

**TRABAJO DE GRADO
PRACTICA EMPRESARIAL
SEGUROS COMERCIALES BOLÍVAR S.A**

Cristian Duván Bernal Sánchez
Tutora: Pilar González
Noviembre 2018.

Universidad Jorge Tadeo Lozano.
Administración de Empresas.
Opción de grado prácticas empresariales.

Copyright © 2018 por Cristian Duván Bernal Sánchez.
Todos los derechos reservados.

El siguiente trabajo, presenta como objetivo fundamental el suministrar información relevante sobre la empresa en la cual se realizaron las prácticas empresariales, tomadas como opción de grado por el estudiante en Administración de Empresas, Cristian Bernal.

Dado lo anterior, se procede a la elaboración de una propuesta de mejoramiento encaminada a un aspecto relevante de la organización, en la cual se espera dar solución a una situación de mejora dentro de la institución, para que ésta última se vea beneficiada con la misma.

El siguiente es una descripción en diferentes ámbitos de la empresa Seguros Comerciales Bolívar S.A, perteneciente al conglomerado de empresas denominado Grupo Bolívar S.A pasando por su identidad como institución, misión, visión, valores que la representan, portafolio de sus productos, descripción de sus áreas, participantes de la empresa como sus clientes, proveedores y principales competidores, su impacto en diferentes ámbitos socioeconómicos y una interesante percepción de su cultura y clima organizacional. Al final se darán recomendaciones claves para el mejoramiento en algunos procesos, llegando a conclusiones que podrán mejorarán algunos aspectos en esta empresa en la cual se realizaron las prácticas empresariales en el cargo de practicante en Responsabilidad Civil y Cumplimiento.

Tabla de Contenidos

iv

1.	Contextualización de la empresa	8
1.1.	Razón Social	8
1.2.	Historia de la empresa.....	8
1.2.1.	Naturaleza de la empresa	8
1.2.2.	Reseña histórica	8
1.3.	Información general	9
1.4.	Misión	9
1.5.	Visión.....	11
1.6.	Valores empresariales	12
1.7.	Portafolio de productos y servicios Grupo Bolívar S.A	14
1.8.	Venta de portafolio	16
2.	Características cargo del practicante.....	17
2.1.	Descripción del cargo	17
2.2.	Funciones y responsabilidades.....	17
2.3.	Organigrama y ubicación del cargo practicante.....	18
2.4.	Descripción del área.....	19
2.5.	Cronograma de plan de trabajo	20
3.	Proceso de ubicación laboral	21
4.	Conocimientos y competencias de trabajo.....	26
5.	Análisis del entorno empresarial.....	28
5.1.	Clientes	28
5.2.	Proveedores.....	28
5.3.	Competencia	28
5.3.1.	Entes Reguladores y leyes	28
5.4.	Grupos de presión	30
5.5.	Impacto de la empresa en ámbitos	30
5.6.	Descripción área funcional	32
5.7.	Descripción cultura organizacional.....	33
5.8.	Impacto personal.....	37
5.9.	Como ven los demás a la empresa	37
5.10.	Hábitos, comportamientos y actitudes	38
6.	Análisis DOFA.....	39
7.	Propuesta de Acción de Mejoramiento	40
7.1.	Comprensión del problema	40
7.2.	Formulación del plan de acción	42
7.2.1	Objetivo General.....	42
7.2.2	Desarrollo de la propuesta de mejoramiento	42
7.2.3	Estructuración del proceso de inducción al practicante.....	42
8.	Conclusiones.....	44
9.	Recomendaciones para la empresa	44
10.	Comentarios finales	45
	Anexos	46
	Anexo 1	46
	Anexo 2.....	47

Anexo 3.....	49v
Bibliografía.....	52

Lista de tablas

vi

Tabla 1: Información general.....	9
Tabla 2	21
(Elaboración propia)	21
Tabla 3: DOFA Seguros Comerciales Bolívar.....	39

Imagen 1: Diagrama sociedades Bolívar	18
.....	18
Fuente: página web de la compañía.....	18
Imagen 2: Organigrama Grupo Bolívar S.A.....	19
Fuente: Página web de la compañía.....	19
Imagen 3: Organigrama Seguros Bolívar S.A, ubicación del practicante	19
Fuente: Elaboración propia.....	19
Imagen 4: Informe de sostenibilidad Grupo Bolívar S.A	30
Fuente: Informe de sostenibilidad 2016, página web	30
Imagen 5: informe de sostenibilidad 2016, Grupo Bolívar Cultura Organizacional	32
Fuente: informe de sostenibilidad 2016, página web.....	32
Imagen 6: Modelo Integrador de Motivación	35
Fuente: Hodgetts & Altman (2005), libro de Comportamiento Organizacional (p 78).....	35
Imagen 7: Sostenibilidad Grupo Bolívar.	36
Fuente: Informe de sostenibilidad 3026, página web	36
Imagen 13: Manual del colaborador de una organización.....	44
Fuente: Gestión de talento humano, Idalberto Chiavenato.....	44
Imagen 8: Pregunta 1, encuesta inducción practicantes.....	49
Fuente: Elaboración propia.....	49
Imagen 9: Pregunta 2, encuesta inducción practicantes.....	49
.....	49
Fuente: Elaboración propia.....	49
(Inicio de práctica se refiere al primer mes de vinculado con la empresa).....	49
Imagen 10: Pregunta 3, encuesta inducción practicantes.....	50
Fuente: Elaboración Propia.....	50
Imagen 11: Pregunta 4, encuesta inducción practicantes.....	50
Fuente: Elaboración propia.....	50
Imagen 12: Pregunta 5, encuesta inducción practicantes.....	51
.....	51
Fuente: Elaboración propia.....	51

1. Contextualización de la empresa

1.1. Razón Social

Seguros Comerciales Bolívar S.A.

1.2. Historia de la empresa

1.2.1. Naturaleza de la empresa

Seguros Comerciales Bolívar S.A, perteneciente al ramo de Riesgo e inversiones Bolívar S.A.S del Grupo Bolívar S.A, es la tercera empresa de comercialización de contratos de seguros, coaseguros y reaseguro generales más grande de Colombia con un capital de treinta mil millones un mil ochocientos veinticuatro pesos (\$30.000.001.824) y sesenta y cuatro millones ciento dos mil quinientos sesenta y ocho (64.102.568) acciones.

1.2.2. Reseña histórica

Grupo Bolívar S.A inició operaciones bajo el mando de Enrique Cortés Reyes con la compañía Seguros Bolívar S.A, el 5 de diciembre de 1939, en donde se focalizó en otorgar seguros colectivos y de vida en un mercado manejado por empresas internacionales. Cerca de 10 años después Seguros Bolívar S.A constituye *Seguros Comerciales Bolívar S.A* para satisfacer la demanda en seguros generales. En 1954 y en un gran momento para la empresa se construye el icónico edificio Seguros Bolívar en la carrera 10ma de Bogotá para dar lugar a la colocación del nuevo presidente de la compañía José Alejandro Cortés sucesor de Enrique Cortés Reyes en 1969, en este mismo año el capital se Seguros Bolívar S.A llega a \$154 millones. Es en 1996 en donde nace Sociedades Bolívar con el deseo de unificar las distintas compañías en un solo grupo empresarial finalmente consolidado en 2003 bajo el nombre Grupo Bolívar S.A en donde exaltan compañías como Seguros Bolívar S.A con su nuevo presidente Jorge Enrique Montaña; la expansión internacional es un objetivo primordial para el Grupo Bolívar S.A, es por esto, que en el año 2009 el Grupo Bolívar constituye una Aseguradora Mixta en Costa Rica. Actualmente, el evento más emblemático de este Grupo es la fusión entre el Banco Davivienda S.A. y Leasing Bolívar S.A. C.F. la cual sirve para fortalecer la oferta de financiación en la industria.

1.3. Información general

Tabla 1: Información general.

Dirección	Av. El Dorado # 69-63 Piso 6 (Torre 26)
Teléfono	(+57 1) 3410067
Página Web	www.segurosbolivar.com.co
Jefe inmediato	María Paula Silva
Cargo	Jefe Técnico Responsabilidad Civil
Correo Electrónico	maria.silva@segurosbolivar.com
Teléfono Directo	(+57 1) 3410067 EXT 98595

1.4. Misión

En la misión del Grupo Bolívar S.A, que es igual para todas sus compañías, resalta la relación con sus stakeholders y su objetivo principal para con ellos, que implica la generación de valor manteniendo siempre una relación estrecha con los mismos.

“Generar valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas:

- Conocimiento del Cliente
- Manejo del Riesgo
- Tecnología y procesos
- Innovación
- Sinergia Empresarial
- Conocimiento del negocio
- Manejo emocional de las relaciones”

Observando la misión anterior de la empresa y tomando como base la definición y estructuración sugerida de misión de Humberto Gutiérrez, el cual sugiere que:

*“La redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia y actividad. Por ello, normalmente la misión incluye los siguientes elementos: **identidad (quiénes somos), actividad (qué hacemos), finalidad u objetivos (para quién lo hacemos).**”* (Gutierrez Pulido, 2011)

La misión del Grupo Bolívar presenta ciertas falencias a la hora de ser estructurada respecto a las sugerencias de Gutiérrez, una de ellas es la ausencia del concepto de identidad (quiénes somos), ya que no hace referencia precisa al nombre de la compañía o a su actividad económica, pero esto tiene un motivo anteriormente mencionado, ya que el Grupo Bolívar, acepta ésta como su misión para todas y cada una de las compañías pertenecientes al grupo, dejando en claro que su finalidad u objetivo, como lo menciona Gutiérrez, si se encuentra explícito, y es funcional y preciso para cada uno de sus negocios; aun así para cumplir con las sugerencias para una buena estructuración de la misión empresarial hace falta una renovación de la misma, la cual empieza con dejar en claro el factor de identificación y actividad descritas anteriormente.

Una propuesta clara que cumpla con los criterios podría formularse de la siguiente manera:

“Somos un grupo empresarial experimentado, con una trayectoria de más de 75 años en el mercado colombiano siempre con la meta de generar el mayor valor posible para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados con cada uno de los servicios prestados a través de nuestros diversos negocios:

- Banco Davivienda S.A
- Seguros Bolívar S.A
- Seguros Comerciales Bolívar S.A.

- Capitalizadora Bolívar S.A
- Constructora Bolívar S.A

Siempre prestando la mejor atención y logrando los mejores resultados ya que nos apoyamos en destrezas tales como: manejo del riesgo, conocimiento del cliente, tecnología y procesos, innovación, sinergia empresarial, conocimiento del negocio y manejo emocional de las relaciones.”

1.5. Visión

La visión corporativa que otorga el Grupo Bolívar S.A es la siguiente:

“Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa, los mismos principios y valores corporativos”

Ésta, como la misión, es una visión global que abarca a cada una de las compañías del grupo empresarial; cabe destacar que se puede seguir una definición teórica de Serna (1994) dada en su libro Gerencia Estratégica sobre cómo debería ser planteada una visión cumpliendo con el objetivo de la misma. Serna sugiere la siguiente definición de visión:

“Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivadora, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.” (Serna Gómez, 1997)

Con lo anterior se observa que existen varias condiciones para hacer una visión comprometida con el objetivo de la empresa, algunas de ellas son: contenido amplio y suficiente, objetivo dentro de los siguientes 3 o 5 años, no expresada en números, comprometedor y estimulante para el sentido de pertenencia. Se ve entonces, que el Grupo Bolívar S.A y sus filiales en consecuencia, cuentan con una visión pobre en sentido de contenido y proyección, es por eso que se procede a realizar un análisis de ésta y un planteamiento de una nueva visión para satisfacer los componentes planteados por Serna:

“En el año 2020, lograremos ser uno de los grupos empresariales más competitivos de Colombia gracias a nuestra oferta de servicios enfocados a generar valor a nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, mediante prácticas y estrategias que contribuyan al buen desarrollo humano y económico del sector en el que participamos.”

1.6. Valores empresariales

- **Respeto:** Respetamos la dignidad humana de todas las personas con las que interactuamos. Nuestras acciones se caracterizan por el buen trato, la empatía y porque aceptamos y resolvemos nuestras diferencias dentro del marco de nuestros principios y valores.
- **Equidad:** Somos justos. Nuestras acciones y decisiones se rigen por la responsabilidad, equidad e imparcialidad, en concordancia con los méritos, derechos y deberes de las personas. Nuestra principal guía es la conciencia y la satisfacción de hacer lo correcto.
- **Honestidad:** Somos correctos, veraces y transparentes de nuestras acciones e interacciones. Nos comportamos con integridad y carácter. Somos leales a nuestras empresas y a los principios y valores que profesamos.
- **Disciplina:** Cumplimos nuestros acuerdos y compromisos en concordancia con las prioridades que definimos. Ante los retos y adversidades, trabajamos con perseverancia para alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- **Entusiasmo, Alegría y Buen Humor:** Somos positivos, alegres y optimistas aun en los momentos difíciles. Somos entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones.

En cada uno de los valores presentados anteriormente se presenta una sinergia con lo que es la misión y visión postuladas para la compañía, ya que ayudan al cumplimiento del objetivo básico de la empresa que es el generar valor a cada uno de los participantes de la compañía. Los valores como los son *el respeto, la honestidad y la equidad* ayudan a la empresa como grupo y en cada una de las empresas que lo conforman a mantener relaciones estables entre sus colaboradores internos y externos, logrando una comunicación asertiva que facilita la realización de procesos y promueve una estructura democrática a la hora de tomar decisiones y plantear estrategias. Respecto a *la disciplina y el entusiasmo*, estos permiten un compromiso por parte del personal enfocado a cada una de las actividades que le han sido encomendadas, también, estos valores se demuestran fuera de la empresa, con sus clientes y terceros mostrando un fuerte lazo comercial que conlleva a resultados que pueden ser evidenciados en el buen clima organizacional y el buen rendimiento económico.

Estas partes esenciales en la planificación estratégica como lo son la misión, visión y valores corporativos, son socializados de una manera óptima, haciendo que esta información llegue a cada uno de sus trabajadores y demás participantes por medio de material didáctico, capacitaciones y otras fuentes de información las cuales generan un sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores, haciendo además compenetrarse con el objetivo final de la compañía que es aumentar valor en base de sus actividad económica. Al realizar esta socialización queda en claro el papel que juega cada empleado en el proceso productivo de la compañía además de los aportes que éstos otorgan en la generación de valor. Al conocer los objetivos esenciales de la empresa y los valores que los complementa, gracias a capacitaciones y material, los partícipes de la empresa son capaces de proponer objetivos específicos en cada área de trabajo para fortalecer aún más el alcance del objetivo general de la empresa, agregando valor y generando compromiso en cada una de las partes de la organización, logrando sinergia entre cada una de las partes de la empresa haciendo un trabajo colectivo.

1.7.Portafolio de productos y servicios Grupo Bolívar S.A

El Grupo Bolívar S.A maneja un extenso portafolio de productos y servicios enfocados principalmente en la comercialización de contratos de seguros, coaseguros y reaseguro generales, como también productos financieros por parte de Davivienda S.A o en materia de construcción con Constructora Bolívar S.A, por parte de Seguros Comerciales Bolívar S.A cuenta con el siguiente portafolio de productos:

1. Seguros Comerciales

a. Seguros para patrimonio

i. Transportes

1. Seguros de valores
2. Seguro de mercancías

ii. Multirriesgos

1. Multirriesgo empresarial
2. PERSEO
3. ALL RISK
4. Tranquilidad Pymes
5. Multirriesgo expositor

iii. Riesgos específicos

1. Incendio
2. Sustracción
3. Manejo global comercial
4. Manejo individual
5. Protección cultivos de café

iv. Ingeniería

1. Todo riesgo constructor
2. Maquinaria y equipo contratistas
3. Equipo electrónico
4. Rotura de maquinaria
5. Todo riesgo montaje de maquinaria

v. Cumplimiento

1. A favor de entidades estatales
2. Cumplimiento para empresas industriales
3. Para contratos estatales ANI
4. A favor de particulares

vi. Responsabilidad Civil

1. Responsabilidad civil extracontractual
2. Médicos y odontólogos
3. Transporte mercancías peligrosas
4. Industria de hidrocarburos
5. Empresas de vigilancia

vii. Vehículos pesados

1. Seguros para vehículos empresariales

viii. Embarcaciones

1. Navegación y casco

b. Seguros para empleados**i. Riesgos laborales**

1. ARL

ii. Vida

1. Vivir y disfrutar
2. Plan creciente
3. Vida grupo
4. Accidentes personales
5. Últimos gastos

iii. Salud

1. Medica familiar empresarial

iv. Hogar

1. Hogar para disfrutar colectiva

c. Sector Educación

- i. Estudiantes

- ii. Educadores
- iii. Padres de familia

d. Otros seguros

- i. Seguros para hoteles

1.8. Venta de portafolio

El Grupo Bolívar S.A en su parte de Seguros Comerciales S.A, tiene un proceso de mercadeo y venta con sus clientes enfocado a un vínculo emocional, una prestación de servicios que se convierte en una experiencia memorable, capaz de generar una imagen positiva de la compañía además de generar lealtad en cada uno de sus clientes. Tal como lo dice la vicepresidencia de mercadeo y servicio de esta empresa:

“Nuestra historia y compromiso con los clientes es algo más que una transacción comercial. No vendemos seguros, ofrecemos tranquilidad: es nuestra razón de ser” (Camejo, 2003).

Es de esta manera que la empresa logra un emparejamiento emocional con cada uno de sus clientes creando “momentos de verdad” los cuales son esos momentos en los que el cliente interacciona con la empresa y se genera un vínculo el cual puede ser negativo o positivo, generando ya sea una buena experiencia o en definitiva la pérdida del cliente.

La estrategia de mercadeo y venta con cada uno de sus clientes parte de supuestos que cada uno de sus vendedores debe tener claro a la hora de formar un negocio con un nuevo cliente o un cliente en proceso de renovación: primero que todo el primer contacto es el más importante, siguiendo una serie de comportamientos amables y agradables con el tomador permitiendo formar un ambiente más cómodo, para luego, identificar las necesidades generales del cliente a la hora de adquirir alguno de los productos de la empresa, ofreciendo así de esta manera, la mejor respuesta enfocada en satisfacer su necesidad de compra. Luego del proceso de compra y venta del producto se dispone a continuar con el seguimiento del cliente otorgando un servicio de calidad a la hora de dar soluciones y alternativas a

dificultades que presente éste respecto al producto que adquirió con la institución. Así de esta manera, la empresa en su proceso de acompañamiento intensivo con cada uno de sus clientes logra crear un valor agregado enfocado en las buenas prácticas de atención y servicio al cliente, logrando el objetivo esencial que es la fidelización del cliente y con esto el posicionamiento de la marca.

2. Características cargo del practicante

2.1. Descripción del cargo

El practicante empleado en el Grupo Bolívar S.A se desempeña en la rama de Seguros Comerciales, en el área de Responsabilidad Civil Extracontractual (RC) y Cumplimiento, en un horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

2.2. Funciones y responsabilidades

Las funciones y responsabilidades que el practicante en responsabilidad civil extracontractual y cumplimiento tiene son las siguientes:

- Análisis, administración y gestión documental de los negocios de la cartera.
- Apoyo en el análisis de estados de resultados y comportamiento de la cartera.
- Manejo y análisis de bases de datos.
- Elaboración de presentaciones.
- Gestión y control de facturas.
- Elaboración de solicitudes y comunicaciones.
- Apoyo en el desarrollo de proyectos del área.

(Funciones otorgadas por Seguros Bolívar S.A)

Cada una de estas funciones está apoyadas en el manejo de diversos sistemas de información y plataformas para la verificación, adición y corrección de datos manejados por el área para la realización de informes y seguimiento de actividades.

2.3.Organigrama y ubicación del cargo practicante

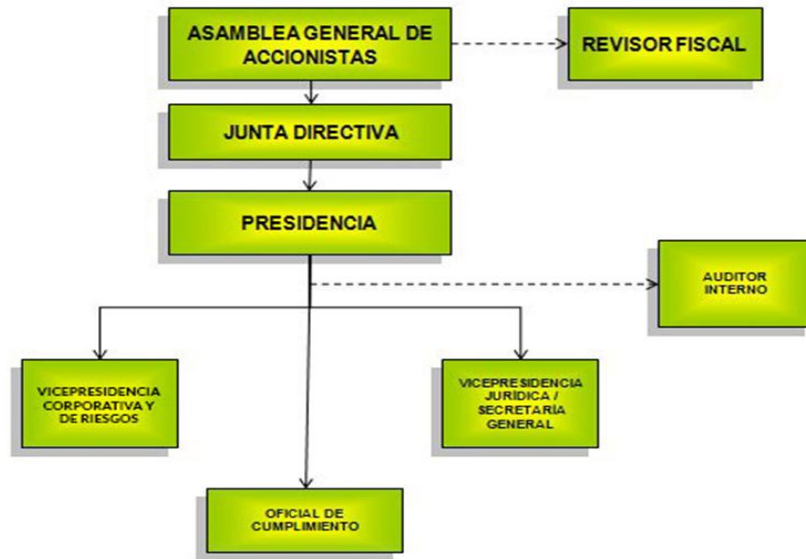
El Grupo Bolívar tiene un organigrama general en su estado de grupo empresarial, el cual parte de la Asamblea General de Accionistas, pasando por la Junta Directiva de cada una de sus empresas en este caso la Junta Directiva de Seguros Comerciales Bolívar S.A está conformada por cinco miembros y sus respectivos suplentes.

Imagen 1: Diagrama sociedades Bolívar



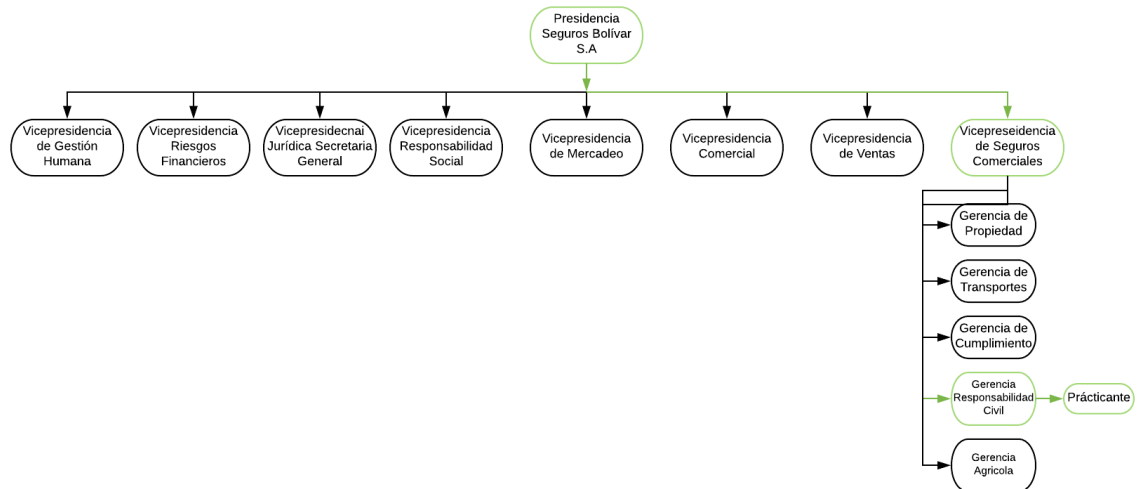
Fuente: página web de la compañía

Imagen 2: Organigrama Grupo Bolívar S.A



Fuente: Página web de la compañía

Imagen 3: Organigrama Seguros Bolívar S.A, ubicación del practicante



Fuente: Elaboración propia

2.4.Descripción del área

El cargo del practicante se encuentra en Responsabilidad Civil; la vicepresidencia de seguros comerciales está organizada por equipos o líneas de negocio en la cual se encuentra la línea de negocio de Responsabilidad Civil y Cumplimiento, en donde cada equipo está compuesto por: un técnico, un indemnizador, un comercial especializado, un ingeniero y un emisor.

El área de Responsabilidad Civil:

“Se encarga del cubrimiento de daños o perjuicios que el asegurado cause a un tercero como consecuencia de un hecho accidental presentado en el desarrollo de sus labores, un ejemplo claro es un error de un empleado de una obra civil que ocasiona daños a un transeúnte o un producto contaminado que pueda afectar al consumidor final.”
(Bolívar, 2018)

El área de Cumplimiento:

“Se encarga de garantizar el cumplimiento de las obligaciones generadas en un contrato celebrado entre personas naturales o jurídicas, o de éstas con el estado”
(Bolívar, 2018)

Algunos de los productos ofrecidos por el área de Responsabilidad Civil son: Responsabilidad Civil Extracontractual, cubrimiento para médicos y odontólogos, almacenadores de combustibles, empresas de vigilancia y transporte de mercancías peligrosas.

El quipo cuenta con diversos participantes y de la misma manera con diversos perfiles; en donde cada cargo tienen definidas sus responsabilidades dentro del ramo de producto, es así como el trabajo en equipo y la buena comunicación juegan un papel importante a la hora de cumplir los objetivos propuestos.

2.5.Cronograma de plan de trabajo

Tabla 2
(Elaboración propia)

N°	Actividad	Fecha de entrega OCT-MAR*	Desarrollo
1	Análisis, administración y gestión documental de los negocios de la cartera.	DIARIO	Archivo de facturas, órdenes y comprobantes.
2	Apoyo en el análisis de estados de resultados sobre empresas solicitantes de servicios	DIARIO	Realizar indicadores de rentabilidad sobre estados de resultados.
3	Gestión y control de facturas.	DIARIO	Gestión y control de facturas en plataforma de facturación.
4	Elaboración de bases de datos básicas de control de renovaciones, nuevos negocios o modificaciones de contratos.	MENSUAL	Introducción de información acerca de clientes, implementación de indicadores y gráficas.
5	Envío y recepción de correspondencia	DIARIO	Envío de mensajería interna y externa, recolección de comprobantes de envío, archivo de los mismos.
6	Verificación de clientes en los sistemas de información	DIARIO	Verificación de condiciones de contratos, cupos, utilización de cupos, porcentajes de comisión a intermediarios, etc.
	Radicación de documentos	DIARIO	Colaboración en el proceso de radicación de documentos y facturas en el área de Cumplimiento Y Responsabilidad Civil.
7	Auditoría de Facultativos	DIARIO	Recolección de documentación pertinente a negocios facultativos.
8	Parametrización de nuevos clientes	DIARIO	Parametrización de nuevos clientes y modificaciones en plataformas virtuales.

**Días laborales // Las actividades no están dispuestas en fechas específicas, éstas están dadas según las circunstancias.*



Firma Practicante



Firma Jefe Inmediato

3. Proceso de ubicación laboral

Se presentó físicamente en cada oportunidad de entrevista la hoja de vida en un formato antiguo, poco atractivo y con carencia de innovación, se procedió a corregir el estilo de esta hoja de vida, cambiándolo por un estilo más fresco y nuevo el cual incluía habilidades, experiencias laborales y estudios, además de referencias (anexo 1).

El proceso para la búsqueda de prácticas universitarias comenzó a mediados del año 2018, visité alrededor de 9 corporaciones, unas opciones dadas por la universidad y otras por búsqueda propia; algunas de ellas variaban en el proceso de selección y contratación, como de las pruebas presentadas o la manera de aplicación de la entrevista. Como primera opción se tenía a Geotransportes S.A una empresa ubicada en Cajicá, Cundinamarca, enfocada en el

campo de la construcción y arrendamiento de maquinaria pesada para obras civiles, eran prácticas pagas con todas las disposiciones de ley. Luego se tuvo la oportunidad de vincularse en el mes de agosto a la Alcaldía de Cajicá, eran practicas no remuneradas pero con opción de pertenecer al equipo de la siguiente administración municipal. El mismo mes hubo una presentación en el Centro Colombo Americano, seguido del Hotel Four Seasons S.A, Claro Colombia S.A, Postobón S.A, Diana Corporación S.A.S, Colsubsidio y por ultimo Seguros Bolívar S.A, ésta última es en la que laboro actualmente.

En Geotransportes S.A se sostuvo una entrevista con la persona que sería mi jefe inmediato. Las preguntas en la entrevista fueron varias, preguntas relacionadas a la vida familiar y social, enfocadas a la vida académica y de tipo personal. Preguntaron sobre las mayores ventajas frente a problemas de la vida cotidiana y de cómo reaccionaba a ellos, no se presentó ningún tipo de prueba en esta entrevista. El resultado fue negativo, terminaron por no contratar. La siguiente empresa fue el Centro Colombo Americano, de igual manera que con la entrevista anterior, las preguntas fueron rápidas y concisas, enfocadas en la vida familiar, social y personal, preguntaron sobre defectos personales y también pidieron describir un problema que se haya solucionado en anteriores empleos utilizando algunas cualidades, no se presentó otro tipo de prueba y al finalizar el proceso de entrevista con la jefe de recursos humanos, aclaró que se comunicaría para verificar el estado del proceso el cual al final fue fallido. En el Hotel Four Seasons S.A una opción de prácticas dada por la universidad, como también la anterior, se tuvo una entrevista con la persona encargada de la contratación de personal con la cual se entabló una conversación amable y relajada, no fue metódica a la hora de formular las preguntas, más bien, todo fue como una conversación en la cual todo, a diferencia de las anteriores. Habló sobre la vida personal, familiar y social, como también de la mayores falencias a la hora de trabajar en equipo, no se utilizó ningún tipo de prueba seguida de la entrevista; luego de esto se presenta quien sería el jefe inmediato, encargado del área de finanzas del hotel, fue una persona cálida y amable, conversamos sobre formación académica y conceptos financieros a lo cual dijo que sería muy probable la contratación, al final el proceso fracasó y no se logró laborar en esta institución. A diferencia de las anteriores entrevistas, en Claro Colombia S.A, me practicaron un “Test de Wartegg” para medir la capacidad resolutiva mediante ocho dibujos realizados en un periodo de 20 minutos, luego

de esto se tuvo una entrevista con la directora de recursos humanos, la cual pregunto sobre cada uno de los dibujos y el porqué de la realización de los mismos, procedió con preguntas sobre la vida personal y familiar, y dio por concluida la entrevista afirmando que tendría una respuesta a la solicitud en 24 horas, de esta manera también fracasó el proceso con esta entidad. Proseguí a asistir a la entrevista en Postobón S.A, se encuentra en una zona alejada de la ciudad de Bogotá, en un principio se pensó que esto podría ser un problema debido a la lejanía con la universidad y el lugar de residencia; en un principio se desarrolló entrevista de trabajo con la encargada del área de producción, área en la cual necesitaban al practicante universitario, se tomaron datos e hizo unas pocas preguntas sobre la vida personal y familiar, como: lugar de residencia, con quien se habitaba hogar, estrato socioeconómico, composición del núcleo familiar. Al terminar la entrevista, procedió a comunicarme con quien sería mi jefe directo para tener una entrevista con él, no recibió respuesta y continuó diciendo que se recibiría una llamada por parte de la organización para concretar una cita con el jefe directo, nunca se recibió la llamada y días después se notificó de la finalización del proceso. A finales del mes de agosto se tuvo la posibilidad de asistir a una entrevista en Diana Corporación S.A.S directamente con la jefe de contratación y recursos humanos, fue una entrevista amable y algo relajada, la entrevista se desarrolló en el edificio Dianacorp, con la encargada de recursos humanos, fue en la cafetería del edificio haciendo el proceso un poco más amigable e íntimo, al igual que en la mayoría de las anteriores entrevistas procedió a formular preguntas precisas: ciudad de origen, edad, núcleo familiar, estrato socioeconómico, etc. Luego de terminadas las preguntas se hizo un desplazamiento a la oficina de quien sería el jefe inmediato, formule las mismas preguntas y adicionó algunas sobre conceptos enfocados en el área financiera a la cual iba dirigido el practicante universitario; días después se informó que no se continuaba en el proceso de selección. Una de las últimas empresas a las cuales se asistió para un proceso de contratación fue Colsubsidio, su oferta salarial era llamativa además de la cercanía a la universidad y la facilidad de acceso a ésta, la entrevista fue de manera grupal, cinco personas en una sala de conferencias, cada persona contestaba la misma pregunta por turnos mientras que la directora de recursos humanos tomaba nota y formulaba las preguntas enfocadas a la empresa. Fueron pocas preguntas encaminadas hacia la vida personal y familiar de los aspirantes, pero fueron varias encaminadas hacia la empresa, su labor y sus diferentes actividades, después de terminada la entrevista grupal,

pidió verificar los correos electrónicos puestos en las hojas de vida, a las personas que les llegara un correo para realizar las pruebas psicotécnicas eran las que continuaban en el proceso; al final no se recibió el correo con las pruebas dando por terminado el proceso. En Seguros Bolívar S.A se presentó de igual manera una entrevista grupal, ochos personas postuladas al cargo, de las cuales serían seleccionadas tres, la entrevista comenzó con una presentación de cada uno de los aspirantes, no existieron preguntas puntuales sobre estrato o conformación del grupo familiar, solo preguntas personales y sobre la institución, algunas como: conocimiento de la composición del Grupo Empresarial Bolívar e historia de la organización; seguido, se entregaron unas hojas en blanco con un lápiz y la jefe de recursos humanos se dispuso a leer un problema financiero en donde cada uno, independientemente si la respuesta era acertada o errada, tendría que defender su posición ante la respuesta que había dado, de esta manera al haber solo dos opciones de respuesta, el grupo se dividió en dos, formando dos bandos los cuales tratarían de defender su posición ante la respuesta entregada, al finalizar la actividad continuo diciendo que enviaría un correo a las personas quienes continuarían en el proceso. Tres días después se recibió un correo informando una citación para la presentación de una prueba vía web, en donde se analizarían las respuestas por medio de webcam, el proceso terminó satisfactoriamente ya que fue programada una visita domestica para la siguiente semana. En esa visita doméstica una funcionaria del Grupo Bolívar pediría los documentos pertinentes para la validación de información e iniciaría una entrevista en presencia de un familiar, todo para confirmar la composición del núcleo familiar y afirmar cualidades y debilidades; al dar por terminada la visita se informó que se recibiría una llamada para confirmar si se continuaba con el proceso. Al cabo de unos días surgió el contacto para realizar unos exámenes médicos generales luego de esto y 15 días hábiles llegó un comunicado para cumplir con la firma del contrato y al siguiente día, el 20 de septiembre, se empezaría a laborar en la entidad.

De todo este proceso, con cada una de las entidades a las cuales se presentó como aspirante al cargo de practicante universitario, se pudo identificar fortalezas y debilidades que hasta el momento no se tenían claras, un ejemplo claro es el trabajo bajo presión al momento de realizar actividades con alto grado de concentración, como sucedió en algunas actividades hechas en las entrevistas, esto permitió saber el alto grado de efectividad que se puede llegar

a tener bajo estas circunstancias, como también la fortaleza de trabajo en equipo al defender un punto de vista en conjunto, la responsabilidad, la puntualidad y sobre todo, la honestidad al momento de responder pruebas psicotécnicas. Las debilidades también salieron a flote, se pudo identificar algunas tales como la timidez, la cual impide relacionarse satisfactoriamente alterando un poco el ambiente de trabajo y la poca flexibilidad al seguir meticulosamente los procesos para la elaboración de tareas, lo cual conlleva a alterar del mismo modo el tiempo empleado en distintas actividades, pudiendo mejorar el tiempo empleado si se buscaran procesos distintos.

“Seguros Bolívar es una empresa muy completa, además de reconocida, en este momento Seguros Bolívar S.A está como una de las mejores empresas empleadoras del país, ocupando el primer puesto a nivel nacional” (Portafolio, 2018)

Esto y sus diversos beneficios a empleados la hacen una de las mejores empresas para laborar en el sector, podría decirse que sus altos beneficios al empleado hacen el enganche para querer laborar en ella, su ubicación central y de fácil acceso, como también el servicio de alimentación y transporte lo que en el momento muy pocas empresas disponen.

El momento de la inducción fue de manera rápida y concisa, se procedió a la presentación con sería el jefe directo, una persona amable y de un humor agradable, la cual presentó a cada una de las personas del piso en el que laboraría como practicante, cada una de ellas muy amables y respetuosas. Se otorgó material para la contextualización en el área que se desempeñaría: conceptos, procesos y manuales para la realización de las diferentes responsabilidades que se tendrían, y un acompañamiento al momento de interactuar con las distintas plataformas que se necesitarían para realizar las tareas.

Dado todo lo anterior se encuentran diversos aspectos relevantes a la hora de buscar empleo efectivamente, uno de ellos es la preparación anterior a la hora de presentarse a una entrevista, ponerse en contexto con la actualidad de la empresa a la que se postule, sus principales características, su participación en el sector y su estructuración. También hay que tener en cuenta el desarrollo de habilidades de comunicación, ser una persona efectiva a la hora de comunicarse, segura de sus argumentos y con capacidad de persuasión. Y por último un

aspecto importante es la seguridad en sí mismo, hablar con propiedad, con la verdad, siempre con la convicción de que se está haciendo bien sin temer a ser quien es, con un toque de personalidad y siempre con una presentación personal impecable.

4. Conocimientos y competencias de trabajo

Existen varios conocimientos logrados en la carrera de Administración de Empresas para poder desarrollar de manera óptima el actual empleo, no solo enfocándose en la rama de educación superior sino que también podemos hablar de las competencias Tuning, que de igual manera tienen un enfoque profesional y genérico a la hora de hablar de aptitudes.

Algunas competencias genéricas otorgadas por Tuning, (2018) necesarias para una buena ejecución laboral en el plano actual serían:

- Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
- Capacidad para organizar y planificar el tiempo
- Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
- Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
- Capacidad para actuar en nuevas situaciones
- Habilidad para trabajar en forma autónoma

Mientras que las competencias específicas enfocadas al área de la administración de empresas serían:

- Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
- Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
- Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales

- Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
- Mejorar e innovar los procesos administrativos.

Cada una de estas competencias están desarrolladas en distintas proporciones, las competencias específicas están desarrolladas en un alto nivel, gracias al entendimiento preciso de la carrera y del acompañamiento práctico que se tiene a la hora de inducir en ellas: a diferencia de las capacidades genéricas las cuales son desarrolladas paulatinamente ya que no son entrenadas en todos los contextos o en todas las ocasiones. Teniendo en cuenta las anteriores competencias que son necesarias a la hora de desempeñarse eficientemente en la institución laboral actual, éstas también se pueden relacionar directamente con los conocimientos generados en los ámbitos específicos de la administración de empresas y de interrelación con otras áreas del conocimiento, para dar un enfoque más directo entre la carrera y el trabajo en Seguros Comerciales Bolívar S.A. Al hablar de esto se puede mencionar ciertas materias de estudio tomadas en la carrera de administración de empresas tales como la administración financiera, que desarrolla ampliamente el conocimiento en esta área cuantitativa de suma importancia, la cual permite conocer en cifras reales la situación económica de una empresa y que partiendo de ahí se pueda continuar con una planificación financiera, en donde se pueda ser capaz de generar estrategias para la toma de decisiones que impacten positivamente a la organización, para luego implementarlas en un proyecto donde su objetivo es materializar dichas cifras de presupuesto en algo más real y de proyección específica, esto se logra en la gerencia de proyectos, la cual se cursa en el programa. Son por estas y otras materias específicas y generales de la carrera, que se logran conocimientos que pueden ser aplicados en el día a día de Seguros Bolívar, actual empresa con la que trabajo, aportando conjuntamente a cada una de las áreas en las que necesiten mi apoyo.

5. Análisis del entorno empresarial

5.1. Clientes

Seguros Comerciales Bolívar S.A cuenta con un amplio portafolio de clientes, cada uno de los sectores económicos del país hace parte de los clientes de Seguros Comerciales Bolívar S.A, desde el sector primario al terciario y pasando por cada uno de sus componentes, ya sea el agro, la industria manufacturera o empresas prestadoras de servicios, ya que el servicio ofrecido por la organización abarca a cada una de las empresas o personas que deseen tener un seguro que cubra su patrimonio o integridad.

5.2. Proveedores

Los proveedores de Seguros Bolívar S.A son notoriamente diversos en productos y servicios. Existen proveedores de productos que van desde papelería y equipos tecnológicos, hasta mobiliarios y alimentos. Los proveedores de servicios son más variados aun, existen prestadores de servicios como los de seguridad, alimentación en el área de comidas, atención al empleado en cuestiones de asistencia técnica, sector de construcción o movimiento e instalación de activos, servicios públicos generales, servicios de aseo y recepción.

5.3. Competencia

Seguros Bolívar S.A y su parte comercial Seguros Comerciales Bolívar S.A, hacen parte del amplio mercado en ascenso de los seguros generales y de vida en el país. Seguros Comerciales Bolívar S.A cuenta con una participación excepcional dentro de este mercado, aun así, existen grandes competidores nacionales e internacionales que interfieren en el ascenso de la empresa hacia un crecimiento en su participación en el mercado, algunos de sus principales competidores son Seguros Generales Suramericana S.A y Liberty Seguros S.A, estas dos empresas son de las más reconocidas en el sector y por ende competencia directa de Seguros Bolívar y Seguros Comerciales Bolívar en su portafolio de servicios.

5.3.1. Entes Reguladores y leyes

La estructura normativa de los seguros en Colombia está dada por la supervisión de la Superintendencia Financiera de Colombia el cual hace parte del Ministerio de Hacienda y

Crédito Público en donde según el artículo 325, numeral 1° del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, la Superintendencia Financiera de Colombia es una entidad “con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen la actividad financiera y aseguradora”. (Superfinanciera, 2018)

Cabe decir que la Constitución Nacional de Colombia limita la actividad aseguradora solo a la geografía del país, es decir, que cualquier persona desee incursionar en el ámbito de los seguros en Colombia debe constituir en el país una entidad bajo forma de sociedad anónima para poder ejecutar su actividad económica; del mismo modo, una entidad extranjera enfocada en la actividad de seguros o reaseguros no puede operar directamente seguros en Colombia, sino solo hasta que tenga una entidad constituida en el país.

Algunas leyes que afectan directamente al sector de seguros en el país son las siguientes:

- Ley 45 de 1990 “Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones.”
- Ley 35 de 1993 “Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora.”
- Ley 510 de 1999 “Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades”
- Ley 1562 de 2012 “por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.”

5.4. Grupos de presión

Para Seguros Comerciales Bolívar S.A existen varios grupos de presión en su entorno y en su interior, uno de los más importantes son sus clientes, éstos esperan un acompañamiento en el proceso, con garantías y servicios de calidad a la altura de una de las empresas más reconocidas del país; del mismo modo sus accionistas e inversionistas, los cuales esperan rentabilidad por su actividad económica con los menores gastos, presionando así a la creación de estrategias que permitan resultados para la satisfacción de las partes. Otros de los grupos de presión para la compañía son sus empleados, los cuales exigen condiciones de calidad y tratos óptimos, del mismo modo, Seguros Bolívar y todo el Grupo Empresarial está ubicado como uno de los mejores empleadores del país y del mundo, así, que la presión ejercida por sus trabajadores funciona como motivación para mejorar sus prácticas de gestión humana.

Imagen 4: Informe de sostenibilidad Grupo Bolívar S.A



Fuente: Informe de sostenibilidad 2016, página web

5.5. Impacto de la empresa en ámbitos

Cada uno de los ámbitos que conforman la sociedad juega un papel importante en la empresa, ya sea el ambiente social, económico, político, tecnológico o ambiental. Seguros Comerciales Bolívar y todo el Grupo Empresarial del que hace parte impacta principalmente y en gran medida a tres de estos ambientes, estos son el ámbito económico, social y

ambiental; en el ámbito económico el Grupo Bolívar y su empresa comercial Seguros Comerciales Bolívar S.A tiene como objetivo el crecimiento por medio de toma de decisiones basadas en la exactitud, oportunidad y transparencia en prácticas y resultados. También con programas de capacitación en innovación financiera que ayude a aumentar la buena participación del Grupo Bolívar en cada uno de los sectores económicos que ocupa ayudando al crecimiento económico del país.

El ámbito social es uno de los más importantes para el Grupo Bolívar, por no decir, que es en el ámbito en el que más se enfoca por su diversidad de programas sociales que buscan ayudar a la comunidad en general. Primero que todo, su impacto más importante socialmente es la conocida Fundación Bolívar Davivienda la cual participa en inversión social, en temas de cultura y emprendimiento; como también lo hace con la educación financiera que otorga gratuitamente a niños de escuelas públicas. Pasando al ámbito ambiental, el Grupo Bolívar y en consecuencia Seguros Comerciales Bolívar S.A están comprometidos con acciones que ayuden a preservar el medio ambiente y permita un desarrollo sostenible, un ejemplo claro son los emitidos “bonos verdes” que son para “la financiación de proyectos con beneficio ambiental en energías renovables, eficiencia energética, eficiencia hídrica y construcciones sostenibles. La Corporación Financiera Internacional (IFC) parte del Grupo Banco Mundial, adquirió la totalidad de la emisión.”

En cada uno de los otros sectores como el tecnológico y político, el Grupo Bolívar, tiene grandes capacidades de adaptación; respecto al ámbito político, Seguros Comerciales Bolívar S.A tiene que adaptarse a los cambios de condiciones políticas que imparten leyes o decretos que afectan directamente en la actividad económica. En el ámbito tecnológico Seguro Bolívar cuenta con una alta innovación tecnológica, adoptando procesos y productos nuevos y de gran alcance tecnológico para proporcionar una alta calidad a todos sus procesos y por consiguiente lograr un gran avance en su crecimiento como organización.

Imagen 5: informe de sostenibilidad 2016, Grupo Bolívar Cultura Organizacional



Fuente: informe de sostenibilidad 2016, página web

5.6.Descripción área funcional

El área la comparte Responsabilidad Civil y Cumplimiento, es un área común para 4 empleados, cada uno con su escritorio, línea telefónica y computador, todos manejan computador portátil otorgado por la compañía, excepto el pasante, quien posee un computador de escritorio. Se dispone de papelería básica y amplios espacios de trabajo. Posee una infraestructura cómoda, amplia para todo el personal ubicado en Torre 26 piso 6, en donde se encuentra el área de Responsabilidad Civil y Cumplimiento. Es así como el piso 6 de Torre 26 se convierte en el área de trabajo de distintas áreas de la empresa, entre las cuales se encuentran en general la Gerencia de Empresas y Gerencia de Vivienda, la Gerencia enfocada en la parte comercial, como lo es la Gerencia de Empresas, imparte productos enfocados a la sección de Cumplimiento, Responsabilidad Civil, Transportes y Propiedad, mientras que Gerencia de Vivienda imparte los servicios de Manejo y Sustracción; también dentro del área total de trabajo se encuentran los servicios de ventas y también se encuentran el área de técnicos y de ingenieros.

5.7.Descripción cultura organizacional

La cultura organizacional de Seguros Comerciales Bolívar está definida en sus documentos por el presidente del grupo como “Enriquecemos la vida con integridad: La trayectoria y evolución de nuestro Grupo Empresarial Bolívar nos ha permitido construir una cultura organizacional que nos hace únicos. Compartimos unos principios y valores que caracterizan nuestras acciones y es así como cada logro y avance de la organización se enmarca dentro del cumplimiento de este valioso legado.

Nuestra concepción del ser humano como fuente inagotable de generación de valor representa el eje central de nuestra cultura y es precisamente a partir de este entendimiento que hemos definido nuestro propósito superior: enriquecemos la vida con integridad. Esta frase tan sencilla como poderosa, recuerda a cada uno de los integrantes de nuestra organización su razón de ser como miembro del Grupo Bolívar

Nuestro propósito superior nos une e inspira, reconoce nuestras creencias y nuestra historia y es motivo de orgullo porque ha sido posible gracias a la coherencia de nuestro accionar. Nuestro propósito superior nos proyecta hacia un futuro lleno de nuevos retos, un futuro en donde cada uno de nosotros tendrá la oportunidad de enriquecer la vida, con integridad.”

La definición anterior deja en claro que el Grupo Bolívar posee en sí un clima agradable, enfocado principalmente en el bienestar humano, es una empresa que acompaña en todo momento a su empleado, dotándolo de buenas prácticas e instrumentos que le permitan desenvolverse de manera óptima en su sitio de trabajo, apoyando a su vez con cada uno de sus colaboradores, logrando sinergia con cada uno de ellos y del mismo modo logrando esta coordinación general de la compañía; esta correlación con su entorno y grupos de personas le permiten al empleado de Seguros Bolívar laborar con entusiasmo para lograr objetivos y sobre todo lograr un trabajo en equipo formidable, que como es bien conocido, un trabajo en equipo intercomunicado con objetivos fijos y un liderazgo capaz, logra grandes resultados, beneficiando así a cada uno de los integrantes, no solo del grupo en cuestión, sino de toda la organización:

“Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien Definido”. (Gilmore, C. & Morales, 2002)

Y es que el trabajo en equipo es uno de los factores más importantes en los grandes resultados de la empresa, cada departamento está conformado por un grupo de personas capaces de conformar equipos de trabajo, relacionando resultados e información que junto con un personal profesional y capacitado apoyados en valores y principios que la organización infunde en cada uno de sus trabajadores, haciendo posible un clima agradable que al final se evidencia en un crecimiento en su capital humano y económico. Para lograr una sinergia de lo operacional con el clima organizacional de la compañía, entra en juego el liderazgo de cada uno de los partícipes del Grupo Empresarial, ya sea en su equipo de trabajo o individualmente en sus objetivos con la empresa, cabe destacar que existen varios tipos de liderazgo encaminados en la superación de metas propuestas, dos de los principales conceptos de liderazgo y que se basan en la gestión y motivación de cada uno de sus empleados para el aumento de rendimiento dentro de sus puestos de trabajo, son el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, a modo de definición el liderazgo transaccional basa su eficiencia en el estímulo otorgado por el líder ocupando un incentivo que provoque la motivación del empleado, generando un alto rendimiento en éste que a su vez mejora la productividad, este incentivo suele ser material o motivacional; por otra parte, el liderazgo transformacional es un poco más completo, definido como :

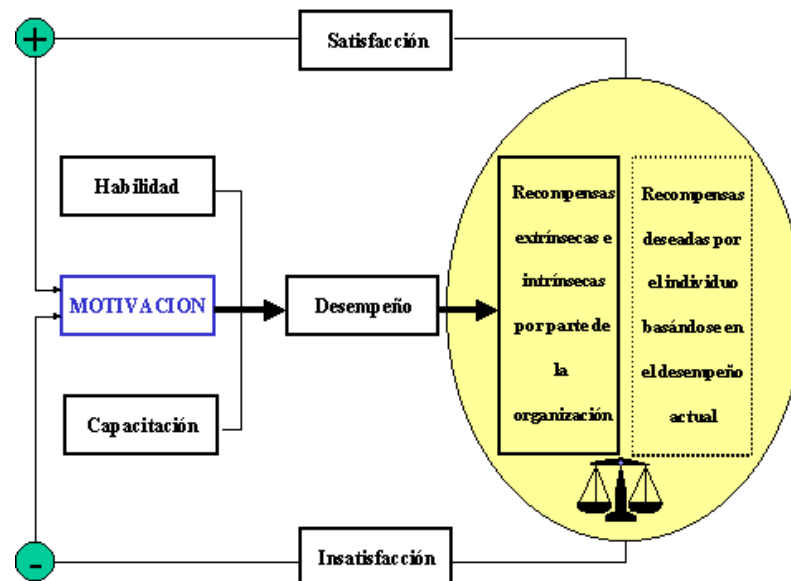
“Aquel líder que empeña su esfuerzo en dar resultados de manera más global, partiendo de la creación de equipos de trabajo en todas las áreas y niveles de la empresa que permitan el crecimiento personal de cada uno de los colaboradores”
(McGregor, 1996)

Además del crecimiento directo de la efectividad en los procesos logrando de manera más eficiente los objetivos propuestos. Esta última definición es la que más aplica a la cultura del Grupo bolívar, en donde su capital humano,

“La visión, la misión, la cultura y el compromiso pasan a ser dimensiones teóricas más esenciales.” (Bryman, 1996)

Sus colaboradores siempre están motivados en la autorrealización de su persona, generando relación con su desempeño y la satisfacción tal como lo postulan Hodgetts & Altman en su libro de Comportamiento organizacional haciendo mención al modelo integrador de la motivación:

Imagen 6: Modelo Integrador de Motivación



Fuente: Hodgetts & Altman (2005), libro de Comportamiento Organizacional (p 78)

En donde en este modelo, la motivación va directamente relacionado con recompensas que alteran el desempeño del individuo; si relacionamos lo anterior con los individuos que desarrollan su parte laboral en Seguros Comerciales Bolívar S.A muestran un desempeño óptimo, demostrando la motivación en su puesto de trabajo logrando el objetivo principal de la compañía, generando un valor agregado dentro de lo productivo y lo humano. La cultura del Grupo Bolívar S.A y en consecuencia la cultura de Seguros Comerciales Bolívar S.A es un sistema conexo con su propósito superior u objetivo principal, su capital humano, principios y valores, su misión y su visión

Imagen 7: Sostenibilidad Grupo Bolívar.



Fuente: Informe de sostenibilidad 3026, página web

En Seguros Comerciales Bolívar se maneja un comportamiento autocrático, cada persona conoce las responsabilidades y limitaciones de su puesto, se trabaja en equipo y se llega a resultados óptimos. Existe participación democrática argumentándose en resultados obtenidos e información disponible; el método de comunicación es flexible, comunicación directa con cada sección de la organización, manejo de tecnologías de comunicación, conferencias en donde participan diferentes partes de la empresa, logrando llegar a una buena toma de decisiones y planteamiento de estrategias que beneficien a todas las partes; todas estos puntos hacen que la empresa sea innovadora en sus modelos de comunicación y conexión con todas las partes de la empresa; el modelo democrático en la toma de decisiones la hace aún más efectiva en el planteamiento de soluciones y creación de estrategias. Las características que posee la organización la hacen una empresa flexible, siendo mi primera experiencia formal de trabajo puedo decir que estoy sorprendido por los métodos de participación y comunicación, al ser una empresa enfocada en el sector financiero se tiene la idea de que posee una estructura rígida, poco flexible y con procesos totalmente mecánicos y repetitivos siempre siendo supervisado por un jefe inmediato, aun así la realidad es totalmente diferente debido a que Seguros Comerciales Bolívar S.A maneja una metodología totalmente diferente, enfocada a la persona haciendo ésta su activo más importante, generando valor en cada trabajador y motivando para que este se desempeñe de manera óptima.

5.8. Impacto personal

Como hecho novedoso y de primera impresión dentro de la organización se encuentra el nivel de comunicación entre cada uno de los integrantes de la compañía, es un nivel muy avanzado en métodos de comunicación, en donde cada participante se comunica directamente con su jefe inmediato, y del mismo modo con sus subordinados; en otras palabras, la organización logra evadir todas las barreras de comunicación, desde la adaptación a la comunicación con cada uno de los niveles jerárquicos, pasando por lograr la comunicación con altos mandos y llegando al uso de lenguaje especializado basado en capacitaciones y experiencia en cada uno de los cargos, logrando sinergia sin obstáculos de lenguaje. Esta fue la parte más llamativa al momento de ingresar a la compañía, pero, este hecho novedoso en la comunicación no solo va direccionado a los empleados, otro aspecto llamativo es el trato con los clientes, la comunicación es flexible; ocurre en varias ocasiones en que los mismos clientes se presentan en las oficinas del Grupo Bolívar para discutir temas de relevancia, la comunicación es precisa y entendible aun cuando los clientes o personas que se acercan a las oficinas hablan otro idioma ya que existen personas capacitadas en idiomas capaces de relacionarse con los clientes de manera asertiva, haciendo que clientes e involucrados se sientan seguros, además de generar un vínculo más personal que permita llegar a mayores resultados.

5.9. Como ven los demás a la empresa

Todo este proceso de comunicación e innovación aplicado en todas las empresas del grupo y en todas las áreas de éstas últimas permiten desarrollar una identidad empresarial, además de la excelente comunicación dentro y fuera de la institución, el trato al personal y el gran clima organizacional fundamentan el concepto de empresa que el Grupo Bolívar ha conformado a través del tiempo, haciéndolo a su vez, perceptible para el contexto que impacta y para cada uno de sus participantes los cuales identifican al Grupo Bolívar con confiabilidad y seguridad, todo esto enfocado a la calidad de sus procesos y productos. La gran trayectoria del Grupo Empresarial permite crear un vínculo emocional con el cliente, y no sólo con éste sino que a su vez impacta a la sociedad generando confianza; y aunque una persona no tenga relación directa con la institución, de igual manera posee un conocimiento infundado

en comentarios y experiencias de otras personas que reafirman las buenas practicas empleadas por el grupo para llegar a ser lo que hoy es, una aseguradora reconocida en el sector, y considerada una de las mejores empleadoras del país.

5.10. Hábitos, comportamientos y actitudes

Seguros Comerciales Bolívar, como ya lo hemos visto, es una empresa que integra todas las partes de su estructura, desde su parte operacional que le permite generar valor económico, hasta la comunicación y trato con clientes y empleados que genera este clima organizacional excepcional. Para hacer parte de todo este proceso conjunto para el cumplimiento del objetivo general, que es la generación de valor, no solo económico sino humano también, es necesaria una adaptación apropiándose de hábitos, comportamientos y actitudes ineludibles para dar ese grano de arena en el proceso de generación de valor. Primero que todo existen hábitos que deben de ser adoptados para lograr alta efectividad en el puesto de trabajo, introduciéndose cada vez mejor a la cultura organizacional generada por la compañía; algunos de estos hábitos a desarrollar para un buen desempeño en el puesto de trabajo son la puntualidad, la presentación personal y el orden en el puesto de trabajo lo cual genera un mejor desenvolvimiento en el área de trabajo. Al hablar de comportamientos que tienen que ser adquiridos para la realización de las tareas en el puesto de trabajo es necesario saber que una manera apropiada de comunicación se convierte en un comportamiento fundamental, la decencia y el respeto al momento de hablar y dirigirse a cualquier persona de la organización, caracteriza un comportamiento óptimo dentro del sitio de trabajo. Las actitudes son una parte fundamental para la adaptación a la cultura organizacional de la empresa, tomar ciertas actitudes ante diversos problemas o situaciones que se generen dentro de la organización estimula la adecuada incorporación a la cultura; tener un sentido de pertenencia con la institución es una actitud importante, creer que la empresa es nuestra estimula el desempeño con las tareas asignada, además de afianzar aún más ese lazo emocional con la compañía. Otra actitud necesaria en Seguros Comerciales Bolívar para la buena aceptación en la cultura organizacional es la actitud proactiva ante las situaciones, la capacidad de predecir y reaccionar de manera adecuada a situaciones precisas dentro de la organización permite crear confianza y productividad en los procesos que se realizan en el área de trabajo aumentando de esta manera el valor de la empresa.

6. Análisis DOFA

Tabla 3: DOFA Seguros Comerciales Bolívar

MATRIZ DOFA			
	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Diversificación en el portafolio	1	Estructuración organizacional vertical
2	Especialización adecuada en puestos de trabajo	2	Falta de planeación en inducción de personal practicante.
3	Fidelización de clientes implementado nuevas estrategias enfocadas al bienestar del cliente.	3	
4	Calidad en la prestación de servicios	4	
5	Solidez financiera	5	

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1	Empresas aseguradoras dispuestas a realizar alianzas	1	Aumento de competidores internacionales
2	Expansión internacional de negocios	2	Crisis económica que genere problemas en el pago de primas a la compañía.
3	Aumento en la demanda de seguros de vida y seguros generales.	3	Surgimiento de catástrofes naturales que permitan el aumento de siniestros
4	Implementación de estrategias enfocadas en clientes potenciales, que alienten a la adquisición de un seguro.	4	Creación de fondos propios en compañías para el cubrimiento de riesgos.

ESTRATEGIAS FA

- **F1-A5:** Atender a un mayor número de clientes potenciales enfocándose en la diversificación del portafolio para que así de esta manera se pueda llegar a una mayor participación en el mercado.
- **F3-A4:** Promover una cultura de seguro mediante la utilización del personal capacitado permitiendo que más clientes confíen en la toma de un seguro.

ESTRATEGIAS FO

- **F5-O2:** Valerse de la estable situación financiera de la compañía para promover una inversión extranjera, permitiéndose incursionar en mercados internacionales.
- **F4-O1:** Generar alianzas estratégicas con otras instituciones del mercado de seguros basándose en la calidad de prestación de servicios para conseguir ventajas competitivas en este mercado.

ESTRATEGIAS DO

- **D1-O3:** Adoptar estrategias de estructuración organizacional para facilitar la toma de decisiones, haciendo ésta más rápida y efectiva, logrando impacto en la generación de valor y en la participación del mercado.

ESTRATEGIAS DA

- **D1-A1:** Efectuar una reorganización estructural de la compañía para eliminar la verticalidad del organigrama, mejorando así, la toma de decisiones y aumentando la comunicación asertiva.

7. Propuesta de Acción de Mejoramiento

Mejoramiento del proceso y el tiempo en la aplicación de inducción al personal practicante.

7.1. Comprensión del problema

Seguros Comerciales Bolívar S.A posee un proceso de capacitación e inducción al puesto altamente efectivo, con manuales para las diversas tareas que hay que realizar en los diferentes cargos, como también manuales en plataformas digitales. La compañía evidencia un enfoque en lo que se refiere a valores corporativos y en la toma de decisiones generando valor a la compañía; todo lo anterior juega un papel fundamental en el proceso de acoplarse a la organización y a un cargo determinando, logrando sinergia con el grupo de trabajo y alto rendimiento en el puesto. Aun así cabe aclarar que el problema central dentro de la propuesta de mejoramiento va orientada al *proceso de inducción del personal practicante* el cual es completo en términos de contenido y especificación, pero el error radica en dos aspectos contenidos en el manejo del tiempo para la inducción, y la orientación e integración a la organización. Los tiempos que toma asignar la capacitación a cada uno de los practicantes en las distintas sedes de la organización, toma cerca de dos (2) meses en hacerse a un determinado practicante o en algunos casos nunca se aplica.

Para referirnos a este tema hay que aclarar los principales términos que hacen parte de esta propuesta, uno de ellos es la *capacitación* la cual hace referencia a:

“El desarrollo de habilidades técnicas y operativas y administrativas para todos los niveles del personal.” (Werther B, 2008)

Esto haciendo uso de material que ayude en este desarrollo de la mejor manera con objetos tales como manuales, guías, impresos de información que alienten al desarrollo y a la buena práctica de las labores en el cargo. El siguiente término es el de *inducción*, y Este último proceso es uno de los más importantes en el proceso de integración de personal a la nueva compañía ya que da a conocer en su totalidad la composición de la empresa en cada uno de sus niveles y el objetivo de principal de la misma. Es en la inducción en donde se

origina el problema central, este proceso de inducción a la organización tarda en darse a los practicantes recién integrados a la organización o simplemente no se da en el proceso de aprendizaje y ejecución del cargo, esto se evidencia ya que en algunos casos la inducción es pedida por el propio practicante o su jefe directo y como modo de soportar la anterior conclusión, se realizó una encuesta en la cual participaron cuatro (4) practicantes de la organización arrojando los siguientes resultados (Anexo2):

Se formularon cinco (5) preguntas relacionadas con el programa de inducción a la que fueron sometidos los diferentes practicantes, en donde dos de ellos se encuentran en el área de Cumplimiento en otra sede de Seguros Comerciales Bolívar, ubicada en la Carrera 13, Bogotá y los otros dos restantes repartidos en la sede del Centro y Avenida El Dorado. La primera pregunta demuestra que la mitad de los practicantes recibieron una inducción a la organización, pero ésta no fue al inicio de su práctica, mencionando que no fue en el primer mes en el que otorgaron sus servicios. Las dos personas que recibieron la inducción la recibieron de manera virtual, esto implica que la empresa ha integrado un sistema de inducción novedoso adaptándose a los cambios tecnológicos y generando ventajas competitivas. La inducción a la institución por medios tecnológicos es una manera más interactiva de relacionarse con los aspectos generales de la empresa, de esta manera el funcionario recibe la inducción de manera innovadora por medio de cursos otorgando calificaciones y resultados a medida que se va realizando el proceso. El jefe directo del practicante es el encargado de dar *capacitación* en el puesto al practicante, aun así la *inducción* está a cargo del departamento de Recursos Humanos de la institución; en dos de los casos que hicieron parte de la encuesta, el jefe directo fue quien tuvo que solicitar la inducción a la organización para el practicante ya que éste último nunca fue notificado de la fecha de realización de los cursos de ley. El resultado de la encuesta es evidente, existe un retraso en los tiempos de aplicación de la inducción a los practicantes, como también se observa que en dos de los casos, a este momento, no reciben inducción a la organización, confirmando la causa de la propuesta de acción de mejoramiento.

7.2. Formulación del plan de acción

7.2.1 Objetivo General

Estipular un adecuado proceso de inducción al personal practicante orientado en un programa de integración y orientación para todos los niveles de la organización.

7.2.2 Desarrollo de la propuesta de mejoramiento

La propuesta para este plan de acción se basa en implementar un plan enfocado en la integración y orientación del personal practicante dentro de la estructura de la inducción empresarial a nivel general, de esta manera, el practicante tendrá un conocimiento más a fondo del objetivo principal de la empresa y todo su contexto, como también una reducción de presión al ser un nuevo funcionario. Para la realización de esta propuesta se empezará detallando una completa guía de orientación, adecuada para la inducción, logrando a su paso reducción de tiempo de aplicación como también una asignación oportuna de la inducción al personal practicante.

La inducción a la organización o inducción general, debe aplicarse lo antes posible después de la llegada del nuevo trabajador a la empresa, esto para lograr una acertada sinergia con todos los aspectos de la organización.

7.2.3 Estructuración del proceso de inducción al practicante.

Para la debida estructuración del proceso de inducción al practicante, se tomarán como base las ideas principales de Chiavenato en su libro Gestión del talento humano (Chiavenato, 2009), esto para llevar una buena estructuración en todo el proceso de inducción al practicante dentro de la organización. La idea principal del proceso de inducción es la orientación y socialización del personal dentro de la misma para una adecuada unión con todos los procesos e ideales de la organización. Partiendo del punto anterior a Seguros Comerciales Bolívar S.A. deberá adecuar la estructuración de su proceso de inducción enfocado en un programa de integración, esto para cumplir con tiempos estimados y aumentar la efectividad de inclusión del nuevo participante. La empresa partiría en esta implementación del plan de orientación, luego del proceso de selección, en donde ya tendrían a los seleccionados y nuevos empleados de la organización, en este caso los practicantes. Al momento de ingresar a la organización, ésta se dispondría a proseguir con la integración del

empleado haciendo una rápida explicación del contenido del puesto, recibiendo “tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, como para que después reciba tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes” como lo dice Chiavenato, pero esto va vinculado a la capacitación que se le otorgará en su debido momento; como parte de la inducción el siguiente paso es la asignación de un colaborador para que realice la tarea de “tutor” esto con objetivo de generar un punto vinculante de la organización con el nuevo empleado, presentando su equipo de trabajo y logrando un acoplamiento acertado. Todo lo anterior hace parte del plan de integración, en donde además, en un principio, se muestra por parte de la organización, su cultura organizacional, su portafolio de productos, su misión, visión, valores corporativos, objetivo general, leyes, normas que rigen dentro y fuera de las instalaciones. Hay que recordar que esto permitirá que el practicante asimile de manera rápida y correcta todo lo fundamental de la organización. Al implementar este proceso en la organización se esperan varios resultados empezando por la disminución del impacto que genera ser nuevo dentro de un nuevo empleo, generando confianza y acoplamiento del empleado; *el ahorro de tiempo* es un objetivo principal debido a que el nuevo participante no pierde tiempo intentando conocer la organización por su cuenta, sus normas, sus costumbres o acoplándose a un clima organizacional, sino que a al contrario, disminuirá el tiempo que se tome para conocer la organización al tener una base de conocimiento ya generada , como también se ahorrará tiempo al tener una planeación cronológica de actividades, permitiendo un desarrollo óptimo del todo el plan de inducción. A continuación se evidencia un pequeño manual en lo que se debería orientar la capacitación del practicante.

Imagen 13: Manual del colaborador de una organización.

<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje de bienvenida • Historia de la organización • El negocio de la organización • Usted y su futuro • Lo que debe saber: <ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo • Periodos de descanso • Faltas al trabajo • Registros y controles • Días de paga • Prevención de accidentes • Utilización de teléfonos • Supervisión • Lugar de trabajo • Lugares de utilización y movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus prestaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones y descanso semanal • Días feriados • Seguro de vida de grupo • Asistencia médico-hospitalaria • Estacionamiento y transporte • Programa de entrenamiento • Plan de sugerencias • Planes de seguridad social • Servicio social • Prestaciones especiales para usted: <ul style="list-style-type: none"> • Sindicato • Planes educativos • Restaurante y café • Gimnasio recreativo
---	---

Fuente: Gestión de talento humano, Idalberto Chiavenato

8. Conclusiones

- La comunicación por todos los medios es de suma importancia para un buen ambiente laboral, sin dejar de lado su importancia en la alta efectividad en resultados.
- Se logró un claro entendimiento de los distintos sectores del mercado en el cual los seguros comerciales y generales tiene impacto.
- Se desarrollaron habilidades en trabajo colaborativo con alta exigencia y aumento en nivel de responsabilidad.
- La capacidad de solución de problemas y el trabajo bajo presión, son cualidades que se mejoraron en la duración de la práctica laboral.
- Se tuvo una experiencia laboral de calidad, en donde se aprendió a seguir un horario, cumplir con tareas y responsabilidades.

9. Recomendaciones para la empresa

Seguros Comerciales Bolívar S.A es una empresa muy completa, competitiva y con altos estándares en la calidad en su portafolio de productos, haciéndola una de las empresas más reconocidas del sector, aun así, se puede entrar a sugerir alternativas en ciertos aspectos de la institución. Uno de ellos es estructurar alianzas estratégicas con otros participantes del

mercado, que aunque ya cuenta con algunas alianzas con otras aseguradoras, abarcar más en este aspecto le permitirá seguir creciendo competitivamente; y como última recomendación, seguir con el adecuado trato de su personal, con inclusión y enfocado a cada uno de los objetivos de la organización, permitiendo así seguir fortaleciendo este aspecto que tanto caracteriza la Familia Bolívar.

10. Comentarios finales

Incorporarse en la vida laboral es uno de los más grandes retos de cualquier profesional, y adaptarse a este nuevo estilo de vida depende de las capacidades generadas en el transcurso de su carrera profesional y por supuesto de la organización en donde se emplea; la práctica empresarial otorga una percepción real de lo que implica participar en el mercado laboral, asumiendo responsabilidades respecto a las tareas y objetivos dados por la organización respecto a su cargo. La empresa influye en un alto grado en la calidad de esta primera experiencia dentro del mundo laboral, otorgando al practicante sus bases para realizar un óptimo trabajo, alcanzando objetivos y con el mejor acompañamiento posible. De ahí se desprenden las bases de un futuro emprendedor, capaz de afrontar retos y otorgar resultados óptimos, demostrando así que su conocimiento es aplicable en la práctica cumpliendo altas expectativas.

Anexos

Anexo 1



CRISTIAN BERNAL

Administrador de Empresas

CONTACTO

EMAIL
cristianbernal60@gmail.com

DIRECCIÓN
Carrera 99a n° 71a-45

TELÉFONO
(+57) 311 833 6441

IDENTIFICACIÓN
1.070.017.606

EXPERIENCIA

RESTAURANTE LA FORTALEZA
Jun 2016 - Abr 2018
Asistente Administrativo

- Realización de procesos de selección
- Recuperación y cobro de cartera
- Control y actualización de inventarios
- Elaboración de documentos básicos contables

MAKROMOTOS JL
May 2017 - Ene 2018
Asistente Administrativo

- Atención de clientes externos e internos
- Pago de facturas a proveedores
- Análisis y reporte de PQR
- Realización de informes contables

SKILLS

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Comunicación asertiva
- Adaptación tecnológica

EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
Administrador de Empresas

I.E.D RINCÓN SANTO
Bachiller Académico

Anexo 2

Cuestionario

➤ **Señalar los campos de formación requeridos con mayor intensidad para la realización de las funciones asignadas en la práctica**

Algunos campos estudiados en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas fueron necesarios para la debida realización de las funciones en la práctica empresarial en la organización Seguros Comerciales Bolívar S.A, campos tales como los de la economía y la contabilidad fueron de vital importancia para el entendimiento de las funciones asignadas por la institución para el cumplimiento del cargo, estos campos iban enfocados al análisis de estados financieros, indicadores y planteamiento de estrategias financieras, en el campo de la economía se evidencio el uso de tasas y riesgos, como también estudios de divisas e indicadores.

➤ **Señalar los temas que necesitan modificarse o incluirse en el plan de estudios**

El plan de estudios que ofrece la Universidad Jorge Tadeo Lozano en su programa de Administración de Empresas, es un plan completo, enfocado en áreas de producción y gerencia, el programa cumple con los principales temas enfocados a la buena práctica de la administración en empresas, aun así hay que incluir ciertas sugerencias en este plan; una de ellas es la profundización en el área del Derecho, abarcando el Derecho Laboral y Tributario, ya que en esta opción de práctica en Seguros Comerciales Bolívar S.A el Derecho fue de suma importancia. También se recomienda la inclusión de visitas empresariales para evidenciar los diferentes procesos llevados a cabo en una organización.

➤ **Señalar la pertinencia (o no) de las principales labores desarrolladas en la práctica respecto a su formación como administrador, justificar**

Las principales labores que fueron asignadas en la práctica empresarial como practicante en el área de Responsabilidad Civil y Cumplimiento van de acuerdo a la formación otorgada por la universidad en el campo de la Administración de Empresas, esto se evidencia en el alto uso de conocimiento financiero en las diversas actividades programadas por el jefe inmediato, en donde el análisis y las soluciones

estratégicas juegan un papel importante para el buen desarrollo del cargo de practicante.

➤ **Señalar los principales aprendizajes y el balance de la experiencia laboral.**

Justificación

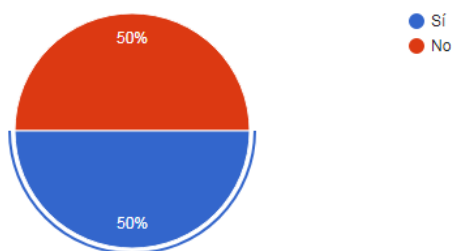
Uno de los mayores aprendizajes otorgados por la práctica empresarial en Seguros Comerciales Bolívar S.A se ve reflejado en el trabajo colaborativo y en el manejo de las distintas plataformas virtuales utilizadas en el cargo, como también herramientas financieras orientadas a la comprensión de distintas actividades. Otros aprendizajes de gran valor, fueron el aumento en el nivel de responsabilidad respecto a los resultados a entregar, la comunicación asertiva y opinión crítica.

Anexo 3

Imagen 8: Pregunta 1, encuesta inducción practicantes

¿Recibió algún tipo de inducción por parte del Grupo Bolívar S.A? (Sí su respuesta fue NO envíe el formulario sin responder cualquier otra pregunta)

4 respuestas

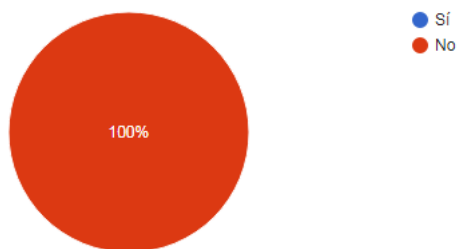


Fuente: Elaboración propia

Imagen 9: Pregunta 2, encuesta inducción practicantes

¿Esta inducción a la organización se realizó al inicio de su práctica empresarial?

2 respuestas



Fuente: Elaboración propia

(Inicio de práctica se refiere al primer mes de vinculado con la empresa)

Imagen 10: Pregunta 3, encuesta inducción practicantes

En el caso de haber recibido una inducción por parte de la organización ¿en qué nivel ubica su grado de satisfacción respecto a ésta?

2 respuestas

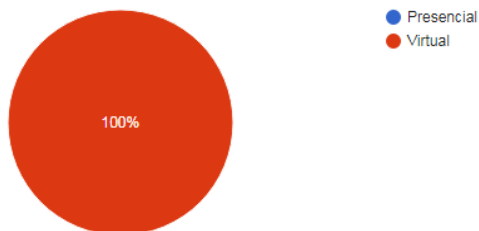


Fuente: Elaboración Propia

Imagen 11: Pregunta 4, encuesta inducción practicantes

¿La inducción al grupo empresarial fue de manera presencial o virtual?

2 respuestas

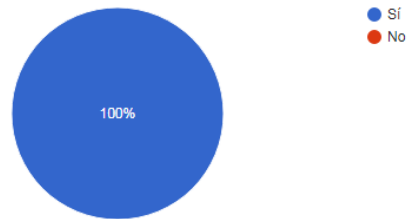


Fuente: Elaboración propia

Imagen 12: Pregunta 5, encuesta inducción practicantes.

¿La inducción fue solicitada por su jefe inmediato?

2 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

- Bolivar, S. (2018). *Seguros Bolivar Responsabilidad Civil*. Obtenido de Proteccion Patrimonial: <http://www.segurosbolivar.com.co/wps/portal/oficinavirtual/seguros-para-empresas/proteccion-patrimonial/seguros-de-responsabilidad-civil>
- Bryman, A. G. (1996). *Leadership and organizational transformation*. . International Journal of Public Administration, .
- Camejo, L. (2003). *Documento de calidad. Control de revisión y distribución*. Seguros Bolivar.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano*. The McGraw-Hill.
- Gutierrez Pulido, H. (2011). *Calidad y Productividad*. Mcgraw.Hill.
- McGregor, D. (1996). *El lado humano de las empresas: aplique la teoria*. McGraw-Hill,.
- Portafolio. (2018). *www.portafolio.com*. Obtenido de Empresas colombianas entre los mejores del mundo.
- Serna Gómez, H. (1997). *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*.
- Superfinanciera. (2018). *Informacion general aseguradoras e intermediarios de seguros*. Obtenido de www.superfinanciera.gov.co:
<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/industrias-supervisadas/industria-aseguradora/informacion-general-aseguradoras-e-intermediarios-de-seguros-15491>
- Tuning. (2018). *tuning.unideustro.co*. Obtenido de tuning.unideustro.org
- Werther B, D. K. (2008). *Administración de recursos humanos* . McGraw-Hill.