con los superiores, colegas y la naturaleza del trabajo. Esta encuesta está evaluada en una escala de Likert del 1 al 5 y se divide en 5 dimensiones primero la credibilidad, la cual se mide en relación al nivel de comunicación y alineación a la visión, segundo el respeto, el cual se mide en relación al desarrollo profesional y el balance de trabajo, tercero la imparcialidad, la cual se mide en el trato equilibrado entre

colaboradores, cuarto el orgullo, el cual se mide por la conexión emocional con las responsabilidades y quinto la camaradería, la cual se mide en relación a un ambiente agradable y abierto (2019).

Se realizó la encuesta a los colaboradores de Marsegueros por medio de *Google Forms* directo a los colaboradores para que puedan dar respuesta de forma anónima (Anexo B). La misma fue contestada por el 68% de la empresa, el cual corresponde 64% mujeres y 36% hombres, el 35% se clasifica en el grupo de 1-5 años en la empresa, y el 76% corresponde al equipo operativo, el 17% al equipo comercial y 7% al equipo administrativo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó un factor general de 3.82 sobre 5, lo cual indica que el equipo tiene una percepción positiva de la empresa, sin embargo existen puntos que se pueden mejorar para alcanzar un mejor factor. Para lograr identificar los puntos de mejora específicos es necesario realizar un análisis de los factores para cada una de las dimensiones. Con mejor calificación se coloca la dimensión orgullo con un promedio de 4.07, esto quiere decir que tienen una conexión emocional fuerte con la organización, se identifican con su misión y valores, y sienten que están dando un aporte a la comunidad generando mejor motivación. En segundo lugar se ubica la dimensión de camaradería con un promedio de 3.94, demostrando que existen relaciones positivas entre colegas y un ambiente de trabajo colaborativo, permitiendo que se sientan cómodos siendo ellos mismos y pueden disfrutar de su tiempo en el trabajo. En tercer lugar se ubica la dimensión de respeto con un promedio de 3.87, interpretándose como los colaboradores aprecian en relación al respeto el equilibrio entre el trabajo y su vida personal, sin embargo en relación a las preguntas con menor valoración hay aspectos que se pueden mejorar de acuerdo al desarrollo profesional y la compensación. En cuarto lugar se coloca la dimensión de credibilidad con un promedio de 3.73, sugiere que los empleados pueden percibir cierta coherencia en la comunicación

dentro de la empresa, pero existen áreas donde sienten una brecha entre lo que se dice y lo que se hace, basándose en la encuesta se enfoca en el liderazgo de los jefes y sus expectativas. En último lugar, se coloca la dimensión de la imparcialidad con un factor promedio de 3.62, señala la importancia de revisar las políticas y prácticas de recursos humanos para identificar y abordar cualquier brecha en la imparcialidad. Es fundamental garantizar que las decisiones se tomen de manera justa y que se evite cualquier forma de discriminación o favoritismo. De acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, podemos concluir que los factores de las dimensiones respecto a la imparcialidad, la credibilidad y el respeto mantienen los porcentajes más bajos en contraste con los factores de la camaradería y el orgullo. Por lo que se concluye que el enfoque para identificar las mejores prácticas se realizará abordando estas dimensiones y así lograr mejorar el factor general de *Great Place to Work* de Marseguros S.A.

## **2. Formalizar la declaración de la O/P**

El objetivo principal es crear un mejor ambiente de trabajo que logre conducir a una mayor motivación, satisfacción laboral y compromiso con la empresa de parte de los colaboradores. Al mejorar el ambiente laboral mejorará la satisfacción de los colaboradores y la comunicación efectiva misma que nos permitirá reducir el indicador de absentismo e incrementar la eficiencia operativa que es de suma importancia en una empresa que maneja el giro de negocio de servicio al cliente.

### **3. Identificar objetivos a partir de la O/P**

Según los resultados de la encuesta el objetivo del caso de estudio es aumentar el factor general de 3.82 a 4 en la encuesta de Great Place to Work, mejorando principalmente las dimensiones de imparcialidad, credibilidad y respeto.

- A. Aumentar el factor de imparcialidad en la encuesta de clima laboral en al menos un 10%, pasando de 3.62 a 3.98 sobre 5, en 2 años.
- B. Aumentar el factor de credibilidad en la encuesta de clima laboral en al menos un 15%, pasando de 3.73 a 4.29 sobre 5, en 1 semestre.
- C. Aumentar el puntaje de respeto en la encuesta de clima laboral en al menos un 10%, pasando de 3.82 a 4.20 sobre 5, en 1 año.

### **4. Establecer prioridades en sus objetivos**

Aunque el factor general indica una percepción positiva del clima laboral, el bajo puntaje en imparcialidad sugiere que los empleados tienen preocupaciones sobre la equidad y la justicia en la empresa. Puede ser que algunos empleados sientan que las decisiones no se toman de manera imparcial o que hay favoritismo en ciertas situaciones. Además al ser la credibilidad una de las dimensiones con resultados bajos indica que los empleados pueden tener dudas sobre la transparencia, la coherencia entre palabras y acciones, o la confianza en la dirección y los líderes de la empresa. Esto podría afectar la confianza general de los empleados en la organización. Por último, la baja puntuación en respeto sugiere que los empleados pueden sentir que no se les trata con la consideración y dignidad que merecen en el lugar de trabajo. Esto podría manifestarse en falta de reconocimiento, falta de inclusión o comportamientos irrespetuosos por parte de colegas o superiores.

## 5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Las métricas propuestas para medir la viabilidad de las alternativas son:

### **Índice de absentismo:**

El índice de absentismo indica el porcentaje de horas no trabajadas por los empleados sea justificado o no justificado, en comparación al total de horas acordadas en el momento de su contratación.

$$\text{Índice de absentismo} = \text{Horas no trabajadas por causas varias} / \text{Horas laborables} \times 100$$

### **EBIT (Earning before interest and taxes)**

En español significa "Beneficio antes de Intereses e Impuestos", es un indicador financiero utilizado para evaluar el rendimiento operativo de una empresa. Representa los ingresos generados por la empresa antes de descontar los gastos financieros (intereses) y los impuestos. El EBIT se utiliza para analizar la rentabilidad de las operaciones principales de una empresa, excluyendo los efectos de la estructura de capital y la carga impositiva.

$$\text{EBIT} = \text{Ingresos} - \text{Costos Operativos}$$

- Ingresos: Representa el total de ingresos generados por la empresa antes de deducir cualquier gasto.
- Costos de Operación: Son los gastos necesarios para operar el negocio, como los costos de producción, los costos de ventas, los gastos administrativos, entre otros.

Para calcular en términos de porcentajes se divide el EBIT para el total de los ingresos, permitiendo identificar cuánto porcentaje de los ingresos corresponden al EBIT.

### **Satisfacción Laboral:**

El grado de satisfacción es “la capacidad de la organización para cumplir las expectativas y aspiraciones” del personal (Chiavenato, 2022). Por medio del factor de la encuesta *Great Place to Work* se logrará identificar una apreciación completa sobre la satisfacción laboral de los colaboradores en la compañía, la misma se evaluaría 2 veces al año para conocer la situación en la que se encuentran los colaboradores.

### **2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas.**

De acuerdo a los resultados de la encuesta se logró observar que en relación a la dimensión del respeto, la empresa se compromete en mantener un trato personalizado con cada uno de los colaboradores, brindando apoyo y flexibilidad ante cualquier problema o dificultad familiar que puedan enfrentar. El área de recursos humanos otorga permisos con facilidad en situaciones como enfermedades, tanto propias como familiares u otras circunstancias urgentes que requieran la atención del empleado. En relación al horario y el equilibrio con la vida personal, la empresa se asegura de respetar rigurosamente las horas de trabajo establecidas, sin imponer horas extra a ningún colaborador. Promueven un equilibrio entre la vida personal y laboral de nuestros colaboradores.

Según las entrevistas realizadas a los colaboradores para celebrar los cumpleaños, agasajos personalizados, donde cada colaborador es reconocido de manera especial. Además, se ofrece a cada colaborador la oportunidad de elegir el pastel con el que desea ser agasajado en su día especial. Con el slogan “Una Familia al servicio de su familia”, la empresa busca reflejar su compromiso con un ambiente laboral que se asemeje a una familia unida y solidaria. Esta filosofía se extiende más allá de las oficinas, afectando positivamente no solo a los empleados, sino también a sus familias y comunidades. Además la empresa se esfuerza por

brindar una atención personalizada a cada uno de los colaboradores, reconociendo sus necesidades individuales y proporcionando el apoyo necesario para su crecimiento y desarrollo tanto profesional como personal. En línea con este compromiso, la empresa mantiene los espacios de trabajo impecables y equipados con las herramientas necesarias para que los empleados puedan desempeñarse de manera óptima. Consideran que en un entorno limpio y bien equipado no solo mejora la productividad, sino que también refleja respeto y la consideración que se tiene hacia quienes forman parte de Marseguros S.A.

En cuanto a la dimensión de orgullo, los colaboradores experimentan un profundo sentido de orgullo derivado a las actividades que llevan a diario. Al trabajar con seguros, se enfrentan constantemente a la resolución de problemas médicos, muchos de los cuales implican situaciones críticas donde el seguro de salud marca la diferencia en la vida de las personas. Esta conexión con su labor refleja el compromiso con el respeto y la colaboración fomentando un ambiente de trabajo unido como familia. En cuanto a los equipos comerciales mantienen el sentido de pertenencia puesto a que gracias a los esfuerzos diarios y cumplimiento de metas, Marseguros logra mantenerse dentro del top 20 de brókeres más grandes e importantes del país.

Profundizando el análisis del clima laboral, además de las entrevistas realizadas a los colaboradores de Marseguros, se realizó un benchmarking por medio de consultas a para detallar y contrastar políticas y prácticas de recursos humanos adoptadas por 2 compañías del mismo sector, que se mantiene en anonimato por temas de confidencial, y así poder examinar cómo Marseguros se posiciona en relación a sus competidores directos en términos de beneficios y oportunidades hacia sus colaboradores.

De acuerdo a las investigaciones, el bróker #1, mantiene diferentes beneficios como por ejemplo la posibilidad de tomar el día libre en el cumpleaños de cada colaborador. Además,

cuentan con un horario flexible conocido como el “Horario de Leones”, que permite a sus colaboradores llegar o salir 30 minutos antes para realizar actividades de mejora personal como actividad física o profesional como estudios. Todos los colaboradores tienen acceso completo a un seguro de salud y vida asumido al 100% por la empresa, además ciertos colaboradores reciben un bono por alimentación, donde la empresa cubre el 50% del servicio de catering. En cuanto al desarrollo profesional, la empresa proporciona capacitaciones constantes a sus colaboradores, además brindan un reconocimiento al “Ejecutivo Estrella” otorgando un premio trimestral a aquel colaborador que mantiene la información al día en el portal de la empresa y que demuestra altos índices de rendimiento.

Además se fomenta la flexibilidad laboral mediante el teletrabajo, los ejecutivos deben presentarse de forma presencial en sus oficinas únicamente 1 día a la semana, así mismo organizan viajes anuales de integración para fortalecer los lazos entre colaboradores y mantener un ambiente laboral colaborativo y ameno. De acuerdo a esta información se identifica un diferencia en cuanto a prácticas de recursos humanos por medio de esta empresa, la misma se enfoca en mantener el desarrollo profesional de sus colaboradores apoyando al respeto, brindan un trato justo en cuanto a los beneficios que ofrecen.

En el bróker #2, donde también se llevaron a cabo investigaciones, los colaboradores disfrutan de una variedad de beneficios diseñados para promover su bienestar y desarrollo profesional. Por ejemplo, se ofrece un horario flexible el día del cumpleaños de cada colaborador, permitiéndoles trabajar hasta medio día para celebrar esta ocasión especial. Los viernes, se implementa el “*Chill Friday*”, un horario en el que los colaboradores finalizan sus actividades laborales a las 4pm, fomentando un ambiente más relajado al final de la semana. Además, la empresa ha establecido convenios con diferentes farmacias como Farmacias 911

y Fybeca, para proporcionar a los colaboradores tarjetas de descuento, brindándoles acceso a medicamentos y productos de salud a precios más accesibles apoyando así a los colaboradores en sus vidas personales. En términos de desarrollo profesional, al igual que en el bróker #1, se ofrecen cursos de capacitación a través del IPBF (Instituto de Profesionalización del Bróker de Seguros del Ecuador), permitiendo a los colaboradores mejorar sus habilidades y conocimiento en el campo de los seguros, demostrando la importancia de la empresa en el apoyo al desarrollo. De igual forma, la empresa asume el 100% del costo del seguro de salud y vida de los colaboradores, demostrando su compromiso con su bienestar y seguridad.

Con el análisis actual de la empresa y el análisis del mercado, se busca determinar la mejor alternativa para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores, y por consiguiente reducir el índice de absentismo y mejorar la productividad de la empresa. Para lograrlo la empresa debe enfocar los esfuerzos en aumentar la credibilidad e imparcialidad que experimentan los colaboradores en la empresa.

Las alternativas propuestas son las siguientes:

- Revisar y actualizar las políticas de recursos humanos para garantizar la equidad en la promoción y mejorar la compensación de los colaboradores.
  - Revisión de compensaciones a los colaboradores, para realizar aumentos de sueldos en casos que correspondan.
  - Establecer criterios y objetivos claros basados en el desempeño, para la promoción de los colaboradores.

- Implementar programas de premios y reconocimiento público para los colaboradores.
- Implementar procesos de retroalimentación para garantizar que las decisiones de promoción y compensación sean revisadas y supervisadas de manera regular, tales como la retroalimentación de 360°.
- Desarrollar habilidades de liderazgo de los actuales jefes de la empresa para garantizar la gestión eficaz de su equipo y lograr sus objetivos.
  - Implementar procesos de retroalimentación como la retroalimentación de 360° para identificar áreas de mejora y trabajar en ellas.
  - Realizar proceso de coaching a los jefes para mejorar habilidades de liderazgo. Según Sir John Whitmore “*El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño.*” (2010). Este puede proporcionar orientación personalizada y retroalimentación constructiva sobre cómo mejorar la comunicación y la imparcialidad con el equipo.
  - Implementación de evaluación continua por medio de KPIs a los colaboradores que permita realizar un seguimiento de sus responsabilidades.

### **3. Analizar y valorar las alternativas**

Se plantea un enfoque metodológico que combina un análisis cuantitativo y cualitativo para evaluar la alternativa correcta para implementar en la empresa Marseguros S.A. que le permita mejorar el indicador de clima organizacional.

En primer lugar, se realizará un análisis cuantitativo basado en supuestos, que incluirá la comparación de indicadores como el índice de satisfacción, el índice de absentismo y el EBIT. Este enfoque permitirá obtener datos numéricos y medibles que ayudarán a evaluar los resultados para cada una de las alternativas, bajo los escenarios explicados.

En segundo lugar, se llevará a cabo un análisis cualitativo que evaluará el impacto potencial de cada alternativa en la empresa, centrándose en aspectos como la equidad, la transparencia y la percepción de los colaboradores. Este enfoque cualitativo proporcionará una comprensión más profunda del efecto que tendrán las dos alternativas propuestas y así se identificará cuál está más alineada al objetivo de la empresa, que es mejorar el clima organizacional de la empresa y de esa forma poder incrementar la productividad de los empleados.

### **Análisis cuantitativo**

#### a) Situación actual

- *Índice de Satisfacción:* como se explicó anteriormente el índice de satisfacción actual de la empresa, según la encuesta de Great Place to Work, es de 3.82 sobre 5.
- *Índice de absentismo:* Analizando el reporte de permisos laborales entregados por el área de recursos humanos (Anexo C) se identificaron los siguientes valores que permitió calcular el índice de absentismo.

Horas programadas de trabajo = 22 colaboradores x 8 horas x 5 días = 880 horas semanales.

Horas trabajadas = 22 colaboradores = 512.50 horas semanales.

Horas perdidas por permisos = 22 colaboradores = 367.50 horas semanales

Índice de absentismo = 41.76%

- *EBIT*: actualmente la empresa presentó un EBIT de 5.90% (Anexo D).

<b>Estado de Resultados 2023</b>	
<b>Ventas</b>	\$ 2.626.868,15
Sueldos	\$ 392.716,86
Aporte IEES	\$ 50.275,06
Gastos Operativos	\$ 1.527.090,72
Gastos Representación	\$ 67.964,44
Impuestos	\$ 114.489,58
Gastos Viajes	\$ 129.599,55
Seguros	\$ 6.759,55
Gastos Financieros	\$ 11.117,93
Depreciación	\$ 63.591,75
Provisiones	\$ 108.378,23
<b>Gastos Totales</b>	<b>\$ 2.471.983,67</b>
<b>Ingreso Operativo</b>	<b>\$ 154.884,48</b>
<b>Otros Gastos</b>	<b>\$ 73.915,03</b>
<b>Ingreso Neto</b>	<b>\$ 80.969,45</b>

b) Alternativa 1

- *Índice de Satisfacción*: se aplicó un supuesto de realizar un aumento del 10% en las afirmaciones que serán directamente afectadas por la alternativa presentada .

Para la alternativa 1 las afirmaciones afectadas directamente son 4, 15, 18, y 26. El aumento en estas 4 afirmaciones generan un nuevo indicador de satisfacción de 3.85.

- *Índice de absentismo*: se aplicó un supuesto de realizar una reducción del 5% de absentismo en los colaboradores, ya que para ambas alternativas se logrará un mejor ambiente laboral que logrará un mayor compromiso del equipo.

Horas programadas de trabajo = 22 colaboradores x 8 horas x 5 días = 880 horas semanales.

Horas trabajadas = 22 colaboradores = 538.13 horas semanales.

Horas perdidas por permisos = 22 colaboradores = 341.88 horas semanales

Índice de absentismo = 38.85%

- *EBIT*: se aplicó un supuesto de realizar un aumento del 10% de los ingresos de la empresa para ambas alternativas, basado a que en ambas alternativas se mejorará el ambiente de trabajo para los colaboradores y esto generará un aumento en su productividad. Para cada alternativa se evaluarán los gastos directos que implica la implementación en la empresa.

Para la alternativa 1 afecta directamente el rubro de sueldos, debido a la recomendación de aumento de sueldos en casos que apliquen por lo que se generó un aumento del 5%. Por otro lado en gastos de representación se aumentó \$2000 para utilizarlos en los bonos de premiación por cumplimientos de KPIs. Esto genera un EBIT de 13.85% para la empresa.

Estado de Resultados		
	Alternativa 1	Supuestos
Ventas	\$ 2.889.554,97	Aumentan el 10% de las ventas
Sueldos	\$ 412.352,70	Aumenta el 5% de sueldos
Aporte IEES	\$ 52.788,81	
Gastos Operativos	\$ 1.527.090,72	
Gastos Representación	\$ 69.964,44	Aumenta \$2000 por bonos
Impuestos	\$ 114.489,58	
Gastos Viajes	\$ 129.599,55	
Seguros	\$ 6.759,55	
Gastos Financieros	\$ 11.117,93	
Depreciación	\$ 63.591,75	
Provisiones	\$ 108.378,23	
<b>Gastos Totales</b>	\$ 2.496.133,27	
<b>Ingreso Operativo</b>	\$ 393.421,70	
<b>Otros Gastos</b>	\$ 73.915,03	
<b>Ingreso Neto</b>	\$ 319.506,67	

c) Alternativa 2

- *Índice de Satisfacción*: se aplicó un supuesto de realizar un aumento del 10% en las afirmaciones que serán directamente afectadas por la alternativa presentada .

Para la alternativa 2 las afirmaciones afectadas directamente son 15, 41, 42, 44, 45, 47, 48, 51, 54, 55 y 56. El aumento en estas 11 afirmaciones generan un nuevo indicador de satisfacción de 3.90.

- *Índice de absentismo*: se aplicó un supuesto de realizar una reducción del 5% de absentismo en los colaboradores, ya que para ambas alternativas se logrará un mejor ambiente laboral que logrará un mayor compromiso del equipo.

Índice de absentismo = 38.85%

- *EBIT*: se aplicó un supuesto de realizar un aumento del 10% de los ingresos de la empresa para ambas alternativas, basado a que en ambas alternativas se mejorará el ambiente de trabajo para los colaboradores y esto generará un aumento en su productividad. Para cada alternativa se evaluarán los gastos directos que implica la implementación en la empresa.

Para la alternativa 2 se afecta directamente los gastos operativos como rubro de honorarios y servicios, el valor de servicio de coaching se cotizó con la empresa Coaching Ecuador ubicada en la ciudad de Guayaquil ([www.coachingecuador.com](http://www.coachingecuador.com)), el costo del proyecto es de \$1200 por ejecutivo e incluye 8 sesiones de coaching. Por esto se incluyó un aumento de \$3600 para los 3 jefes de Marseguos. Esto genera un EBIT de 14.33% para la empresa.

Estado de Resultados		
Alternativa 2		Supuestos
Ventas	\$ 2.889.554,97	Aumentan el 10% de las ventas
Sueldos	\$ 392.716,86	
Aporte IEES	\$ 50.275,06	
Gastos Operativos	\$ 1.530.690,72	Inversión Coaching (\$1200 x 3 jefes)
Gastos Representación	\$ 67.964,44	
Impuestos	\$ 114.489,58	
Gastos Viajes	\$ 129.599,55	
Seguros	\$ 6.759,55	
Gastos Financieros	\$ 11.117,93	
Depreciación	\$ 63.591,75	
Provisiones	\$ 108.378,23	
<b>Gastos Totales</b>	<b>\$ 2.475.583,67</b>	
<b>Ingreso Operativo</b>	<b>\$ 413.971,30</b>	
<b>Otros Gastos</b>	<b>\$ 73.915,03</b>	
<b>Ingreso Neto</b>	<b>\$ 340.056,27</b>	

**Tabla 1**  
*Resumen análisis cuantitativo*

	Actual	Alternativa 1	Alternativa 2
<b>Índice Satisfacción</b>	3.82	3.85	3.90
<b>Índice de Absentismo</b>	41.76%	38.85%	38.85%
<b>EBIT</b>	5.90%	13.62%	14.33%

Fuente: Elaboración propia

Bajo el análisis cuantitativo la mejor alternativa para Marseguros S.A. es la alternativa 2, ya que mejora el índice de satisfacción con un mayor EBIT.

## Análisis cualitativo

**Tabla 2**

*Evaluación de alternativas por medio de análisis de Pros y Contras.*

<b>Situación Actual:</b> No realizar cambios en el área de RH y mantener los planes actuales sin modificación	
<b>PROS:</b>	<b>CONS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Evitar posibles resistencias al cambio por parte de los colaboradores y jefes.</li><li>● Mantener el compromiso y lealtad Según Simon Sinel (2009) cuando las personas son tratadas como recurso se comportan como recurso. Cuando son tratadas como personas, se comportan como personas.</li><li>● Reducción de costos y tiempo asociados con la implementación de nuevas prácticas.</li><li>● Mantener el sentido de pertenencia y reconocimiento, (Angelou, 2003)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Riesgo de estancamiento y falta de mejora en el clima laboral.</li><li>● Posible pérdida de competitividad ante otras empresas que sí implementan mejoras en su área de RH.</li><li>● No aprovechar oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto para los colaboradores.</li><li>● Riesgo de abuso y desviación “El poder sin control conduce al abuso” (Jones y Kavanagh, 1996)</li><li>● Posible pérdida de talentos que opten por empresas que busquen el desarrollo de su personal.</li></ul>

**ALTERNATIVA 1:** Revisar y actualizar las políticas de recursos humanos para garantizar la equidad en la promoción y la compensación de los colaboradores.

<b>PROS:</b>	<b>CONS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● La actualización de las políticas de promoción y compensación puede garantizar que los procesos de promoción y evaluación sean transparentes y equitativos para todos los colaboradores (Shaw et al., 2011).</li><li>● Un sistema de promoción y compensación justo y transparente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Los cambios en las políticas de promoción y compensación pueden encontrarse con resistencia por parte de algunos colaboradores que pueden sentirse amenazados por la incertidumbre (Bashkirova, 2011).</li><li>● Si los cambios en las políticas afectan a los colaboradores de forma</li></ul>

<p>puede aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores (Mercer, 2021).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La actualización de estas políticas puede ayudar a prevenir malentendidos y resentimientos, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo.</li> <li>● Una política clara y equitativa puede mejorar la percepción de la empresa como un empleador atractivo (Deloitte, 2021).</li> </ul>	<p>negativa, puede surgir descontento y desmotivación (Shaw et al., 2011).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Los costos asociados pueden ser especialmente desafiantes para una empresa más pequeña con recursos limitados (Bennett &amp; Bush, 2013).</li> <li>● Una mala comunicación de la actualización de políticas puede generar malentendidos y no mejorar la credibilidad y la imparcialidad percibida por los colaboradores (Bashkirova, 2011).</li> </ul>
--	--

**ALTERNATIVA 2:** Desarrollar habilidades de liderazgo de los actuales jefes de la empresa para garantizar la gestión eficaz de su equipo y lograr sus objetivos.

<b>PROS:</b>	<b>CONS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de habilidades de liderazgo para los jefes, que les permita trabajar de forma justa y equitativa con sus empleados.</li> <li>● Mejora en la toma de decisiones imparciales (Diedrich &amp; Dai, 2012).</li> <li>● Construcción de relaciones de confianza, un líder que inspire confianza entre sus colaboradores contribuirá a mejorar la credibilidad de la empresa (Gallup, 2021).</li> <li>● Promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo al aumentar la conciencia y las habilidades de los líderes para gestionar la diversidad (Braddy et al., 2017).</li> <li>● Fomento de una cultura de retroalimentación y mejora continua.</li> <li>● Desarrollar al mismo personal contratado, reduce costos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resistencia al cambio pueden sentirse amenazados por la idea de recibir retroalimentación o por la percepción de que el coaching es una intervención necesaria (Bennett &amp; Bush, 2013).</li> <li>● Inversión de tiempo, puede aumentar la carga de trabajo para colaboradores y jefes (Bashkirova, 2011).</li> <li>● Inversión de seguimiento, el área de RH debe comprometerse a realizar seguimiento al coaching para lograr resultados tangibles y mantener la sostenibilidad (Grant, 2012).</li> <li>● El ROI de capacitación puede reflejarse luego de mínimo 1 año, por lo que es menos certero identificar resultado a corto plazo.</li> </ul>

---

contratación extra y cuentan con la experiencia del negocio.

- La revista Fortune indica que “el coaching incrementa el rendimiento de los ejecutivos en un 88%”.

#### 4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

De acuerdo con el análisis de cada alternativa; la alternativa que se muestra como la mejor opción en relación a mejoras en el índice satisfacción, el índice de absentismo y EBIT. Además del impacto potencial en la empresa, es la alternativa 2 que busca desarrollar habilidades de liderazgo de los actuales jefes de la empresa para garantizar la gestión eficaz de su equipo y lograr sus objetivos. Esta alternativa será analizada para la identificación de riesgos, planes de mitigación y plan de implementación del proyecto.

#### Riesgos y Plan de mitigación

Riesgos:	Impacto	Probabilidad	Plan de mitigación	Score
Resistencia al cambio de parte de la jefatura, debido a que puede implicar retroalimentación negativa	Importante	Muy probable	Falta de seguimiento y sostenibilidad, los beneficios del coaching pueden disminuir con el tiempo sin un seguimiento apropiado	9
Falta de seguimiento y sostenibilidad, los beneficios del coaching pueden disminuir con el tiempo sin un seguimiento apropiado	Importante	Muy probable	El área de RH debe establecer sistemas de seguimiento para monitorear el progreso y garantizar que los beneficios del coaching perduren.	9

Falta de alineación con la cultura organizacional, todos los procesos deben estar enfocados hacia la mejora de la imparcialidad y credibilidad de los jefes.	Importante	Probable	El área de RH debe asegurarse de que el proceso de coaching esté alineado con los valores, la cultura de la empresa y el objetivo de mitigar la imparcialidad en las jefaturas.	8
Incompatibilidad de estilo de coaching, los coachees (jefes) pueden no sentir confianza con el coach y esto frena el proceso de desarrollo.	Posible	Moderada	El área de RH debe seleccionar un coach con habilidades para adaptarse a las necesidades individuales de los jefes, no limitarse debido al presupuesto sino analizar la experiencia del coach, buscar referencias y testimonios reales, y preferible si conocen el mercado de seguros.	6

**Figura 1**

Matriz de riesgos identificados tomando la opción 1 de Resistencia al cambio por parte de las jefaturas debido a que puede implementar retroalimentación negativa.

<b>Gravedad</b>	1 Insignificante	2 Menor	3 Moderada	4 Importante	5 Catastrófica
5 Muy probable	5	10	15	20	1
4 Probable	4	8	12	16	20
3 Posible	3	6	9	12	15
		Desconocimiento de la importancia del cambio	Recaída a antiguas practicas	*Gasto en programas mal implementados *Falta de compromiso	
2 No es posible	2	4	6	8	10
1 Muy improbable	1	2	3	4	5

Nota: El gráfico representa los niveles de riesgo de acuerdo con la probabilidad y la gravedad de los riesgos identificados.

Dentro del análisis de riesgo se concluye que entre los riesgos más críticos con puntuación de 9 puntos están:

- Resistencia al cambio de parte de la jefatura, debido a que puede implicar retroalimentación negativa: La resistencia al cambio es un factor común cuando se requiere que los líderes modifiquen sus comportamientos o enfoques actuales. En este caso, el cambio implica desarrollar habilidades de liderazgo para lograr mejorar la gestión del equipo, misma que puede ser percibida como crítica a la forma actual que lideran y si se sienten amenazados por la retroalimentación, es mas probable que se opongan al cambio.
- Falta de seguimiento y sostenibilidad: si no se realiza el seguimiento adecuado los beneficios iniciales del cambio pueden disminuir con el tiempo, lo que llevaría a una pérdida de los avances logrados y la inversión que se llevaría a cabo con el proceso de coaching a los jefes. Por ende, existiría el riesgo de que los líderes y colaboradores vuelvan a sus antiguas formas de trabajo o comportamiento si no se mantiene un monitoreo constante. Para que el cambio a implementar sea efectivo y perdure en el tiempo es fundamental establecer sistemas de seguimiento y evaluación que garanticen sostenibilidad. Sin ese seguimiento, el cambio corre el riesgo de no arraigarse en la cultura organizacional y de ser abandonado a la medida de que surjan nuevas prioridades.

## **5. Implementación del Plan**

### ***Fase 1: Planificación inicial***

En esta fase inicial la alta gerencia debe analizar la encuesta realizada por los colaboradores de Marseguros S.A. en la cual con las puntuación de las afirmaciones 41-57 podrán identificar qué aspectos los colaboradores piensan que las jefaturas deben mejorar. Con esta visión más clara del ambiente, deben definir los objetivos del plan de desarrollo.

Una vez definidos los objetivos, se debe proceder a diseñar el plan de desarrollo de liderazgo individualizado para cada jefe. El plan de desarrollo debe incluir las sesiones de coaching y las capacitaciones de retroalimentación interna tal como la de 360 grados. Por lo que se debe realizar una licitación de proveedores que ofrezcan los servicios de coaching para los jefes de la empresa, analizando precio, calidad y experiencia.

Luego de desarrollar el plan, se deben tener reuniones con los jefes para presentarles a cada uno los planes de desarrollo respectivamente, y presentar la propuesta de realizar una planificación de KPIs que permita a los jefes realizar un seguimiento de las responsabilidades de los colaboradores. Cada jefe de área será responsable de generar una propuesta de KPIs para su equipo de trabajo, que les permita medir avances de proyectos y validar el cumplimiento de sus responsabilidades.

**Tabla 3***Planificación inicial*

<b>Resultado</b>	<b>Plazo final</b>	<b>Persona responsable</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Definir objetivos por la alta gerencia.</li></ul>	3 meses	<ul style="list-style-type: none"><li>● Gerente General</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Diseñar el plan de desarrollo individualizado para cada jefe.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>● Recursos Humanos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Contratar servicio de coaching.</li></ul>		

***Fase 2: Implementación del Plan de Desarrollo***

Luego de diseñar el plan de desarrollo individual para cada jefe, se procede con la implementación del mismo. Comenzando con el agendamiento de las sesiones de coaching, por lo general se solicitan entre 6-8 meses para lograr un desarrollo significativo. Cada coach se adapta a las necesidades de su coachee y de la empresa, por lo que al contratar el servicio es importante tener en cuenta el aspecto de la duración.

A medida que avanza el proceso de las sesiones de coaching, es necesario que la responsable de recursos humanos realice las capacitaciones para todos los colaboradores y lograr llevar a cabo las primeras evaluaciones de 360 grados. Las evaluaciones aportarán aspectos importantes para el desarrollo de cada jefe, por lo que es importante cumplir los plazos recomendados.

**Tabla 4**  
*Implementación del Plan de Desarrollo*

<b>Resultado</b>	<b>Plazo final</b>	<b>Persona responsable</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agendamiento de las primeras sesiones de coaching para cada jefe.</li> <li>● Equipo capacitado sobre las evaluaciones de 360 grados.</li> <li>● Los jefes reciben aspectos importantes de las evaluaciones.</li> </ul>	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recursos Humanos</li> <li>● Jefes de cada área</li> </ul>

***Fase 3: Reforzamiento y Seguimiento del Plan***

Durante la fase del reforzamiento y seguimiento del plan, se continuarán las sesiones de coaching con los jefes, aplicando los resultados de las evaluaciones de cada uno de los subordinados, las sesiones de coaching podrán tener mejores resultados. El área de recursos humanos debe solicitar una retroalimentación de los avances de las sesiones para identificar áreas de éxito y puntos de mejora.

Con las nuevas habilidades de los jefes, en esta fase es importante presentar a la alta gerencia y al área de recursos humanos la planificación de KPIs para sus respectivas áreas y una vez aprobado, presentarlo al equipo. De esta forma los jefes contarán con las herramientas necesarias para evaluar los resultados de su equipo y medir su productividad.

**Tabla 5***Reforzamiento y Seguimiento del Plan*

<b>Resultado</b>	<b>Plazo final</b>	<b>Persona responsable</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Avances con las sesiones de coaching.</li><li>● Evaluar el plan de desarrollo e identificar puntos de mejora.</li><li>● Implementar evaluación por KPIs para todo el equipo</li></ul>	4 meses	<ul style="list-style-type: none"><li>● Recursos Humanos</li><li>● Jefes de cada área</li></ul>

***Fase 4: Evaluación final y adaptación***

En la fase final se concluyen las sesiones de coaching, al menos que por recomendación del coach se soliciten más sesiones. Luego del cierre de las sesiones es importante realizar una evaluación completa del plan de desarrollo implementado recopilando datos sobre el impacto en el desempeño de los jefes y la percepción de los empleados sobre el liderazgo. Es recomendable realizar nuevamente la encuesta de satisfacción de Great Place to Work que permite al equipo de recursos humanos medir la percepción real del equipo y comparar los resultados de la encuesta realizada a inicios del caso de negocio. Esta evaluación permitirá medir el impacto real del plan de desarrollo implementado por la empresa.

Por último establecer cronograma para realizar las evaluaciones de 360 grados al equipo, mínimo 1 vez al año lo cual permitirá identificar con anticipación los síntomas que podrían afectar la motivación y por ende la productividad del equipo.

**Tabla 6***Evaluación final y adaptación*

<b>Resultado</b>	<b>Plazo final</b>	<b>Persona responsable</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se concluyen las sesiones de coaching.</li> <li>● Nuevos resultados de la encuesta de Great Place to Work.</li> <li>● Cronograma de evaluaciones de 360 grados para el equipo.</li> </ul>	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recursos Humanos</li> </ul>

**Tabla 7.***Cronograma de implementación y responsables*

			<b>Tiempo en meses</b>											
<b>Fases</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Planificación Inicial</b>	Definir objetivos del plan	Gerente General												
	Diseñar plan de desarrollo	Recursos Humanos												
	Reunión inicial por KPIs	Jefes												
<b>Implementación Plan</b>	1ras sesiones de coaching	Jefes												
	Capacitaciones evaluación 360	Recursos Humanos												
	1ra evaluación 360 grados	Recursos Humanos												
<b>Reforzamiento y Seguimiento</b>	Sesiones de coaching	Jefes												
	Retroalimentación del plan	Recursos Humanos												



coaching pueden requerir una inversión inicial y seguimiento continuo, los beneficios a largo plazo en términos de desempeño, retención de talento y clima laboral positivo pueden superar con creces los costos asociados.

Recomendaciones para la empresa Marseguros S.A. fuera de las alternativas propuestas:

- Mejorar las descripciones de puestos, una descripción de su puesto detallada que incluya información sobre las responsabilidades clave, las competencias requeridas y las métricas de desempeño.
- Considerar la posibilidad de realizar un cambio en el horario laboral, tomando como referencia los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores. Según los detalles proporcionados, el horario de 8h00 a 16:30 parece ser mucho más conveniente.
- Crear un programa de capacitación continua para los colaboradores, mismo que les permita desarrollar nuevas habilidades dentro del sector de los seguros y que a su vez los ayude a realizar sus tareas de forma más profesional y efectiva afianzando su compromiso con la empresa.

## Referencias:

Bachkirova, T. (2011). Issues in coaching research. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(1), 1-12.

Bennett, J., & Bush, M. (2013). *The essential guide to coaching and mentoring*. London: Pearson.

Braddy, P. W., Meade, A. W., & Kroustalis, C. M. (2017). Leveraging coaching to promote workplace diversity and inclusion. *Academy of Management Learning & Education*, 16(3), 426-443.

Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://uniespiritusanto.microsite-ebooks724.com/?il=20753>

Corredor, A. (2016). *PYMES: GESTIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL*. Barranquilla: Coruniamericana. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=SWBgDwAAQBAJ&pg=GBS.PA111&hl=en>

Daniel Fiallo Moncayo, Pedro Alvarado Andino y Lanny Sofía Soto Medina (2015): “El clima organizacional dentro de un empresa”, *Revista Contribuciones a la Economía* (septiembre 2015). En línea: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

Deloitte. (2021). *Global Human Capital Trends Report*.

Diedrich, R. & Dai, G. (2012). *Executive Coaching Can Improve Decision Making*. Center for Creative Leadership.

Gallup. (2021). *Leadership Trust Index*.

Grant, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146-165.

Great Place to Work. (2019). *Great Place to Work*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe>

Jaramillo, J. M. (2000). *Indicadores de Gestión*. 3r Editores.

Jack Zenger, J., & Folkman, J. (2014). *Making Yourself Indispensable*. Harvard Business Review.

MacNeil, C. (4 de Diciembre de 2022). *Todo lo que necesitas saber sobre los cronogramas de trabajo híbrido*. Asana.com. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/hybrid-work-schedule>

Mafud, L. (2021). Coaching empresarial: de qué se trata esta herramienta que ayuda a aumentar la productividad. Forbes Ecuador. Recuperado de <https://www.forbes.com.ec/liderazgo/coaching-empresarial-trata-esta-herramienta-ayuda-aumentar-productividad-n7935>

McCloud, M. (2021). Diseñar programas retributivos para empleados que inspiren y retengan. Mercer. Recuperado de <https://www.mercer.com/es-es/solutions/talent-and-rewards/rewards-strategy/employee-rewards/>

Murphy, C. B. (2024). Earnings Before Interest and Taxes (EBIT). Investopedia. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/e/ebit.asp>

Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Psicothema. Recuperado de <https://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>

Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2011). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(3), 546-565.

UNIR - Universidad Internacional de La Rioja. (2022, 3 de noviembre). ¿Cómo calcular el índice de absentismo laboral y por qué es importante hacerlo? Recuperado de <https://www.unir.net/empresa/revista/indice-absentismo-laboral/>

"Comercio". Autor: Inés de Azkue. De: Argentina. Para: Enciclopedia Humanidades. Disponible en: <https://humanidades.com/comercio/>. Última edición: 14 julio, 2023. Consultado: 24 septiembre, 2023.

Anexo A. Encuesta de Servicio Administrativo tomada en febrero de 2024.

<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Malo (1)</b>
----------------------	------------------	--------------------	-----------------

<b>¿Qué tan satisfecho estás con la claridad y precisión de la información proporcionada a tus consultas por parte del equipo de Marseguros?</b>	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4
<b>¿Cómo calificarías la amabilidad y profesionalismo del personal de Marseguros al interactuar contigo?</b>	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4
<b>¿Recibes orientación y apoyo adecuado para resolver tus consultas o problemas como agente?</b>	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4
<b>¿Cómo calificarías la atención brindada por parte del equipo</b>	2	2	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	1	4

de reclamos médicos?														
¿Cómo calificarías la atención brindada por parte del equipo comercial?	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4
¿Cómo calificarías la atención brindada por parte del área de renovaciones?	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4
¿Cómo calificarías la atención brindada por parte del área de emisiones de nuevos negocios?	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4
¿Cómo calificarías la atención brindada por parte del área de liquidación de comisiones?	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	2	3	3	4

**¿Hay algún aspecto específico o área específica en la que creas que podríamos mejorar la atención y el apoyo hacia ustedes? Si es así, por favor descríbelo.**

Reclamos no contesta múltiples llamadas. Joselyn es la que más contesta, las demás no, ni mensajes. Tengo que resolver las cosas yo. No me siento apoyada. Renovaciones está bien, las emisiones han mejorado mucho! Comercial excelente y siempre responde y atiende inquietudes.

Marsegueros DEBE de tener un asesor de reclamos en cada compañía, así como tenemos un comercial a nuestro cargo para producir, debemos de exigir a las compañías que nos den un asesor de reclamos. Ese post venta de servicio a nuestro cliente está haciéndonos quedar mal.

El área de comisiones, muchas veces la atención tiene retrasos en los pagos y es entendible si no ha sido liberada la comisión por tema de que falte algún documento, pero sería bueno que sea notificado al agente para poder regularizar con tiempo. Además Dallana no siempre contesta con una buena actitud, a veces pareciera que nos está haciendo un favor

Siempre avisaremos directamente de todos los mails respuestas de las diferentes compañías

En los reclamos médicos sería bueno recibir de manera oportuna las liquidaciones. En las renovaciones sería excelente recibir las pólizas renovadas siempre. En el área de liquidaciones de comisiones de Ramo Generales demoran mucho en liquidar, sería valioso sea haga como las de Asistencia Médica.

El WhatsApp debería ser una herramienta válida de comunicación igual que el correo electrónico por la agilidad y rapidez que brinda.

1. Mayor apoyo en temas comerciales y operativos
2. Revisión de tiempos de respuestas con las aseguradoras, en algunos casos si no hay insistencia incluso directa no dan agilidad
3. Más Incentivos para los agentes
4. Oportunas liquidaciones de comisiones

Tiempo de respuesta, apoyo comercial y devolver las llamadas a tiempo, idealmente, dentro del mismo día

Reclamos médicos es una desorganización, nadie se apersona de los casos sino que se pasan de mano en mano. No tienen conocimiento de los beneficios de las pólizas y contestan cualquier cosa. Además no hacen un recibido ni seguimiento de los reclamos.

**Si tienes algún comentario extra que quisieras compartir en cuanto a una buena o mala experiencia, este es el momento :)**

Importante entender servicio al cliente interno
Me encanta la amabilidad y sonrisa de las chicas de la oficina.
Hay veces no devuelven las llamadas
Excelente experiencia con Jennyfer,Sofía, Noemi y Cindy siempre dispuestas a colaborar y dar soluciones oportunas.
Existe una muy buena relación con el equipo de Marseguros y estamos contentos de que sean nuestra agencia general. Nos hemos descuidado un poco de la comercialización de seguros internacionales y eso nos ha distanciado un poco, sin embargo, esperamos poder mejorar resultados en lo que va de este año.

Anexo B. Encuesta Great Place to Work tomada en enero de 2024.

Dimensiones

<b>Credibilidad (Cr)</b>	<b>Respeto (R)</b>	<b>Imparcialidad (I)</b>	<b>Orgullo (O)</b>	<b>Camaradería (Ca)</b>
--------------------------	--------------------	--------------------------	--------------------	-------------------------

Respuestas a las afirmaciones

<b>Casi nunca es verdad (1)</b>	<b>Pocas veces es verdad (2)</b>	<b>A veces es verdad, a veces no (3)</b>	<b>Frecuentemente verdad (4)</b>	<b>Casi siempre es verdad (5)</b>
---------------------------------	----------------------------------	--	----------------------------------	-----------------------------------

	<b>Género:</b>	F	F	M	F	F	F	F	F	F	M	F	M	M	F	F	M	M		
	<b>Edad:</b>	18-30 años	18-30 años	31-40 años	18-30 años	31-40 años	18-30 años	Más de 40 años	31-40 años	31-40 años	31-40 años	31-40 años	Más de 40 años	Más de 40 años	18-30 años	18-30 años	18-30 años	Más de 40 años		
	<b>Años en la empresa:</b>	1-5 años	6-10 años	Menos de 1 año	1-5 años	1-5 años	Menos de 1 año	Más de 10 años	6-10 años	1-5 años	Menos de 1 año	Más de 10 años	Más de 10 años	Más de 10 años	1-5 años	Menos de 1 año	1-5 años	Más de 10 años		
	<b>Nivel de Cargo:</b>	Operativo	Comercial	Operativo	Operativo	Comercial	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	Comercial	Operativo	Operativo	Administrativo	Operativo		
<b>R</b>	<b>1</b>	Este es un lugar acogedor para trabajar.		3	4	4	5	2	5	4	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5

R 2	Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.	2	4	4	4	2	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5
R 3	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
I 4	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	2	3	4	2	3	4	3	4	2	4	1	1	5	3	4	5	2
O 5	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo.	4	2	4	4	3	5	3	4	3	4	1	3	5	4	3	5	3
C a 6	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros.	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	2	5	5	3	3	5	4
R 7	Aquí me ofrecen formación u	1	1	4	3	2	4	3	3	2	5	1	5	5	3	4	5	2

		otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.																	
O 8		Mi trabajo tiene un significado especial para mí: este no es un trabajo más.	3	3	4	4	5	3	4	3	5	5	1	5	5	2	2	5	3
9	C a	Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa".	2	3	4	2	2	3	4	4	5	5	1	5	5	3	4	5	3
O 10		Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo.	2	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
O 11		Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad.	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	2	5	4	3	4	5	5

C r	12	Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada.	2	4	4	5	4	5	4	4	3	4	1	3	4	3	4	5	3
R	13	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	2	3	4	3	2	4	4	4	4	4	1	3	4	3	3	5	3
I	14	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad.	2	3	4	2	2	3	4	4	3	4	1	2	5	2	3	5	4
I	15	Los ascensos son obtenidos por quienes más lo merecen.	4	3	3	1	2	4	3	4	4	4	1	5	3	3	4	5	5
O	16	Aquí, nos gusta venir a trabajar.	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	2	5	5	4	4	5	5
C a	17	Puedo comportarme de forma natural en	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	1	5	4	4	4	3	5

		mi lugar de trabajo.																	
I	18	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo.	3	4	3	2	2	5	4	3	5	5	1	3	4	2	3	5	5
C	19	Las personas aquí se preocupan por las demás.	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	1	3	4	3	3	5	3
R	20	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.	4	3	4	4	2	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5
I	21	Las personas son tratadas con justicia independiente de su condición socioeconómica.	4	4	5	4	2	4	4	5	4	4	1	3	5	3	4	5	5
O	22	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí.	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	2	5	5	3	5	5	4

C	23	Aquí hay un sentimiento de familia o equipo.	2	4	5	4	3	4	4	5	3	5	1	5	5	3	3	5	5
C	24	Aquí celebramos eventos especiales.	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
C	25	Un despido masivo sería la última opción a la que recurriría esta empresa.	4	5	5	5	5	5	1	5	1	5	4	5	5	5	4	3	1
I	26	Las personas evitan las intrigas como medio para conseguir cosas.	3	4	4	2	2	4	3	4	3	4	1	3	5	3	3	5	2
I	27	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo.	4	5	4	4	2	3	4	5	4	4	3	5	5	3	4	5	5
R	28	Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal.	3	4	4	4	5	5	4	5	2	5	3	3	5	3	4	5	2

I	29	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual.	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	3
I	30	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	3	2	5	5	2	3	3	5	3	4	1	3	4	1	3	5	5
I	31	Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes.	3	3	4	3	1	5	3	4	5	5	2	3	5	4	4	5	2
C a	32	Siento que estamos todos "en el mismo barco".	2	3	4	3	2	5	3	4	4	4	1	4	5	2	3	5	5
O	33	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	3	3	4	4	2	4	4	4	5	5	3	4	5	1	4	5	4

I	34	Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la empresa, reciben un buen trato.	3	3	4	4	2	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	5	4
R	35	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5
O	36	Mi contribución aquí es importante.	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	3	5	4
C a	37	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido.	3	3	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	5	5
I	38	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza.	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5

C	a	39	Es entretenido trabajar aquí.	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	3	5	4	4	5	5
C	a	40	Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura.	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3
C	r	41	Mi jefe me comunica de forma clara sus expectativas.	3	4	4	3	2	5	3	5	3	4	1	4	3	3	4	5	2
C	r	42	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa.	3	4	5	3	2	5	3	5	4	5	2	4	3	4	4	5	1
R		43	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales.	3	5	4	2	4	4	2	5	3	4	1	2	3	3	5	5	2

C r	44	<p>Mi jefe es accesible y es fácil de hablar con él.</p>	3	5	5	3	2	5	2	5	3	5	1	4	3	3	3	5	5
R	45	<p>Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.</p>	3	5	5	3	4	4	2	5	5	5	1	3	3	4	3	5	4
R	46	<p>Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas.</p>	4	4	5	2	4	4	3	5	3	5	1	4	5	3	4	5	4
C r	47	<p>Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.</p>	3	4	5	3	4	5	2	5	4	4	1	3	5	5	4	5	5
C r	48	<p>Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la</p>	2	3	4	4	3	5	2	5	3	4	1	4	5	3	4	5	3

		organización y como alcanzarla.																		
C	r	49	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.	3	5	4	4	5	4	3	5	5	5	3	5	5	3	4	5	5
R		50	Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo.	4	5	4	4	5	4	2	5	3	5	1	4	5	3	4	5	5
I		51	Mi jefe evita el favoritismo.	1	4	4	1	4	5	2	5	1	4	1	2	5	5	4	5	3
C	r	52	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.	3	4	5	2	2	5	3	5	2	5	1	3	5	5	4	5	4
C	r	53	Mi jefe cumple sus promesas.	3	4	4	2	2	5	3	5	5	4	1	1	5	2	4	5	3

C	54	Mi jefe hace lo que dice.	3	4	4	2	4	5	3	4	5	4	1	1	5	2	4	5	4
C	55	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente.	3	3	4	3	2	5	3	5	5	5	1	5	4	3	4	5	5
C	56	Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética.	4	5	4	3	4	5	3	5	4	4	1	4	4	3	4	5	5
R	57	Mi jefe demuestra interés en mi como persona y no tan solo como colaborador.	3	4	4	3	2	3	3	5	2	5	1	4	5	4	5	5	4
I	58	Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa.	4	4	4	3	2	4	4	4	3	5	1	4	5	4	4	5	2
O	59	Tomando en cuenta todo en consideración,	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4



	por que hay compañerismo entres nosotros
	El apoyo que brindan cuando el colaborador lo necesita
	te dan facilidad de estudio, celebramos el cumpleaños de todo el personal, hacen los pagos puntuales
	Si considero que el ambiente que existe es muy similar al familiar, nos cuidamos entre todos, si algo sucede estamos pendientes de todos.
	Es un lugar acogedor para trabajar por el trato de algunos de nuestros jefes, Robertito
<b>61</b>	<b>En su opinión, Qué haría esta empresa un mejor lugar para trabajar?</b>
	evitar el favoritismo
	La definición específica de los puestos de trabajo, indicando exactamente cuáles son los equipos de trabajo y quienes son parte del mismo. Cursos para crecimiento personal/profesional de los colaboradores.
	Una consideración de la remuneración.
	Que sean más equitativos
	Contratar un gerente general pues los dueños de compañía también son agentes y tienen su cartera de clientes (En su mayoría internacional) que requieren un trato directo por parte de ellos, a más de eso buscan también constantemente vender por lo que no tienen suficiente tiempo para encargarse de la administración de la empresa lo cual es necesario para el crecimiento de la misma. Esta persona trabajará en conjunto con los frentes de cada departamento (Individual / Corporativo / Generales) quien propondrá mejorar a los dueños. Es importante tener en cuenta que estas mejoras pueden implicar la contratación de más personal pues esto va de la mano con en el servicio que se tiene que garantizar a los cliente para que así nos puedan recomendar. Otro punto importante es el reclutamiento de agentes / Aumento de sueldo en función al cargo pues el personal adquiere mayor experiencia y se corre el riesgo de que los llamen de otras compañías con el mismo giro de negocio.

Que todos sepamos reconocer el esfuerzo y trabajo de los demás
INCENTIVAR LA PREPARACIÓN ACADÉMICA Y QUE HAYA RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO REALIZADO PREVIO A LA METAS O PROYECCIONES PROPUESTAS ANUALMENTE.
que proporcionen seguro de asistencia médica privado, servicio de catering para el almuerzo, día libre en el cumpleaños, dar la oportunidad a todos los trabajadores de alcanzar metas para ganar bonos.
Más comunicación e incentivo verbal por parte de los jefes, saber si estás haciendo las cosas bien o mal.
TENER LOS VIERNES HORAS DE SALIR ANTES
Que los jefes dejen de ver por sus propios intereses y se fijen más en el personal, en la carga operativa que tiene cada uno y que se revisen los sueldos, que hayan alzas en el sueldo pero que no se dejen llevar por el favoritismo que imponen ciertos agentes que se creen jefes, que los jefes sean más organizados en sus trabajos y no prometan a vendedores y asegurados cosas que no podemos cumplir como empresa, que sean mas profesionales y dejen la informalidad a un lado, que se dirijan al personal con respeto, no con gritos, que nos provean de uniformes, los que tenemos ya no sirven y que cambien de proveedor porque el actual cose muy mal. Que se evalúe el horario de 8:00 am a 4:30 pm este horario nos beneficia a la mayoría porque podemos llegar temprano a nuestras casas porque el tráfico de las 5:30 es muy pesado y casi siempre la mayoría llegamos en la noche a nuestras casas.
Revisión del sueldo, beneficios como seguro de salud, revisar la posibilidad de 1 o 2 días a la semana teletrabajo y mantener el horario de 8 a 4:30 que es muy favorable para nosotros, menos tráfico.
comercial
Sinceramente creería que deberían comenzar a escuchar a nosotros los jóvenes que estamos empezando tratar de enseñarnos de la mejor forma y no pretender que ya sabemos como es el trabajo cuando para la mayoría es el primer trabajo, no dejarse llevar por lo que los colaboradores con más experiencia y años laborales dicen sobre nosotros. Necesitamos más palabras de apoyo, un poco de tolerancia, que nos dejan defendernos o decir que nos excusamos o por lo más bajo humillarnos.  Y sobre todo porque somos los jóvenes quienes vamos a quedar y por ende hacer crecer la empresa.

que entre compañeros se traten de mejor forma

En mi opinión pienso que lo tiene todo, y se puede diferenciar en muchos puntos de otras empresas.

Que Rocío preste más atención a las necesidades de los empleados y que no haga caso a chismes.

Anexo C. Reporte Permisos Laborales - Recursos Humanos Marseguros S.A.

<b>Empleados</b>	<b>Total Permisos Solicitados</b>	<b>Promedio en horas</b>	<b>Promedio Diaria</b>	<b>Promedio Semanal</b>
	# De permisos registrados en la agenda de Marseguros por colaborador ajenos a temas de trabajo	Tomando en cuenta un promedio de 1h y media por cada permiso solicitado	Horas laboradas promedio diarias	Horas laboradas promedio semanales
Daniela Santana	0	0	8	40
Amada Tamayo	1	1,5	6,5	32,5
Joselyn Macías	0	0	8	40
Denisse Avalos	1	1,5	6,5	32,5
María de los Ángeles V	2	3	5	25
Jennifer Morales	3	4,5	3,5	17,5
Noemí Mendieta	4	6	2	10
Yimabel Barzola	5	7,5	0,5	2,5
Karina Galarza	0	0	8	40
Xavier Salazar	1	1,5	6,5	32,5
Dallana Cabezas	11	16,5	-8,5	-42,5
Cindy vera	1	1,5	6,5	32,5
Dayanara Echanique	2	3	5	25
Sofía Suarez	2	3	5	25
Gina Miranda	1	1,5	6,5	32,5
Pilar Romoleroux	10	15	-7	-35
Félix Calderón	0	0	8	40
Johnny Cuello	1	1,5	6,5	32,5
Christian Guzmán	0	0	8	40
Gia Hermida	0	0	8	40
Pilar Tamayo	4	6	2	10
Niurka Rivera	0	0	8	40
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>73,5</b>	<b>102,5</b>	<b>512,5</b>

## Anexo D. Estado de Resultados 2023

### Marseguros S.A.

#### Profit and Loss

January - December 2023

	TOTAL
Income	
4010000 VENTAS	
4010100 Comisiones 12%	24,252.65
4010200 Comisiones 0%	1,400.00
Total 4010000 VENTAS	25,652.65
4050000 COMISIONES	
4004000 PERSONAL	
4004000 SALUD	
4004100 COBERTURA NACIONAL	
40041001 Negocio Nuevo	112,612.14
40041002 Renovacion	190,646.34
Total 4004100 COBERTURA NACIONAL	303,258.48
4004200 COBERTURA INTERNACIONAL	
40042001 Negocio Nuevo	182,204.75
40042002 Renovacion	1,247,226.22
Total 4004200 COBERTURA INTERNACIONAL	1,429,430.97
Total 4004000 SALUD	1,732,689.45
Total 4004000 PERSONAL	1,732,689.45
4005000 CORPORATIVO	
4050200 SALUD	
405020301 Negocio Nuevo	50,353.15
405020302 Renovacion	2,828.35
Total 4050200 SALUD	53,181.50
4050300 VIDA	
405030301 Negocio Nuevo	45,293.53
405030302 Renovación	133,398.04
Total 4050300 VIDA	178,691.57
Total 4005000 CORPORATIVO	231,873.07
4006000 OVERRIDE	244,584.97
4050100 PATRIMONIAL	
4050101 Renovación	287,644.29
4050102 Negocio Nuevo	16,147.70
Total 4050100 PATRIMONIAL	303,791.99
4050400 FIANZA	38,701.26
405050101 ASISTENCIA DE VIAJE.	41,403.00
Total 4050000 COMISIONES	2,593,043.74
7020000 RENDIMIENTOS FINANCIEROS	8,171.76
Total Income	\$2,626,868.15
GROSS PROFIT	\$2,626,868.15

Accrual Basis Monday, March 25, 2024 02:31 PM GMT-05:00

1/4

	TOTAL
Expenses	
6010000 SUELDOS / REMUNERACIONES	
6010100 Sueldos	273,175.05
6010300 Comisiones	29,533.33
6010400 Otros	4,243.07
6010500 Bono Navideño	4,400.00
Total 6010000 SUELDOS / REMUNERACIONES	311,351.45
6020000 BENEFICIOS SOCIALES	
6020100 Decimotercera Remuneracion	25,517.45
6020200 Decimacuarta Remuneracion	8,756.66
6020300 Vacaciones	12,638.54
6020400 Fondos de Reserva	22,770.02
6020600 Desahucio	2,229.53
Total 6020000 BENEFICIOS SOCIALES	71,912.20
6030000 OTROS BENEFICIOS	
6030100 Alimentación	1,446.64
6030200 Seguro Médico	3,367.01
6030300 Movilización	120.00
6030400 Uniformes	270.00
6030600 Exámenes Medicos	57.00
6030700 Bono	4,192.56
Total 6030000 OTROS BENEFICIOS	9,453.21
6040000 APORTES AL IESS	
6040100 Aporte Patronal	37,353.57
6040200 Aporte Personal Asumido	12,921.49
Total 6040000 APORTES AL IESS	50,275.06
6050000 HONORARIOS Y SERVICIOS	
6050100 Honorarios Legales	6,273.04
6050400 Honorarios de Promotor	827,257.80
6050800 Honorarios Profesionales	240.93
Total 6050000 HONORARIOS Y SERVICIOS	833,771.77
6060000 ALQUILER DE INMUEBLES	
6060100 Alquiler de Oficina	4,000.00
6060400 Alícuotas	16,819.12
Total 6060000 ALQUILER DE INMUEBLES	20,819.12
6070000 SERVICIOS BASICOS	
6070100 Electricidad	5,490.97
6070200 Teléfono	3,799.87
6070300 Celular	9,702.59
6070400 Internet	3,272.02
6070500 Agua Potable	359.15
6070600 TV Cable	1,727.08
6070700 Recoleccion de Basura	701.64
Total 6070000 SERVICIOS BASICOS	25,053.32
6080000 SERVICIOS DE TERCEROS	
6080100 Servicios de Contabilidad	13,025.60

	TOTAL
6080200 Gestion de Cobranzas	129,394.00
6080300 Servicios Legales	2,400.00
6080500 Servicio de Diseño Y Publicida	28,460.17
6080700 Alquiler de Vehiculos	28,216.95
6080800 Servicios de Monitoreo	175.00
6080960 Servicios de Broker	4,896.65
6080970 Capacitacion al Personal	1,450.82
6080980 Comisiones en ventas	329,801.02
6080990 Servicio de Fumigacion	160.00
6080991 Servicios Prestados	28,752.57
6080992 Servicios de Auditoria	2,380.00
6080993 Servicio de Facturacion Electro	501.50
6080994 Asesoría en Seguridad y Salud Ocupacional	5,350.00
6080995 Servicio de Sistema Web	2,740.00
6080996 Estudio Actuarial	268.80
<b>Total 6080000 SERVICIOS DE TERCEROS</b>	<b>577,973.08</b>
<b>6110000 SUMINISTROS Y MATERIALES</b>	
6110100 Utiles de Oficina	3,858.60
6110200 Papelería	54.00
6110300 Materiales de Limpieza	8,028.14
6110400 Gastos de Cafetería	5,383.00
6110500 Activos Menores	9,611.20
<b>Total 6110000 SUMINISTROS Y MATERIALES</b>	<b>26,934.94</b>
<b>6120000 TRANSPORTE Y MOVILIZACION</b>	
6120200 Servicio de Taxi	52.00
6120300 Movilización	5,662.22
6120400 Servicio de Mensajería/Courrie	547.72
6120500 Combustibles	6,280.26
<b>Total 6120000 TRANSPORTE Y MOVILIZACION</b>	<b>12,542.20</b>
<b>6130000 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	
6130100 Mantenimiento de Oficina	12,804.96
6130200 Mantenimiento de Equipos	8,964.68
6130300 Mantenimiento de Vehículos	1,420.96
<b>Total 6130000 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	<b>23,190.60</b>
<b>6140000 GASTOS GENERALES</b>	
6140100 Gastos bancarios y T/C	3,300.84
6140200 Cuotas Sociales	240.00
6140400 Suscripciones	156.00
6140500 Peajes, Parques y Similares	1,678.17
6140600 Copias, Faxes y Similares	310.68
6140700 Donaciones	1,120.00
<b>Total 6140000 GASTOS GENERALES</b>	<b>6,805.69</b>
<b>6140300 GASTOS DE REPRESENTACIÓN</b>	
6140301 Gastos de Atencion a Empleados	12,393.12
6140302 Gastos de Atencion a Clientes	19,089.13
6140303 Gastos de Atencion a Socios	36,482.19
<b>Total 6140300 GASTOS DE REPRESENTACIÓN</b>	<b>67,964.44</b>

	TOTAL
6150000 IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCION	
6150200 Impuestos Municipales	4,281.58
6150400 Matriculación Vehicular	1,280.84
6150500 IVA Gasto	95,162.99
6150600 Otros Impuestos	351.88
6150700 Contribucion SIB	11,495.46
6150900 Contribución Societaria	969.15
Total 6150000 IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCION	113,541.90
6160000 GASTOS DE VIAJE	
6160100 Gastos de Viaje Locales	4,539.08
6160200 Gastos de Viaje al Exterior	125,060.47
Total 6160000 GASTOS DE VIAJE	129,599.55
6170000 SEGUROS (G)	
6170400 Seguro de Equipos	6,186.81
6170500 Seguro de Viaje	572.74
Total 6170000 SEGUROS (G)	6,759.55
6180000 GASTOS FINANCIEROS	
6180100 Intereses por Créditos Bancari	10,559.68
6180300 Intereses Tarjetas de Crédito	558.25
Total 6180000 GASTOS FINANCIEROS	11,117.93
6190000 DEPRECIACION	63,591.75
6210000 PROVISIONES	
6210300 Provisiones	76,347.94
6210400 Desahucio	11,158.98
6215000 Jubilacion Patronal	20,871.31
Total 6210000 PROVISIONES	108,378.23
6220000 OTROS GASTOS	
8010100 Multas e Intereses	251.57
8010200 Retenciones Asumidas	185.71
8010400 Otras Pérdidas	174.99
8010500 Baja de Cuentas	335.41
Total 6220000 OTROS GASTOS	947.68
Total Expenses	\$2,471,983.67
NET OPERATING INCOME	\$154,884.48
Other Expenses	
8000001 PARTICIPACION A TRABAJADORES	23,232.67
8000002 IMPUESTO A LA RENTA	50,682.36
Total Other Expenses	\$73,915.03
NET OTHER INCOME	\$ -73,915.03
NET INCOME	\$80,969.45

## Anexo E. Carta autorización empresa Marseguros S.A.



Guayaquil, 15 de marzo 2024

Srta  
Dayanara Echanique  
Ciudad.

Referencia: Carta de Autorización y Uso de Datos

Como representante legal de la empresa MARSEGUROS SA, me complace autorizar a la Srta. Dayanara Valentina Echanique Freire para acceder y utilizar los datos de nuestra empresa para el marco de su tesis titulada "Estudio del clima organizacional de la empresa Marseguros SA para mejorar la satisfacción y la productividad de los colaboradores"


Reconocemos la importancia de apoyar la educación y la investigación académica, y nos alegra contribuir a su proyecto de tesis de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

Atentamente,

**Daniel Antonio Baquerizo Muñoz**  
Representante Legal  
Ci: 0911666667



---

Puerto Santa Ana, Edificio Torreón, Tercer piso, oficina 303 - PBX (593) 4 371 2420  
www.marseguros.com | info@marseguros.com | Guayaquil - Ecuador  @marseguros\_sa