



# INFORME DE GESTIÓN

Rendición de Cuentas

Septiembre 2012 – Septiembre 2013

## POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

“Empieza hoy un mejor mañana”



**POSITIVA**  
COMPAÑÍA DE SEGUROS

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<i>RESULTADOS DEL SECTOR ASEGURADOR .....</i>	4
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>7</b>
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</i>	7
<i>MISION, VISION, PERSPECTIVAS.....</i>	8
<i>RESULTADOS BSC – SEPTIEMBRE 2013 .....</i>	10
<b>1. ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA .....</b>	<b>10</b>
<i>RESULTADO ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL EJERCICIO .....</i>	10
<i>RESERVAS TECNICAS .....</i>	12
<b>2. ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES.....</b>	<b>13</b>
<i>EVOLUCIÓN NÚMERO DE EMPRESAS Y AFILIADOS .....</i>	13
<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....</i>	14
<i>TASAS DE ACCIDENTALIDAD.....</i>	15
<i>GESTIÓN DE NOMINA DE PENSIONADOS.....</i>	16
<i>SATISFACCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.....</i>	17
<i>COBERTURA NACIONAL DE POSITIVA.....</i>	20
<i>EVOLUCIÓN DE LOS RAMOS DE SEGUROS EN POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S. A. (2008-2013) ..</i>	21
<i>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....</i>	22
<i>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN - SIG.....</i>	22
<i>EFICIENCIA ENERGÉTICA .....</i>	24
<i>GESTIÓN EN EL MANEJO DE RESIDUOS .....</i>	24
<i>GESTIÓN INTEGRAL SOSTENIBLE DEL AGUA.....</i>	24
<i>MODELO DE SOSTENIBILIDAD .....</i>	25
<i>MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) .....</i>	25
<i>COMPORTAMIENTO DE QUEJAS, RECLAMOS, SOLICITUDES Y TUTELAS.....</i>	27
<b>3. ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA ALIADOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>28</b>
<i>SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE PROVEEDORES .....</i>	28
<i>POSITIVA LÍDER EN ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO .....</i>	28
<b>4. ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....</b>	<b>30</b>
<i>PLANTA DE PERSONAL .....</i>	30
<i>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....</i>	31
<i>POSITIVA ENCARRETA .....</i>	31
<i>CODIGO DE ETICA Y BUEN GOBIERNO.....</i>	32
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO.....</b>	<b>34</b>

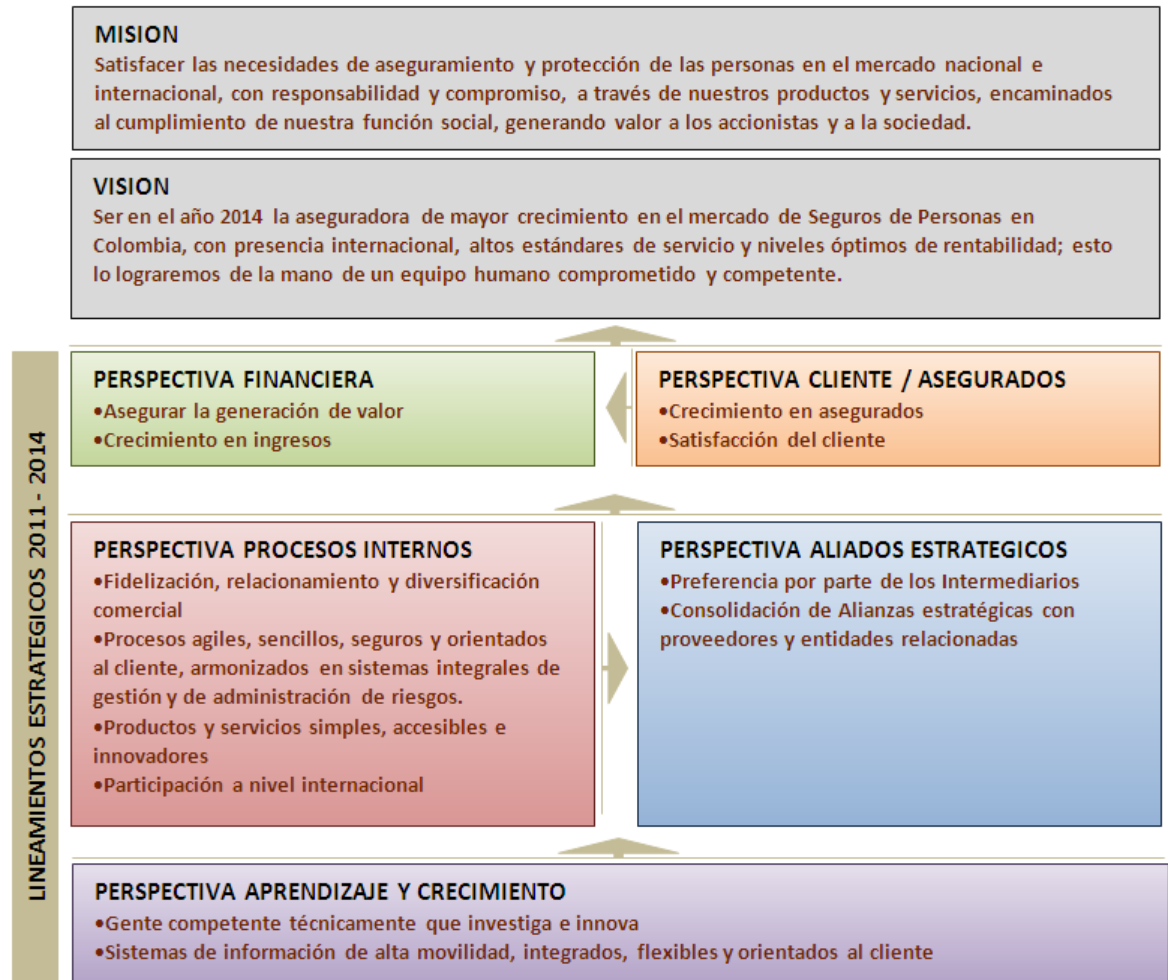


## 1. INTRODUCCIÓN

POSITIVA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A., inicia formalmente sus actividades a partir del 1 de septiembre de 2008, como respuesta a una estrategia de gobierno que busca garantizar la presencia estatal en el aseguramiento público esencial de Riesgos laborales, y una participación activa en el mercado de seguros de personas en Colombia, mediante la cesión de activos, pasivos y contratos de la administradora de riesgos laborales del Instituto de Seguros Sociales - ISS a La Previsora Vida S.A. Compañía de Seguros.

El entendimiento de su Misión, que busca esencialmente “Garantizar la Tranquilidad” de sus clientes y asegurados, se materializa con la ejecución de estrategias de mantenimiento, fidelización y profundización en el grupo de clientes/asegurados que recibe la compañía en el año 2008, hasta el punto que la compañía ha logrado avanzar sustancialmente en su posicionamiento en el mercado asegurador y convertirse en un competidor importante en el Sector de Seguros de Personas en Colombia.

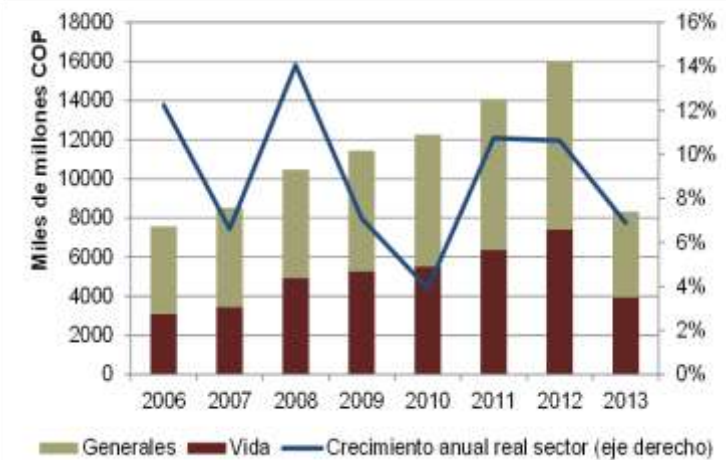
La revisión de su Plan Estratégico para el horizonte 2012-2014, ha permitido consolidar y avanzar en el logro de objetivos y el cumplimiento de metas estratégicas, en materia de participación en el mercado, crecimiento y diversificación en ingresos, control de la accidentalidad laboral, incremento en los niveles de satisfacción de los clientes y asegurados, así como el cumplimiento de los presupuestos de rentabilidad establecidos, construyendo así el desarrollo sostenible de la compañía en sus frentes económico, social y ambiental.



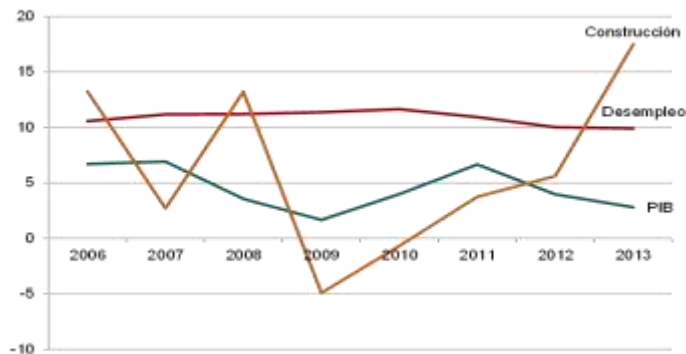
**RESULTADOS DEL SECTOR ASEGURADOR**

Según la Superintendencia Financiera de Colombia -SFC, Al igual que en años anteriores, el sector asegurador colombiano continúa presentando niveles elevados de expansión, impulsado por el crecimiento económico, la reducción del desempleo y el crecimiento de la cartera. En los últimos 5 años ha alcanzado un crecimiento promedio anual real de aproximadamente 7.9% en primas emitidas.

**Monto primas emitidas  
Junio 2013\***



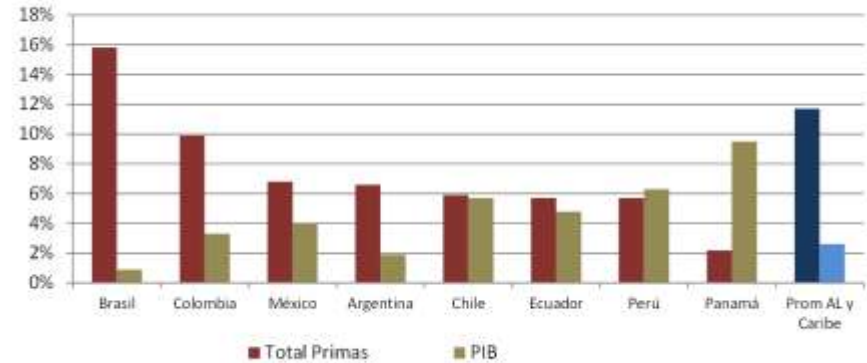
**Crecimiento real del PIB y tasa de desempleo (%)**



Fuente: Datos DANE. Información a marzo de 2013.

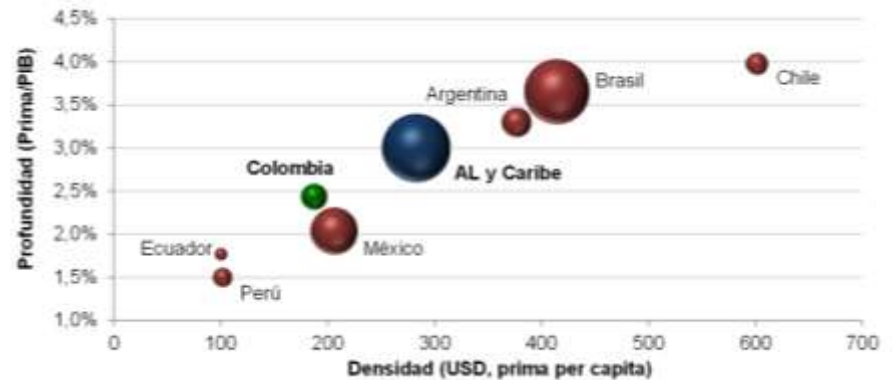
En el año anterior, Colombia presentó el segundo mayor crecimiento real por primas emitidas, alcanzando un incremento de 9,9%, superado únicamente por Brasil con 15,8%.

**Crecimiento real USD-2012**



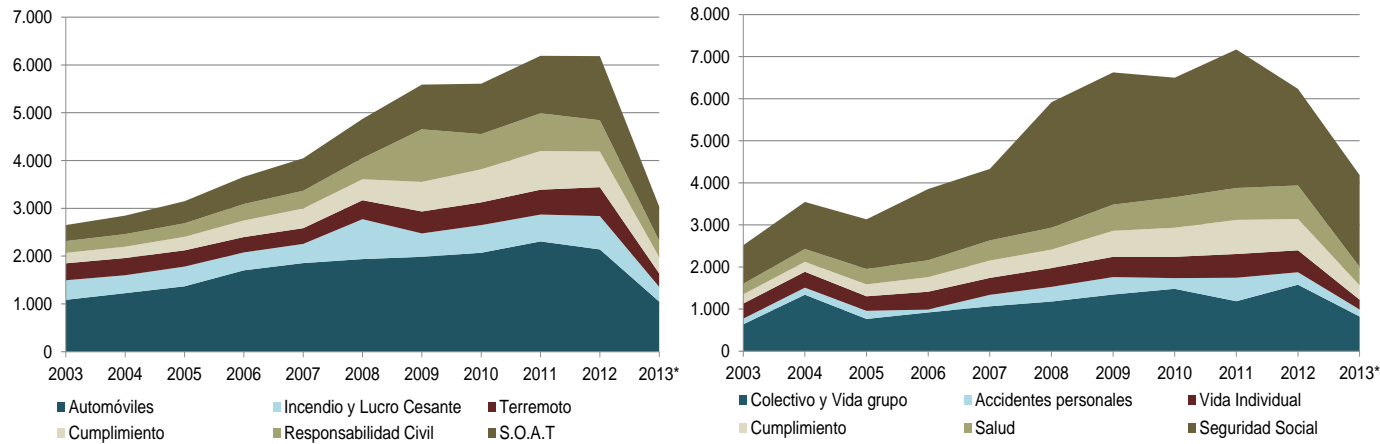
Fuente: Swiss Re, Sigma 2013.

Colombia continúa presentando indicadores de penetración y densidad por debajo del promedio de la región, mostrándose como un mercado atractivo en el largo plazo. Esto sumado a las perspectivas económicas positivas y a un incremento en la facilidad para hacer negocios

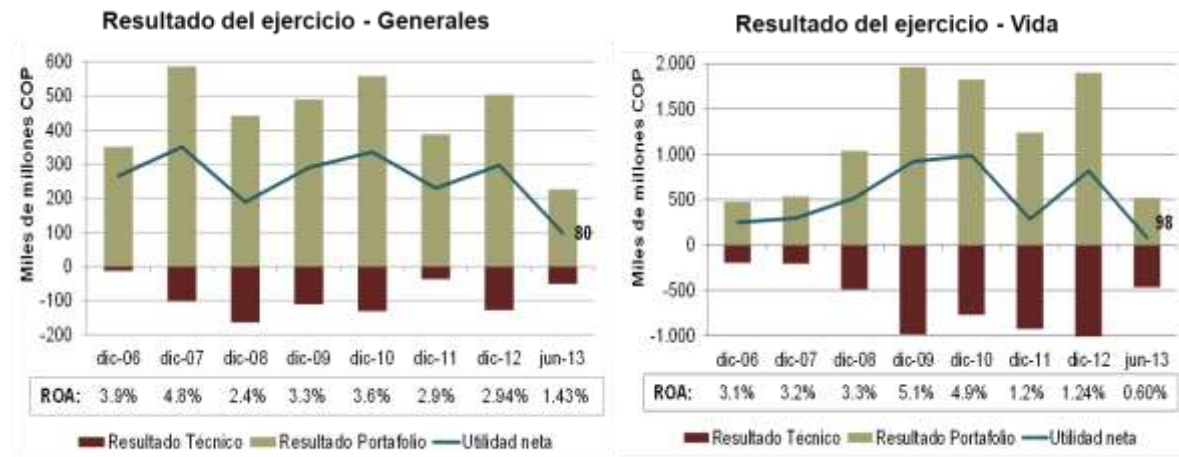


\* Los indicadores de profundidad y densidad se evalúan como potenciales de recuperación del mercado  
Fuente: Swiss Re, Sigma 2013

Históricamente los ramos más representativos y que explican el mayor crecimiento son automóviles para el caso de las compañías de seguros generales y seguridad social en las compañías de seguros de vida.



El sector asegurador ha mostrado ser una industria rentable. Sin embargo dicha rentabilidad proviene de los ingresos generados por el portafolio de inversiones, al tiempo que el resultado técnico ha sido consistentemente negativo.

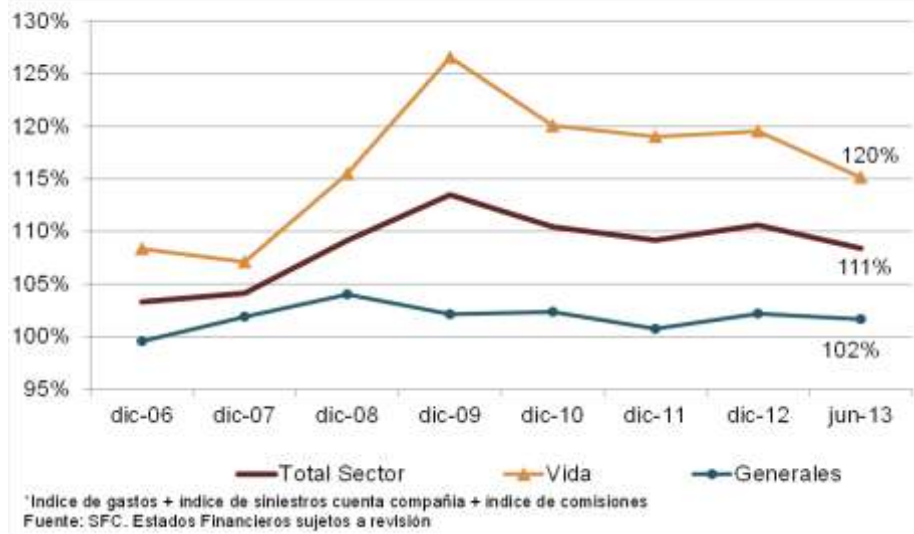


Fuente: Datos SFC. Información a junio de 2013.

El resultado técnico negativo y representativo en el desempeño de la industria aseguradora se refleja en un índice combinado superior a 100.

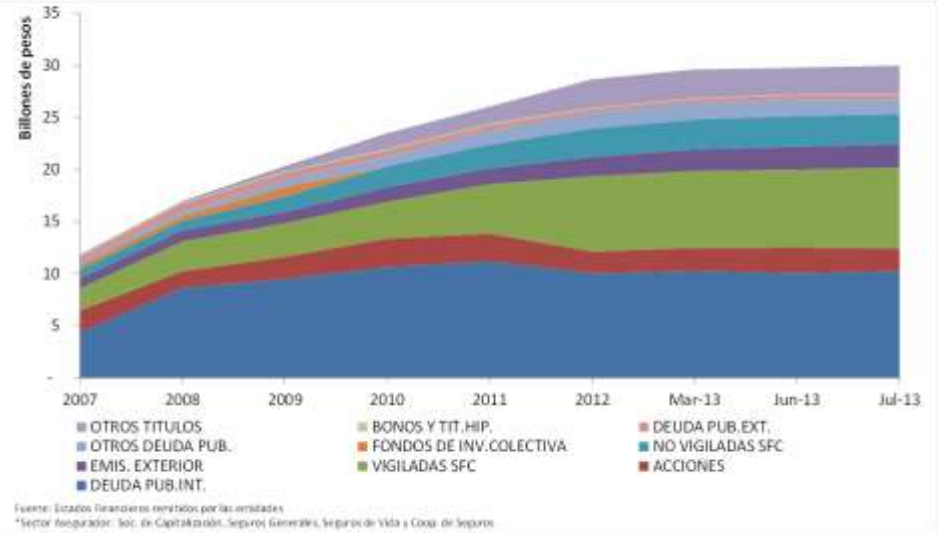
Dicho índice ha evidenciado un comportamiento estable desde 2010, con un nivel superior para el caso de seguros de vida, frente a seguros generales, debido al nivel menos negativo del resultado técnico para este último.

**Indicador de suficiencia - Índice combinado\***



A partir de 2012, las inversiones en títulos de deuda pública frenaron el crecimiento de los últimos años, al tiempo que se incrementaron las inversiones en emisiones de entidades vigiladas y en emisiones del exterior<sup>1</sup>.

**Composición del Portafolio de Inversiones**



<sup>1</sup> Fuente: FASECOLDA



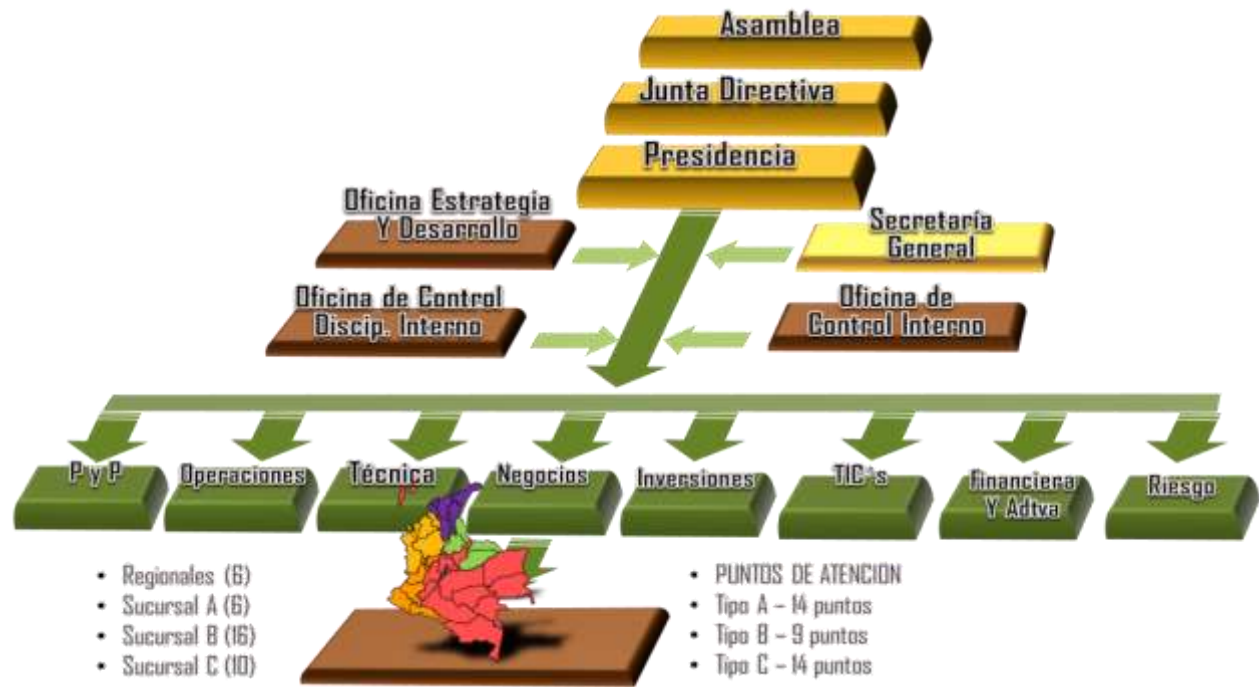
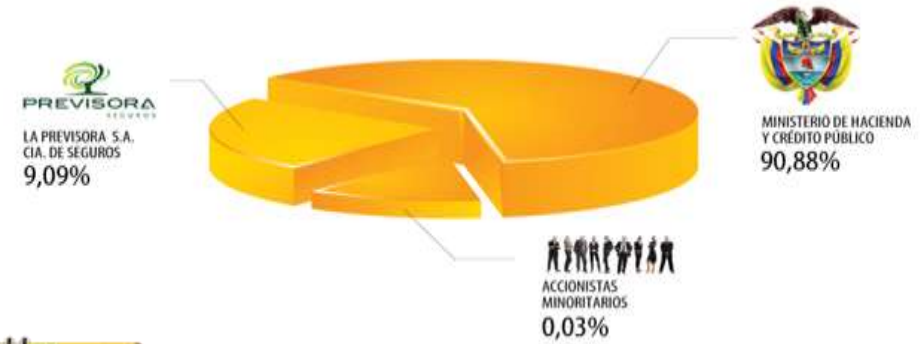
# DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., es una Sociedad Anónima con Régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado, su organización, funcionamiento y en general el régimen jurídico de los actos, contratos, servidores y las relaciones con terceros es el previsto para las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y sus actividades se desarrollan conforme a las reglas de derecho privado.

La compañía, ha tenido una larga historia evolutiva, si consideramos sus orígenes en el Instituto de Seguros Sociales –ISS y La Previsora Vida, y al mismo tiempo cabe destacar su corta historia como una entidad del Sector Asegurador Colombiano, en donde los retos constantes y cada vez más exigentes en un mercado de abierta competencia, la ha obligado a tomar decisiones inmediatas y a buscar esquemas diferentes y adaptativos en sus estructuras, de tal forma que se garantice el

cumplimiento de su propuesta de valor, en términos de un excelente servicio y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes/asegurados.



## PLATAFORMA ESTRATÉGICA 2012 – 2014

### MISION, VISION, PERSPECTIVAS

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., como sociedad de economía mixta con régimen de empresa industrial y comercial del Estado, tiene como objeto la comercialización de los ramos de seguros de personas, adelantando todas sus actividades y actuaciones en un entorno de alta competitividad, eficacia, eficiencia y transparencia, para garantizar la generación de valor a nuestros accionistas, a la sociedad y a todos sus grupos de interés, lo cual implica la sostenibilidad económica, financiera y social, así como la excelencia en la prestación del servicio, entre otros aspectos.

En el marco del Plan Estratégico formulado por la compañía para el horizonte 2012-2014, se han planteado grandes retos, a partir de los lineamientos estratégicos (Ver Gráfico), establecidos en cinco perspectivas: Financiera, Cliente/asegurados, Procesos internos, Aliados estratégicos, Innovación, aprendizaje y crecimiento. Estos retos implican asegurar la generación de valor para nuestros accionistas, la sociedad y sus grupos de interés, apalancados en duplicar al 2014 los ingresos obtenidos por emisión de primas y lograr una diversificación rentable en los ramos de Riesgos Laborales y los Otros Seguros de Personas aprobados. De igual forma, estos retos tienen un soporte importante en el fortalecimiento de una cultura organizacional con una clara orientación hacia la excelencia en el servicio al cliente/asegurado y una gestión integral del riesgo.

El análisis de las tendencias del entorno, el análisis del microentorno y el análisis interno de la compañía, así como los resultados logrados por la gestión de los años anteriores, fueron las bases utilizadas para la revisión del direccionamiento

estratégico de POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. y el planteamiento de los desafíos futuros para los años 2012 a 2014.

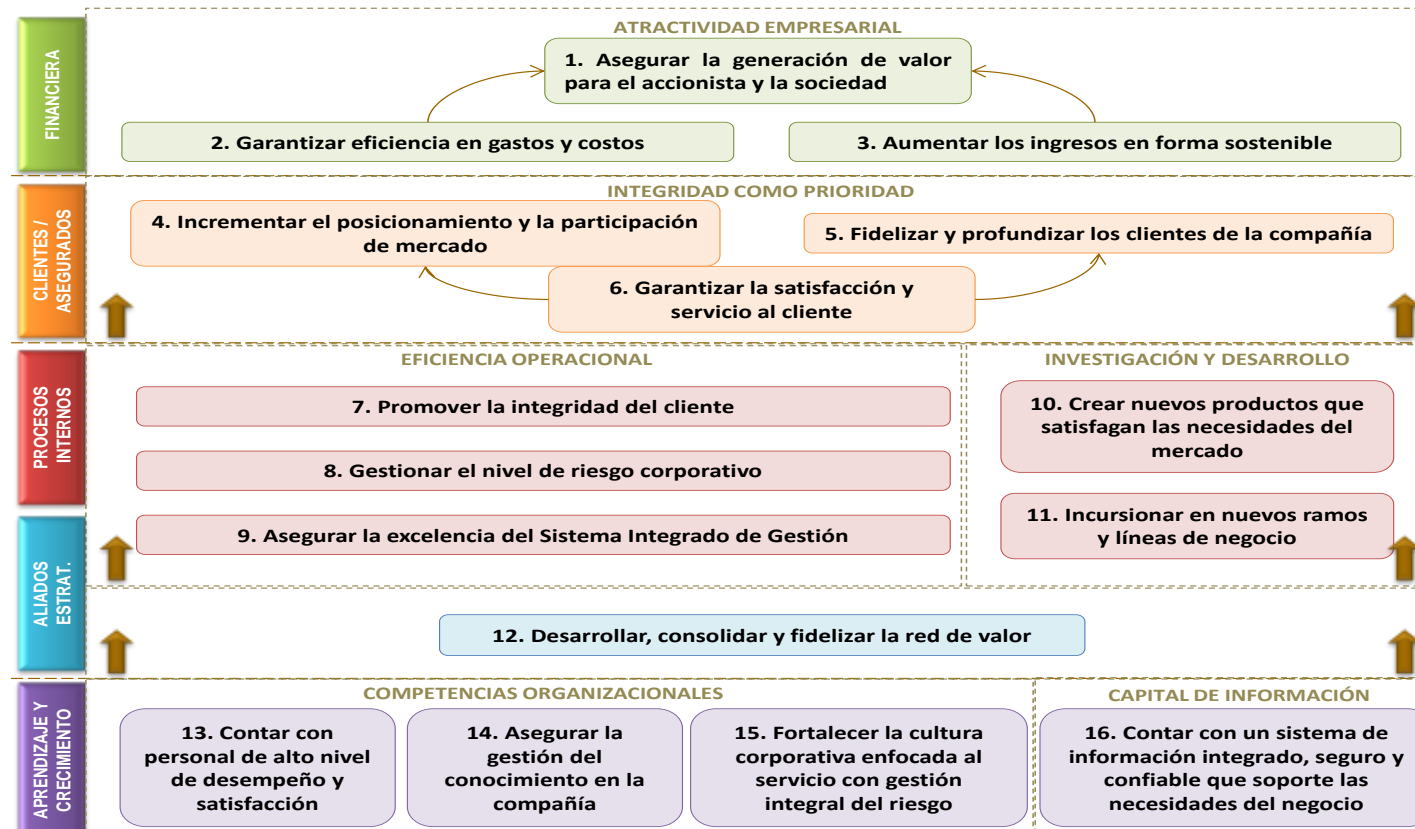
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
FINANCIERA	Asegurar la generación de valor para el accionista y la sociedad	Rentabilidad Financiera (ROE) Rentabilidad Económica (ROA)
	Garantizar la eficiencia en los gastos y costos	Índice de Siniestralidad Índice Combinado
	Aumentar los ingresos de forma sostenible	Crecimiento de Ingresos por Primas Emitidas cumplimiento del presupuesto de renta del Portafolio Índice de Rentabilidad del Portafolio
	Incrementar el posicionamiento y la participación de mercado	Participación de positiva en el Mercado de Compañías de Seguros de Personas. Participación de positiva en el Mercado ARL. Participación de POSITIVA en el Mercado de Ramos de vida
CLIENTES ASEGURADOS	Fidelizar los clientes de la compañía	Mantenimiento de empresas objetivo Persistencia de pólizas Nivel de profundización Mensual
	Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente	Tasa quejas, reclamos, derechos de petición, tutelas
	Optimizar los procesos de suscripción, recaudo y cartera	% Recaudo de Primas Emitidas
PROCESOS INTERNOS	Gestionar el nivel de riesgo corporativo	Índice de riesgos estratégicos
	Integrar el proceso de PyP y la gestión integral de siniestros	Tasa de Incidencia de Accidentes de Trabajo
		Tasa de Incidencia de Accidentes de Trabajo Mortales
ALIADOS ESTRATÉGICOS	Desarrollar, consolidar y fidelizar la red de valor	indicador de intermediarios o canales
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contar con personal satisfecho y motivado a través de la construcción de un adecuado clima organizacional.	Nivel de satisfacción del personal Índice de cumplimiento de acuerdos de gestión
	Contar con un sistema de información integrado, seguro y confiable, orientado al cliente	Grado de implantación del PETICs (Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación)



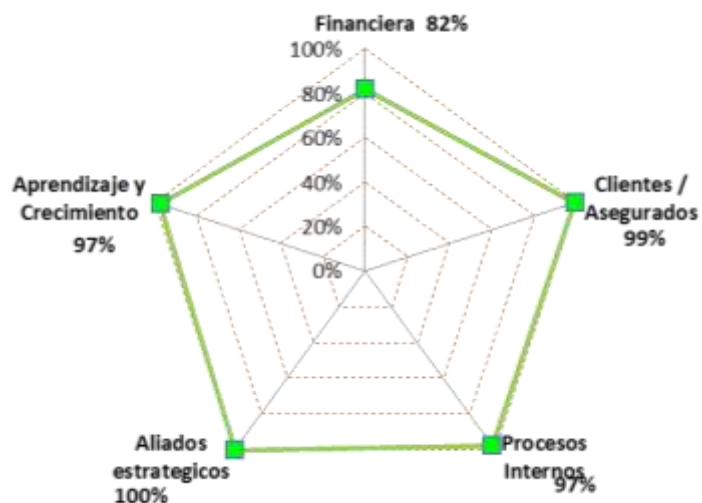
VISION MISION

Satisfacer las necesidades de aseguramiento y protección de las personas en el mercado nacional e internacional, con responsabilidad y compromiso, a través de nuestros productos y servicios, encaminados al cumplimiento de nuestra función social, generando valor a los accionistas y a la sociedad

Ser en el año 2014 la aseguradora de mayor crecimiento en el mercado de Seguros de Personas en Colombia, con presencia internacional, altos estándares de servicio y niveles óptimos de rentabilidad; esto lo lograremos de la mano de un equipo humano comprometido y competente.



### RESULTADOS BSC – Septiembre 2013



PERSPECTIVA	CUMPLIMIENTO
Financiera	82%
Clientes / Asegurados	99%
Procesos Internos	97%
Aliados estratégicos	100%
Aprendizaje y Crecimiento	97%
<b>TOTAL BSC</b>	<b>94%</b>

## 1. ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

### RESULTADO ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL EJERCICIO

Cifras macroeconómicas relevantes a 30 de Septiembre de 2013\*

- PIB: Durante el 1T del año, la rama de la construcción fue la que más aportó al PIB con 16.9%, mientras que las industrias manufactureras retrocedieron -4.1%.
- Para 2013, la Compañía espera un crecimiento de 3.8%; siempre y cuando los estímulos monetarios y fiscales tengan un mayor efecto durante el tercer y cuarto trimestre del año.
- Inversión Extranjera Directa: Los flujos de IED se han mantenido alrededor de los USD 16.000 millones.

- Política Monetaria: se espera una reducción de la tasa de intervención en 25 pbs y una suspensión del programa de intervención en el mercado cambiario.
- Deuda Pública: Desde mayo de 2013 Perú y Colombia han presentado las mayores desvalorizaciones en sus mercados de deuda pública.

Los mercados mundiales financieros y en especial la de los países emergentes han estado expuestos este año a fuertes volatilidades principalmente en los instrumentos de deuda pública. Es así como los

portafolios de inversión de las entidades que conforman el sector financiero, entre ellas las aseguradoras han experimentado pérdidas significativas de valoración de los papeles que respaldan las reservas técnicas. Dicho fenómeno financiero que además es exógeno a la gestión propia de la Aseguradora no habían sido tenidas en cuenta dentro de los análisis de proyecciones para el año 2013, lo que ha generado que algunas entidades estén revisando y ajustando sus presupuestos, metas e indicadores para el cierre del año. Si bien la materialización pronunciada del riesgo de mercado en los activos financieros en mínimo históricos (desde la crisis de 2008) duró unos cuantos meses, fue suficiente para poder afirmar a dos meses de finalizar el año 2013 que los resultados financieros y técnicos de las aseguradoras en Colombia no van a alcanzar las metas presupuestadas en especial a las compañías que tienen mayor participación de inversiones negociables dentro de sus portafolios. Según algunos análisis el incremento en las tasas de los TES desbordaron los cálculos de valor en riesgo, lo cual originó prender las alertas y los realizar ejercicios de pronósticos más ácidos utilizando análisis de estrés.

#### Patrimonio Técnico vs Patrimonio Adecuado

	Septiembre 2012	Septiembre 2013
<b>PATRIMONIO TECNICO</b>	976,739	700,825
<b>PATRIMINIO ADECUADO</b>	340,439	472,196

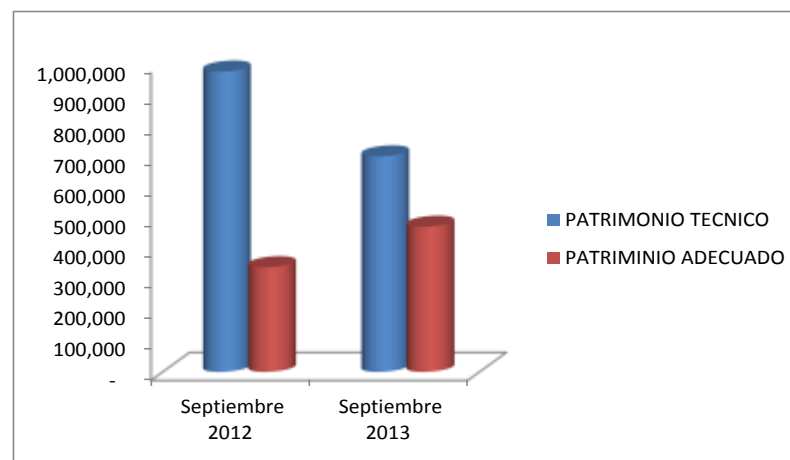
millones de pesos

#### Millones de pesos

Con respecto a la relación Patrimonio Técnico (Capital primario + Capital Secundario) y el Patrimonio adecuado (Riesgo de suscripción+ Activos ponderados por nivel de riesgo), la Aseguradora ha presentado un comportamiento mixto; por un lado una considerable disminución del capital primario explicado principalmente por el comportamiento

bajista de la Utilidad neta del ejercicio. Con respecto al incremento del patrimonio adecuado, se da básicamente por el aumento de las inversiones financieras luego de recibir la conmutación pensional por parte de la ETB.

Información suministrada por la Vicepresidencia de Inversiones de Positiva Sin incluir las reservas técnicas, se refleja que la compañía tiene un buen equilibrio de endeudamiento, debido a que solo el 33% de sus fuentes de financiación corresponden a pasivos, es decir a fuentes externas, mientras que el 67% de sus fuentes de financiación corresponden al patrimonio, mostrando autonomía financiera, pues el patrimonio es casi el doble de los recursos ajenos.



## RESERVAS TÉCNICAS

POSITIVA Compañía de Seguros S.A. cuenta con \$5.42 billones de reservas para atender los gastos presentes y futuros de sus obligaciones contraídas en virtud de su actividad como entidad aseguradora.

POSITIVA S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS  
Reservas al 30-Septiembre-13  
Inversiones al 31-Octubre-2013

Reservas Técnicas	Reservas	Inversiones	Cubrimiento
ARL Matemática	3,788,247	3,815,193	100.71%
ARL Sinistros Avisados	143,019	143,538	100.36%
ARL Sinistros no Avisados	5,181	5,352	103.29%
ARL Desviación para Sinistralidad	-	0	N/A
ARL Especiales	64,556	65,554	101.55%
<b>Reserva Pensiones Ley 100</b>			
Pension Ley 100 Rentas Vitalicias	24,828	32,576.27	131.21%
<b>Pensiones Conmutacion Pensional</b>			
Reserva Matematica	1,259,711	1,382,894	101.60%
Sinistros Avisados	101,386		
<b>Reserva Accidentes Personales</b>			
Accidentes Personales	1,157	1,169	100.98%
<b>Reserva Vida Grupo</b>			
Vida Grupo	13,623	13,689	100.49%
<b>Reserva Vida Individual</b>			
Otros Matemática Vida Individual	23,932	24,348	101.74%
Otros Sinistros no Avisados	97	106	108.90%
Otros Sinistros Avisados	223	229	102.70%
Otros Matemática de Ahorro con participación	1,533	1,587	103.52%
Otros Depositos Reaseguros del Exterior	120	127	105.34%
<b>Demás Reservas de Seguros de Vida</b>			
Exequias	42	56	131.04%
<b>TOTAL RESERVAS TÉCNICAS E INVERSIONES</b>	<b>5,427,655</b>	<b>5,486,418</b>	<b>101.08%</b>

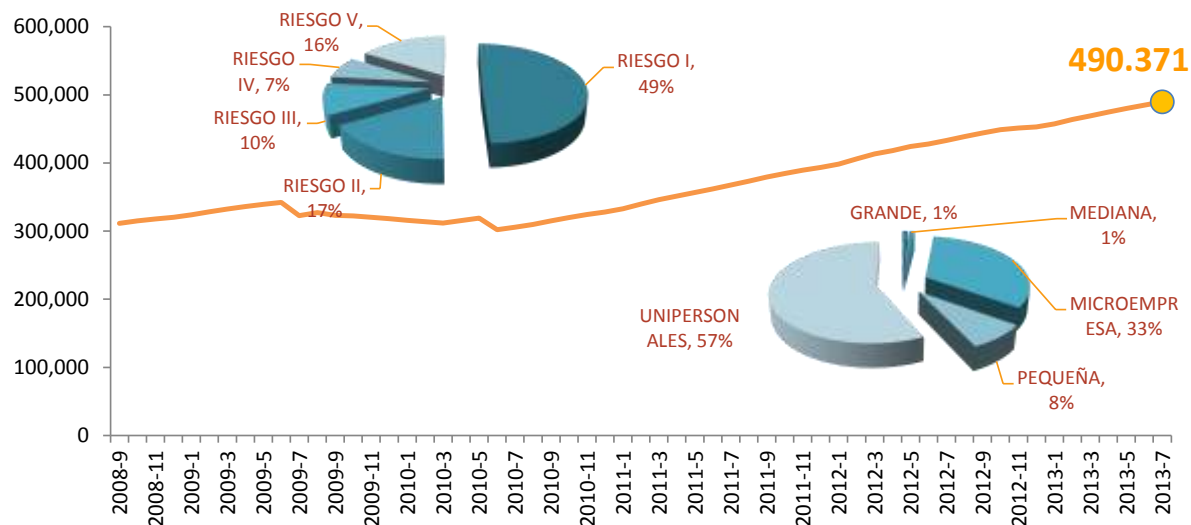
\*cifras en millones de pesos

## 2. ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES

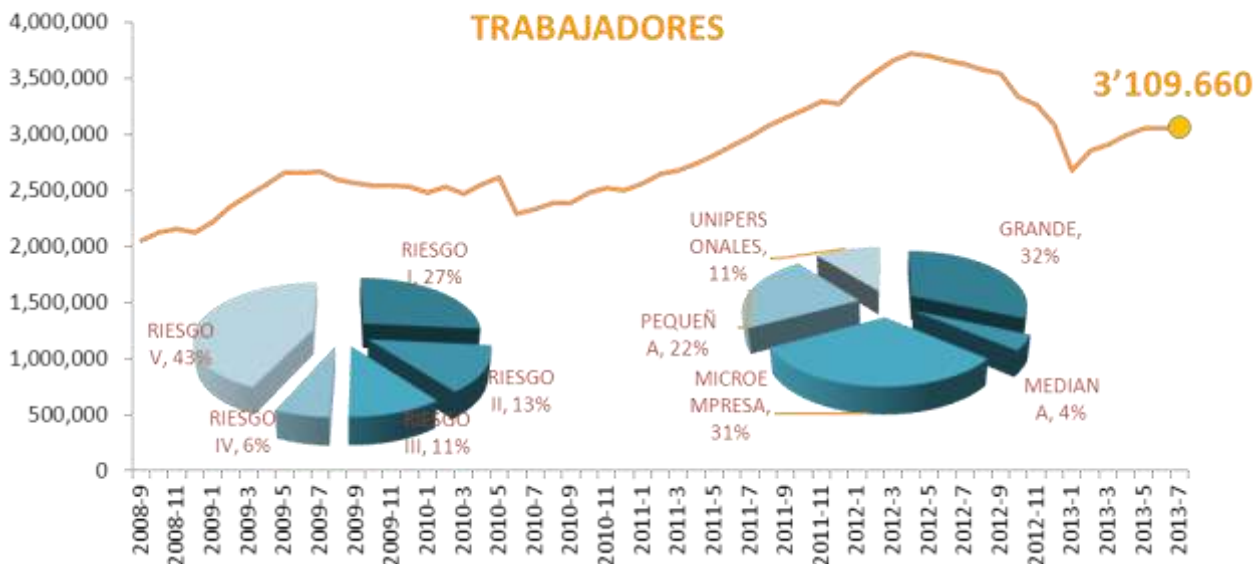
### EVOLUCIÓN NÚMERO DE EMPRESAS Y AFILIADOS

El ramo de riesgos laborales de la compañía, con corte a septiembre de 2013, cuenta con 3.109.660 trabajadores y 490.3710 empresas afiliadas.

#### EMPRESAS AFILIADAS



#### TRABAJADORES

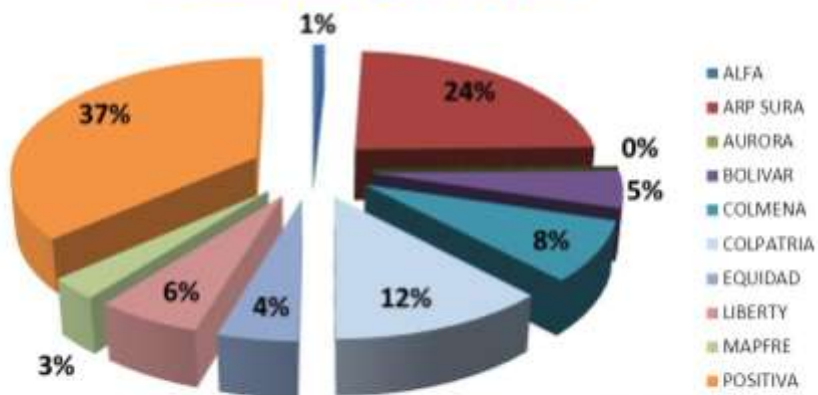


La compañía tiene al mes de septiembre el 57% de empresas unipersonales y el 33% de Microempresas cumpliendo así su promesa de valor de que **“Lo bueno es para todos”**

**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

### Participación Trabajadores

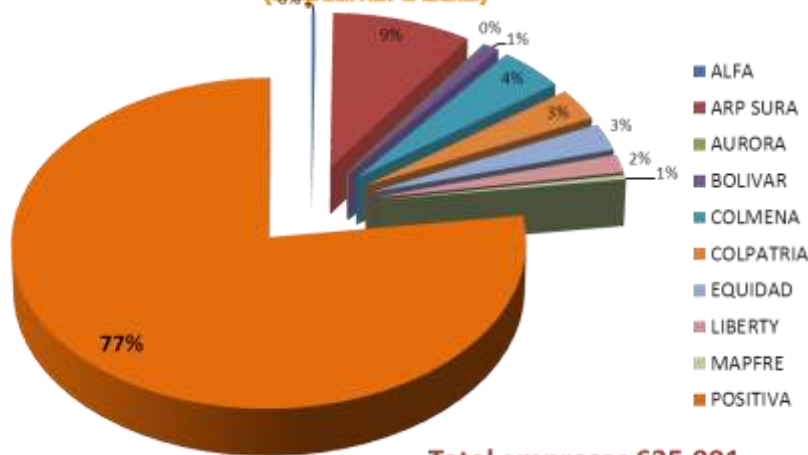
Riesgos Laborales (Septiembre 2013)



Total Trabajadores 8'071.214

### Participación Empresas

(Septiembre 2013)



Total empresas 635.991

La participación en el mercado de riesgos laborales en trabajadores de Positiva con corte a Septiembre representa el 37% y en empresas el 77% teniendo una alta participación en este importante segmento de la industria aseguradora en Colombia.

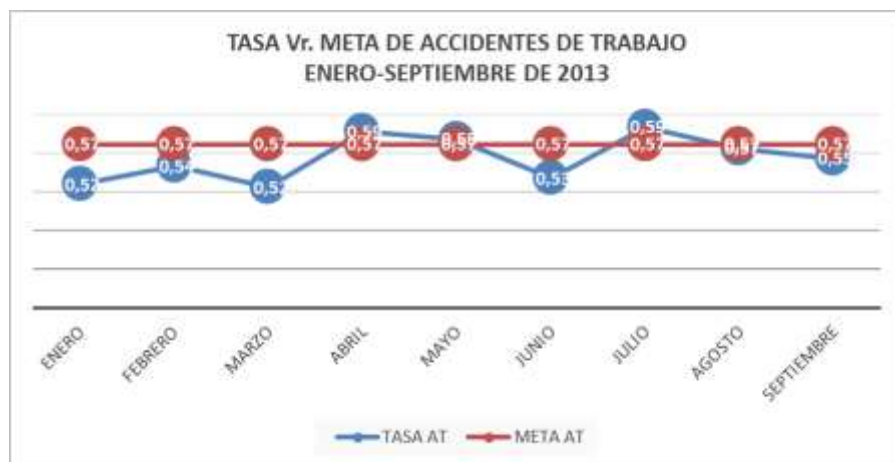


## TASAS DE ACCIDENTALIDAD

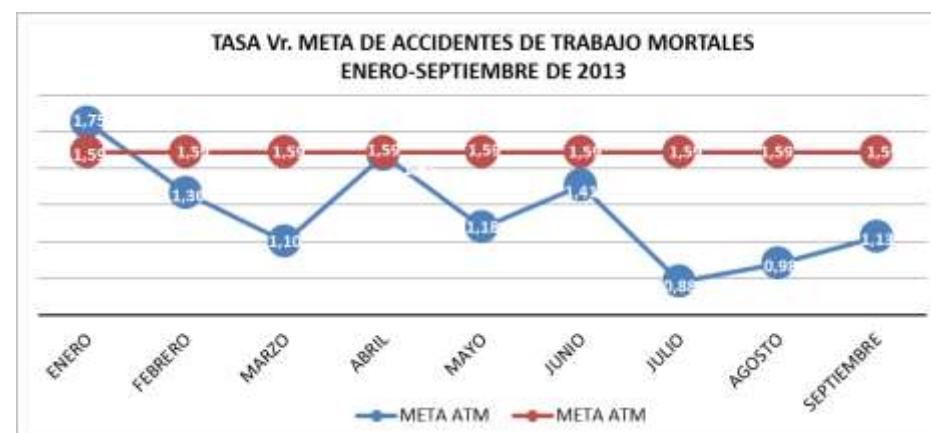
### TASAS DE ACCIDENTALIDAD LABORAL

En la Compañía durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 30 de septiembre de 2013, se han reportado 152.486 accidentes de trabajo y enfermedad laboral, con un promedio de accidentalidad por mes equivalente a 16.943 eventos, los sectores con mayor participación son:

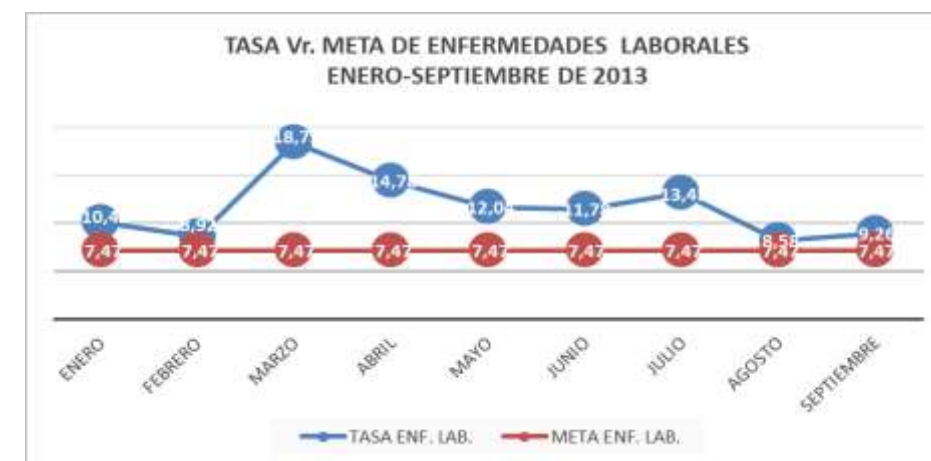
- Construcción
- Actividades inmobiliarias, empresariales...
- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
- Industrias manufactureras
- Comercio al por mayor y al por menor



GRAFICA DE TASA DE ACCIDENTES DE TRABAJO



GRAFICA DE TASA DE ACCIDENTES DE TRABAJO MORTALES



GRAFICA DE TASA DE ACCIDENTES DE TRABAJO

### **GESTIÓN DE NOMINA DE PENSIONADOS.**

A partir de 01 Septiembre de 2012, la Compañía decidió asumir la administración de las mesadas pensionales de sus pensionados de ARL, Rentas vitalicias y Conmutación pensional de manera autónoma, dada la entrada en liquidación del Instituto de Seguros Sociales –ISS-, lo cual trajo como consecuencia la terminación del convenio suscrito con dicha entidad para el pago de la nómina de pensionados.. Para esto, se trabajó en el desarrollo del software que permite realizar la liquidación de la Nómina de pensionados, así como la adecuada gestión de las novedades requeridas que afectan las mesadas pensionales.

Asumir directamente el proceso de Pago de Pensiones por parte de Positiva redundó en la reducción de costos, toda vez que el ISS facturaba por el procesamiento de la nómina de pensionados el 1% del valor de la nómina mensual.

El sistema de información SIAN, está compuesto por los siguientes módulos:

- Administración de Novedades
- Liquidación de las mesadas pensionales
- Generación de magnéticos de contabilidad, pagos y terceros
- Gestión de consultas y certificaciones

Hoy en día el proceso de administración y pagos de pensiones está centralizado en Casa Matriz, donde mensualmente se procesan un promedio de 3.000 novedades pensionales. La atención a los pensionados se maneja de manera descentralizada, ya que en cada una

de los centros de atención de Positiva se pueden generar certificaciones, desprendibles de pago y en general atender las solicitudes que presentan día a día los pensionados.

A septiembre de 2013 Positiva realiza pago de pensiones para 3 ramos de seguros:

**PENSIONES ARL:** Pagos a 31.010 beneficiarios por valor mensual de \$17.863 millones de pesos, otorgado a todos aquellos trabajadores a quienes se les h.a reconocido una pensión de invalidez o sobrevivencia originada en una accidente o enfermedad laboral, ocurrido en empresas vincularas a la ARL de Positiva.

**PENSIONES Rentas Vitalicias:** Pagos a 78 beneficiarios por valor mensual de \$98 millones de pesos, corresponden a pensionados por vejez, invalidez o sobrevivencia del sistema general de pensiones creado por la ley 100 de 1993 y administrado por fondos privados de pensiones, que optaron por adquirir una póliza de renta vitalicia para el pago de su mesada pensional.

**Pensiones por Conmutaciones pensionales:** Pagos a 3 beneficiarios por valor mensual de \$3.047.000, se otorga a trabajadores de empresas privadas que tenían a su cargo el reconocimiento de las pensiones de sus trabajadores, antes de la entrada en vigencia de la ley 100 del 93 y que decidieron conmutar con Positiva su nómina de pensionados cediéndonos la responsabilidad de administrar los recursos destinados a este fin. Cabe destacar el negocio que cerro la compañía con la ETB, el cual entro en vigencia desde agosto del presente año.

## SATISFACCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.

### MEDICIÓN PERIÓDICA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Como parte del programa de mejoramiento continuo de la compañía, desde el Modelo de Servicio al Cliente se ha adelantado un plan de investigaciones que le permiten medir los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes, fuerza comercial y proveedores.

En el año 2009 se ejecutó la primera evaluación, que se constituyó en una línea de base para orientar acciones de mejora y estrategias de fidelización de los clientes y socios de negocios, a partir de un diagnóstico de la percepción de la compañía, medición de la calidad del servicio e identificación de las fortalezas y áreas de mejora.

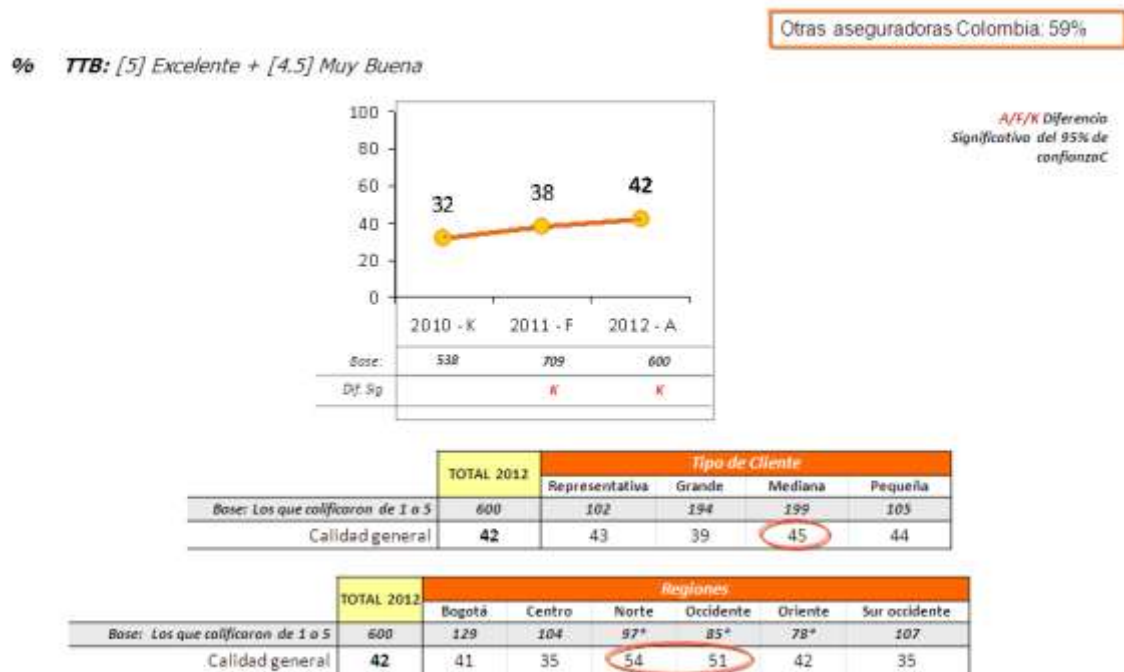
La compañía inicio en marzo de 2013 la medición periódica en cinco procesos prioritarios: afiliaciones, autorizaciones médicas, pago de incapacidades, gestión de planes promoción y prevención y reconocimiento de accidentes personales para medir el grado de satisfacción de los Clientes, evaluando así la satisfacción para el servicio prestado en el año 2012.

Esta cuarta medición de satisfacción realizada de manera consecutiva cada año se realiza a través de canales telefónico, virtual y presencial y para 2012 contó con una participación de 3.255 clientes encuestados a nivel nacional. Para el procesamiento y análisis de la información se tienen en cuenta las respuestas de los entrevistados por cada punto de la escala



En el modelo se muestra el índice de satisfacción global de la compañía calculado con base en el TTB (Excelente + Muy Buena) de la pregunta de calidad general de los productos y servicios de Positiva. Se calcula el promedio ponderado multiplicando el TTB obtenido en cada segmento por el número de encuestas y la suma total se divide entre el número total de encuestas realizadas.

### Calidad General de los productos y servicios



1. ¿Cómo califica la calidad general de los servicios y productos que ofrece POSITIVA COMPAÑIA DE SEGUROS?

La calificación de calidad general de los servicios y productos que ofrece Positiva, tuvo un incremento significativo con relación al año 2011 (4 puntos) y un incremento de 10 con respecto a 2010; sin embargo existen oportunidades de mejora en el TTB (excelente + muy buena), pues menos de la mitad de las empresas consultadas percibe excelencia en el servicio, solo el 43% la califica como buena

Para fortalecer el relacionamiento entre clientes, intermediarios y directivos de Positiva, se viene realizando la Gira del Servicio, evento que ha brindado un valor agregado y diferenciador, para mejorar la satisfacción de los clientes, lograr su mantenimiento y fidelización e interés por profundizar en otros productos del portafolio de Positiva.

Durante el 2013, contamos con la participación de 2.612 clientes, intermediarios y funcionarios en 11 ciudades principales; tales como: Neiva, Bucaramanga, Pereira, Manizales Barranquilla, Valledupar, Cali, Medellín, Ibagué, Cúcuta y Bogotá.

### PROTOCOLOS DE SERVICIO

Positiva ha diseñado siete protocolos de servicio para brindar lineamientos y parámetros a los funcionarios y terceros de cara al cliente que aseguren un servicio homologado y de calidad, que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, intermediarios, grupos de interés y ciudadanos en general.

Se distribuyeron 2.000 protocolos a nivel nacional los cuales contenían los siguientes canales de atención:

- Atención telefónica
- Atención personalizada
- Correo electrónico
- Chat
- Correo físico certificado
- Personal de cafetería
- Personal de vigilancia

### HORA DEL SERVICIO

Programa Institucional virtual en simultánea a nivel nacional, con la interacción de todo el personal de casa matriz, sucursales, regionales y

puntos de atención, que busca aumentar el conocimiento y compromiso de todos los funcionarios en temas propios del servicio, para avanzar hacia la consolidación de una verdadera de Cultura de Servicio e impactar la satisfacción del cliente interno y externo.

Este programa durante sus tres emisiones ha convocado un total de 2.526 personas entre directivos y colaboradores quienes han hecho una pausa durante 1 hora en sus actividades cotidianas, para pensar exclusivamente en el logro de la excelencia en el servicio.



## COBERTURA NACIONAL DE POSITIVA

### COBERTURA DE EMPRESAS MODELO DE GESTIÓN POSITIVA SUMA

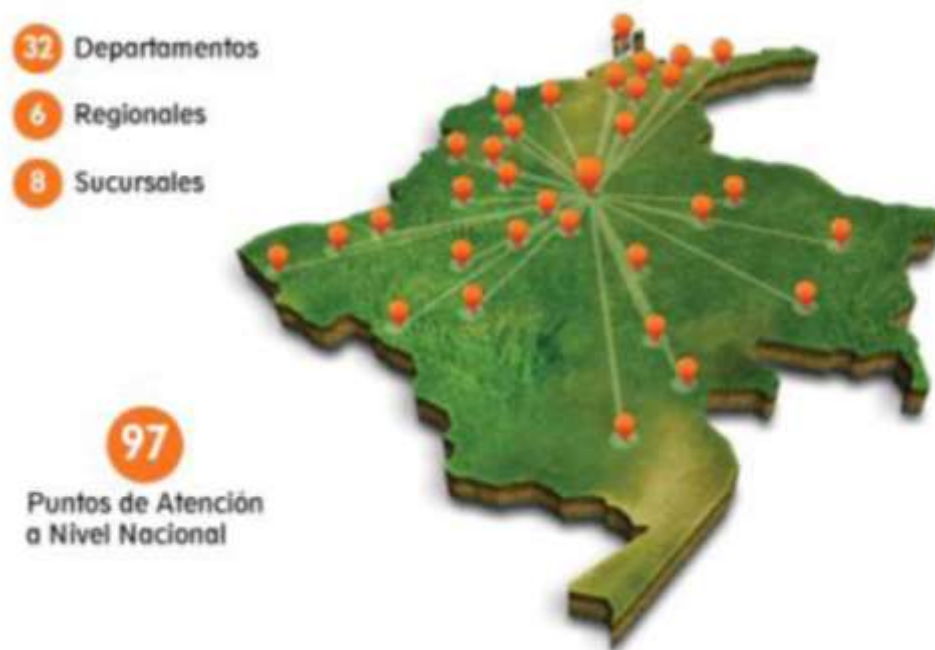
La asesoría y asistencia técnica en servicios de promoción de la salud y prevención de riesgos laborales, actividad que se realiza directamente en las empresas afiliadas, mediante la aplicación del Modelo de Gestión Positiva SUMA, ha logrado cobertura e impacto importantes al pasar de una atención en el 2008 de 131.240 empresas (41% de las afiliadas) a una cobertura efectiva a finales del año 2012 de 399.682 empresas (88% de las afiliadas) y lograr una disminución en la tasa de accidentalidad laboral mortal del 20.80 por cada 100.000 trabajadores en el 2009 a una tasa del 16.63 por cada 100.000 trabajadores en el 2012 y de una disminución en la tasa de enfermedad laboral de 124.54 por cada 100.000 trabajadores a 114.80 en el año 2012.

Para lograr los resultados de cobertura en servicios de promoción y prevención con los que actualmente cuenta la Compañía, ha sido fundamental el contar con un equipo de trabajo idóneo y competente, que aplica

a) El Modelo de Gestión Positiva SUMA, enfocado a lograr resultados efectivos y de alto impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y productividad de acuerdo con las necesidades en las empresas.

b) La metodología de caracterización y segmentación de empresas por sector económico, tamaño, siniestralidad, permite clasificar las empresas según modalidades de atención definidas como planes regulares, sectoriales, educa y comunica, cumpliendo con la nueva Ley de Riesgos Laborales y sus complementarias.

c) Las herramientas informáticas (GESTPOS y SEGUIR) permiten el registra, seguimiento y evaluación en cuanto a calidad y oportunidad en la asesoría en seguridad y salud en el trabajo





## EVOLUCIÓN DE LOS RAMOS DE SEGUROS EN POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S. A. (2008-2013)

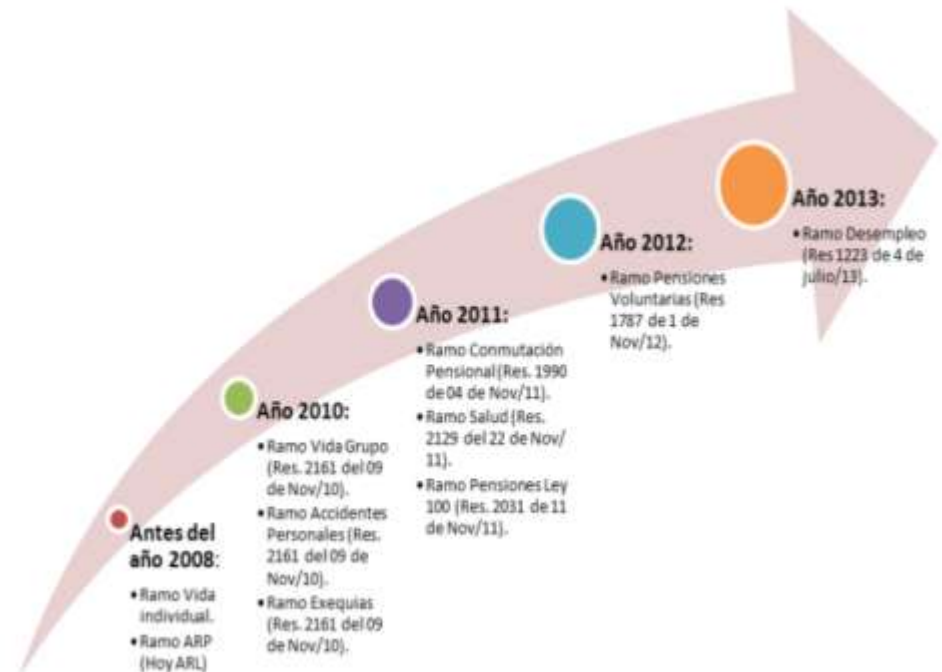
En virtud del direccionamiento estratégico de la compañía, se emprende desde el año 2009-2010, una estrategia enfocada a la diversificación de los ramos aprobados, en un esfuerzo emprendido para disminuir la concentración, carga y dependencia de ingresos y riesgos en el ramo de ARL y sobre la necesidad de nuevos espacios de negocios que representen nuevos ingresos por conceptos de primas distintas a las de ARL.

Dicha diversificación se estructuró sobre la base de estudios de factibilidad liderado por la Vicepresidencia Técnica, que daban cuenta de nichos de mercado con posibilidad de explotación rentable.

Ante las necesidades de crecimiento de la Compañía, se considera necesario desarrollar una cartera equilibrada de negocios que complemente su operación de Riesgos Profesionales y le abra nuevos espacios de crecimiento a la empresa. El hecho de que estos ramos se caracterizan por ser seguros de corto plazo, puede constituir para la Compañía un factor de compensación significativo con respecto a riesgos de largo plazo como los derivados de las Pensiones de Invalidez o Sobrevivientes originadas en siniestros de Riesgos Profesionales y en este sentido, puede contribuir a la reducción de la volatilidad de los resultados de la Compañía.

Es así como en noviembre de 2010, fueron aprobados los ramos de Vida Grupo, Accidentes Personales y Exequias, iniciando su venta en el mes de Marzo de 2011, esto como parte de la estrategia de ampliación de la oferta con la inclusión de nuevos ramos al portafolio de servicios de la Compañía. Durante el año 2011, se realiza la fase de preparación y

conceptualización de los ramos de Conmutación Pensional, Rentas Vitalicias, Salud, Rentas Voluntarias y Desempleo; tres de ellos aprobados por la Superintendencia Financiera de Colombia en 2011, uno en 2012 el Ramo de Pensiones Voluntarias y por último el Ramo de Desempleo aprobado en julio de 2013 completando un total de 10 ramos que hacen parte del portafolio de servicios de la compañía:



## PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

### SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN - SIG

La Compañía cuenta con un Sistema Integrado de Gestión –SIG implementado desde el año 2008 y certificado en 2009 bajo las normas NTCGP1000, ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, 14001:2004 en Casa Matriz, el cual se ha constituido como un factor clave de éxito, porque muestra el fortalecimiento de la cultura de mejoramiento continuo que se traduce en un mejor servicio para los afiliados, clientes, proveedores, aliados estratégicos y la importancia que representa la seguridad y el bienestar de los colaboradores, así como el cuidado y la protección del medio ambiente.



Durante el año 2013 se implementó la Estrategia **reSIGNificación** la cual trae consigo el mejoramiento de sus herramienta con el fin de responder a los cambios organizacionales, entre ellos encontramos el ajuste a la Política Integral del SIG, ajuste a la Resolución SIG y de Desarrollo Administrativo, implementación del Nuevo Modelo Operacional y de Negocio integración del SIG con el Sistema de Gestión de Calidad de los Laboratorios acreditado en 2 Laboratorios bajo la norma NTC ISO 17025

Así mismo se implementó la Estrategia “Mejoramiento continuo, parte esencial para mi éxito personal y el de positiva,” se logró la ampliación del alcance de las certificaciones NTCGP1000, ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, 14001:2004 en las Regionales Centro y Oriente y Sucursales Cundinamarca y Santander Así mismo se mantuvo el puntaje de la Calificación RUC 98/100, por tercer año consecutivo. la auditoria de seguimiento, la cual incluyó visita a las instalaciones de la Regional Norte y Sucursal Atlántico

La ampliación de las certificaciones NTCGP1000, ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, 14001:2004 se continuará en el año 2014 con 2 Regionales y 2 sucursales y de igual forma para el año 2015 en donde se espera contar con la certificación de las Regionales con sus sucursal principal y con las Sucursales que cuenten con el mayor grado de avance en la estrategia de ampliación de alcance ejecutada bajo el proyecto Sistema Integrado de Gestión –SIG “Mantenimiento, Actualización, Integración y Extensión a todo el país”.

### GESTIÓN DE CALIDAD POR: UN SERVICIO DE EXCELENCIA PARA NUESTROS CLIENTES Y ASEGURADOS

El índice de mejoramiento continuo se encuentra determinado por la generación de acciones preventivas, correctivas y de mejora identificadas en forma proactiva por cada uno de los procesos o Líderes de sistema sobre las acciones formuladas como producto de las No conformidades identificadas en los procesos de auditoria de la compañía, cada una de estas variables ha presentado el siguiente comportamiento a lo largo de los años

Como parte de la verificación de la conformidad del Sistema Integrado de Gestión cada año se ha ejecutado un Programa de Auditorías Internas, el cual contiene las revisiones que se realizan internamente en la organización con el equipo de auditores internos del Sistema Integrado de Gestión o por auditores contratados, de las cuales se han identificado no conformidades que han sido analizadas y tratadas al interior de la organización mediante la implementación de acciones correctivas.

### CONTROL AL PRODUCTO/SERVICIO NO CONFORME

El control al producto o servicio no conforme inicio con el análisis de las Peticiones, Quejas y Reclamos en cada proceso, información de la cual se establecieron las variables a controlar y se tomaron acciones preventivas y correctivas para subsanar las quejas más repetitivas, 2010 - 2011

se revisaron los controles establecidos en los procedimientos ajustándolos para establecer un mayor control a los productos y servicios antes de que lleguen al cliente final en la línea ARL.

A partir de la revisión de las variables a controlar de cada proceso se establecieron fichas técnicas para cada uno de los productos y servicios declarados en el Sistema Único de Información de Trámites SUIIT, y se estableció una tabla de conformidad para cada proceso estableciendo los registros, controles, tratamientos y responsable de la toma de acciones preventivas y correctivas para cada producto o servicio no conforme.

Durante el año 2013 se complementan las tablas de conformidad del producto incluyendo la columna de reinspección posterior al tratamiento para la liberación de los PNC identificados en cada proceso, así mismo se revisan los análisis de tendencias de los PNC más repetitivos para la toma de acciones por proceso.

### GESTIÓN AMBIENTAL: POR UN AMBIENTE SANO PARA LAS GENERACIONES FUTURAS

Positiva Compañía de Seguros S.A somos conscientes del impacto que tienen nuestras actividades sobre el medio ambiente. Cumplir con la legislación es lo básico. Buscamos desarrollar actividades y comportamientos ambientalmente sanos, con proyectos que van más allá de la exigencia normativa, la compañía se encuentra certificada en ISO 14001 y nuestro sistema funciona bajo los siguientes parámetros: planeación, promoción y uso de tecnologías limpias, manejo de residuos, uso eficiente de los recursos y educación



El edificio es el primer edificio en Colombia en certificar la parte interior y exterior, doble certificado, y también es el proyecto en Interiores Comerciales con mejor puntuación de certificación LEED en Colombia.

**EFICIENCIA ENERGÉTICA**

La Iluminación se encuentra distribuida por sectores con lámparas activadas por sensores y fotoceldas en cada área, además se cuenta iluminación LED en áreas comunales En estos tres años se ha cumplido la meta de 90 KW por funcionario, debido a las diferentes estrategias de ahorro que se implementaron en la organización y a la concientización de nuestro personal administrativo con la racionalización de recursos teniendo como variable la fluctuación de personal y la nueva sede

**GESTIÓN EN EL MANEJO DE RESIDUOS**

En estos tres años se ha fortalecido el programa de manejo eficiente de residuos, con el fin de ofrecer más claridad para su clasificación y disposición por medio de video, cartilla y actividades lúdicas. Se observa como se ha reducido la generación de residuos en los últimos cuatro años. Debemos seguir trabajando para generar conciencia entre la reducción de residuos, separación de los residuos reciclables y ordinarios. Para ello continuamos con la implementación de talleres y capacitaciones que logren arraigar este concepto.

Cultura "Cero Papel" En Positiva el compromiso con el planeta es real, por eso, promovemos buenas prácticas que no sólo contribuirán a reducir el uso del papel en nuestra organización y en el entorno que nos rodea, sino, a hacer más eficientes nuestros procesos

**GESTIÓN INTEGRAL SOSTENIBLE DEL AGUA**

En Positiva continuamos creando conciencia en nuestros trabajadores sobre el uso racional de agua en sus hogares y áreas de trabajo.

La meta de consumir 1120 litros bimensuales por funcionario se ha cumplido, se han instalado dispositivos ahorradores en las llaves de los lavamanos

MES	PerCapita Escalar Hojas/Usuario			PerCapita Financiero costo hoja/Usuario		
	2012	2013	%VARIACIÓN	2012	2013	%VARIACIÓN
ENERO	456	74	-84%	9,337	1,854	-80%
FEBRERO	520	273	-48%	10,524	5,535	-47%
MARZO	520	149	-71%	10,931	3,032	-72%
ABRIL	355	278	-22%	6,975	5,361	-23%
MAYO	498	484	-3%	10,607	10,310	-3%
JUNIO	425	327	-23%	9,801	6,437	-34%
JULIO	359	288	-20%	7,310	5,835	-20%
AGOSTO	347	336	-3%	7,493	6,584	-12%
SEPTIEMBRE	310	365	18%	6,427	7,206	12%

Fuente: Gerencia logística

Indicador	Seguimiento											
	Ene	Feb	Mar	1 Pro	Abr	May	Jun	2 pro	Jul	Ago	Sep	3 pro
Clasificación de residuos		77%				85%				91%		
Consumo agua	142 litros		137 litros			98 litros			108 litros		142 litros	
Consumo Energía	82K Wh	87K Wh	76K Wh	82K Wh	85K Wh	87K Wh	80 KWh	84K Wh	83.5 KWh	82.8 0KW h	86.61 KWh	84K Wh

## MODELO DE SOSTENIBILIDAD

Durante el año 2013 se ha dado continuidad al proceso de implementación del Modelo de Sostenibilidad que coadyuvará con el logro de los siguientes objetivos:

- 1- Mejorar el entorno competitivo de la empresa.
- 2- Alinear el modelo estratégico de negocio y el modelo operacional con los valores y principios sociales vigentes.
- 3- Definir esquemas efectivos de responsabilidad frente a los impactos económicos, sociales y ambientales, minimizando los riesgos.
- 4- Mejorar y potenciar las relaciones con los clientes, accionistas, Estado, trabajadores, aliados estratégicos, proveedores, comunidades y otros grupos de interés.
- 5- Desarrollar otras competencias, como una oportunidad para incorporar soluciones y metodologías que apalanquen procesos de cambio con resultados medibles y duraderos.
- 6- Identificar y consolidar nuevas estrategias, negocios, alianzas, productos y servicios sostenibles y rentables.
- 7- Facilitar la comprensión y la transparencia en la información sobre las actividades de la compañía, para brindar mayor confianza entre los clientes y ciudadanos.
- 8- Fortalecer y consolidar la reputación e imagen pública de la compañía.

La implementación de este Modelo de Sostenibilidad implica que la compañía adopte metodologías de vanguardia que conlleven al desarrollo sostenible del negocio en sus diferentes componentes: sostenibilidad, eco-eficiencia, empresa ciudadana, ética empresarial y Responsabilidad social.

Se realizaron XX diálogos con los grupos de interés, para esta ocasión se enfocaron en los principales clientes, como resultado de estos espacios de intercambio de experiencias se busca identificar los principales puntos de dolor respecto a la forma en que nuestros Grupos de Interés

nos perciben y de allí formular planes de mejora que permitan fortalecer nuestra cultura institucional enfocada al cliente y la sociedad.

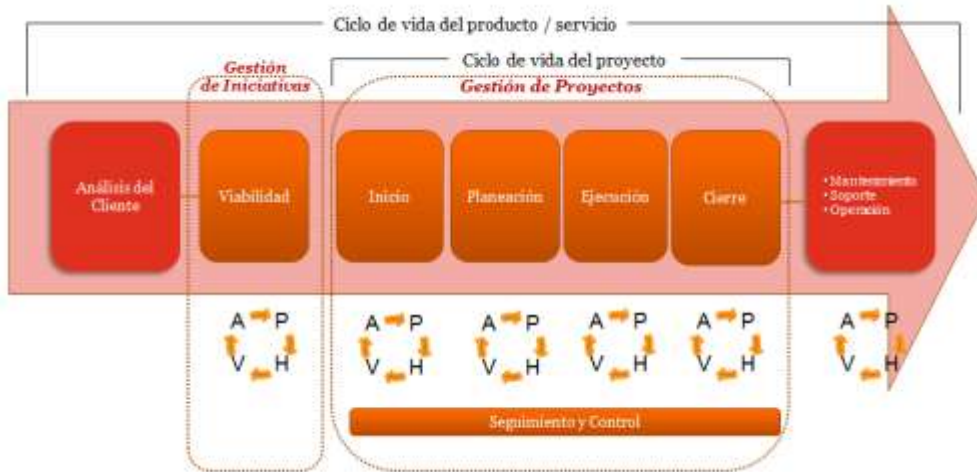


### Grupos de interés

## MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO)

A través de la creación oficina de gestión de proyectos PMO, por sus siglas en inglés (Project Management Office), Positiva busca trabajar bajo una metodología clara, ordenada y armónica con la dinámica de la Compañía.

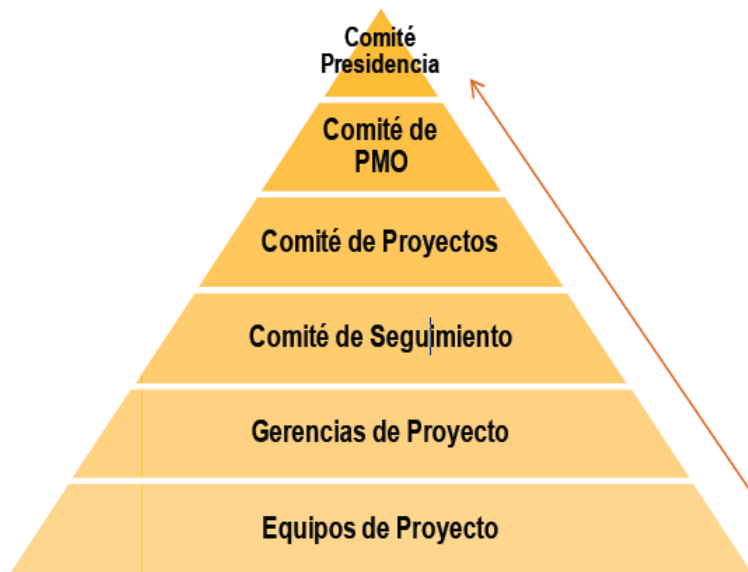




Así el ciclo de vida de gestión de proyectos implementado en la compañía se basa en el estándar internacional promulgado por el PMI (Project Managemet Institute), el cual plantea que todos los proyectos, pasan por una serie de fases: Inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre, para su adecuada gestión. En nuestro modelo, la viabilidad es una entada importante para el análisis de las iniciativas que después de un proceso de evaluación y priorización se convertirán en los proyectos de la compañía, conformando el portafolio de proyectos corporativo

El modelo de gobierno corporativo contempla la toma de decisiones y solicitud de aprobaciones en diferentes niveles de la organización, puesto que considera niveles estratégicos, tácticos y operativos, a través de los cuales la toma de decisiones fluye en doble vía

Estas fases están interrelacionadas entre sí de tal forma que el resultado de una puede ser el insumo de otra



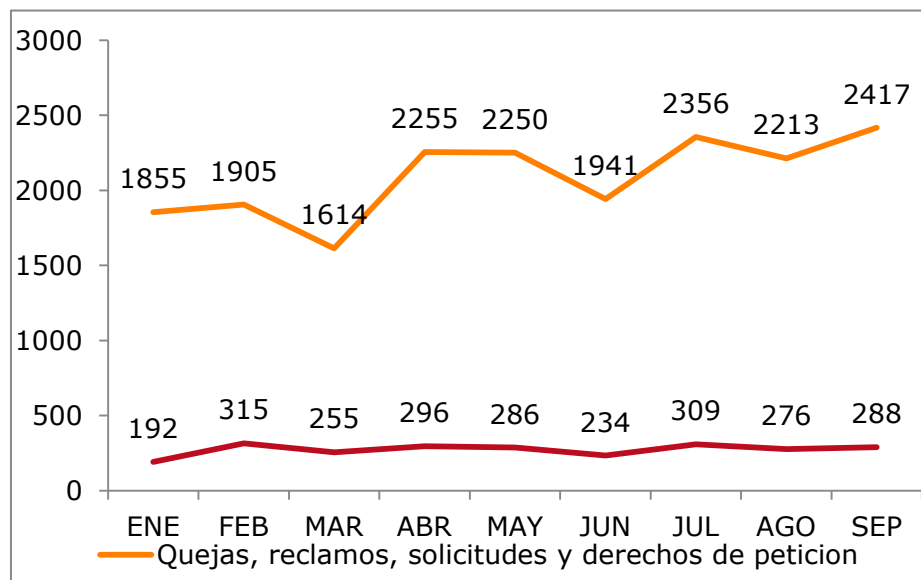


### COMPORTAMIENTO DE QUEJAS, RECLAMOS, SOLICITUDES Y TUTELAS

Los casos recibidos por la Compañía entre el periodo de Enero a Septiembre 2013 relacionados con casos de quejas, reclamos y solicitudes ascendieron a 18.806 y 2451 tutelas. Para impactar la satisfacción de los peticionarios y garantizar la oportuna respuesta y solución a quejas, reclamos y solicitudes, se adoptó como política interna de la Compañía la reducción de los tiempos de respuesta pasando de 15 a 10 días hábiles.

Después de adoptar la política de responder las reclamaciones de los clientes en 10 días hábiles, la oportunidad de respuesta se ha impactado positivamente llegando a un cumplimiento del 99% promedio.

Además de la mejora continua incorporada en el Sistema Integrado de Gestión de la compañía, se destaca la gestión del Producto No Conforme –PNC, cuya implementación ha permitido incorporar una metodología sistemática y proactiva que ayuda a identificar y solucionar de raíz aquellas situaciones que podrían implicar elementos de insatisfacción en nuestros clientes/asegurados, especialmente en los trámites y servicios de mayor impacto.



#### TOP 5

Se analizan las PQRs recibidas y se obtiene el siguiente TOP 5 respecto a su clasificación

CAUSAL
1. Demora en pago de incapacidad
2. Autorizaciones Medicas
3. Servicio prestado en IPS
4. Calificación de pérdidas de capacidad laboral
5. Atención prestada por el operador logístico

### 3. ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA ALIADOS ESTRATÉGICOS.

#### SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores son considerados como aliados estratégicos, Positiva busca crear verdaderas alianzas estratégicas, creando relaciones de beneficio mutuo, que tengan sentido y encajen en la estrategia del negocio. A continuación se describe la evolución de las principales iniciativas y resultados que se han logrado desde la óptica de gestión en busca de la eficiencia administrativa y las relaciones con los proveedores.

#### POSITIVA LÍDER EN ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO

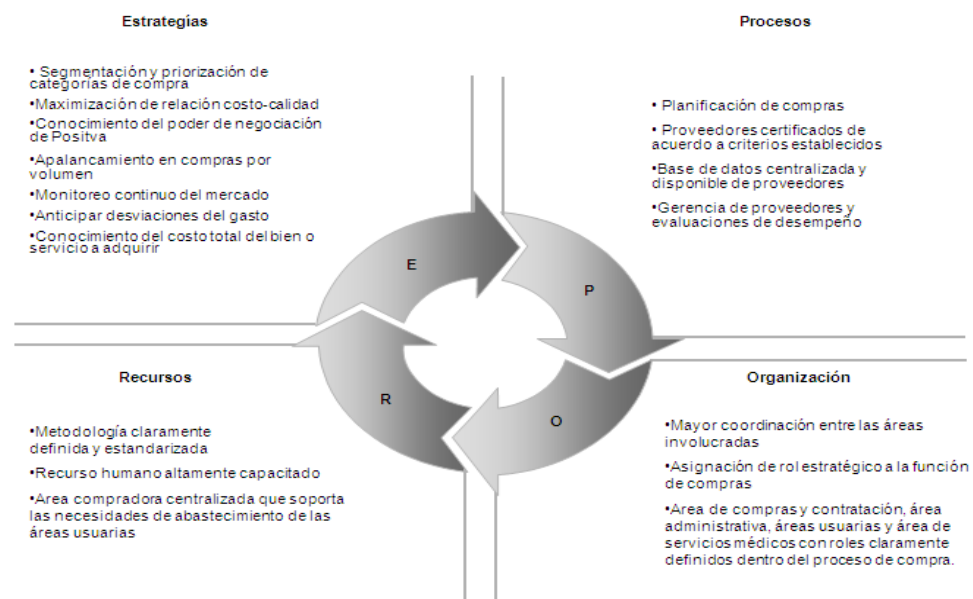
Dentro de la Plataforma Estratégica de la Compañía para el cuatrienio 2011-2014, y dentro del proceso de mejora continua, se definió como objetivo estratégico el “Contar con un Sistema Integral de Gestión de Proveedores”. Este reto, busca llevar la gestión de la contratación a la excelencia operativa a través del abastecimiento estratégico, buscando fortalecer las relaciones con los proveedores, en un marco de mutua confianza; donde son reconocidos como verdaderos aliados estratégicos y una extensión valorada e integral de la Compañía.

Para el cumplimiento de la estrategia de la Compañía, se ha hecho más que explícito por parte de la Presidencia y transmitido a todas las áreas de la Organización, que para cumplir con los objetivos de rentabilidad y servicio al cliente, se debe hacer con un uso óptimo y eficiente de los recursos económicos disponibles.

En POSITIVA, se ha comprendido que el éxito de la contratación no está única y exclusivamente en la definición y dominio técnico del bien y/o servicio a contratar, sino en el entendimiento y la conciencia de que cada proveedor que se vincula por virtud de un proceso de selección tiene tal relevancia para el cumplimiento

de los objetivos estratégicos de la Compañía, que ha permitido no solamente lograr mejores negociaciones para la Empresa sino contar con verdaderos aliados estratégicos.

Como estrategias adoptadas por POSITIVA, en el marco del abastecimiento estratégico y con el fin de lograr eficiencia en la adquisición de los bienes y/o servicios a mejor precio o bienes y/o servicios mejores al mismo precio a través de la vinculación



de proveedores que conozcan, deseen crecer y estén dispuestos a alinearse con la estrategia de la Compañía.

Algunas de las estrategias son:

- Mejora de especificaciones
- Esquemas de conocimiento del mercado
- Caracterización y segmentación de proveedores
- Metas de ahorro y gestión de la demanda
- Análisis de costos de ciclos de vida del producto
- Reducción de número de proveedores
- Concentración de volúmenes de distintas unidades del negocio
- Redistribución de volúmenes entre proveedores
- Categorización de compras
- Estandarización de bienes
- Integración de la logística
- Desarrollo de proveedores clave
- Renegociación de precios actuales
- Definición de panoramas de corto, mediano y largo plazo

### ESTADO DE LA CONTRATACIÓN

Positiva durante el periodo comprendido del 1 de septiembre de 2008 al 30 de Septiembre de 2013, ha celebrado 4890 contratos por valor de \$753.364 millones, destacándose la contratación de Prestación de Servicios de Salud Ocupacional y servicios

asistenciales, garantizando la atención oportuna y con calidad a los clientes.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de la contratación desde el 2008 y hasta Septiembre de 2013 en cantidad y valor de contratos



## 4. ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

### PLANTA DE PERSONAL

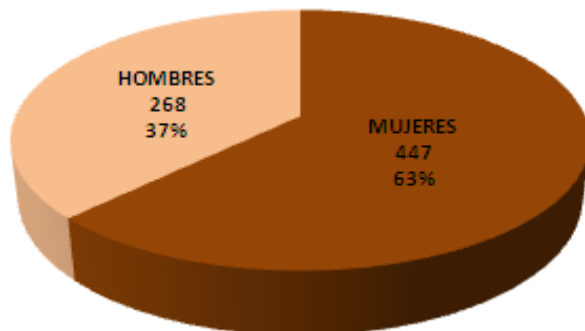
A continuación se presenta el cuadro resumen de la planta de personal de positiva con distribuciones por tipo nivel ocupacional

#### Distribución planta de personal

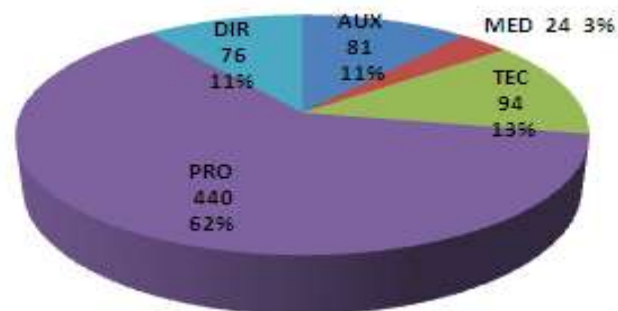


Total Planta 905

En cumplimiento de la **Ley de cuotas** (Ley 581 de 2000) por medio de la cual se dispone que el 30 por ciento de los altos cargos públicos deban ser ejercidos por mujeres, la planta de Positiva se encuentra distribuida así:



#### Distribución por nivel ocupacional



#### Distribución por tipo de vinculación



## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



La **Gestión de Conocimiento** se posiciona cada día más como una forma para agregar valor y generar impactos positivos en las organizaciones. Su definición es: *articulación de procesos, lineamientos y herramientas con el propósito de organizar, canalizar y desarrollar lo que sabemos, para mejorar lo que hacemos*. Un Modelo de Gestión del Conocimiento se centra en los procesos básicos de conocimiento y sus relaciones, y define un ciclo que se alimenta progresivamente; el modelo cuenta con tres componentes:

1. **Marco general:** Se relaciona con las variables estratégicas de negocio y conocimiento, y los factores clave de éxito organizacional y tecnológico.
2. **Estrategias de gestión del conocimiento:** Enfoques y elementos que se combinan de acuerdo a las necesidades específicas de la organización.
3. **Plan de acción:** Prácticas, acciones y herramientas que apoyarán la implementación de las estrategias.

Actualmente Positiva se encuentra iniciando el proyecto para **Diseñar el Modelo de Gestión de Conocimiento** en el que la cooperación de todos los colaboradores será vital. La primera fase de este proyecto fue el *Diagnóstico del estado de madurez de la gestión de conocimiento en Positiva*. La calificación general de madurez de acuerdo a los factores clave de éxito en una escala de **1 a 5** es **3**. Esta calificación indica que la Compañía es **proactiva** en temas relacionados con la gestión del

conocimiento, sin embargo requiere una mayor madurez para que sea adoptada como práctica habitual, también requiere del refinamiento de los procesos de gestión del conocimiento, la consolidación de canales tecnológicos y el desarrollo de una cultura y conciencia corporativa. El modelo logrará una transformación sustancial que facilitará el intercambio y generación del conocimiento e información entre los diferentes actores o integrantes de la Compañía, así mismo facilitará, no sólo el desarrollo y aprovechamiento del conocimiento en Positiva, sino que permitirá generar una dinámica que permita canalizar dicho conocimiento hacia la generación de eficiencias y mejoras que impacten favorablemente en los objetivos estratégicos de Positiva.



## POSITIVA ENCARRETA

El Great Place to Work ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo, como son: la persona con la administración o la gerencia, con su rol u organización y con sus pares o compañeros de trabajo.

Un gran lugar para trabajar es aquel en el que usted confía en las personas para las cuales trabaja, siente orgullo de lo que hace y le gusta las personas con las que trabaja



En el mes de abril se aplicó la encuesta del Great Place to Work, donde se midieron las siguientes variables:

- **Credibilidad:** Recoge los diferentes aspectos que los colaboradores valoran en sus líderes (Información, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad)
- **Respeto:** Recoge los diferentes aspectos que para los colaboradores son importantes, en tanto y en cuanto son personas con necesidades, expectativas y deseos (Desarrollo, reconocimiento, participación, entorno de trabajo, vida personal)
- **Imparcialidad:** Recoge los diferentes aspectos que le confirman a los colaboradores, que trabajan para una empresa que se caracteriza por la equidad, transparencia y justicia (Equidad en la remuneración, equidad en el trato,

ausencia de favoritismo, justicia en el trato a las personas, capacidad de apelación)

- **Camaradería:** Recoge los diferentes aspectos que son importantes cuando se piensa en los compañeros de trabajo (fraternidad, hospitalidad de lugar, hospitalidad de las personas, sentido de equipo)
- **Orgullo:** Recoge los sentimientos que se han arraigado en el colaborador, con respecto a las diferentes facetas de la organización (orgullo de trabajo, orgullo del equipo, orgullo de la empresa y su imagen externa)

Great Place to Work Institute observó en Positiva Compañía de Seguros S.A, un ambiente laboral muy satisfactorio, esto debido a que la mayoría de los indicadores de valoración medidos obtuvieron una mejor calificación, comparados con el del promedio habitual del mercado.

Las dimensiones mejor calificadas fueron la Apreciación General, el Orgullo y la Credibilidad

#### CODIGO DE ETICA Y BUEN GOBIERNO



El Código de Ética es un reflejo de los principios corporativos y de los valores que deben guiar la conducta de la compañía y de las



personas que la integran. Así mismo debe inspirar los comportamientos y formas de trabajo que ordenan las relaciones con los clientes, accionistas, servidores, proveedores y con la sociedad en general.

El Código de Buen Gobierno constituye una herramienta fundamental para establecer los principios y las pautas que deben regir el actuar de la Compañía, motivo por el cual debe formar parte de la cultura organizacional de la misma.

Igualmente para sacar adelante cualquier actividad, se requiere del trabajo mancomunado y permanente de todo el equipo humano que se encuentre involucrado, sin importar la posición que cada uno desempeñe, Positiva debe contar con herramientas de trabajo que especifiquen reglas de conducta, de obligatorio cumplimiento, a fin de establecer los cimientos de una entidad ejemplar y próspera. Por lo anterior se viene trabajando en la actualización del Código de Ética y del Código de Buen Gobierno, buscando promover y fortalecer la confianza de los asegurados y

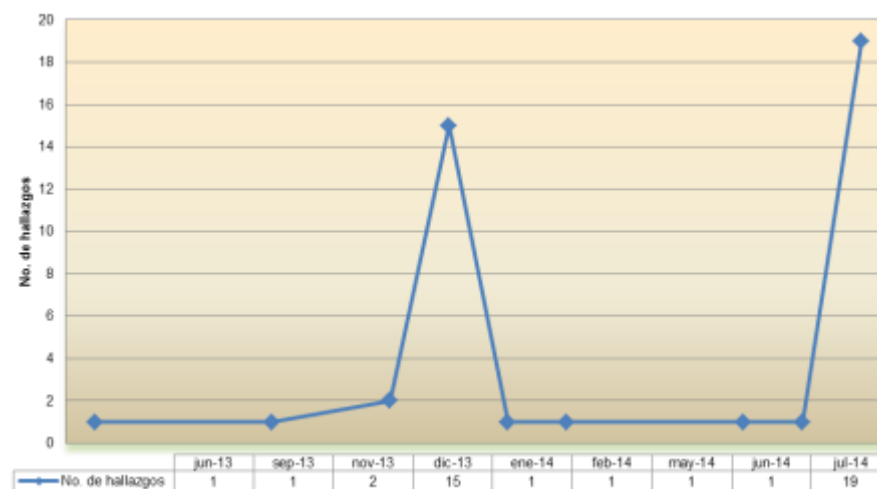
la ciudadanía en general, estableciendo instrumentos de gobernabilidad que garanticen el respeto a las personas así como la calidad de la gestión, la imparcialidad y la oportunidad en sus decisiones



**PLAN DE MEJORAMIENTO**

A continuación se presenta el estado del plan de mejoramiento de la CGR correspondiente a la quedando un consolidado de sesenta y seis (66) hallazgos, que al corte del 30 de septiembre de 2013, presentan el siguiente estado:

La Compañía ha dado cumplimiento a las metas programadas para atender los hallazgos dentro de las fechas establecidas en el Plan de Mejoramiento. Al corte del 30 de septiembre de 2013, están pendientes por atender 42 hallazgos, El avance promedio es de 39% con un cumplimiento del 93% de lo programado a 30 de septiembre de 2013, en la implementación general del Plan de Mejoramiento de la Compañía.



Responsable	Vigencia 2011			Vigencia 2012			Total consolidado de hallazgos		
	No.	A	P	No.	A	P	No.	Atendidos	En proceso de atención
Secretaría General	1	1		1		1	2	1	1
Oficina de Estrategia y Desarrollo	1	1		1		1	2	1	1
Vicepresidencia de Inversiones	1	1					1	1	0
Vicepresidencia Técnica	1	1					1	1	0
Vicepresidencia de Promoción y Prevención	1		1	1		1	2	0	2
Vicepresidencia de Operaciones	5	2	3	6	1	5	11	3	8
Vicepresidencia Financiera y Administrativa	10	1	9	10	1	9	20	2	18
Vicepresidencia de Tecnología de la Información y Comunicaciones	1		1	1		1	2	0	2
Vicepresidencia de Negocios				3		3	3	0	3
Hallazgos compartidos: Vice operaciones, Vice financiera, Vice tics, Vice inversiones	2		2	5		5	5		7
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>51</b>	<b>9</b>	<b>42</b>

A: Atendidos P: Pendientes

**MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA**  
**MINISTRO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO**

**COMITÉ DE PRESIDENCIA**

**ALVARO HERNAN VELEZ MILLAN**  
Presidente (E)

**EDUARDO HOFMANN PINILLA**  
Secretario General

**MAURICIO GAVIRIA SCHLESINGER**  
Vicepresidente de Negocios

**GLORIA MARIA MORGAN TORRES**  
Vicepresidente de Promoción y Prevención (E)

**HERNAN EDINSON CASTILLO LINARES**  
Vicepresidente Técnico

**OLGA SANABRIA AMIN**  
Vicepresidente Financiero y Administrativo

**CAMILO DIAZ TAFUR**  
Vicepresidente de Operaciones

**JAIME EDUARDO GARZON AVILA**  
Vicepresidente de Inversiones

**SARITA ZAMBRANO SEGURA**  
Vicepresidente de Riesgos

**AUGUSTO RAFAEL GUTIERREZ**  
Vicepresidente de Riesgos

**LUIS IGNACIO ALFONSO BERMUDEZ**  
Jefe de Oficina Asesora de Estrategia y Desarrollo

**JORGE MARIO DUQUE E.**  
Jefe de Oficina de Control Interno

**ORLANDO GOMEZ**  
Jefe de Oficina de Control Disciplinario

