

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Mejora de la productividad de la colocación de seguros de vida Grupo Élite
sucursal Villa Grande San Miguel Petapa**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Lester Eduardo Morataya Samayoa

Guatemala, Mayo 2016

**Mejora de la productividad de la colocación de seguros de vida Grupo Élite
sucursal Villa Grande San Miguel Petapa**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Lester Eduardo Morataya Samayoa

Ing. Freddy Girón
Licda. Matilde Escobar de Yonker

Guatemala, Mayo 2016

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón

Vicedecano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Licda. Marisol Arroyo Carrillo

Examinadora

M.SC. Beatriz Aldana

Examinadora

Licda. Olga Alicia Torres Palencia

Examinadora

Ing. Freddy R. Girón A.

Asesor

Licda. Matilde Escobar de Yonker

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0047-2015-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 05 DE AGOSTO DEL 2015

De acuerdo al dictamen rendido por ingeniero Freddy Rolando Giron Azurdia, tutor y licenciada Matilde Escobar de Yonker, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA COLOCACIÓN DE SEGUROS DE VIDA GRUPO ÉLITE SUCURSAL VILLA GRANDE SAN MIGUEL PETAPA”. Presentada por el estudiante Lester Eduardo Morataya Samayoa, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 1641 de fecha 08 de noviembre del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 19 de junio de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de mejora de la productividad de la colocación de seguros de vida Grupo Élite sucursal Villa Grande”**, presentado por el estudiante: **Lester Eduardo Morataya Samayoa**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Ing. Freddy R. Girón A.
Asesor

Guatemala, 6 de octubre de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

Procedí a revisar la tesis titulada **“Propuesta de mejora de la productividad de la colocación de seguros de vida de Grupo Élite sucursal Villa Grande”** presentada por el estudiante **Lester Eduardo Morataya Samayoa**, previo a optar el grado académico de **Licenciado en Administración de Empresas**. Habiendo cumplido con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana.

Extiendo el siguiente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente,

Atentamente


Licda. Matilde Eseobar de Yonker
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1369.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Morataya Samayoa Lester Eduardo** con número de carné 201306874 aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día ocho de noviembre del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de agosto del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Jaquelyn Fernández
cc. Archivo.

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Reseña histórica	1
1.2 Estudios Previos	2
1.3 Situación actual	3
1.4 Organigrama Grupo Élite	4
Organigrama Grupo Élite sucursal Villa Grande	5
1.5 .Análisis FODA	6
Esquema: FODA Grupo Élite sucursal Villa Grande	8
Capítulo 2	10
2.1 Marco teórico	10
2.2 Productividad	10
2.3 Capacitación	11
2.4 Motivación	14
2.4.1 Teorías sobre motivación	15
2.4.2 Clima organizacional	19
2.5 Comunicación	20
Capítulo 3	24
3.1 Planteamiento del problema	24
3.2 Objetivos de la investigación	25
3.2.1 Objetivo General	25
3.2.2 Objetivos Específicos	25
3.3 Alcances y límites de la investigación	25

3.4 Metodología de la investigación	26
3.4.1 Sujetos	26
3.5 Instrumentos	26
3.5.1 Cálculo de la n para el cuestionario	26
Capítulo 4	28
4.1 Resultados	28
4.2 Resultado de cuestionario aplicado a colaboradores.	28
4.2 Resultado de cuestionario aplicado a clientes	40
Esquema matriz de sentido entrevista con gerente distrital y gerente punto de venta	49
Esquema matriz de sentido entrevista con gerente distrital y gerente punto de venta (continuación)	50
Capítulo 5	51
5.1 Análisis e interpretación de resultados	51
5.2 Rotación de personal	51
5.3 Capacitación	52
5.4 Clima laboral	53
5.5 Jornada laboral	53
5.6 Remuneración	54
5.7 Motivación	54
Conclusiones	56
Referencias Bibliográficas	57
Anexos	59
Tabla de variables	61
Grupo Élite Sucursal Villa Grande	62
Introducción	71
Justificación	73
Objetivos	75

General	75
Específicos	75
Propuesta de pago de comisiones de seguros de vida independiente de otras metas.	80
Flujo de fondos	84
TMAR	85
Valor Actual Neto VAN	86
Tasa Interna de Retorno TIR	86

Tabla de Ilustraciones

Ilustración No 1	5
Ilustración No. 2	8
Ilustración No 3	29
Ilustración No 4	30
Ilustración No 5	31
Ilustración No 6	32
Ilustración No 7	33
Ilustración No 8	34
Ilustración No 9	35
Ilustración No 10	36
Ilustración No 11	36
Ilustración No 12	37
Ilustración No 13	38
Ilustración No 14	39
Ilustración No 15	40
Ilustración No 16	41
Ilustración No 17	42
Ilustración No 18	43
Ilustración No 19	44
Ilustración No 20	45
Ilustración No 21	46
Ilustración No 22	46
Ilustración No 23	47
Ilustración No 24	48
Ilustración No 25	49
Ilustracion No 26	60
Ilustracion No 27	61
Ilustracion No 28	62
Ilustracion No.29	76
Ilustración No 30	79
Ilustración No 31	81
Ilustración No 32	82
Ilustración No 33	84

Resumen

A continuación se presenta el estudio realizado en un grupo empresarial transnacional, con operaciones en Guatemala que se dedica a la banca y comercio, se analizó en una de sus sucursales llamada Villa Grande del grupo que llamaremos Élite, para mantener la confidencialidad, se han cambiado los nombres del grupo y de la sucursal.

La sucursal Villa Grande de grupo Élite presenta problemas para alcanzar los indicadores en la colocación de seguros de vida, razón por la cual se estudian las relaciones del porqué la productividad no se alcanza, según la norma plateada por Grupo Élite del 55% del total de susceptibles de adquirir un seguro de vida.

En el capítulo 1, se incluyó la reseña histórica de la empresa, en donde se expone como ha sido su desarrollo desde el inicio de operaciones hasta la fecha, también se muestran estudios previos que fueron consultados como referencia para la investigación. La situación actual de la empresa describe como se encuentra estructurada la misma por medio del organigrama. Al finalizar este capítulo se ubica el análisis FODA, en donde se resaltan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa.

En el capítulo 2 está conformado por el marco teórico el cual se basó en el análisis FODA, que sirve de guía para la recopilación del contenido que servirá para consultar las diferentes teorías que orientan la presente investigación, en la búsqueda de las causas de la baja productividad y la relación de la variables involucradas, las teorías proporcionan el bagaje necesario de análisis para la solución de la problemática de la baja productividad.

En el capítulo 3 se describe con más detalle cuál es la problemática que tiene Grupo Élite sucursal Villa Grande, a través del planteamiento del problema, objetivo general del estudio, objetivos específicos, alcances y límites, la metodología utilizada, los instrumentos con su descripción, a quiénes se les aplicarán los instrumentos y la cantidad que se utilizará con la descripción de la fórmula.

En el capítulo 4 se presentan los resultados del trabajo de campo que consistió en las entrevistas al gerente distrital y al gerente del punto de venta, también se realizaron 103 cuestionarios a los clientes y 5 cuestionarios a los colaboradores encargados de la colocación de seguros de vida, las gráficas de los cuestionarios con una breve descripción de ellas.

En capítulo 5 se presenta análisis de los resultados de las diferentes instrumentos aplicados, se describe con detalle cuales son las causas de la problemática de la baja productividad, basados en los análisis FODA, siendo los sujetos de investigación los clientes que es hacia lo externo, y a lo interno se investigaron tres niveles, el primero con los colaboradores encargados de la venta, el segundo con el gerente del punto de venta encargado de la supervisión, los resultados y el gerente distrital encargado de la supervisión y estrategias.

En las conclusiones se responden a los objetivos de la investigación, encontrando que las causas de la baja productividad luego de la investigación es la rotación de personal, que ocasiona que los colaboradores no estén calificados para la atención de los clientes, se determina en la investigación que las causas de la rotación del personal son la jornada laboral de más de 12 horas diarias, y las bajas comisiones recibidas, estas relaciones han contribuido que el cliente no esté bien atendido con información precisa para realizar el cierre de venta.

La propuesta se basa en proporcionar a los colaboradores condiciones adecuadas para lograr reducir la rotación de personal, resolviendo las principales variables que la ocasionan, se recomienda la reducción de la jornada laboral, y el pago de las comisiones independientes de los otros indicadores.

Introducción

Hoy en día las empresas tienen que ser competitivas, para ello tienen que estar modificando los estándares de sus procesos, a las tendencias de mercados, calidad, costos eficiencia, eficacia, tecnología y muchos otros aspectos que hacen que cada día haya niveles altos de productividad

Otro factor importante es el capital humano el cual tiene que estar altamente calificado, y crear las condiciones adecuadas para alcanzar el desarrollo sostenible, en largo plazo.

La productividad significa encontrar mejores formas de emplear con más eficiencia la mano de obra, el capital físico y el capital humano que existen en la región.

Que tan productiva o no una empresa podría demostrarlo el tiempo de vida, independientemente de la cantidad de productos fabricados, o servicios prestados. Por estas razones, la Productividad es un factor fundamental en el desarrollo diario de todo negocio. En grupo Élite sucursal Villa Grande en la calidad se tiene una disminución en su productividad de la colocación de seguros de vida,

Se reunió la información que sirvió para realizar la investigación y determinar las causas de la problemática, desde la perspectiva histórica por medio de los antecedentes de la empresa, también se utilizó un análisis situacional con la herramienta FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que sirvieron de guía para profundizar en la investigación.

La elaboración del marco teórico sustentó el desarrollo de investigación, y válidos los resultados de la aplicación del trabajo de campo, el cual se presenta por medio de gráficas y un breve resumen del significado, luego se realizó el análisis para concluir con los hallazgos de la investigación y construir la propuesta para corregir la problemática de la baja productividad.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica

Grupo Élite, es una empresa líder de servicios financieros y comercio especializado en Latinoamérica. La compañía expande el consumo del mercado masivo a través de créditos accesibles en más de 7,000 puntos de venta en ocho países.

Se cuenta con dos segmentos de negocio especializado en el cuál se utiliza el acceso al crédito de consumo para posteriormente dirigirlo hacia la colocación de productos financieros. Actualmente el negocio financiero tiene operaciones en: México, Panamá, Guatemala, El Salvador, Honduras, Perú y Brasil en el cual utilizan el mismo modelo de negocio en todos los países.

A través de sus diferentes marcas ofrece variedad de productos y servicios financieros, diseñados y dirigidos al mercado de la base de la pirámide poblacional. El sector de la base de la pirámide no lo atiende la banca tradicional, por carecer de requisitos e ingresos solicitados, Grupo Élite crea un banco que permite dar acceso a créditos al sector de la base de la pirámide, uno de los servicios creados es el seguro de vida.

Se dirige a la clase baja Latinoamericana ofreciendo electrónica, línea blanca, electrodomésticos, muebles, motocicletas, teléfonos celulares, computadoras, transferencias electrónicas de dinero y garantías extendidas, entre muchos otros productos y servicios de clase mundial. La base del negocio es darle al cliente acceso a bienes y servicios con lo cual se obtiene mejora en el negocio y bienestar a la sociedad en general, basándose en el conocimiento de las necesidades del usuario lo cual le permite tener confianza mutua, crecimiento continuo y dar respuesta rápida a las necesidades cambiantes del mercado.

Esta confianza es igualmente aplicable a los productos de crédito al consumo, a través de su esquema financiero (fiadito), que consiste en políticas flexibles de crédito enfocadas al sector no

atendido por otros competidores, tecnología de punta y adecuada a formatos diseñados especialmente para captar la atención del mercado objetivo de la base de la pirámide.

Con una tasa histórica de recuperación de cartera vencida del 97 %. Los vínculos de ahorro y crédito son importantes impulsores de las ventas. La combinación de formatos mixtos de banca y comercio permite adecuar inventarios de acuerdo a regiones geográficas y segmentos definidos del mercado objetivo a bajos costos ya que todo el sistema recibe apoyo de un método de distribución y logística.

La fortaleza del grupo es llegar a los hogares de los consumidores a través de una intensa mercadotecnia basada en campañas innovadoras, promociones eficientes por medios masivos de publicidad. El formato de Grupo Élite está enfocado a los segmentos C y D+ de la población Latinoamericana, con un piso de venta promedio de 800m², la fuerza de este segmento radica en más de 60 años de experiencia en el otorgamiento de crédito y un inigualable sistema de cobranza. Grupo Élite se enfoca en la base de la pirámide de Latinoamérica, así como en un sector desatendido por la banca tradicional.

1.2 Estudios Previos

Nazareno Eliazar (2004) Universidad Rafael Landívar en la tesis titulada Un Plan Estratégico para la Obtención de una Posición Competitiva , refiere que para que una empresa sea competitiva en cualquier área, debe dejar de ser administrada y dirigida de forma empírica y poseer un rumbo claro. Con la muestra obtenida de la empresa investigada se encontró con que la competitividad es un aspecto de vital importancia para el ingreso a nuevos mercados. Si no se tiene esta característica en precio, calidad y servicio, prácticamente, se estará fuera del mismo y se reducirá la posibilidad de competir. Concluyendo que cualquier compañía debe utilizar la competitividad de manera estratégica para obtener un nivel adecuado de rendimiento; además de coordinar e integrar los esfuerzos de sus áreas e integrantes para ser más eficientes a nivel global.

Mazariegos Luis. (2013) Universidad Rafael Landívar En la tesis titulada Motivación para mejorar la productividad en las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango, y describe la relación de la motivación y los efectos que produce en la productividad de los colaboradores de las imprentas, encontrar los satisfactores que producen motivación y pertenencia hacia las empresas, la manera de aplicar herramientas, actividades, argumentos que produzcan motivación, lo cual debe ser válido para la persona a quien pretendemos motivar; las acciones son válidas cuando satisface una necesidad, la mayoría de los trabajadores de las imprentas de la ciudad de estudio, indicaron contar con una motivación media, el bienestar de los trabajadores tiene un efecto positivo en la productividad, los factores que les causa motivación son: relaciones interpersonales e incentivos económicos respectivamente.

1.3 Situación actual

En la sucursal de Villa Grande de Grupo Élite, se tiene una identidad y ejecución de su marco estratégico, se transmite la misión, visión, valores, procesos, manuales, y políticas sus colaboradores practican estas herramientas, las cuales ayudan a cumplir el marco estratégico, los objetivos y metas. En la actualidad la sucursal Villa Grande, cuenta con 28 empleados distribuidos en las diferentes especialidades, que influyen indirectamente en la colocación de seguros de vida.

La situación financiera ha estado en constante crecimiento en la cartera de clientes, lo que ha producido un mayor nivel de actividad de operaciones, este crecimiento no se ha reflejado en el tarjetero de clientes de seguros de vida.

La baja productividad afecta principalmente a la sucursal Villa Grande, la norma que diseñó el Grupo Élite para la colocación de seguros de vida es mínimo del 55% del total de las ventas de crédito, resultado debajo de esta norma se considera improductivo, sucursales ubicadas en cercanía de Villa Grande presentan resultados arriba de la norma del 55% de los susceptibles.

La misión somos la empresa que lleva bienestar y progreso a la base de la pírime poblacional, otorgando bienes y servicios accesibles y de calidad.

La visión es ser el principal y más completo punto de referencia y de venta tanto para clientes como proveedores del grupo, de tal manera que la perspectiva que se tiene del comercio y de la base de datos electrónica cambie completamente.

La cultura y vivencia de los valores no negociables es honestidad, inteligencia y ejecución y seis cualidades indispensables para poder pertenecer a Grupo Élite; excelencia, aprendizaje, rápido simple, trabajo en equipo, enfoque al cliente y generosidad.

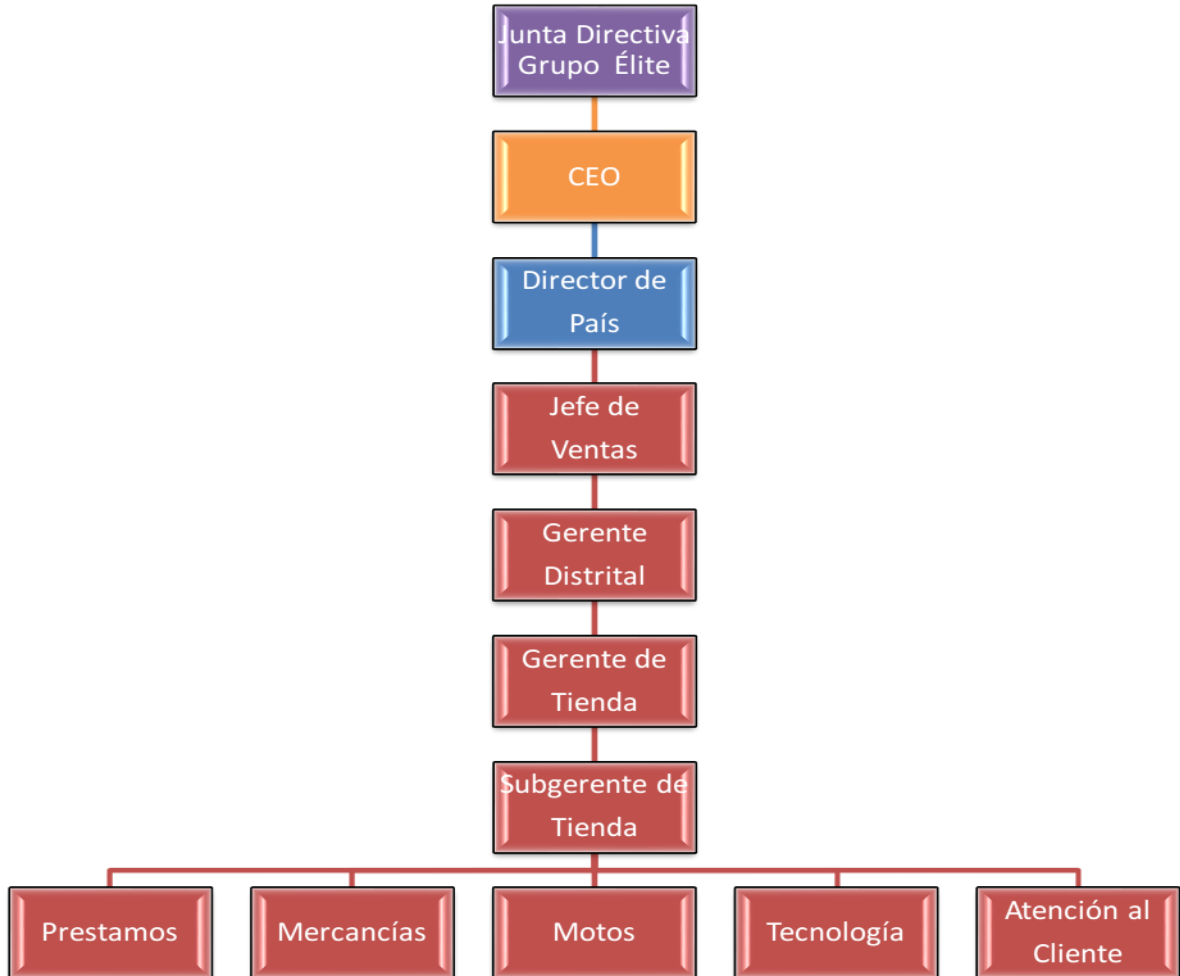
Uno de los valores llamados rápido y simple significa hacer las cosas evitando planes elaborados y complicados de entender y hacer. Desde el primer día laboral se comienza con las capacitaciones de valores, esta capacitación se complementa con el recordatorio todos los días de los valores y un relato de la manera de cómo ha tenido la experiencia de la aplicación de estos valores en las actividades laborales.

1.4 Organigrama Grupo Élite

El organigrama de Grupo Élite responde a un diseño de una de la empresa más exitosa de Latinoamérica, la junta directiva compuesta por profesionales del más alto nivel, precedido por el director del grupo con una jerarquía vertical, permite a los directores del país tener un desarrollo profesional juntamente con sus niveles regionales, distritales, gerentes y ejecutivos de ventas.

Ilustración No 1

Organigrama Grupo Élite sucursal Villa Grande



Fuente Elaboración propia Septiembre 2013

1.5 .Análisis FODA

El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica, por lo general se usa como parte de la exploración del entorno, que ayuda a identificar los factores externos, e internos, el proceso implica la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (que es lo que las letras representan FODA).

A). Fortaleza. Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, etc.

B). Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización.

C). Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc.,

D). Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también,

pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc.

Ilustración No. 2

Esquema: FODA Grupo Élite sucursal Villa Grande

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> ● Atender segmentos de la población descuidados por otras organizaciones bancarias. ● Dar oportunidad de crédito a clientes con malas referencias crediticias ● Ofrecer crédito a economía informal ● Informar sobre horarios de atención amplios que la competencia no maneja 	<ul style="list-style-type: none"> ● La competencia imita estrategias de venta. ● Incremento de competidores ● Violencia cobro de extorsiones “zonas rojas “ ● Crisis económicas Nacional
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceso rápido al crédito a la base de la pirámide poblacional ● Se otorga crédito sin comprobante de ingresos. ● Pocos requisitos y accesibles ● Procesos bien definidos ● Ubicación estratégicas cercana a segmentos. ● Amplitud de pisos de venta. ● Amplitud y profundidad de line up. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta rotación de empleados 2. Mala atención a la cartera de clientes 3. Evaluaciones de créditos incorrectas otorgando baja capacidad de compra. 4. Forzar la venta y engaño con venta de productos sin consentimiento del cliente. <ul style="list-style-type: none"> ● Cobradores domiciliarios ofensivos que alejan al cliente. ● Horarios extensos de atención. ● No se ofrecen beneficios del seguro.

Fuente Elaboración propia Septiembre 2013

Al analizar el esquema FODA de la sucursal Villa Grande de Grupo Élite se puede observar que las oportunidades que se pueden aprovechar es la atención de segmentos de la población que no cumplen con los requisitos de crédito, que la banca tradicional requiere para ofrecerles crédito para inversión o consumo, como pequeños comerciantes, productores locales, y trabajadores de la economía informal, que tiene dificultad de demostrar ingresos estables, otro segmento olvidado son los que cuentan con malas referencias crediticias, los cuales se ven privados de acceso a crédito bancario, en este caso se analizan y se investiga las razones de las malas referencias, otra oportunidad es la atención con un horario cómodo para los clientes durante los 365 días del año de 8:00 a 20:00 horas

Las amenazas que pueden perjudicar, es la imitación de estrategias por parte de los competidores, los cuales copian el modelo del negocio y lo desarrollan con los clientes y segmentos a los que se enfoca Grupo Élite, otro factor que perjudica es la violencia y crimen organizado como pandillas con el cobro de extorsiones tanto para clientes como para colaboradores, los clientes en su mayoría pertenecen a la base de la pirámide poblacional, se encuentran sectores de mayor desarrollo de violencia, las crisis económicas también representan una amenaza para capacidad de compra de los clientes actuales y potenciales.

Las fortalezas con las que se cuentan son el acceso al crédito de una manera fácil y sin muchos requisitos, permitiendo atender a la base de la pirámide poblacional desatendida por otras instituciones como economía informal, se cuenta con ubicación de los pisos de venta cercano a los clientes, con proceso y estrategias de venta bien especializadas y definidas, con variedad de productos.

Las debilidades encontradas son alta rotación de personal, lo que disminuye la calidad de atención al cliente, mala aplicación de procesos y evaluaciones de crédito, otorgando capacidades de compra no acorde a la realidad económica de los clientes, el personal se ve afectado por un horario de más de 12 horas laborales diarias durante 6 días a la semana.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

El desarrollo de la perspectiva teórica es un proceso y un producto, un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideran válidos para el correcto encuadre del estudio.

La perspectiva teórica proporciona una visión de donde se sitúa el planteamiento del problema propuesto dentro del campo en que nos moveremos, indica que la revisión de la literatura “consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación.” (Hernández Sampieri y Méndez 2013, p.53)

2.2 Productividad

Como antecedente del concepto de productividad, se tiene que la primera vez que apareció formalmente la palabra "productividad" fue en el año de 1776 en un artículo escrito por Quesnay y de ahí en adelante el término adquirió diferentes significados, cada vez más precisos en relación con lo producido y los medios utilizados para tal fin.

Los términos producción, productividad, eficiencia y efectividad se mencionan frecuentemente, a mediados del siglo pasado F. W. Taylor se preocupó por incrementar la eficiencia en la producción, y para él, la productividad "implicaba una completa revolución mental por parte de los obreros y administrativos que trabajen en una empresa, en cuanto a sus deberes con su trabajo, para con sus compañeros y para con sus patrones" Taylor, 1947,(p. 29-30), esto a su vez requería de un mayor estímulo económico para el personal cuando la productividad fuera mayor.

Encontró que para realizar una tarea de la "mejor manera" se requería eliminar movimientos y operaciones innecesarias, especializar y subdividir funciones y combinar el uso óptimo del personal con la cantidad óptima de equipo de capital.

De acuerdo a Hamburger, A. (2008), los valores organizacionales establecen directrices para el compromiso diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad de los clientes en la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados.

Chiavenato (2010) afirma

El dinero puede ser un motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo de verdad genera un incremento de recompensa monetaria. El problema de muchos planes de remuneración reside en que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración esta en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño anterior o incluso algunos criterios irrelevantes, como la simple suerte o el favoritismo. (p.101)

2.3 Capacitación

La palabra entrenamiento tiene muchos significados y aplicaciones. Muchos autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, a la cual dividen en educación y entrenamiento. El entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la/ las personas para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

“la capacitación son actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales” (Mondy,R.Wayne. 2010, p.198)

Fincowsky,F.y Krieger (2011)

Para comprender de manera apropiada el término capacitación, es preciso hacer alusión a la necesidad que tiene la organización de reconocer las fallas o carencias de que pudieran adolecer sus empleados, y de aquellas actitudes y/o conocimientos que deben ser modificados o mejorados para aumentar la productividad y el rendimiento. En términos generales, capacitar tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificaría cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores, etcétera. (p.294)

Chavenato. I (2010) El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades.

“La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.”(Dessler 2009, p. 249)

Dessler (2009) afirma

La capacitación es inútil si el aprendiz carece de la habilidad o motivo para beneficiarse de ésta. En términos de habilidades, el aprendiz necesita entre otras cuestiones habilidades necesarias de lectura escritura y matemáticas, así como el nivel educativo, la inteligencia y

los conocimientos básicos. Es evidente que para ello se requiere una selección de empleados eficaz, (p.296)

Dessler (2009) afirma

El análisis de las necesidades de capacitación depende de sí capacita empleados nuevos o antiguos. La principal tarea del análisis de los requerimientos de capacitación de empleados nuevos consiste en determinar lo que extraña el puesto y dividirlo en subtarear, cada una de las cuales se debe enseñar al nuevo empleado. El análisis de las necesidades de capacitación de los empleados actuales es mucho más complejo, porque es necesario decidir si la capacitación es la solución a los problemas existentes. (p.297)

Madrigal, Madrigal y Fuentes (2004) comentan que en el entorno mundial las empresas requieren de cambios en su forma de administrar el factor humano, la adquisición de conocimientos y habilidades que mejoren la operación de las organizaciones en el medio en que se desenvuelven las personas y son estos cambios los que requieren y obligan al nivel directivo de las empresas a operar con escenarios preventivos de diferentes situaciones que pueden afectar la empresa. Para que la capacitación sea una inversión es necesario que impacte positivamente en la solución de las necesidades de la empresa y en el mejoramiento de los resultados de su desempeño. Todo comienza desde una correcta detección de dichas necesidades para que el proceso sea correcto, de otra manera, si se emprendiera algún esfuerzo de capacitación que no solucionara necesidades o que sólo obedeciera a modas del momento, entonces sería un gasto, con lo que se desperdiciaría el potencial humano para el desarrollo profesional y personal. Se recomienda a las empresas en general emprender proyectos de detección de necesidades de capacitación, diseño de programas, implementación de los mismos e instrumentos de seguimiento en todos los niveles, ya que todos los miembros requieren capacitación, para desarrollar habilidades y experiencia, no necesariamente con cursos técnicos. También es importante que se establezcan las redes de

comunicación interna y de relaciones públicas para que el personal valore la importancia de la capacitación.

Las necesidades de capacitación son básicamente las mismas, motivación, logística, ventas, control administrativo, uso de herramientas tecnológicas y administración del personal con la contextualización adecuada para cada tipo de puesto y el nivel de complejidad a tratar. Es importante la capacitación para mejorar el conocimiento, desarrollar habilidades y obtener experiencia, además de ayudar en la solución de problemas de actitud. Las necesidades principales son técnico-operativas, de desarrollo humano y administrativas. También se necesita para mejorar comunicación y habilidades interpersonales. Debe prevalecer un ambiente de aprendizaje positivo, lo cual indica que la capacitación debe ser un evento agradable. No es correcto imponerla ni establecerla en horarios o momentos inadecuados

2.4 Motivación

Motivo. Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición de la actuación humana, es dinámica: a) La conducta es causada. Existe una causalidad de la actuación, que se origina en estímulos internos o externos; b) La actuación es motivada. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo. c) la conducta está orientada hacia objetivos. En toda conducta existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos de la actuación.

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

es eficaz, el individuo, tendrá satisfacción de la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella situación que lo afectaba, una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad, en otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación humana es cíclica: La actuación es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

2.4.1 Teorías sobre motivación

Weihrich, Cannice y Hanah (2012)

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, estas dejan de ser un motivador.

1. Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfaga estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.
2. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.

4. Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la auto confianza.
5. Necesidades de autorrealización. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo. (P.391)

Weihrich, Cannice y Hanah (2012)

Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de las necesidades de Maslow, y su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades están política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que solo hay insatisfactores, es decir no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

En el segundo grupo Herzberg lista ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluye el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción).

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas de una organización, aunque de no estar presentes habrá insatisfacción. Se encontró que el segundo grupo, o los factores de contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, porque tienen el potencial de despertar un sentido de satisfacción. (P.393)

Wehrich, Cannice y Hanah (2012)

La teoría de la expectativa Vroom indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta. Es sus propios términos, la teoría de Vroom puede expresarse como; fuerza = valor X expectativa. Donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y la expectativa es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado. Si una persona es indiferente de lograr una meta determinada, el valor es cero; y es negativo cuando, en cambio, opte por no lograr la meta. El resultado de cualquiera de las dos sería, por supuesto, una motivación nula. De igual forma, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera de cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa. Más aún, un motivo para realizar cierta acción podría estar determinado por el deseo de lograr algo más.(P.395)

Wehrich, Cannice y Hanah (2012)

Como indica el modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación, del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa. El esfuerzo realizado es lo que principalmente determina el desempeño real en un puesto (el hacer las funciones o cumplir las metas). Pero también influye la capacidad del individuo (sus conocimientos y habilidades) para realizar la función y su percepción del cuál es la función requerida (el grado al cual comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una función). A su vez se considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como un sentido del logro o autorrealización) y extrínsecas (como las condiciones de trabajo y el estatus). Estas recompensas, aminoradas por lo que el individuo ve como equitativo, llevan a la satisfacción; pero el desempeño también influye en las recompensas equitativas percibidas. Es comprensible que lo que el individuo ve como una recompensa justa por un esfuerzo afectará necesariamente la satisfacción que de ella se deriva, y de igual forma la satisfacción influirá en el valor real de las recompensas. (P.396)

Fincowsky,F.y Krieger (2011)

De manera amplia el término motivo se refiere aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una perspectiva hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por el estímulo externo (proveniente del entorno) o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo. Desde esta perspectiva el concepto motivo se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la representación de lo que estas saben de sí mismas y del ambiente que los rodea. Los actos del ser humano son guiados por sus conocimientos y emociones; por lo que piensan, saben, prevén y sienten: por su actividad consiente por actividades consientes o inconscientes, en consecuencia para responder que es la motivación debe apelarse a los conceptos de fuerza actividades impulsoras (deseo y rechazo). (P.100-101)

2.4.2 Clima organizacional

El concepto de motivación conduce al de clima organizacional, los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación Varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

Chiavento (2011) afirma

Que el clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación

entre los miembros es baja, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. Y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc, comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.) (P.49)

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización. y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

2.5 Comunicación

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente y con la necesidad de poder relacionarse uno con otro. El esquema de comunicación es un proceso que se utiliza a diario para darse a entender entre personas; así se transmiten mensajes o ideas. Aunque el sistema de comunicación parece ser simple, tomando en cuenta el emisor, receptor y mensaje, a veces es algo mucho más que eso. La comunicación se ve y se analiza desde distintas áreas y enfoques, una de ellas es la comunicación organizacional.

Chiavenato (2011) afirma

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes si no que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. Esta define como la transferencia de información o de significado de una persona otro. Dicho de otra

forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra, asimismo es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos y que comprende transacciones de ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía el mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse: el acto de la comunicación sólo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. (P.50)

Ribeil (2008) afirma

La forma como se entiende el proceso de comunicación en las organizaciones ha ido evolucionando con forme los estilos de liderazgo de los directivos, la cultura de las empresas, el ambiente laboral, los efectos de la globalización y los cambios que hayan acontecido paulatinamente. Sin embargo al final del día la meta organizacional es integrar a los empleados, las estrategias y demás líderes de la empresa con la visión, así como tenerlos cimentados en una base firme que se denomina cultura y valores. Deberíamos preguntarnos si en nuestra empresa están todos estos elementos alineados de manera efectiva, a si se encuentran dispersos. Si al caso es la dispersión, una labor fundamental del colaborador es proponer las acciones necesarias para integrarlos, y proyectar una visión de sinergia hacia el interior de la organización.(P. 47)

Cervera (2008) la comunicación interna es la promotora de la transparencia en la organización, por ello no solo es un medio de información sino también de la comunicación. Por medio de ella

se puede comunicar información de la empresa, pero también construir identidad, motivar a los trabajadores, reflexionar sobre la empresa como entidad, publicar los resultados individuales o grupales de la empresa, entre muchas otras funciones.

Rodriguez ,D. y Opazo (2008)

La comunicación organizacional no sólo permite que la organización cumpla con sus objetivos formalmente establecidos, sino también que funcione y, más aun, que exista. Pretender encauzar esta comunicación por senderos formal y racionalmente diseñados constituye un esfuerzo sin mayores probabilidades de éxito y puede acarrear consecuencias no anticipadas ni- mucho menos – deseadas. Parte significativa de la comunicación que tiene lugar en las organizaciones es generada y circula por circuitos extremadamente dinámicos en los que se entrecruza lo formal con lo informal, como los hilos de seda y lana de un tapiz oriental. Pretender separarlos y traducirlos todos en uno solo conducirá inevitablemente a una calle sin salida. Incluso en organizaciones donde el control es la norma, tales como prisiones, hospitales y otras, la comunicación interna se ve enriquecida por múltiples conversaciones que podrían rotular de informales. (P. 28)

La comunicación interna no termina solo al enviar un mensaje y que los trabajadores sean los receptores, se debe incitar a que los colaboradores den una respuesta, así el mensaje va y vuelve para crear un ciclo de comunicación. No solo creando interacción entre los trabajadores, sino haciendo que estos tengan una buena relación para aumentar el desarrollo de la empresa. b.

Modelos de comunicación existen diferentes modelos de comunicación o tipos de organigramas por los cuales fluye la comunicación, los más comunes y los más utilizados son los siguientes: Direccional y bidireccional: Direccional como su nombre lo dice se refiere al tipo de comunicación en donde el emisor conserva la autoridad y no hay “feedback” o respuesta de parte del receptor.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

En un mundo en donde la globalización está alcanzando a cada área y aspecto de la vida, resulta de mucha importancia ser competitivo, en todos los aspectos de la producción de los países, la productividad está relacionada al desarrollo y calidad de vida de los países, los países desarrollados muestran una productividad muy superior, a los países en vías de desarrollo, aspectos como el acceso a la tecnología, la educación, la capacitación, motivación, seguridad social, salud y procesos de producción, son fundamentales para alcanzar niveles de productividad adecuados para competir en un mercado global, que busca la mejor calidad posible a precios bajos. En la actualidad Guatemala presenta desafíos para alcanzar un crecimiento de su producción, debido a una cantidad de problemas sociales, de accesibilidad a la educación desde la primaria hasta alcanzar la educación media y superior, salud, seguridad, el crecimiento de su población sin contar con la capacitación y preparación adecuada para hacer frente a un mercado mundial que la exige que la producción sea cada vez más competitiva para tener cabida y no quedarse rezagado en el desarrollo personal y de país.

En la actualidad, las empresas buscan ser competitivas para permanecer en el mercado y obtener crecimiento de sus operaciones, la búsqueda de colaboradores que sean altamente productivos hace a las empresas estar mejor preparadas para competir, la aplicación de procesos adecuados para el funcionamiento, la capacitación, la motivación son herramientas que contribuyen a tener colaboradores más productivos, a los cuales se busca invertir en ellos y retenerlos.

Por lo anteriormente expuesto se realiza la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las causas de la situación actual en relación a la productividad en la colocación de seguros de vida en la sucursal Villa Grande de Grupo Élite?

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo General

Evaluar la situación actual en relación a la productividad en la colocación de seguros de vida, en la sucursal Villa Grande de Grupo Élite.

3.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Evaluar las necesidades de capacitación del personal, sobre el seguro de vida.
- 2) Determinar las causas de la rotación de personal encargado de los seguros de vida.
- 3) Determinar si las bajas comisiones han afectado la rotación de personal.

3.3 Alcances y límites de la investigación

La investigación se basó en determinar cuáles son las causas de la baja productividad en la colocación de seguros de los colaboradores encargado de la venta de Grupo Élite de la sucursal de Villa Grande, durante la investigación se presentó la problemática de la recolección de información, antecedentes por ser una empresa grande no se tenía los datos, también, los colaboradores se mostraban un poco accesibles para contestar los cuestionarios que se le aplicaron, la mayor dificultad fue realizar los cuestionarios a los clientes de seguro de vida, al reunir la cantidad de clientes para completar la muestra debido a que sólo se contó con un encuestador, también se tuvo limitante al acceso de la información como políticas y esquema de pago de comisiones, únicamente se proporcionó información de forma verbal y en pocas ocasiones de manera escrita.

3.4 Metodología de la investigación

3.4.1 Sujetos

Para poder desarrollar la investigación se realizaron cuestionarios a 103 clientes, cuestionarios a 5 colaboradores y entrevista a gerentes distrital y gerente de punto de venta, para poder analizar los procesos aplicados y encontrar las causas de la baja productividad en la colocación de seguros de vida, análisis de documentos e instrumentos utilizados para la capacitación, motivación, índice de rotación de personal, etc.

3.5 Instrumentos

El cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, debe ser congruente con el planteamiento del problema de ¿Cuáles son las causas de la situación actual en relación a la productividad en la colocación de seguros de vida en la sucursal Villa Grande de Grupo Élite? esto será parte fundamental en la recolección de la información, de las distintas variables que se investigarán, se aplicó a los colaboradores y clientes, el tipo de preguntas cerradas, las cuales son más fáciles para codificar y preparar para su análisis, requieren de menor esfuerzo por parte de los encuestados que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos si no únicamente seleccionar la alternativa que sintetice su mejor respuesta.

La entrevista personal, se realizó al gerente distrital, y gerente de punto de venta, para aplicar esta herramienta el entrevistador tiene que estar capacitado, conocer a fondo el cuestionario, no deberá sesgar la información limitándose de emitir juicio o expresar aprobación o desaprobación.

3.5.1 Cálculo de la n para el cuestionario

Para determinar el número de cuestionarios que se aplicó durante el estudio, se analizó a todos los clientes los cuales fueron susceptibles de poder obtener un seguro vida. Por el tamaño de la población se utilizó la fórmula para conocer n de poblaciones finitas y un muestreo por

conveniencia, entendiéndose como el total de la población $N = 216$ son clientes que han comprado mercancías al crédito y que durante un año han sido potenciales de venderles seguros de vida. El error muestral será del 7% con una confianza del 95%, por ser una población menor a 100,000 unidades de análisis, se utilizaron para el cálculo una muestra para poblaciones finitas

$$n = K^2 * p * q * N$$

$$(e^2 * (N-1)) + K^2 * p * q$$

$$n = (1.96)^2 (0.50)(0.50)(216)$$

$$((0.07)^2 (216-1)) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)$$

$$\mathbf{n = 103}$$

En donde:

$$N = 216$$

Tamaño del universo (potenciales clientes sucursal Villa Grande)

$$K = 1.96 \text{ Nivel de confianza } 95\%$$

$$e = \text{ Error muestral } 7\%$$

$p = 0.5$ Proporción de individuos que poseen en la población la característica

$q = 0.5$ Proporción de que no poseen en la población la característica.

Los 103 cuestionarios se realizaron en la sucursal Villa Grande a los clientes que visitaron la sucursal a realizar su pago, en horarios de 10:00 a 19:00 horas del 28 de abril al 4 de mayo del 2014. Los cuestionarios se aplicaron a los colaboradores en la misma fecha que a los clientes.

Capítulo 4

4.1 Resultados

A continuación se presenta el trabajo de campo realizado en Grupo Élite sucursal Villa Grande, con el propósito de encontrar cuales son las causas de la baja productividad en la colocación de seguros de vida. La presentación de los resultados tiene como base instrumento de diagnóstico, como el FODA y cuestionarios a clientes colaboradores y entrevistas a gerentes de distrito y punto de venta, el propósito de evaluar a los clientes permite conocer cómo percibe el cliente la atención y servicio recibido por parte de los colaboradores de Grupo Élite en la sucursal Villa Grande, evaluando variables que lo motivan a la compra de seguros de vida, y cuales variables no los motivan, por otra parte se busca descubrir las variables que afectan a los colaboradores. Temas como la motivación y compromiso con el trabajo, capacitación, comisiones de venta, rotación de personal porque ocurre, clima laboral.

4.2 Resultado de cuestionario aplicado a colaboradores.

El cuestionario consta de 12 preguntas de temas relacionados con las causas de la baja productividad en la colocación de seguros de vida en Grupo Élite sucursal Villa Grande, los temas que se investigaron tienen como base la herramienta de diagnóstico situacional FODA. Esta herramienta proporcionó las principales variables a las cuales se tenía que profundizar y analizar con mayor detalle.

Rotación de personal.

Mala capacitación.

Comisiones bajas de venta.

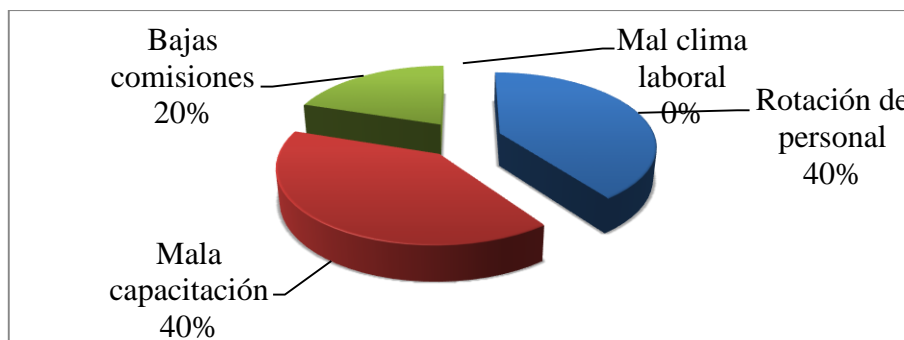
Clima laboral.

Jornada laboral extensa

Motivación

Ilustración No 3

Seleccione la principal causa por la que no se colocan seguros de vida

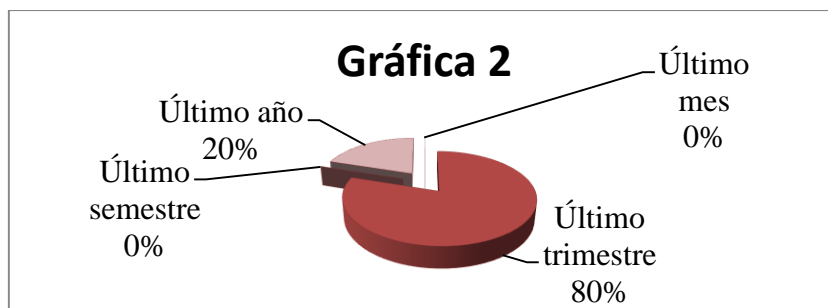


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

Se aplicó el cuestionario a la totalidad de colaboradores encargados de venta de seguros de vida en este segmento, de los 5 colaboradores 40% manifestaron que la rotación de personal, afecta la productividad, otro 40% indican que la capacitación y un 20% indica que las bajas comisiones han afectado la productividad.

Ilustración No 4

Cuándo fue la última vez que recibió capacitación para la colocación de seguros de vida



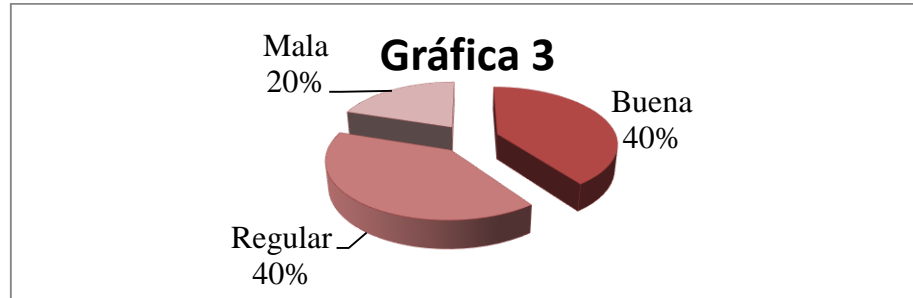
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

El 80% de los colaboradores indican que fueron capacitados sobre seguros de vida durante el último trimestre y el 20% fue capacitado durante el último año.

Comentario: el 80 % indica no tiene una antigüedad de más de un trimestre y que la capacitación la recibieron durante la inducción, el 20% indica que tiene alrededor de un año de haber recibido la última capacitación.

Ilustración No 5

¿Cómo evalúa la capacitación recibida en la empresa en relación a la colocación de seguros de vida?



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

Indican el 40% de los colaboradores que la capacitación es buena, otro 40% la considera regular y un 20% la considera mala.

Comentario: es importante indicar que ningún colaborador considera que la capacitación sea excelente, teniendo un punto de mejora en la calidad de la capacitación.

Ilustración No 6

Indique cuál sería el principal motivo por la que se produce la rotación de personal dentro de la empresa.



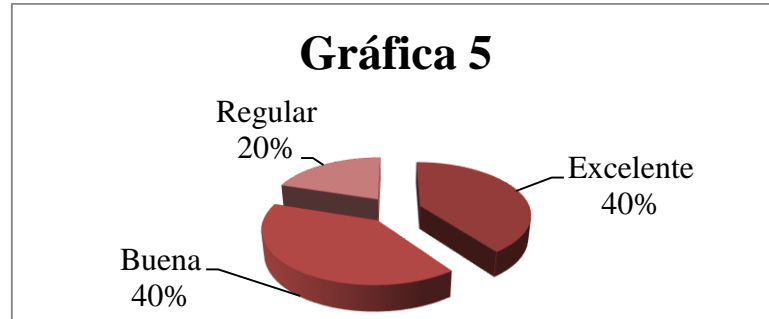
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

Los resultados que los colaboradores proporcionaron sobre los motivos de la rotación de personal coloca a la extensa jornada laboral con un 60% y a la baja remuneración con un 40%.

Comentario: la jornada laboral comienza a la 7:30 horas y termina alrededor de la 21:00 horas contando con 2 horas de almuerzo, también indicaban que el salario oscilaba entre Q 2,300.00 a Q 3,000.00 mensuales.

Ilustración No 7

¿Cómo considera el clima laboral dentro de la empresa?



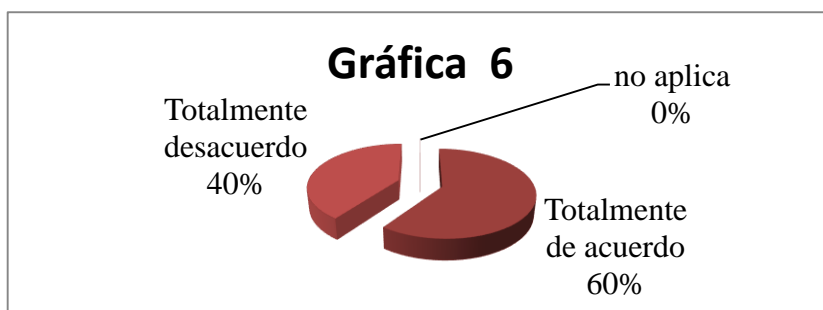
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

Los colaboradores indican que el 40% considera excelente el clima laboral otro 40% lo considera bueno, y un 20% lo considera regular.

Comentario: por la información de los colaboradores otorgada al clima laboral es una de las causas que presenta poca influencia con relación a la baja productividad, de la colocación de los seguros de vida.

Ilustración No 8

Considera que la selección y contratación de personal influye en la rotación de personal



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

Se considera por parte de los colaboradores con un 60% estar totalmente de acuerdo que la contratación de personal si influye en la rotación de personal en contra de un 40% que está totalmente en desacuerdo.

Comentario: debido a la rotación de personal para cubrir las vacantes, se saltan algunos filtros lo que contribuye a que el perfil de los candidatos que llenen los requisitos se tome en cuenta para formar parte del equipo de ventas.

Ilustración No 9

No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios



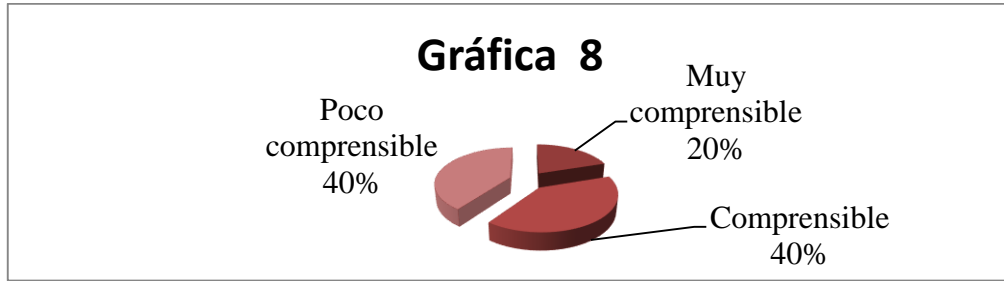
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

El 100% de colaboradores indican su deseo de cambiar de trabajo en condiciones similares a las que tiene.

Comentario: los colaboradores demuestran que al existir la primera opción para poder cambiarse de trabajo, no tendrán ningún inconveniente en realizar el cambio, no se demuestra fidelidad hacia la empresa.

Ilustración No 10

El Proceso aplicado en la colocación de seguros es comprensible

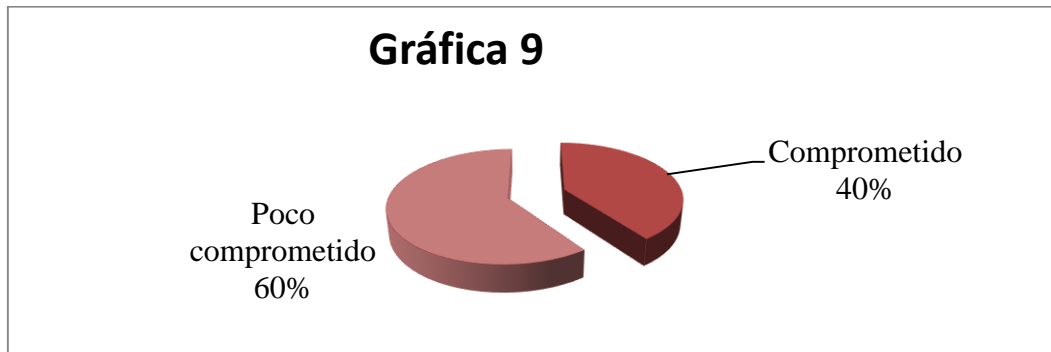


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

Únicamente un 20 % de los colaboradores indican que el proceso aplicado en la colocación de seguros es muy comprensible, un 40% reconoce que el proceso es comprensible y otro 40 % reconoce al proceso como poco comprensible.

Ilustración No 11

Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada periodo

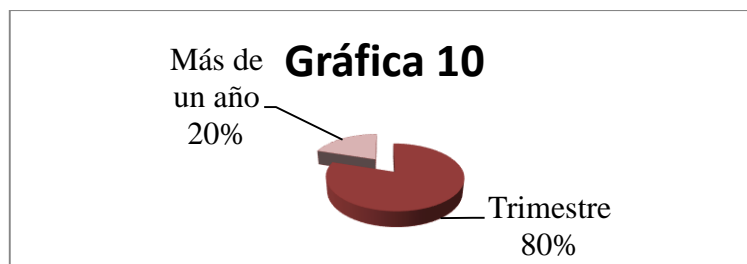


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

El 40% de los colaboradores indica estar comprometidos con alcanzar las metas establecidas para cada periodo, un 60% indican estar poco comprometidos con alcanzar las metas.

Ilustración No 12

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

El 80% de los colaboradores indican que no tienen más de un trimestre de laborar y únicamente el 20% manifiesta tener más de un año.

Comentario: 4 de los 5 colaboradores no alcanzan un trimestre de estar laborando, siendo personal de reciente ingreso necesita ser fortalecido en la capacitación.

Ilustración No 13

¿Qué consideración tendría que hacerse con el proceso para lograr mejores resultados en la colocación de seguros de vida?

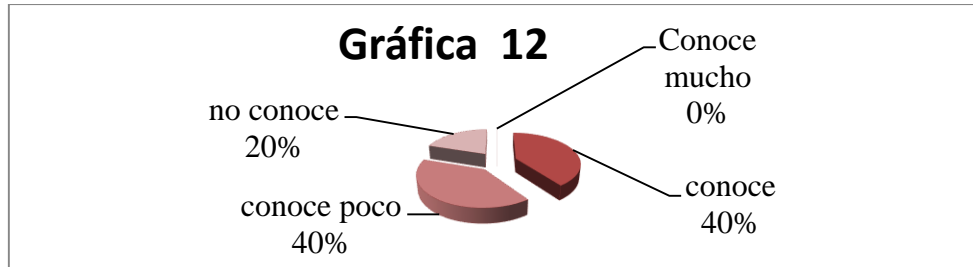


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

El 20% de los colaboradores consideran que se tiene que mejorar la capacitación, 20% indica que se tiene que mejorar las capacitaciones, 20% indica que se tiene que mejorar la capacidad de compra, y un 40% se tiene que mejorar las comisiones.

Ilustración No 14

Conozco los beneficios personales que se tienen en la colocación de seguros de vida



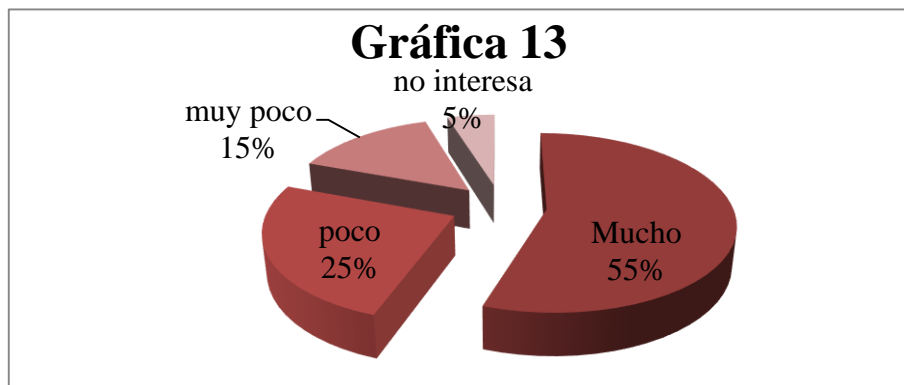
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

Ningún colaborador manifiesta conocer mucho los beneficios personales, un 40% indica que conoce los beneficios, un 40% indica que conoce poco los beneficios. Comentario: estos resultados evidencian que se tiene que mejorar la capacitación, enseñando los beneficios personales que recibirían los colaboradores para mejorar la productividad.

4.2 Resultado de cuestionario aplicado a clientes

Ilustración No 15

Considera importante contar con la protección de un seguro de vida

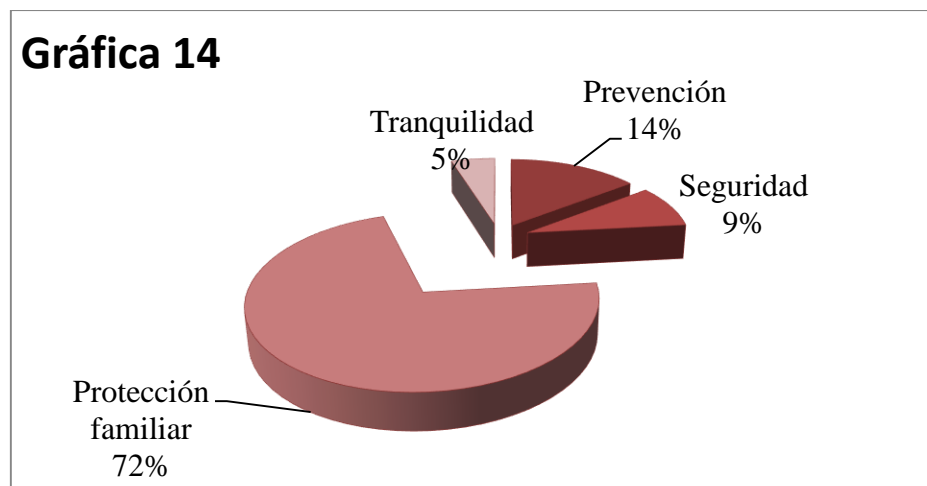


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

Se indica por los encuestados que el 55% tiene mucho interés en contar con un seguro de vida, un 25% considera poco importante contar con un seguro de vida, un 15% muy poco y un 5% no le interesa.

Ilustración No 16

Cuál sería la razón de contar con un seguro de vida.

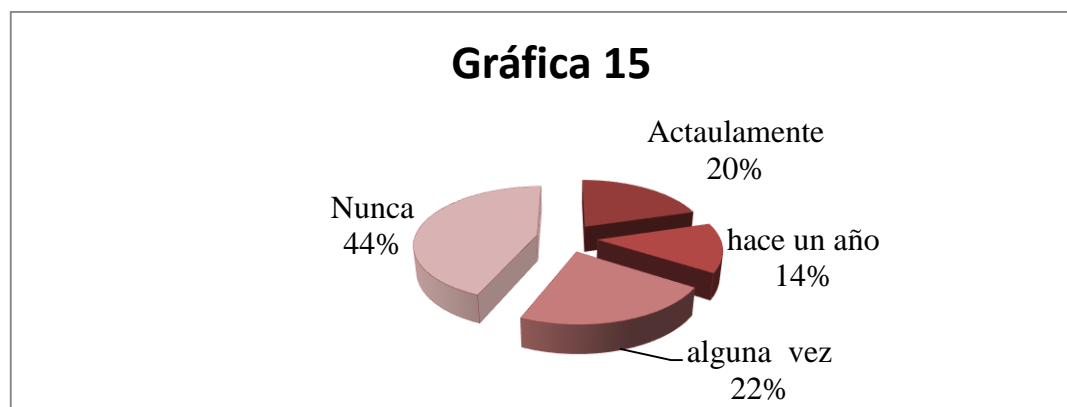


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

La principal razón de contar con un seguro de vida para los encuestados es la protección familiar con un 72% seguido por la prevención con un 14%, la seguridad con un 9% y un 5% indica la tranquilidad.

Ilustración No 17

Cuando fue la última vez que contó con un seguro de vida.

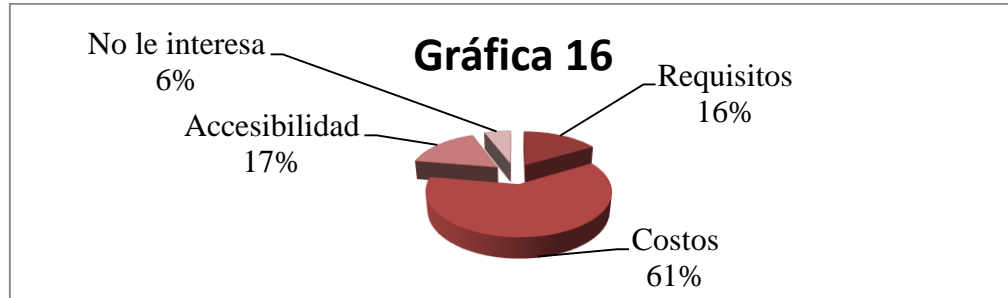


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

El 44% de los encuestados nunca ha tenido un seguro de vida, el 22% en algún momento lo ha tenido, un 20% lo tiene en la actualidad y un 14% indica que hace un año si contaba con seguro de vida. Comentario: se puede observar que un número importante de los encuestados tienen un potencial de poderle colocar un seguro de vida y actualmente solo un 20% lo tiene.

Ilustración No 18

¿Cuál es la causa de no contar con un seguro de vida?



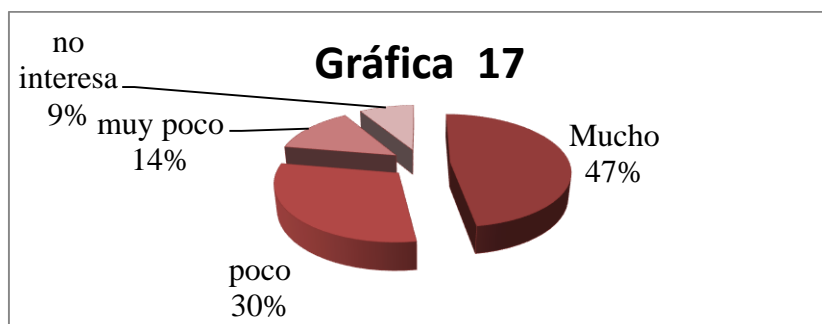
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. mayo 2014

Un 61% de los encuestados indica que no cuenta con un seguro de vida por el costo, un 17% indica que la accesibilidad a exámenes médicos, un 16% los requisitos, y un 5% no le interesa.

Comentario: al solucionar un costo a través de un financiamiento se podría colocar seguros de vida. Los encuestados que indican que el costo, los requisitos y la accesibilidad no les permite contar con un seguro de vida.

Ilustración No 19

Le interesaría adquirir un seguro de vida sin exámenes médicos y crédito accesible

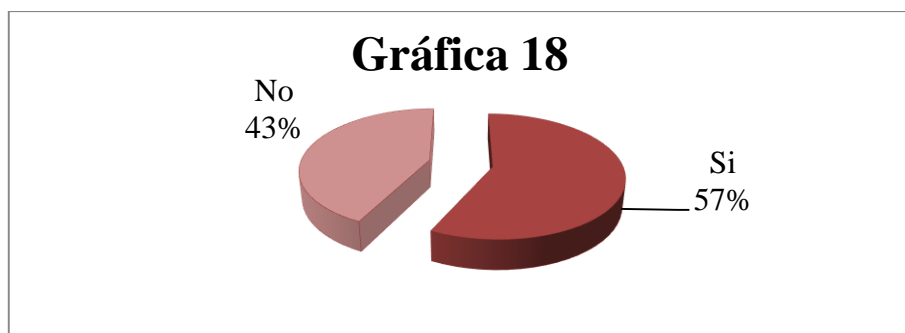


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. mayo 2014

El 47% de los encuestados indican que tienen mucho interés en adquirir un seguro de vida sin exámenes médicos y crédito accesible, un 30% manifiesta poco interés, un 14% muy poco interés, y un 9% no tiene interés.

Ilustración No 20

Está enterado que en la compra de algún artículo o servicio al crédito puede obtener un seguro de vida en Grupo Élite.

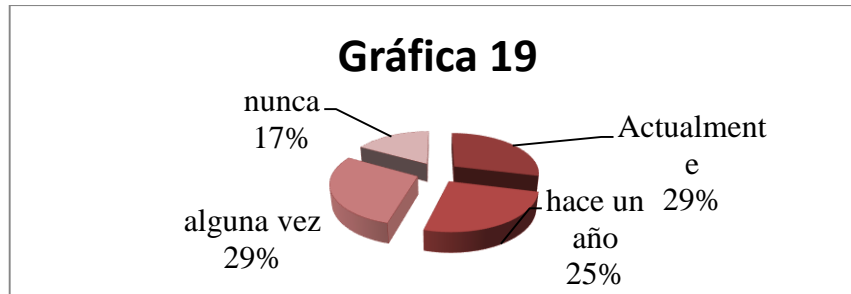


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. mayo 2014

Uno de los datos de mayor relevancia proporcionado por los encuestados se encuentra en que el 43% de la muestra no está enterado de que tiene acceso a un seguro de vida en la compra de algún producto o servicio en Grupo Élite, lo cual puede ser provechoso para mejorar la productividad y sólo un 57% está enterado que se puede adquirir un seguro de vida en Grupo Élite sucursal Villa Grande.

Ilustración No 21

Cuándo fue la última ocasión en que compró un seguro de vida en Grupo Élite

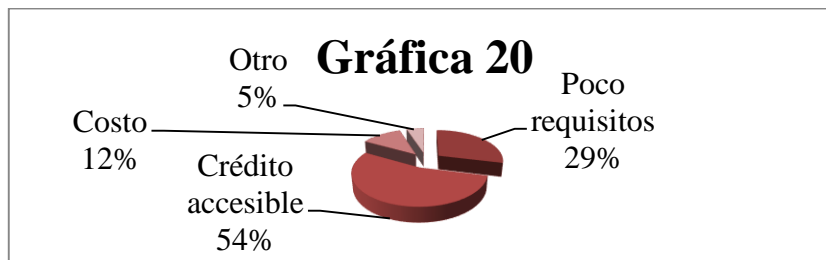


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. mayo 2014

La muestra de 103 se reduce a 59 de los que están enterados de que se puede adquirir un seguro de vida en Grupo Élite sucursal Villa Grande de ellos 29% indica que actualmente cuenta con seguro de vida, un 29% alguna vez contó con seguro de vida, un 25% obtuvo hace un año con seguro de vida y un 17% nunca lo ha tenido.

Ilustración No 22

Porqué compraría un seguro de vida en Grupo Élite.

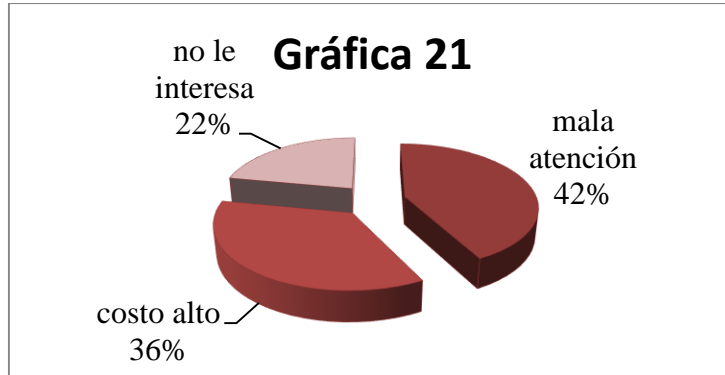


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. mayo 2014

De los clientes que sí están enterados que pueden adquirir un seguro en Grupo Élite el 54% de los clientes indica que compraría un seguro por el crédito accesible, un 29% indica que los pocos requisitos es otra razón por la que compraría un seguro de vida, un 12% indica que sería por otra la razón.

Ilustración No 23

Porqué no compraría un seguro de vida en Grupo Élite

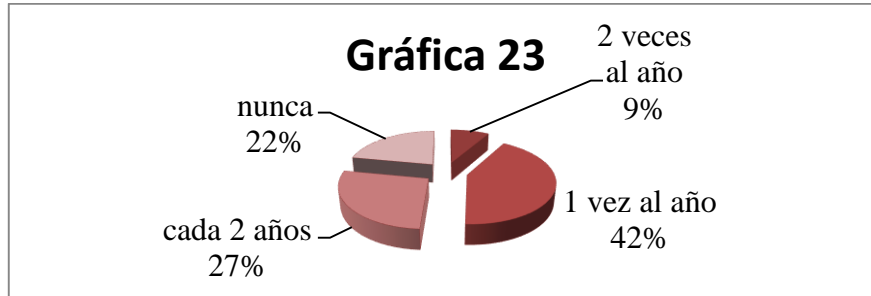


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. mayo 2014

El 42 % de los clientes que si está enterado que puede adquirir un seguro de vida en Grupo Élite sucursal Villa Grande, indica que la razón por la que no compraría un seguro de vida es la mala atención, un 36% indica que la razón sería el costo alto, un 22% que no le interesa.

Ilustración No 24

Con qué frecuencia compra un seguro de vida en Grupo Élite



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. mayo 2014

42% de los clientes indican que compran un seguro de vida una vez al año, un 27% compra cada 2 años, un 22% indica que nunca compra y un 9% compra 2 veces al año. Estos clientes son de los que están enterados que si se puede adquirir un seguro de vida en Grupo Élite sucursal Villa Grande.

Ilustración No 25

Esquema matriz de sentido entrevista con gerente distrital y gerente punto de venta

No.	Pregunta	Sujeto 1 (Gerente de punto venta)	Sujeto 2 (Gerente Distrital)	Comentario
1	¿Cuáles considera que son las principales causas de la baja productividad de la colocación de seguros?	Altas metas para poder recibir comisiones "Motivación"	Presión por alcanzar los resultados	Se observa similitudes en que hay poca motivación por no poder alcanzar las metas
2	Las causas que afectan la productividad son internas o externas.	Internas	Internas	se reconoce por los dos gerentes que los cambios internos han provocado la baja productividad
3	¿Cómo considera el papel de la capacitación en la productividad de la colocación de seguros?	Es un eslabón importante para alcanzar la productividad	Provee las herramientas necesarias para la productividad	Los dos gerentes coinciden en la importancia de la capacitación para lograr la productividad
4	¿Cómo evalúa la estrategia utilizada en la colocación de seguros?	La estrategia es buena pero hay mucha rotación de personal que la afecta	Es una estrategia agresiva que se acerca al cliente	se considera que la estrategia es buena y agresiva pero es afectada por la rotación del personal
5	¿Cómo cree usted que afecta la rotación de personal?	Afecta la estrategia porque no se puede implementar adecuadamente	No se puede capacitar al personal porque se marcha en los primeros meses	Se indica que afecta a la estrategia y a la capacitación

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. mayo 2014

Esquema matriz de sentido entrevista con gerente distrital y gerente punto de venta (continuación)

No.	Pregunta	Sujeto 1 (Gerente de punto venta)	Sujeto 2 (Gerente Distrital)	Comentario
6	¿Qué hace usted para evitar la rotación de personal?	Motivar al personal capacitarlo para que logren sus metas	Capacitar al personal y ayudar alcanzar la metas y ganen su comisiones	coinciden que hay que apoyarles a lograr sus metas y cobren sus comisiones
7	Los procesos utilizados en la colocación de seguros son los adecuados para la productividad	Se falla en la retención del personal encargados de ejecutar los procesos	Los procesos están bien, se falla en la capacitación del personal sobre los procesos	Los procesos están bien pero la falla está en la capacitación por la rotación de personal
8	En su opinión los clientes están informados de los seguros de vida	no están enterados se falla en la comunicación sobre los beneficios costo y accesibilidad	Si están bien informados	Se encontró que los gerentes tiene percepción diferentes al indicar que si están informados y el otro que no
9	¿Qué acciones realizaría para informar de mejor manera a los clientes?	Estabilidad laboral para capacitar he informar bien al cliente	Atender bien a los clientes	se indica que se tiene que lograr la estabilidad laboral para capacitarlos y atender bien a los clientes
10	¿Cómo influye su posición como jefe en la productividad de colocación de seguros de vida?	Hacer funcionar los recursos para alcanzar la productividad	proporcionar las herramientas necesarias, capacitar y motivar	se indica que los dos gerentes tienen que capacitar, motivar, y proporcionar las herramientas

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. mayo 2014

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Hernández Sampieri (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; en congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

5.2 Rotación de personal

Chiavenato (2005) indica que no existe un porcentaje que pueda calificarse de bueno, malo o incluso ideal, sino que cada organización tomará las acciones necesarias para retener a su personal calificado y reemplazar a aquellos que no logren alinearse con las metas organizacionales, o que decidan irse de la empresa. Lo importante es que todo el sistema sea estable, corrigiendo constantemente cualquier distorsión, es por eso que en cada entidad su índice de rotación ideal será específico y en relación a sus problemas.

“ La tasa de rotación es el número de veces en promedio que los empleados tienden a ser reemplazados durante un año” (Mondy,R. Wayne, 2010, p. 187)

En un año calendario de las 5 plazas de trabajo encargadas de la venta de seguros de vida se encontró que en este periodo, se contrató a 9 personas, en la actualidad de los cinco colaboradores 4 indicaron no tener un trimestre de antigüedad y solo un colaborador indicó tener más de un año de antigüedad, se determinó que el índice de rotación, es $9/5 = 1.8 * 100 = 180\%$

este índice alta afecta a otras variables que se están analizando. La influencia que la rotación de personal provoca, a la capacitación, motivación, al clima laboral, atención al cliente, y como estas variables afectan a su vez a la logro de las metas y se llegue a la baja productividad, en la colocación de seguros en Grupo Élite Sucursal Villa Grande.

5.3 Capacitación

Se ha podido determinar con el gerente de punto de venta y gerente distrital que en el proceso de inducción, se brinda capacitación, a los colaboradores de reciente ingreso, pero no se tiene un sistema de evaluación que permita tener una retroalimentación para confirmar si los objetivos de la capacitación se están alcanzando, y tener la oportunidad de reforzar los puntos débiles, a través de la investigación de campo uno de los colaboradores con más de un año de antigüedad indicaba que tenía más de un año de no recibir capacitación, lo que evidencia que no se tiene un programa de preparación para todos los colaboradores involucrados en la colocación de seguros de vida.

Al solicitarles a los colaboradores que califiquen la calidad de la capacitación, se encuentran los resultados siguientes: 40% la considera buena un 40% regular y un 20% mala. También tiene una alta calificación al consultar las causas de la baja colocación de seguros de vida con un 40%, también los clientes indican que no comprarían un seguro de vida por la mala atención, la califican con un 42%.

Todos estos porcentajes nos indican que la capacitación no cumple con los objetivos para obtener los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar los trabajos actuales, con un alto índice de rotación afecta el desempeño de los colaboradores, por no permitir alcanzar la suficiente experiencia para poder atender a los clientes adecuadamente para proporcionarle la información correcta de los beneficios, requisitos, y lograr hacer cierre de ventas, al carecer de la capacitación adecuada afecta la atención a clientes, la confianza de los vendedores, y todas estas

acciones repercute en la baja productividad en la colocación de seguros de vida en Grupo Élite Sucursal Villa Grande.

5.4 Clima laboral

Al consultarle al gerentes de punto de venta, gerente distrital y colaboradores encargados de la venta de seguros de vida, de cuál es la principal causa por la que no se colocan seguros de vida de los cinco entrevistados ninguno hizo referencia que el clima organizacional fuese la causa, también al consultarles sobre cuál es el principal motivo de la rotación de personal, ninguno indicó al ambiente laboral como la causa de la rotación.

5.5 Jornada laboral

La jornada laboral señalada por los colaboradores de la venta de seguros de vida, como la principal causa de la rotación del personal, es importante hacer mención que los colaboradores ingresan a laborar a las 7:30 horas y se retiran a las 21:00 horas por lo regular durante 6 días a la semana, los feriados tampoco se descansan si no únicamente dos días durante la semana santa y dos días durante las fiestas de fin de año, todos estos factores afectan la productividad, el colaborador no descansa lo necesario para poder reponer el desgaste físico y mental, otra área afectada es la familiar, porque al descansar un día entre martes y jueves no se puede planificar actividades familiares.

Las consecuencias de realizar una jornada laboral extensa afecta diferentes áreas, la salud es una de ellas, elevando los niveles de estrés, que a su vez desencadena problemas del corazón, afecta al sistema nervioso, también se relaciona con problemas intestinales, otra área afectada son las relaciones familiares, laborales entre compañeros y también el cliente se ve afectado con la reducción de la calidad de la atención.

5.6 Remuneración

Los colaboradores indicaron por medio del cuestionario, que la segunda causa en importancia que contribuye a la rotación de personal es la remuneración otorgándole un 40%, indicaban que para lograr pago de sus comisiones por la colocación de seguros de vida, tenían que alcanzar otras metas en la venta de productos.

Esta condición afecta la motivación de alcanzar las metas en la colocación de seguros, principalmente el no pagar esfuerzo de realizar la labor de venta, anteriormente el pago de las comisiones se realizaba independiente de las metas de los otros productos, el colaborador se beneficiaba del esfuerzo en la colocación de seguros de vida. Al no recibir pago de comisiones no se esforzaban en la colocación de seguros de vida, lo cual afectó la productividad.

5.7 Motivación

“La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p.415)

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) dicen que esta teoría es similar a la de Maslow, difieren en que Alderfer únicamente dividió las necesidades en tres categorías: las de existencia, relación y crecimiento (Exist, Relation, Growth). En las necesidades de existencia él indica que son las básicas como el alimento, vivienda, vestido, descanso. Las necesidades de relacionarse tienen que ver con el trato satisfactorio con los demás seres humanos, tanto con familia, compañeros de trabajo y la comunidad; con respecto a las necesidades de crecimiento son las que el hombre experimenta como el desarrollarse personalmente, el ser creativo, competente y maduro.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) Al analizar la que dicen se observa que con un salario bajo no se alcanza a cubrir la necesidades de existencia de los colaboradores, agregándole que no descansan adecuadamente debido a la larga jornada laboral, las necesidades de relación se ven afectadas con la familia, compañeros de trabajo y la comunidad. Sin la satisfacción de estas necesidades de existencia y relación los colaboradores se ven afectados en su motivación para alcanzar resultados satisfactorios en la colocación de seguros de vida en Grupo Élite Sucursal Villa Grande.

Conclusiones

1. Basado en los análisis de los resultados, se encontró que la rotación de personal es la principal causa de baja productividad en la colocación de seguros de vida de Grupo Élite sucursal Villa Grande, esta rotación no permite que los colaboradores alcancen la estabilidad necesaria para ser capacitados y obtener el conocimiento necesario que ofrece el plan de capacitación para desarrollar las actividades laborales adecuadamente.
2. La principal causa que afecta la rotación de personal, es la jornada de trabajo extensa, de más de 12 horas diarias, la cual tiene un efecto en la motivación del equipo de ventas, la salud se afecta incrementado los riesgos a sufrir enfermedades cardiacas, obesidad, problemas con el sueño, debilitamiento con el sistema inmunológico, se tiende a deprimirse con mayor facilidad y problemas relacionados con el estrés, cuando este proceso de activación es muy intenso o dura mucho tiempo, los recursos se agotan y llega el cansancio, así como la pérdida de rendimiento esto ocasiona que los colaboradores se vean afectados en el nivel de las relaciones laborales ocasionando mala atención al cliente, se pierde la colaboración, trabajo en equipo, las relaciones familiares es otra área afectada por la ausencia del colaborador, deteriorando su calidad de vida.
3. La segunda causa de la rotación de personal son las comisiones bajas, debido a que los colaboradores para poder lograr el pago de las comisiones de seguros de vida tienen que cumplir con las metas de otros productos difíciles de ser cumplidas, por lo que pierden el interés de alcanzar las metas de seguros de vida, debido a que su esfuerzo y labor de venta no tiene un incentivo que recompense las ventas unitarias.

Referencias Bibliográficas

1. Baca Urbina Gabriel (2010) *Evaluación de proyectos* sexta edición McGrawHill.México
2. Cervera (2008) *Comunicación Total” (4ª edic.)*. Cervera, A.L. ESIC Editorial. Madrid.
3. Chavenato. Idalberto (2010) *Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. Mc Graw Hill.México
4. Chavenato. Idalberto (2011) *Capital humano en las organizaciones*. Novena edición. McGrawHill.México
5. Código de trabajo de Guatemala (2004)
6. Dessler Gary (2009), *Administración de recursos humanos* decimoprimera edición Pearson educación México.
7. Fincoowsky, Franklin.Enrique, B. Y Mario Krieger. 2011. *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson Prentice Hall Primera edición, México,
8. Hamburger F. Alvarado. (2008) *Los valores corporativos en la empresa*. Ediciones paulatinas. Bogotá, Colombia
9. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición.
10. Koontz, Weihrich y Cannice (2008) *Administración una perspectiva global y empresarial*, décima tercera edición México: editorial McGraw Hill
11. Madrigal, B. Madrigal, R. Fuentes, F. 2004 *Tópicos de investigación en recursos humanos, liderazgo y talento humano*. México: Universidad de Guadalajara.
12. Mazariegos, L. (2013) Universidad Rafael Landívar En la tesis titulada *Motivación para mejorar la productividad en la imprentas de la ciudad de Quetzaltenango*.
13. Nazareno, E. (2004) Universidad Rafael Landívar en la tesis titulada *Un Plan Estratégico para la Obtención de una Posición Competitiva*.
14. Porter, L. W, Lawler. E Hackman.(1975) *Behavior in organizations*. Englewood: Prentice Hall.

15. R. Wayne Mondy. 2010. *Administración de recursos Humanos*, Editorial Pearson Prentice Hall, 11ª edición.
16. México Universidad Panamericana (2011). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.
17. Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo. Guatemala*. Facultad de Humanidades.

Anexos

A continuación se presenta gráfica de Gantt en donde se describe los procedimientos utilizados en la investigación propuesta de mejora de la productividad de la colocación de seguros de vida Grupo Élite sucursal Villa Grande.

Ilustración No 26

Cronograma actividades tesis Propuesta de mejora de la productividad de la colocación de seguros de vida Grupo Élite sucursal Villa Grande													
	Septiembre			Octubre					Noviembre				
Actividad	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Revisión de conceptos relacionados con													
Antecedentes de la empresa FODA													
Planteamiento del problema													
Tabla de variables													
Marco teórico													
Tabla de sujetos													
Metodología de la investigación													
Instrumentos de la investigación													
Procedimiento													
Informe													

Fuente: Elaboración propia Septiembre 2013

Ilustración No 27

Tabla de variables

Grupo Élite Sucursal Villa Grande

Práctica Empresarial Dirigida						
Nombre Lester Eduardo Morataya Samayoa						
Problemática	Variable de estudio de la tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivo específicos	Sujetos de investigación
Bajo resultado en la colocación de seguros de vida	Fuerza de ventas	Rotación de personal	¿Cuál es la situación en relación a la productividad de la fuerza de ventas en la colocación de seguros de vida	Evaluar la situación actual en relación a la productividad en la colocación de seguros de vida, en la sucursal Villa Grande de Grupo Élite.	Evaluar las necesidades de capacitación del personal, sobre el seguro de vida.	Clientes, Ejecutivos de ventas y capacitadores
Alta rotación de personal		Capacitación			Determinar las causas de la rotación de personal encargado de los seguros de vida.	
Extensa jornada laboral		Jornada laboral			determinar si las bajas comisiones han afectado la rotación	
Bajas comisiones		Comisiones				

Fuente: Elaboración propia Septiembre 2013

Ilustración No 28

Tabla de sujetos

Grupo Élite sucursal Villa Grande

Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumento	Número de instrumentos
Productividad	Colaborador	5	5	Cuestionario	2
	Gerente Distrital	1	1	Entrevista	
Necesidades de personal	Colaborador	5	5	Cuestionario	2
	Gerente Distrital	1	1	Entrevista	
Rotación de personal	Gerente Distrital	1	1	Entrevista	1
	Gerente punto de venta	1	1	Entrevista	
Proceso de colocación	Colaborador	5	5	Cuestionario	2
	Gerente Distrital	1	1	Entrevista	
Conocimiento de clientes sobre seguros de vida	Clientes potenciales	216	103	Cuestionario	1

Fuente: Elaboración propia Septiembre 2013



No 4

Universidad Panamericana de Guatemala

Investigación: propuesta de mejora de la productividad de la colocación de seguros de vida

Dirigida: Clientes

ENTREVISTAS EVALUAR LAS CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EN LA COLOCACIÓN DE SEGUROS DE VIDA

Objetivo: Evaluar la situación actual en relación a la productividad en la colocación de seguros de vida, en la sucursal Villa Grande de Grupo Élite.

Considera importante contar con la protección de un seguro de vida

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.	<input type="checkbox"/>	4.	<input type="checkbox"/>
Mucho	Poco		Muy poco		No interesa

2. ¿Cuál sería la razón de contar con un seguro de vida?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.	<input type="checkbox"/>	4.	<input type="checkbox"/>
Prevención	Seguridad		Protección familiar		Tranquilidad

3. ¿Cuándo fue la última vez que contó con un seguro de vida?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.	<input type="checkbox"/>	4.	<input type="checkbox"/>
2.			Alguna vez		Nunca
Actualmente	Hace un año				

4. ¿Cuál es la causa de no contar con un seguro de vida?

Requisitos

Costo

3.
Accesibilidad

4.
No le interesa

5. Le interesaría adquirir un seguro de vida sin exámenes médicos y crédito accesible

Mucho

Poco

3.
Muy poco

4.
No interesa

6. Está enterado que en la compra de algún artículo o servicio al crédito puede obtener un seguro de vida en Grupo Élite.

1.

Sí

2.

No

7. ¿Cuándo fue la última ocasión en que compró un seguro de vida en Grupo Élite

Actualmente

Hace un año

3.
Alguna vez

4.
Nunca

8. ¿Porqué compraría un seguro de vida en Grupo Élite?

Poco requisitos

Crédito accesible

3.
Costo

4.
Otro

9. ¿Porqué no compraría un seguro de vida en Grupo Élite?

2.		3.	4.
Mala atención	Costo alto	No estaba enterado	No le interesa

10. ¿ Con qué frecuencia compra un seguro de vida en Grupo Élite?

2.		3.	4.
2 veces al año	1 vez al año	Cada 2 años	Nunca



No 5

Universidad Panamericana de Guatemala

Investigación: propuesta de mejora de la productividad de la colocación de seguros de vida

Dirigida: Colaboradores

CUESTIONARIO EVALUAR LAS CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EN LA COLOCACIÓN DE SEGUROS DE VIDA

Objetivo: Evaluar la situación actual en relación a la productividad en la colocación de seguros de vida, en la sucursal Villa Grande de Grupo Élite.

1. Seleccione la principal causa por la que no se colocan seguros de vida.

Rotación personal Mala capacitación Bajas comisiones Mal clima laboral

2. ¿Cuándo fue la última vez que recibió capacitación para la colocación de seguros de vida?

Último mes Último trimestres Último semestre Último año

3. ¿Cómo evalúa la capacitación recibida en la empresa en relación a la colocación de seguros de vida?

Excelente Bueno Regular Malo

4. Indique cuál sería el principal motivo por la que se produce la rotación de personal dentro de la empresa.

Extensa jornada laboral Mala remuneración Mal clima laboral otro

5. ¿Cómo considera el clima laboral dentro de la empresa?

Excelente Bueno Regular Malo

6. Considera que la selección y contratación de personal influye en la rotación de personal.

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo No aplica

7. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios.

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo No aplica

8. El proceso aplicado en la colocación de seguros es comprensible

Muy comprensible Comprensible Poco comprensible Nada comprensible

9. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.

Muy comprometido Comprometido Poco comprometido Nada comprometido

10. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Trimestre

Semestre

Año

Más de un año

11. ¿Qué considera que se tendría que hacer con el proceso para lograr mejor resultados en la colocación de seguros?

Mejorar capacitación Mejorar comisiones Mayor capacidad de compra Menor rotación de Personal

12. Conozco los beneficios personales que se tiene en la colocación de seguros de vida

Conoce Mucho

Conoce

Conoce poco

No conoce



No 6

Universidad Panamericana de Guatemala

Investigación: propuesta de mejora de la productividad de la colocación de seguros de vida

Dirigida: gerente Distrital y gerente de punto de venta

ENTREVISTA PARA EVALUAR LAS CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EN LA COLOCACIÓN DE SEGUROS DE VIDA

Objetivo: Evaluar la situación actual en relación a la productividad en la colocación de seguros de vida, en la sucursal Villa Grande de Grupo Élite.

1. ¿Cuáles considera que son las principales causas de la baja productividad de la colocación de seguros?
2. Las causas que afectan la productividad son internas o externas.
3. ¿Cómo considera el papel de la capacitación en la productividad de la colocación de seguros?
4. ¿Cómo evalúa la estrategia utilizada en la colocación de seguros?

5. ¿Cómo cree usted que afecta la rotación de personal?

6. ¿Qué hace usted para evitar la rotación de personal?

7. Los procesos utilizados en la colocación de seguros son los adecuados para la productividad

8. En su opinión los clientes están informados de los seguros de vida

9. ¿Qué acciones realizaría para informar de mejor manera a los clientes?

10. ¿Cómo influye su posición como jefe en la productividad de colocación de seguros de vida?

Introducción

En la actualidad nos enfrentamos a competidores que con el tiempo se han vuelto más competitivos teniendo niveles de productividad crecientes, esta mejora se ha logrado invirtiendo en investigación con diseños de productos, tecnología de punta, mejora de procesos, conocimiento de las necesidades del cliente, campañas publicitarias, capacitación y desarrollo de la mano de obra, desarrollo de la gestión de recursos humanos creando las condiciones adecuadas para que el colaborador desarrolle su potencial y productividad.

Los empresarios para alcanzar niveles de productividad han forzado las cargas de trabajo que al no cumplirse en la jornada laboral ordinaria de 8 horas diarias han aumentado la jornada laboral en detrimento de las condiciones laborales adecuadas para que el colaborador alcance niveles productivos, el estrés ocasionado por las cargas de trabajo, el aumento de la jornada laboral, tienen un efecto negativo en los colaboradores, la motivación decae con mucha rapidez, los descansos que tienen los colaboradores tienden a ser más largos, se cometen más errores, la toma de decisiones se realizan de manera lenta.

En Grupo Élite sucursal Villa Grande se pretende sugerir el crear las condiciones necesarias para que los colaboradores alcancen las metas y niveles productivos, estos cambios se basan en el estudio realizado sobre cuáles son las causas de la situación actual en relación a la productividad en la colocación de seguros de vida en la sucursal Villa Grande de Grupo Élite.

Se encontró que la rotación de personal afecta la productividad, siendo la extensa jornada laboral la primera variable responsable de la rotación de personal, las bajas comisiones es la segunda variable identificada como responsable que causa la rotación de personal.

Identificadas las variables que afectan la productividad se proponen alternativas para crearles condiciones idóneas a los colaboradores, como la reducción de la jornada laboral a través de horarios escalonados, pago de comisiones independiente a los resultados de otros productos, para que el colaborador sienta que se premia el esfuerzo realizado en la colocación de seguros de vida.

Justificación

Para poder recuperar la productividad en Grupo Élite sucursal Villa Grande, se requiere tomar medidas en beneficio de las condiciones de trabajo de los colaboradores, los cuales son los que generan los resultados, la insatisfacción de los trabajadores mostrada hacia la larga jornada laboral ha llevado a proponer la reducción de la jornada laboral, a través de programa de horarios de 8:00 horas a 18:00 horas y de 10:00 a 20:00 horas, el patrono en lugar de perder 2 horas de trabajo, ganará en tener colaboradores descansados. Los niveles de motivación mejoran, reducción de estrés, la tomas de decisiones se ven beneficiadas con tiempos de respuesta más cortos, reducción de errores, reducción de conflictos entre compañeros, se mejora la calidad de la atención al cliente, todas estas condiciones , reduce la rotación de personal, permitiendo la consolidación de los trabajadores, generando el desarrollo de actitudes, capacidades, permitiendo que se genere experiencia y conocimiento de la empresa, producto y clientes.

Otra medida a tomar considerada como la segunda causa de la rotación de personal son las bajas comisiones recibidas, se propone independizar el pago de las mismas de los seguros de vida con el pago de las demás comisiones en donde se tiene la condicionante de que para poder recibirlas se tiene que cumplir con las metas e indicadores de otros productos. Este sistema de pago crea en los colaboradores, poco compromiso con alcanzar las metas de seguros de vida, pues se considera muy complicado llegar a este resultado, en conclusión considera que su esfuerzo no es recompensado

Lo que se pretende con la propuesta de independizar el pago de comisiones de seguros de vida con la condicionante de cumplir con la meta de los otros productos, es producir motivación en

los colaboradores pues en cada colocación de seguros de vida recibirá comisión por el esfuerzo realizado, el interés y el esfuerzo aumentará. Con estas medidas se pretende detener y reducir el índice de rotación del 180%, con la retención del personal lograr capacitarlo, desarrollar aptitudes, habilidades y capacidades necesarias para incrementar la colocación de seguros de vida, y alcanzar como mínimo el estándar del 55% requerido por Grupo Élite.

Objetivos

General

Contribuir al diseño de propuestas que mejoren la situación actual en relación a la productividad en la colocación de seguros de vida en Grupo Élite sucursal Villa Grande.

Específicos

- 1) Diseñar propuestas que mejoren las condiciones laborales reduciendo la rotación de personal, alcanzando la estabilidad necesaria en los colaboradores, para que la productividad alcance niveles aceptables.
- 2) Elaborar un programa que servirá de propuesta para la reducción de la jornada laboral.
- 3) Sugerir que el pago de comisiones se realice independiente de las metas de los otros productos.

Ilustración No.29

Propuesta I programa de reducción de la jornada laboral							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Entrada	8:00 2 colaboradores	8:00 2 colaboradores	8:00 2 colaboradores	8:00 2 colaboradores	8:00 2 colaboradores	8:00 3 colaboradores	8:00 3 colaboradores
	10:00 2 Colaboradores	10:00 2 Colaboradores	10:00 2 Colaboradores	10:00 2 Colaboradores	10:00 2 Colaboradores	10:00 2 Colaboradores	10:00 2 Colaboradores
Salida	18:00 2 colaboradores	18:00 2 colaboradores	18:00 2 colaboradores	18:00 2 colaboradores	18:00 3 colaboradores	18:00 3 colaboradores	18:00 3 colaboradores
	20:00 2 Colaboradores	20:00 2 Colaboradores	20:00 2 Colaboradores	20:00 2 Colaboradores	20:00 2 Colaboradores	20:00 2 Colaboradores	20:00 2 Colaboradores
Descanso	1 colaborador	1 colaborador	1 colaborador	1 colaborador	1 colaborador		

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. Mayo 2014

El presente programa surge como una propuesta que busca mejorar las condiciones laborales de los colaboradores con la reducción de la jornada laboral de 12 a 10 horas, esta propuesta se realiza con horarios escalonados dividiendo al personal encargado de la venta de seguros en dos grupos: El primer grupo entra a las 8:00 horas y sale a las 18:00 horas el segundo tiene su hora de entrada de 10:00 horas y sale a las 20:00 horas. Esta propuesta se basa en periodos de bajo tráfico de clientes que son en las dos primeras horas y en las dos últimas horas de la jornada laboral. Los descansos del personal se propone que se realicen de lunes a viernes descansando un colaborador por día, para que el fin de semana se encuentre todo el personal disponible para atención de los clientes.

Con esta reducción de la jornada laboral se estaría arriba de lo que indica el código de trabajo guatemalteco, en el artículo 119 “La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario.”(Código de trabajo Guatemalteco, 2010, p. 62) Con la propuesta I se disminuye dos horas diarias pero la semana laboral queda en 60 horas laborales, lo cual queda en 15 horas más de lo que indica la legislación.

The Center for a New American Dream publicó recientemente un estudio basado en una serie de estadísticas, en donde presenta los argumentos para sostener la proposición que las personas que trabajan 11 horas al día tienen 2,5 veces más posibilidades de deprimirse y 60% más probabilidades de tener una enfermedad cardíaca. Con niveles altos de estrés también es relacionada a problemas con la obesidad, con el sueño, debilitamiento con el sistema inmunológico, estas condiciones demuestran un deterioro en la calidad de vida de las personas que tienen una jornada laboral alta con niveles altos de estrés.

Así también las relaciones familiares y personales se ven afectadas, un 75% de los padres que trabajan 8 horas o más en una jornada de lunes a viernes dicen no tener suficiente tiempo para dedicarse a sus hijos, y el 59% no tiene suficiente tiempo para sí mismo. Los que trabajan 60 o más horas a la semana tienen un riesgo del 230% de sufrir el síndrome burnout o quemarse. Básicamente, aquellos que trabajan en exceso comprometen su salud y su vida familiar, lo que los lleva a bajar su rendimiento. Con la reducción de la jornada laboral de 12 horas a 10 se quiere mejorar las condiciones de trabajo, pero no se alcanza a solucionar la problemática, brindar condiciones laborales adecuadas para el desarrollo de las actividades familiares, personales y laborales necesarias para alcanzar el bienestar del colaborador y que en el mediano y largo plazo su salud y relaciones personales, familiares y laborales no se afecten por causa de jornadas tan extensas. Reducir la probabilidad de sufrir el síndrome de estar quemado burnout.

Ilustración No 30

Propuesta II programa de reducción de la jornada laboral							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Entrada	8:00 2 colaboradores	8:00 2 colaboradores	8:00 2 colaboradores	8:00 2 colaboradores	8:00 2 colaboradores	8:00 3 colaboradores	8:00 3 colaboradores
	14:00 2 Colaboradores	14:00 2 Colaboradores	14:00 2 Colaboradores	14:00 2 Colaboradores	14:00 2 Colaboradores	9:00 2 Colaboradores	10:00 2 Colaboradores
Salida	14:00 2 colaboradores	14:00 2 colaboradores	14:00 2 colaboradores	14:00 2 colaboradores	14:00 2 colaboradores	19:00 3 colaboradores	18:00 3 colaboradores
	20:00 2 Colaboradores	20:00 2 Colaboradores	20:00 2 Colaboradores	20:00 2 Colaboradores	20:00 2 Colaboradores	20:00 2 Colaboradores	20:00 2 Colaboradores
Descanso	1 colaborador	1 colaborador	1 colaborador	1 colaborador	1 colaborador		

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. mayo 2014

Para cumplir con lo recomendado por la legislación guatemalteca se presenta la segunda propuesta de la reducción de la jornada laboral de 72 horas semanales a 45 horas semanales, no solo se busca cumplir con la indicado en la ley, lo que se busca es crear las condiciones adecuadas para que el colaborador pueda desarrollarse en el transcurso de su vida productiva, para ello se busca que pueda recuperarse con el descanso adecuado del desgaste producido por el trabajo, y con una jornada laboral adecuada se crean las condiciones para que los niveles de productividad sean alcanzados.

Propuesta de pago de comisiones de seguros de vida independiente de otras metas.

Para mejorar a la segunda variable que perjudica a la rotación de personal causante de la baja productividad en la colocación de seguros de vida, se recomienda se cambie la política de pago de comisiones. Independizando las de seguros de vida de la condicionante que para poder comisionar se tiene que haber cumplido con la meta de otros productos, con esto se logrará que se recupere el interés por alcanzar las metas en colocación de seguros de vida, se mejorará la motivación, la retención del personal, atracción de personal calificado y se incentivará el desempeño del trabajo adjudicado.

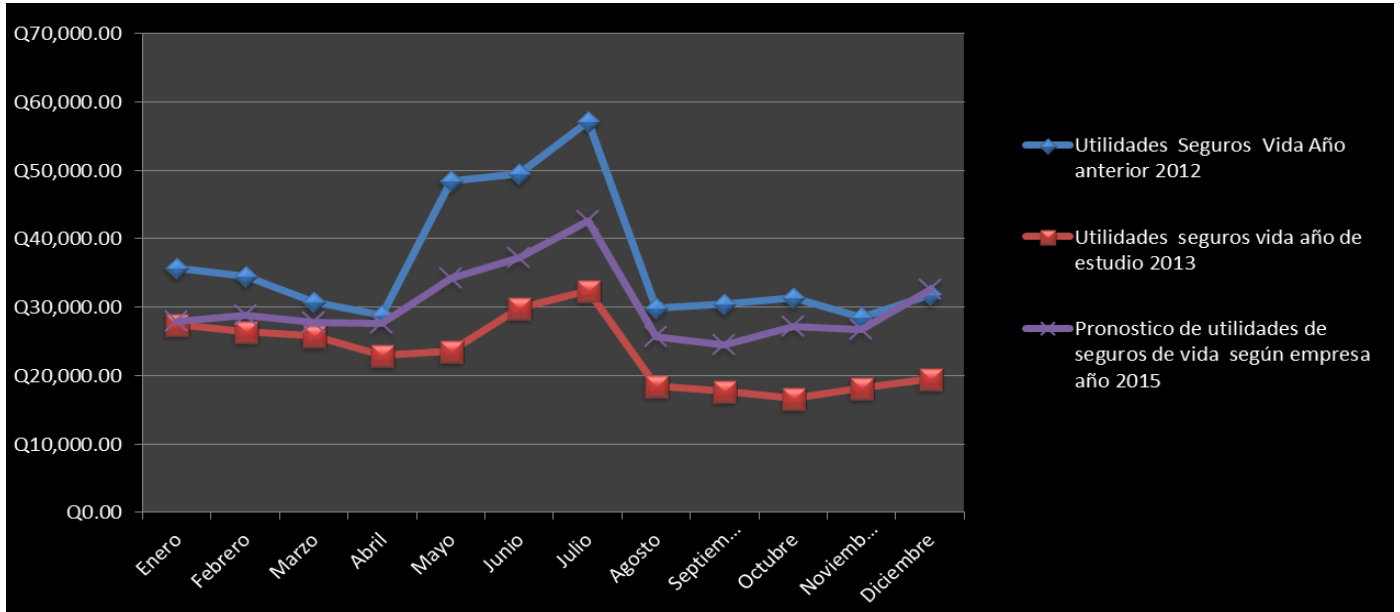
Cuadro comparativo sobre las ventajas y desventajas de aplicar las propuestas planteadas sobre la reducción de la jornada laboral. Y las consecuencias que pueden sufrir los colaboradores trabajando en las condiciones actuales con extensas jornadas laborales.

Ilustración No 31

Ventajas	Desventajas
Con la implementación de la propuesta se esperan los siguientes beneficios.	Si trabajan mas de 11 horas diarias pueden sufrir.
Disminución de la rotación de personal.	2.5 veces mas propensos a deprimirse.
Personal especializado para la colocación de seguros de vida.	60% mas de probabilidad de tener una enfermedad cardiaca.
Personal motivado y comprometido por alcanzar sus metas.	75% de los padres que trabajan 8 horas dicen no tener suficiente tiempo para sus hijos.
Toma de decisiones rápidas y adecuadas.	Los que trabajan 60 horas a la semana tiene un riesgo del 230% de sufrir el síndrome de burnout.
Mejora en las relaciones familiares, laborales de los colaboradores.	Todo esto lleva al deterioro de la calidad de vida, familiar, laboral, económico y de salud de los colaboradores.
Con esto se busca crear las condiciones adecuadas para alcanzar la productividad requerida por GRUPO ÉLITE.	Mas permisos de IGSS.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2014

Ilustración No 32



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. octubre 2014

Se puede observar que los resultados en azul de los años dos mil trece, antes de la implementación de la nueva política del pago de comisiones sobre seguros de vida, son superiores a dos mil catorce con una brecha muy importante en las utilidades. La variación acumulada entre el años dos mil trece y el catorce alcanzará un 36% de disminución.

La modificación en la política de comisiones en el año dos mil trece impacto de forma negativa a las comisiones de los colaboradores, ocasionando la renuncia de personal experimentado y capacitado.

Con la implementación de las propuestas de reducción de la jornada laboral y la modificación a la política de comisiones eliminando la condicionante que para lograr pago de comisiones que

se tiene que cumplir con las metas de otros productos. el tiempo que se tardaría en la capacitación y especialización del nuevo personal se pretende la recuperación de los niveles antes de los cambios se presenta un pronóstico de las utilidades para el año dos mil quince, el cual está elaborado mensualmente y lo que se espera para diciembre del año dos mil quince. Se tengan resultados superiores a los obtenidos en el dos mil doce antes de la implementación de los cambios en la política de comisiones de venta sobre los seguros de vida.

Ilustración No 33

Flujo de fondos

Flujo de Fondos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTALES
Ventas 2015	Q 31,488.63	Q 31,488.63	Q 31,488.63	Q 31,488.63	Q 31,488.63	Q 31,488.63	Q 31,488.63	Q 31,488.63	Q 251,909.00
Beneficio Implementación de la Propuesta	Q10,486.75	Q10,486.75	Q10,486.75	Q10,486.75	Q10,486.75	Q10,486.75	Q10,486.75	Q10,486.75	Q83,894.00
Beneficio de Contratación de personal	Q2,862.00	Q2,862.00	Q2,862.00	Q2,862.00	Q2,862.00	Q2,862.00	Q2,862.00	Q2,862.00	Q22,896.00
Costo del Asesor	-Q5,000.00	-Q5,000.00	-Q5,000.00	-Q5,000.00	-Q5,000.00	-Q5,000.00	-Q5,000.00	-Q5,000.00	-Q40,000.00
Flujo neto	Q39,837.38	Q39,837.38	Q39,837.38	Q39,837.38	Q39,837.38	Q39,837.38	Q39,837.38	Q39,837.38	Q318,699.00

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo. octubre 2014

Los flujos de los fondos descontados se demuestra que durante los primeros meses del año dos mil quince se recupera la inversión que se realizada en el estudio, el beneficio de implementación de la propuesta permite un flujo positivo de Q 10,468.75 proveniente del incremento de la colocación de los seguros de vida, otro flujo positivo es la reducción en la rotación de personal lo cual permite ahorrar Q2,862.00 en costos del proceso de contratación, y ventas mensuales en promedio del Q39,837.38 los cuales provienen de realizar implementar la propuesta.

TMAR

La tasa de oportunidad que se requiere para el proyecto por parte de Grupo Élite es de 21% la cual se detalla a continuación.

TMAR

f = 0.06 = inflación

I = 0.14= premio al riesgo

TMAR= i + f + if

TMAR= 0.14+ 0.06 + (0.14*0.06)

TMAR= 0.2084 = 21

Valor Actual Neto VAN

Luego de traer todos los flujos de efectivo a valor presente con una tasa de oportunidad de oportunidad del 21 % se obtuvo un valor positivo de Q1904 por lo cual se tiene un indicador aceptable para la aplicación de la propuesta.

Tasa Interna de Retorno TIR

La TIR obtenida para la Mejora de la productividad de la colocación de seguros de vida Grupo Élite sucursal Villa Grande San Miguel Petapa de 99% superior a la tasa de oportunidad solicitada del 21% presentándose las condiciones necesarias para la ejecución de esta propuesta.