

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO



**PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MEJORA DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ACSL
S.R.L. CORREDORES DE SEGUROS, BASADA EN LA
TEORÍA ANTROPOLÓGICA DE LA MOTIVACIÓN DE
PÉREZ LÓPEZ**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES: QUEVEDO FOSSA, BRIGETTE CAROLAY

RIOJAS VILLEGAS, JAVIER EDUARDO

Chiclayo, 19 Junio del 2015

**PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MEJORA DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ACSL
S.R.L. CORREDORES DE SEGUROS, BASADA EN LA
TEORÍA ANTROPOLÓGICA DE LA MOTIVACIÓN DE
PÉREZ LÓPEZ**

POR:

Bach. QUEVEDO FOSSA, BRIGETTE CAROLAY

Bach. RIOJAS VILLEGAS, JAVIER EDUARDO

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

(Mg. Martha Fiorella Portaro Inchaustegui)

Presidente de Jurado

(Lic. Fernando Antonio Arriola Jimenez)

Secretario de Jurado

(Mg. Rafael Camilo Giron Cordova)
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestros padres. A Dios porque ha estado siempre con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar y a nuestros padres quienes a lo largo de nuestras vidas nos han apoyado en todo momento y gracias a ellos somos los que somos ahora.

A nuestros queridos compañeros, que nos apoyaron y compartieron durante estos cinco años, y a todas las personas que de una u otra manera hacen posible la realización de este trabajo.

Brigette y Javier

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirnos llegar a este momento tan especial, por los triunfos y los momentos difíciles que nos han enseñado a valorarlo cada día más. A nuestros padres por ser personas que nos han acompañado durante todo el trayecto universitario.

A nuestro asesor de tesis el Dr. Girón Córdova Rafael Camilo, profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica “Santo Toribio de Mogrovejo”, por la orientación y ayuda que nos brindó para realizar esta tesis, por su apoyo y amistad. Debo destacar, por encima de todo, su disponibilidad y paciencia que nos permitió aprender y ampliar nuestros conocimientos.

Brigette y Javier

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación se trató sobre la situación actual que atraviesa la empresa “ACSL S.R.L. Corredores de Seguros”, empresa fundada en 1978 con más de 34 años de trayectoria autorizada por la Superintendencia de Banca y Seguros. La Empresa, cuenta con una buena aceptación de mercado, tiene una demanda ya ganada y también presenta una ubicación estratégica obteniendo buenos resultados en todos estos años.

Con el transcurrir de los años ha surgido nuevos competidores que han hecho ver muchas falencias ocasionando una serie de problemas que conllevaron a que no se desarrolle una buena integridad organizacional, sus colaboradores buscan sólo su beneficio personal (cultura individualista);

Hugo Benzaquen actual administrador en Chiclayo, ha realizado una administración empírica tratando de resolver de la mejor manera cualquier dificultad de la empresa, pero percibe una crisis interna, que afectan directamente al Clima Laboral y deficiencia de sus colaboradores. Ante esta situación el fin de esta investigación fue encontrar bases teóricas, que fundamentaran la propuesta de implementar un plan para la mejora del Clima Organizacional de la empresa basada en la Teoría Antropológica de la Motivación de Pérez López.

Para la investigación se elaboró un cuestionario que se dividió en 3 variables, 13 indicadores y 36 ítems con el cual se recogió la información que permitió dar respuestas a las preguntas contenidas en el problema de la investigación y rechazar o no nuestra hipótesis; para obtener la información necesitada fue necesario encuestar a los 13 trabajadores de la empresa.

Palabras clave

Clima organizacional, capital humano, Intrínseco, extrínseco, Trascendentes.

ABSTRACT:

The present investigation was based on the current situation that "ACSL SRL Corredores de Seguro" is facing. Founded in 1978 with over 34 years of experience authorized by the Superintendency of Banking and Insurance.

The company has a good market acceptance. Its demand has already won and also has a strategic location with good results in all these years. With the passing of the years it has emerged that new competitors have seen many flaws causing a number of problems that led to the inability to develop a good organizational integrity, his associates seek only personal gain (individualistic culture).

Hugo Benzaquén, current administrator in Chiclayo, made an empirical administration trying to solve in the best way any difficulty in the business, but receives internal crisis, which directly affect the work environment and deficiency of its employees. In response, the purpose of this research was to find theoretical basis to substantiate the proposal to implement a plan to improve the organizational climate of the company based on the Anthropological Theory of Motivation Pérez López.

For this research a questionnaire was divided into 3 dimensions, 13 indicators and 36 items, on which the information permitted to respond to the questions in the research problem and reject or not our hypothesis; to obtain the necessary information needed, 13 employees of the company were survey.

Key words

Organizational climate, human capital, Intrinsic, extrinsic, Transcendent.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN:	5
ABSTRACT:	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Bases teóricas	20
2.3. Términos básicos.....	28
CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS	30
3.1 Tipo y diseño de investigación	30
3.2 Diseño:	30
3.3 Población, muestra y muestreo.....	30
3.4 Métodos y recolección de datos.....	31
3.5 Procesamiento para análisis de datos	31
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y RESULTADOS	32
4.1. Resultados.....	33
4.2. Discusión	77
4.3. Propuesta.....	81
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	100
CAPÍTULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
CAPÍTULO VII: ANEXOS	106

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01: “Dimensiones del Clima Organizacional, indicado por diferentes autores”	23
Cuadro 02: Cuadro comparativo de “Motivación”	25
Cuadro 03: Dimensiones de la organización: criterios de toma de decisiones según Pérez López.	26
Cuadro 04: Cuadro de los Perfiles Directivos según Pérez López.	27
Cuadro 05: Validez del instrumento por el método de alfa de Cronbach ..	33
Cuadro 06: Cuadro de Resumen de “Propuesta donde capacitarse”	92
Cuadro 07: Identificación y Operalización de Variables.	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Las interacciones con su jefe son fluidas.	37
Tabla 2: Tiene una buena relación con sus compañeros.	38
Tabla 3: La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño.	39
Tabla 4: Aumentan sus conocimientos a través de su trabajo laboral	40
Tabla 5: Percibes que la empresa se preocupa o tiene interés por usted. ...	41
Tabla 6: Tiene usted iniciativa en su trabajo laboral.....	42
Tabla 7: Consideras que toma decisiones prudentes en su área de trabajo.	43
Tabla 8: Asume usted las consecuencias de sus decisiones sin echar la culpa a otros.....	43
Tabla 9: Las indicaciones del jefe son entendibles, oportunas y precisas ...	45
Tabla 10: La interacción con sus compañeros es fluida.	46
Tabla 11: Considera usted que sus ideas son tomadas en cuenta por los demás.	47
Tabla 12: Cuenta con suficiente equipo y útiles para realizar adecuadamente el trabajo.	48
Tabla 13: Proporciona el servicio constante de aseo y limpieza en su empresa.	49
Tabla 14: Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás.	50
Tabla 15: Las normas son actualizadas según los cambios internos y externos de la empresa.....	51
Tabla 16: Considera adecuado que el nivel de exigencia le ayuda a aprender nuevas habilidades.....	52
Tabla 17: Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa.	53
Tabla 18: Soluciona usted los problemas con facilidad	54
Tabla 19: Aprovecha las oportunidades del entorno	55
Tabla 20: Desarrolla estrategias para mejora continua de la empresa	56
Tabla 21: Es fluida la comunicación que tiene con sus colaboradores	57
Tabla 22: La organización se mueve por competencias.....	58
Tabla 23: Genera usted confianza a sus colaboradores	59

Tabla 24: Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones	60
Tabla 25: Apoya o ayuda a sus colaboradores	61
Tabla 26: Alcanza usted los objetivos de la empresa.....	62
Tabla 27: Lo apoyan con cursos complementarios a su trabajo laboral pagándole un porcentaje del costo de los mismos.	63
Tabla 28: Se cumple una política de capacitación y actualización constante	64
Tabla 29: Se siente integrado en la empresa	65
Tabla 30: Percibe usted un ambiente de confianza	66
Tabla 31: Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores	67
Tabla 32: Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa.....	68
Tabla 33: Existe un buen compañerismo en su organización.....	69
Tabla 34: La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño	70
Tabla 35: Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás.	71
Tabla 36: Genera usted confianza a sus colaboradores.	72
Tabla 37: Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones.....	73
Tabla 38: Apoya o ayuda a sus colaboradores.	74
Tabla 39: Percibe usted un ambiente de confianza.....	75
Tabla 40: Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Las interacciones con su jefe son fluidas.....	37
Gráfico 2: Tiene una buena relación con sus compañeros.....	38
Gráfico 3: La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño.....	39
Gráfico 4: Aumentan sus conocimientos a través de su trabajo laboral	40
Gráfico 5: Percibes que la empresa se preocupa o tiene interés por usted. .	41
Gráfico 6: Tiene usted iniciativa en su trabajo laboral.	42
Gráfico 7: Consideras que toma decisiones prudentes en su área de trabajo.	43
Gráfico 8: Asume usted las consecuencias de sus decisiones sin echar la culpa a otros.....	43
Gráfico 9: Las indicaciones del jefe son entendibles, oportunas y precisas .	45
Gráfico 10: La interacción con sus compañeros es fluida.	46
Gráfico 11: Considera usted que sus ideas son tomadas en cuenta por los demás.	47
Gráfico 12: Cuenta con suficiente equipo y útiles para realizar adecuadamente el trabajo.	48
Gráfico 13: Proporciona el servicio constante de aseo y limpieza en su empresa.	49
Gráfico 14: Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás.	50
Gráfico 15: Las normas son actualizadas según los cambios internos y externos de la empresa.	51
Gráfico 16: Considera adecuado que el nivel de exigencia le ayuda a aprender nuevas habilidades	52
Gráfico 17: Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa.	
Gráfico 18: Soluciona usted los problemas con facilidad	54
Gráfico 19: Aprovecha las oportunidades del entorno.....	55
Gráfico 20: Desarrolla estrategias para mejora continua de la empresa	56
Gráfico 21: Es fluida la comunicación que tiene con sus colaboradores	57

Gráfico 22: La organización se mueve por competencias	58
Gráfico 23: Genera usted confianza a sus colaboradores	59
Gráfico 24: Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones	60
Gráfico 25: Apoya o ayuda a sus colaboradores	61
Gráfico 26: Alcanza usted los objetivos de la empresa	62
Gráfico 27: Lo apoyan con cursos complementarios a su trabajo laboral pagándole un porcentaje del costo de los mismos.	63
Gráfico 28: Se cumple una política de capacitación y actualización constante	64
Gráfico 29: Se siente integrado en la empresa	65
Gráfico 30: Percibe usted un ambiente de confianza	66
Gráfico 31: Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores	67
Gráfico 32: Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa	68
Gráfico 33: Existe un buen compañerismo en su organización.	69
Gráfico 34: La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño.....	70
Gráfico 35: Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás.	71
Gráfico 36: Genera usted confianza a sus colaboradores.	72
Gráfico 37: Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones	73
Gráfico 38: Apoya o ayuda a sus colaboradores.	74
Gráfico 39: Percibe usted un ambiente de confianza.	75
Gráfico 40: Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores	76

ÍNDICES DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1: Organigrama de la empresa.....	94
---	----

I. INTRODUCCIÓN

La situación problemática de la empresa “ACSL S.R.L. Corredores de Seguros” es una empresa fundada en 1978 con más de 34 años de trayectoria autorizada por la Superintendencia de Banca y Seguros. Desde inicios se desarrolló para transformarse en una empresa líder por el profesionalismo y servicio de su personal en el asesoramiento personalizado tanto en la línea de seguros generales, personales y obligatorios. Desde sus inicios la empresa ha mantenido siempre una fuerte orientación a la calidad de su servicio, logrando mantener relaciones de largo plazo con sus clientes, compañías, liquidadores y proveedores en general.

La empresa en estudio es reconocida en sus agencias tanto de Chiclayo, Cajamarca y Lima. “ACSL S.R.L. Corredores de Seguros” - agencia Chiclayo, ubicada en la calle Elías Aguirre N° 805 cuenta hoy en día con 13 personas que laboran en distintas áreas.

Hugo Benzaquen, actual administrador en Chiclayo, ha realizado una administración empírica tratando de resolver de la mejor manera cualquier dificultad de la empresa, pero percibe una crisis interna, pocas líneas de comunicación que llevan al estrés de sus trabajadores, actitudes negativas y conflictos que afectan directamente al clima laboral y deficiencia de sus trabajadores.

Por estas razones surge la necesidad de establecer estrategias adecuadas para lograr una integración organizacional y mejora del Clima organizacional, de esta manera ofrecer un nivel de satisfacción superior a los colaboradores de la empresa, por lo tanto la formulación del problema que nos hemos planteado es ¿Qué propuestas se deben plantear para lograr la mejora del Clima Organizacional de la empresa “ACSL S.R.L. Corredores de Seguros”?

De esta manera nos formulamos la hipótesis, Si se implementan un plan basada en la Teoría Antropológica de la Motivación de Pérez López, entonces mejorará el Clima Organizacional en la empresa ACSL S.R.L. Corredores de Seguros.

Por lo tanto como objetivo general hemos planteado el proponer un Plan para mejorar el Clima Organizacional en la empresa “ACSL S.R.L. Corredores de Seguros”, basada en la Teoría Antropológica de la Motivación de Pérez López”, y como objetivos específicos tenemos al primero que es identificar los factores que favorecen el Clima Organizacional de la empresa “ACSL S.R.L. Corredores de Seguros” basada en la Teoría Antropológica de la Motivación de Pérez López”, segundo objetivo es identificar los factores que deterioran el Clima Organizacional de la empresa “ACSL S.R.L. Corredores de Seguros” basada en la Teoría Antropológica de la Motivación de Pérez López”, tercer objetivo es determinar si existe igualdad en las condiciones laborales de administradores y vendedores basada según la Teoría Antropológica de la Motivación de Pérez López”, cuarto objetivo es determinar el tipo de directivo que más se acerca el gerente basada según la Teoría Antropológica de la Motivación de Pérez López” y por último el quinto objetivo es determinar a qué modelo de organización se asemeja la empresa en estudio.

La justificación e importancia del problema del presente trabajo de investigación es que las empresas hoy en día consideran al recurso humano como un elemento vital para el buen funcionamiento, ya que a partir de su desempeño laboral se puede obtener resultados óptimos para la organización. Para lograr resultados exitosos el entorno laboral debe contar con un buen clima organizacional que determine el comportamiento de los colaboradores con sus jefes, proveedores y todos los elementos internos y externos una organización, pudiendo mejorar el desempeño en su conjunto.

Para el presente trabajo de investigación se trabajó con el personal de la empresa “ACSL S.R.L. Corredores de Seguros” al cual se le aplicó una entrevista personal y una encuesta dónde se obtuvo una mejor visualización de su ambiente y se facilitó la rápida toma de decisiones para obtener resultados óptimos.

La investigación trató de encontrar bases teóricas que fundamentaran la propuesta de implementar un plan para la mejora del Clima Organizacional de la empresa basada en la Teoría Antropológica de la Motivación de Pérez López, establecer estrategias adecuadas para facilitar la integridad entre los trabajadores y entender con más claridad el Desarrollo Organizacional del directivo – subordinado para tratar de dar soluciones a los problemas que se viven diariamente en la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

(«*Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones: Octógono - ING_400.pdf*», s. f.)

Ana Valeria Quevedo Candela (2003) en su investigación “Estudio de Clima Organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones octógono”, planteando una herramienta medición para Clima Organizacional con una base teórica sólida, que asegure la medición de todos los factores influyentes en el desarrollo de una empresa. Pretendiendo lograr adaptando el modelo de funcionamiento de las organizaciones, propuesto por el Dr. Pérez López, al análisis del Clima Organizacional y con ello se garantiza que como resultado del estudio del Clima Organizacional se obtenga la percepción de los empleados acerca de la eficacia, atractividad y unidad de la organización.

El modelo propuesto se va a instrumentalizar a través de un cuestionario en donde cada una de sus preguntas corresponde a una variable que mide la percepción de los empleados acerca de algún factor que plantea el modelo de la empresa. Incluso la propuesta, al basarse en el modelo planteado, va más allá, no sólo se queda en el plano psicosociológico, sino que llega al antropológico. Por lo que distingue, dentro de los motivos internos, los intrínsecos de los trascendentes.

(«*Moragas_Freixa.pdf*»,s. f.) Moragas, F (2010) en su Tesis Doctoral Comunicación y Motivación del Directivo. Un modelo antropológico, propone de relacionar la comunicación y la motivación del directivo dotándolos a un modelo antropológico y comunicación intrapersonal que contribuya a que éstos puedan ejercer su función directiva primordial y dirigir equipos con éxito para lograr la misión de la empresa, por lo que es imprescindible la unidad en la organización. Por esta razón muestra que la comunicación no es un complemento o una competencia adicional en la acción directiva, sino que cuando se ejerce en el liderazgo, la acción directiva se convierte en un acto de comunicación que fortalece los lazos comunitarios. Teniendo como

objetivo Fundamental la comunicación interpersonal del directivo desde el paradigma antropológico.

Citando a Hall (1996) el Clima Organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas por los empleados directamente o indirectamente estos dependerán de qué tan fuerte sea esta influencia en la conducta del empleado, esta afirmación es muy válida por («*Microsoft Word - Tesis_adm_Publica_Clim_Org_Tes_Gral_26122006.doc - tadpu106.pdf*», s. f.). *Asimismo Garcés. P y Ortiz S. (2006)*, en su investigación “Planificación estratégica y operativa para la empresa corredores de seguro EQUIVIDA- QUITO”, en donde se elabora un análisis de los componentes para un mejor Clima Organizacional basado en la conducta de sus colaboradores, como son la comunicación transparente.

La importancia de un buen clima laboral, radica en que además de motivar a los colaboradores, orienta a la empresa hacia sus metas y objetivos, generando una cohesión no sólo entre los miembros de un mismo equipo, sino también entre jefes y subordinados, de tal manera que un mal clima, destruye el ambiente, dando paso a situaciones problemáticas y de bajo rendimiento entre los mismos profesionales. Es por esta razón que la *consultora LOMA CEO´s, (1994)* realizó un estudio a los presidentes de una compañía líder del sector asegurador, el clima que estos directivos generaban en sus colaboradores era predictivo del desempeño de la organización en general, para ello se dividió la compañía en dos grupos: los que mostraron un clima positivo y los que mostraron un clima promedio donde se comprobó que la variable de clima se encontraba en un nivel bajo, lo que influía de manera directa en la productividad de los trabajadores de seguros. («*Definición del clima laboral*», s. f.)

En el extranjero

(«*TESIS CLIMA ORGANIZACIONAL - VHERNANDEZ MFROJAS - propuesta_creacion_instrumento.pdf*», s. f.), en SANTIAGO DE CALI, a través de su investigación “Propuesta de creación de un instrumento de Medición de Clima Organizacional para una industria Farmacéutica” con una

muestra de 71 colaboradores de la empresa farmacéutica, pudieron concluir que es necesario realizar mediciones de Clima Laboral para poder saber las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, como también en los cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa y de esta manera los colaboradores mejoraran los procesos de productivos, los sistemas de retribuciones. Sin embargo añado también que si la gerencia tiene en claro las variables e instrumentos de medición, la redacción y aplicación de manera será menos dificultoso el proceso de creación de un instrumento de medición de clima laboral.

(«*EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING*” - 13_3175.pdf», s. f.), en su investigación “El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, en el estudio utilizo una muestra de 125 colaboradores, utilizando las siguiente técnicas de trabajo como la observación, cuestionarios. Concluyendo que los colaboradores de Burger King los encargados de supervisar las actividades dentro de la organización juegan un rol fundamental en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional y en el desarrollo de las funciones del colaborador. Así mismo manifiesta que los colaboradores de los restaurantes se identifican mucho con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.

En el Perú

Vásquez Elena Sarita Elimia (2010) en su investigación “Determinación de la Coordinación del Clima Organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores del hospital Agustín Neyra ESSALUD de Ferreñafe” donde su estudio contaba con una muestra de 70 distribuidores en cada área, donde se obtuvieron las siguientes conclusiones; en cuanto a las herramientas

informáticas y material quirúrgico, los colaboradores expresaron sentirse entre bastante satisfecho y algo satisfecho, lo mismo sucedió con la higiene y salubridad en los puestos de trabajo.

Con respecto a la productividad de la empresa en general, para que haya un aumento de esta debe darse según los resultados, una serie de capacitaciones de diferentes temas de profesionalización a cada área determinada.

Por otra parte si hablamos sobre las relaciones interpersonales, crear confianza entre los compañeros de trabajo, ya sean nuevos o antiguos es importante que se realicen actividades recreativas fuera de la organización en las cuales se pueden realizar competencias y premiarlos con algo simbólico por su participación.

Karla Noedith Silva Fernandez (2010) en su investigación “Diagnostico del nivel de satisfacción laboral del personal de la unidad de atención al cliente comercial de la empresa Electronorte S.A” contando con una muestra de 62 colaboradores pertenecientes a la unidad de atención al cliente, y para poder obtener los resultados e información eficiente, utilizaron instrumentos como el cuestionario, trabajando con los factores de significación de áreas o disposición de los elementos y normas que regulan la actividad laboral, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y sociales, beneficios económicos con respecto a remuneraciones e incentivos como producto de su esfuerzo laboral.

Finalmente se concluyó que el nivel de satisfacción laboral del personal de la unidad de atención al cliente y asistencia comercial de acuerdo con el factor significación de tareas arroja un 33.9% ubicándose en una escala promedio, sin embargo también se pudo concluir que obtuvo un 32.3% posicionándose en una escala de muy satisfecho, siendo el sexo femenino el que se favorece a la existencia de un nivel de satisfacción muy satisfecho de 38.7%.

Poniendo un hincapié en cómo mejorar los aspectos del estilo de trabajo en programas de fortalecimiento del capital humano en sus procedimientos comerciales como también en su estructura física.

La revista Business 2011, "Clima Organizacional", hace referencia al Carlos Astuquipan, manifiesta que mejorar el clima organizacional resulta una herramienta clave.

Así mismo rebela que a los trabajadores ya no esperan a que solo se les retribuya de acuerdo a la remuneración que fija el mercado, sino que también a comenzar a demandar otros tipos de aspiraciones como por ejemplo tener un horario flexible, gozar de reconocimientos, recibir capacitaciones, etc.

Citando a Gianna Córdoba gerente del área de servicios del capital humano de Deloitte sugiere que las empresas en general se han visto presionadas a competir para conseguir el mejor talento y en desarrollarse políticas para retener a la gente.

Ana María Gubbins menciona que una manera de tasar el clima organizacional es evaluar el nivel de relación que entablas los colaboradores con gerentes, jefes, líderes y también con los mismos compañeros de la organización.

Otro tema relevante es que el colaborador debe establecer una comunicación fluida, clara, completa y optima, retribuirse oportunidades de desarrollo de carrera, capacitaciones, condiciones físicas adecuadas, incentivos; es decir el colaborador trabaja en un ambiente de confianza se comprometerá más con la empresa y laboraran de un amañera más solidaria y colaborativa con un sentido de equipo y siempre dirigiéndose a cumplir los objetivos empresariales.

2.2. Bases teóricas

Clima organizacional

El Clima Organizacional ha sido definido como un conjunto de propiedades del ambiente laboral (*Hall, 1996*), de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales (*Goncalves, 1997*) y de la interacción entre características personales y laborales (*Martínez, 2001*) que afectan, directa o indirectamente, el comportamiento de las personas dentro

de una organización. A su vez, el comportamiento organizacional es la respuesta directa al comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales (*Brunet, 1999*).

El Clima Organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario proponer un plan que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral. Se puede abordar como una medida múltiple de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales, que hace referencia a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y que afecta la percepción de clima (*James & Jones, 1974, citados por (Brunet, 1992)*), constituyendo así un enfoque integral.

(*Hodgeths y Altman 1985*) plantearon que el Clima está referido a las percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del hombre. Significa entonces, que todo gerente debe tener presente la influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional.

Lo antes mencionado es confirmado por *Gonçalves (2000)* quien señala que la percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral; para comprender el concepto de clima organizacional el autor destaca los siguientes elementos: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Rizzatti (1997) Hace referencia a las siguientes características del Clima Organizacional.

- Imagen institucional, prestigio de una organización.
- Política de recursos humanos, es decir la forma en la cual a organización logra cumplir con sus objetivos organizacionales a través de sus miembros, permitiendo el logro a su vez de objetivos individuales.
- Sistema de asistencia y beneficios, aspectos indirectos de la remuneración, como puede ser el pago de asistencia médica, seguros de vida.
- Estructura organizacional, entendiendo por tal la forma como se distribuye la autoridad, se divide el trabajo y coordinan procesos.
- Organización y condiciones de trabajo, incluyendo los dispositivos sociales y técnicos que definen la división de tareas en una organización.
- Relacionamiento interpersonal.
- Comportamiento de las jefaturas, percibido como credibilidad.
- Satisfacción personal del individuo, sus motivos, necesidades, deseos o impulsos.
- Planeamiento institucional, que implica el desarrollo de un proceso lógico que ayuda a lograr resultados, orientando intencionalmente las actividades al futuro.

Manuel Alcázar (2005) en su documento “Introducción al Octógono” familiariza los conceptos que propone Pérez López, desarrollados en el libro Gobierno de personas en la empresa, y que los distingue con un mínimo de precisión. Algunos de esos conceptos son: necesidades humanas; motivos (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes).

El octógono es una herramienta de análisis, como tal tiene varias utilidades siendo una de ellas ayudar a diagnosticar cómo es y cómo funciona una

organización en un determinado momento, sin importar el rubro económico en la que ésta se desarrolle; brindando resultados sobre los estados de la “Eficacia, Atractividad y Unidad” en los cuáles se compone una organización. Esta herramienta consta de once variables de estudio, las cuáles darán referencia de la situación actual de la empresa. El esquema del octógono se pueden muestran tres niveles de análisis, donde cada uno de los cuáles representa de arriba hacia abajo el estado de la “Eficacia, Atractividad y Unidad” de la organización.

Cuadro 01: “Dimensiones del Clima Organizacional, indicado por diferentes autores”.

Bowers y Taylor (1970)	Dennis (1975)	Litwin y Stigner (1979)	Brown y Leing, (1996)	Magdalena Rojas (2008)
Apertura a cambios tecnológicos				
Recursos humano			Expresión de los propios sentimientos.	
Comunicación	Comunicación subordinado – supervisor		Claridad del rol.	Comunicación
				Relación jefe subordinado
	Calidad de la información recibida			
	Comunicación ascendente y recepción			
	Confiabledad de la información recibida desde el jefe		Apoyo del superior inmediato.	
Motivación		Apoyo	Reconocimiento.	Ambiente físico de trabajo
		Recompensa		
Toma de decisiones		Riesgo	Trabajo como reto	Conducción de la empresa
			Contribución personal.	
		Responsabilidad		

		Estructura Organizacional		Trabajo en equipo
		Normas		
		Conflicto		
	Apertura y afectividad del superior			Confianza

Fuente: («Microsoft PowerPoint - Presentación ELAGEC_2.ppt - Rojas.pdf», s. f.) («*diferencias.pdf*», s. f.)

Se puede observar en el cuadro 1. La síntesis de las Dimensiones del Clima Organizacional, permitiendo revelar que existe un número considerable de instrumentos para medir el Clima de una empresa, y a pesar de lo mostrado, no refleja la totalidad de los instrumentos, se podría indicar que las dimensiones utilizadas en los diferentes instrumentos varían de un autor a otro, solo en algunos casos se identifican dimensiones comunes. Asimismo asegurarse que los instrumentos utilizados, fueron los acertaron con las necesidades reales de la organización y sus colaboradores.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa ACSL S.R.L. Corredores de Seguros, fue conveniente trabajar con las dimensiones de dos autores, *Magdalena Rojas (2008)* y *Litwin y Stigner (1979)*, y las dimensiones escogidas son las siguientes: estructura organizacional, motivación, responsabilidad, comunicación, relación jefe subordinado, ambiente físico de trabajo, confianza, normas y desarrollo. Con los instrumentos de medición ya seleccionados, se pudo identificar cuáles de ellas son las que favorecen y deterioran el Clima Organizacional de la empresa.

Motivación.

Se creyó conveniente comparar las diversas teorías de la motivación teniendo como referencia la Teoría de necesidades de Maslow, que sin ser esta una teoría de la motivación, es referente obligado para cualquier teoría motivacional.

Cuadro 02: Cuadro comparativo de “Motivación”.

Maslow	Herzberg	Teoría de X y teoría Y	Juan Antonio Pérez López	Modelos de Organización según la Teoría Antropológica de la Motivación – Juan Antonio Pérez López		
Fisiológicas	Higiénicos	Obligados a cumplir objetivos	Extrínsecas	Da origen al Modelo Mecanicista		
Seguridad		Seguridad				
Sociales	Motivación	Aversión al trabajo	Intrínsecas		Da origen al Modelo Psicosociológico	Da origen al Modelo Antropológico
Autoestima		Fluidez del esfuerzo físico y mental				
Autorrealización		Creatividad en solución de problemas				
			Trascendentes			

Al compararlas se ve claramente que la Teoría Motivacional más integral es la de Juan Antonio Pérez López Pérez López, ya que nos habla de tres motivaciones; motivación extrínseca que son aquellos colaboradores que esperan recibir del entorno al actuar, motivado por un sistema de incentivo salarial u otros incentivos económicos; motivación extrínseca es lo que el colaborador espera experimentar internamente al actuar, determinando el logro de su aprendizajes; y motivación trascendente es que el colaborador determina logrando el aprendizaje en las personas con las que se interacciona. Por lo que se optó por elegirla como el Modelo de investigación, además, hay que considerar que esta Teoría no sólo clasifica las necesidades según la estructura de la persona sino que además completa dicho análisis relacionando las motivaciones con la organización y con los directivos, a través de las tres dimensiones que se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 03: Dimensiones de la organización: criterios de toma de decisiones según Juan Antonio Pérez López.

PERSONA	EMPRESA		
NECESIDADES/MOTIVOS	CRITERIOS DE DECISIÓN DIRECTIVA		DIMENSIÓN DEL DIRECTIVO
MATERIALES/EXTRÍNSECOS	Eficacia	Estrategia	Estratega
COGNOSITIVAS/INTRÍNSECOS	Atractividad	Competencia distintiva(objetivo)	Ejecutivo
AFECTIVAS/TRASCENDENTES	Unidad	Misión	Líder

Fuente: Ferreiro, P. (2002).

Pérez, J. (2000), Un directivo estratega tiene la capacidad y habilidades para descubrir oportunidades inmediatas, permitiendo obtener un alto valor para los productos y servicios que genera la organización a través de sus operaciones. *Ferreiro, P y Alcázar, M (2002)*. Del mismo modo se puede decir que el estratega es aquel directivo que está en constante búsqueda de oportunidades para la mejor aplicación de las capacidades productivas de la empresa, relacionándose con la eficacia de poder influir en sus colaboradores mediante los motivos extrínsecos como son las remuneraciones, premios, castigos para poder alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

Pérez, J. (2000). Un directivo ejecutivo es aquel que tiene la capacidad de identificar y saber utilizar las habilidades, conocimiento, talentos de los colaboradores de la organización, es capaz de aprovechar los motivos intrínsecos como trascendentes. *Ferreiro, P (2002)*. Asignar tareas difíciles de concretar, pero cuyo logro es significativo para la motivar a su gente, incrementando los conocimientos, aprendizajes, superando sus retos, resolviendo problemas, siendo solidario, orientándolos a apuntar sus resultados a las personas, mas no al producto o servicio.

Pérez, J. (2000). Un directivo con liderazgo busca conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes, es decir mantener y hacer crecer la unidad y la confianza recíproca entre jefes y subordinados, creando la fidelización e identificación con los objetivos de la empresa. Se ocupa de desarrollar el sentido de la responsabilidad en los colaboradores, de descubrir las necesidades reales, como la satisfacción de la misma.

Ferreiro, P (2002). Un líder debe ser exigente en algunos aspectos como por ejemplo en temas de principios que siempre están relacionados con las defensas de derechos de los colaboradores, más nunca con los propios.

El liderazgo

Cuadro 04: Cuadro de los Perfiles Directivos según Juan Antonio Pérez López.

Interés (EGO)	Servicio (TU)	Perfil	Descripción
s e	I	Mediocre	No adquiere virtudes humanas (racionalidad y virtualidad), sin aspiraciones ni preocupaciones.
S e	I	Tirano	Maneja la racionalización y poder coactivo manteniendo la eficacia a corto plazo.
s E	I	Demagogo	Maneja el poder persuasivo, cae en el narcisismo, atractividad a corto plazo
S E	I	Manipulador	Su poder coactivo se le une un poder persuasivo, cayendo en la racionalización, logra la atractividad a largo plazo y la eficacia a un corto plazo.
s e	L	Bonachón	Persona bonachona pero inútil para la empresa, no sabe decir NO (Pseudolíder), mantiene las dimensiones de la organización por encima del mínimo.
S e	L	Prestigioso	Maneja los motivos trascendentes, se mueve por motivación racional, buenas iniciativas sociales y ánimo de servir a las personas
s E	L	Persuasivo	Buena comunicación, cumple su palabra, usa correctamente su poder persuasivo consiguiendo la atractividad a largo plazo, pero puede caer en el verbalismo deteriorando la eficacia.
S E	L	Líder	Crea valores, logrando la eficacia, atractividad y unidad, desarrolla cultura empresarial formando líderes.

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

S=Estratega

E=Ejecutivo

L=Líder

2.3. Términos básicos

- Clima organizacional.

Es el ambiente de trabajo, las diferentes percepciones que tiene cada uno de los colaboradores que labora día a día una organización, de modo que estas incluyen en la estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, y todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los colaboradores .

Rodríguez M (2005) “el concepto de Clima Organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

- Motivación.

Una de las teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades pero, no de otras, esta teoría fue propuesta por el doctor Abraham Maslow en el año de 1954 (Chiavenato, 2001)

Un directivo estratega tiene la capacidad y habilidades para descubrir oportunidades inmediatas, permitiendo obtener un alto valor para los productos y servicios que genera la organización a través de sus operaciones. *Ferreiro, P y Alcázar, M (2002)*. Del mismo modo se puede decir que el estratega es aquel directivo que está en constante búsqueda de oportunidades para la mejor aplicación de las capacidades productivas de la empresa, relacionándose con la eficacia de poder influir en sus colaboradores mediante los motivos

extrínsecos como son las remuneraciones, premios, castigos para poder alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

Pérez, J. (2000). Un directivo ejecutivo es aquel que tiene la capacidad de identificar y saber utilizar las habilidades, conocimiento, talentos de los colaboradores de la organización, es capaz de aprovechar los motivos intrínsecos como trascendentes. *Ferreiro, P (2002).* Asignar tareas difíciles de concretar, pero cuyo logro es significativo para la motivar a su gente, incrementando los conocimientos, aprendizajes, superando sus retos, resolviendo problemas, siendo solidario, orientándolos a apuntar sus resultados a las personas, mas no al producto o servicio.

Pérez, J. (2000). Un directivo con liderazgo busca conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes, es decir mantener y hacer crecer la unidad y la confianza recíproca entre jefes y subordinados, creando la fidelización e identificación con los objetivos de la empresa. Se ocupa de desarrollar el sentido de la responsabilidad en los colaboradores, de descubrir las necesidades reales, como la satisfacción de la misma. *Ferreiro, P (2002).* Un líder debe ser exigente en algunos aspectos como por ejemplo en temas de principios que siempre están relacionados con las defensas de derechos de los colaboradores, más nunca con los propios.

- Liderazgo.
Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Chiavenato, I (1993).
- Comunicación.
Cualquier directivo, como persona que es, precisa del a comunicación de forma vital y existencial, lo mismo que sus colaboradores. Los teóricos señalan que identidad y comunicación estas intrínsecamente unida *Adler, R B y Rodman, G. (2006).* A través de la comunicación la

persona aprende quién es, ya que su autoconocimiento proviene de sucesivas interacciones con personas y del feedback que de ellos recibe. Comparte material, conocimiento y acciones y desarrolla con otros la sociedad y el entorno: “sin comunicación no habría sociedad, faltaría el compartir, la posibilidad de aprender y enriquecerse por el saber de otros, la posibilidad de crecer o de disfrutas de la amistad” *Yepes, R y Aranguren, J. (1998)* su importancia es de tal calibre, que algunos teóricos argumentan que es el primer objetivo de la existencia humana, ya que el hombre no puede vivir sin dialogar *Goldsmith, W. (1990)*. El ser humano es un ser constitucionalmente dialogante, relacional *Yepes, R y Aranguren, J. (1998)*, que va desarrollando su identidad a medida que se construye.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de Investigación para este estudio fue de tipo descriptiva mixta:

- ✓ Cuantitativa: Porque se medirá las variables con escalas Likert.
- ✓ Cualitativa: Porque se hará evaluaciones subjetivas de las variables.

3.2 Diseño:

Asimismo, es no experimental, puesto que no se efectuará manipulación de las variables del modelo, es transvesal por que se lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado y porque describe los resultados obtenidos con precisión tomando en cuenta la variable definida por la preguntas de investigación.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población

Fueron todos los trabajadores que están compuestos por 13 personas que laboran en la empresa ACSL S.R.L. Corredores de Seguros ubicada en Elías Aguirre N° 805.

Muestra

No se tomó muestra, se trabajó con toda la población dado el pequeño número de trabajadores que laboran en la empresa ACSL S.R.L. Corredores de Seguros ubicada en Elías Aguirre N° 805.

3.4 Métodos y recolección de datos

Métodos

Se utilizó para el procesamiento y análisis de la información que arroje la encuesta y la entrevista a la estadística descriptiva.

Recolección de datos

Se elaboró un cuestionario con el cual se recogió la información que nos permitió dar respuestas a las preguntas contenidas en el problema de la investigación.

La evaluación que es una de las técnicas de investigación, está compuesta por una serie de preguntas destinadas a recoger, procesar y analizar información sobre los objetivos de la investigación. La entrevista se efectuó según el desarrollo y disposición de tiempo de los trabajadores de la empresa ACSL S.R.L. Corredores de Seguros, en la ciudad de Chiclayo.

3.5 Procesamiento para análisis de datos

Se centró en medir con precisión las variables abordadas en la investigación, en base a sus dimensiones e indicadores contrastando sus componentes principales con la realidad y su conformidad al siguiente esquema, que se desarrolló en el transcurso de la investigación:

- Enunciado del problema.
- Objetivo.
- Representación gráfica de las aplicaciones de la evaluación.

- Análisis de interpretación de los resultados de la investigación realizada.

Los análisis de datos se realizaron en base a una hoja de cálculo y gráficos de barras, permitiendo cumplir con todos los objetivos trazados en la presente investigación.

IV. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

4.1. RESULTADOS

Cuadro 05: Validez del instrumento por el método de alfa de Cronbach

Estadísticos total-elemento

ITEMS	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Las interacciones con su jefe son fluidas.	104,54	104,269	,346	,839
Tiene una buena relación con sus compañeros.	102,92	93,077	,732	,824
La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño.	103,77	93,859	,619	,828
Aumentan sus conocimientos a través de su trabajo laboral	102,62	99,923	,471	,835
Percibes que la empresa se preocupa o tiene interés por usted.	102,77	110,359	-,193	,855
Tiene usted iniciativa en su trabajo laboral.	102,08	109,744	-,258	,849
Consideras que toma decisiones prudentes en su área de trabajo.	102,08	107,244	,014	,844

Asume usted las consecuencias de sus decisiones sin echar la culpa a otros.	102,08	106,410	,106	,843
Las indicaciones del jefe son entendibles, oportunas y precisas.	102,77	101,359	,308	,840
La interacción con sus compañeros es fluida.	102,92	93,077	,732	,824
Considera usted que sus ideas son tomadas en cuenta por los demás.	103,85	102,641	,234	,842
Cuenta con suficiente equipo y útiles para realizar adecuadamente el trabajo.	102,77	103,692	,174	,844
Proporciona el servicio constante de aseo y limpieza en su empresa.	102,15	112,308	-,614	,852
Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás.	104,00	89,667	,690	,824
Las normas son actualizadas según los cambios internos y externos de la empresa.	102,38	108,423	-,107	,847
Considera adecuado que el nivel de exigencia le ayuda a aprender nuevas habilidades	102,77	98,359	,485	,834

Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa.	102,77	96,359	,606	,830
Soluciona usted los problemas con facilidad	102,62	100,923	,403	,837
Aprovecha las oportunidades del entorno	102,23	105,526	,344	,840
Desarrolla estrategias para mejora continua de la empresa	102,77	106,692	,006	,849
Es fluida la comunicación que tiene con sus colaboradores	104,54	104,269	,346	,839
La organización se mueve por competencias	103,38	98,923	,366	,838
Genera usted confianza a sus colaboradores	104,31	106,731	,023	,847
Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones	104,46	106,603	,106	,843
Apoya o ayuda a sus colaboradores	103,85	97,641	,528	,832
Alcanza usted los objetivos de la empresa	102,15	103,641	,495	,837
La remuneración que percibe lo motiva a desarrollar bien sus funciones	102,54	100,103	,407	,836

Lo apoyan con cursos complementarios a su trabajo laboral pagándole un porcentaje del costo de los mismos.	105,15	106,474	,122	,843
Se cumple una política de capacitación y actualización constante	105,00	105,667	,169	,842
Se siente integrado en su empresa	102,77	97,026	,565	,831
Percibe usted un ambiente de confianza	103,08	92,410	,726	,824
Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores	104,54	104,269	,346	,839
Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa	102,62	100,923	,403	,837
Existe un buen compañerismo en su organización.	102,92	93,077	,732	,824

La prueba nos da a conocer la consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida: 0,8-0,9 de cómo un nivel bueno.

Por lo que se observa en la Tabla N°1, en cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados

ANÁLISIS FRECUENCIAS POR ÍTEMS

Se trabajó con frecuencias simples, y porcentajes para mayor entendimiento pero no es ideal ya que los valores son pequeños y hacen los porcentajes inestables.

1. Las interacciones con su jefe son fluidas.

Tabla 1: Las interacciones con su jefe son fluidas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	3	23,1
	Muy pocas veces	10	76,9
Total		13	100,0

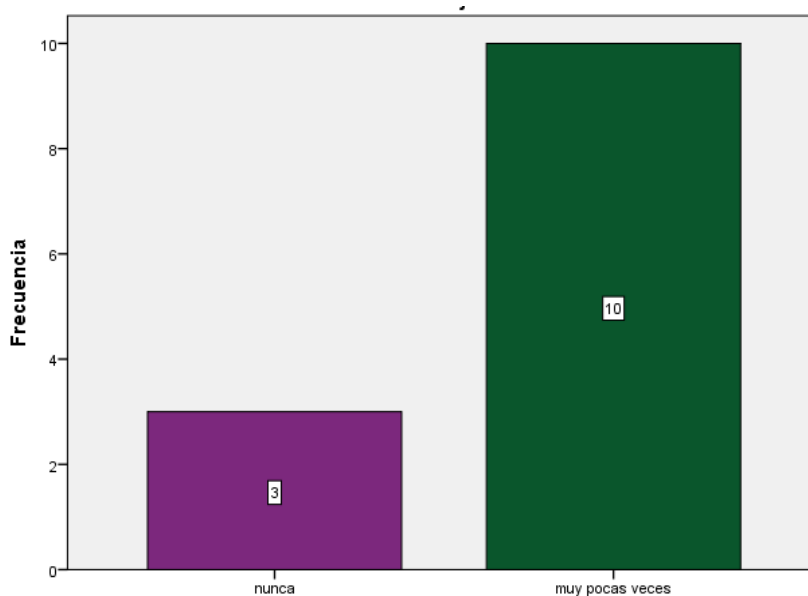


Gráfico 1: Las interacciones con su jefe son fluidas

Tabla 1: Se observa que gran mayoría de los colaboradores no mantienen una comunicación fluida con su jefe, esto conlleva a que los colaboradores no manifiesten sus dudas e inquietudes a la hora de realizar sus actividades causando que lleguen a sus objetivos con un poco de dificultad.

2. Tiene una buena relación con sus compañeros.

Tabla 2: Tiene una buena relación con sus compañeros

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	4	30,8
	Casi siempre	9	69,2
	Total	13	100,0

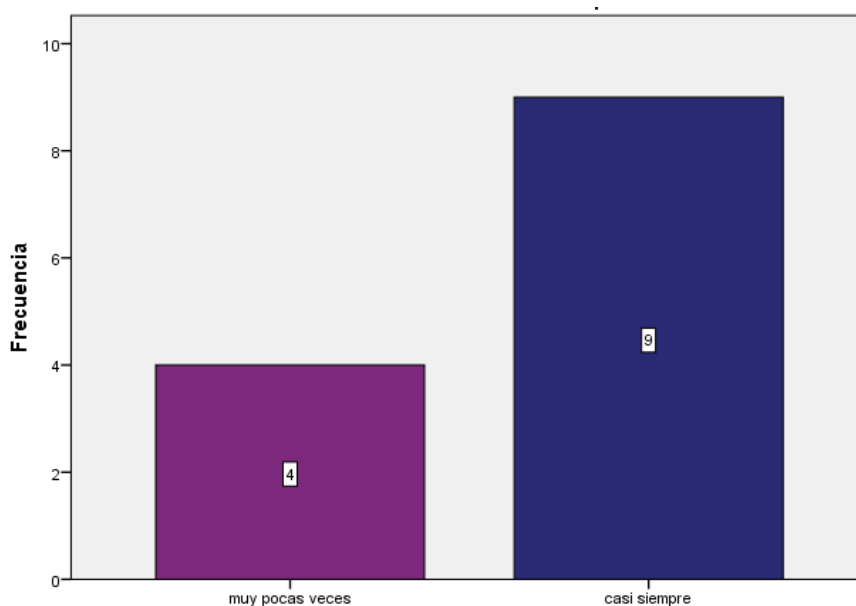


Gráfico 2: Tiene una buena relación con sus compañeros

Tabla 2: 9 de los colaboradores encuestados indicaron que casi siempre tienen una buena relación con sus compañeros. Se observó que los trabajadores se sienten bien y se llevan bien con los demás personas, esto permite que los trabajadores se sientan a gusto en sus interacciones diarias entre ellos.

3. La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño.

Tabla 3: La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	1	7,7
	Muy pocas veces	8	61,5
	Casi siempre	4	30,8
	Total	13	100,0

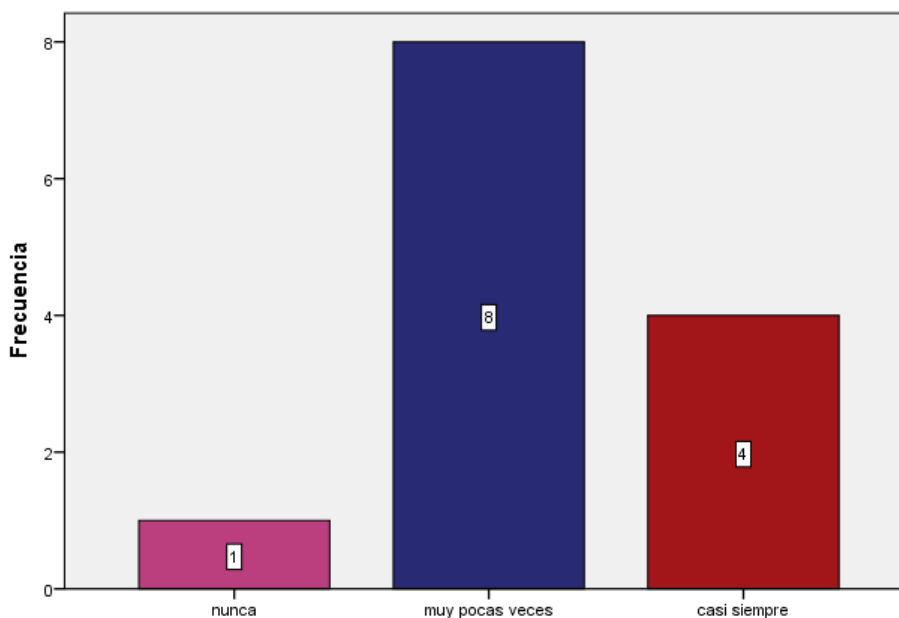


Gráfico 3: La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño.

Tabla 3: Se observó que en la empresa a los colaboradores muy pocas veces la empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño, lo que genera incertidumbre entre ellos.

4. Aumentan sus conocimientos a través de su trabajo laboral

Tabla 4: Aumentan sus conocimientos a través de su trabajo laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	2	15,4
	Casi siempre	11	84,6
	Total	13	100,0

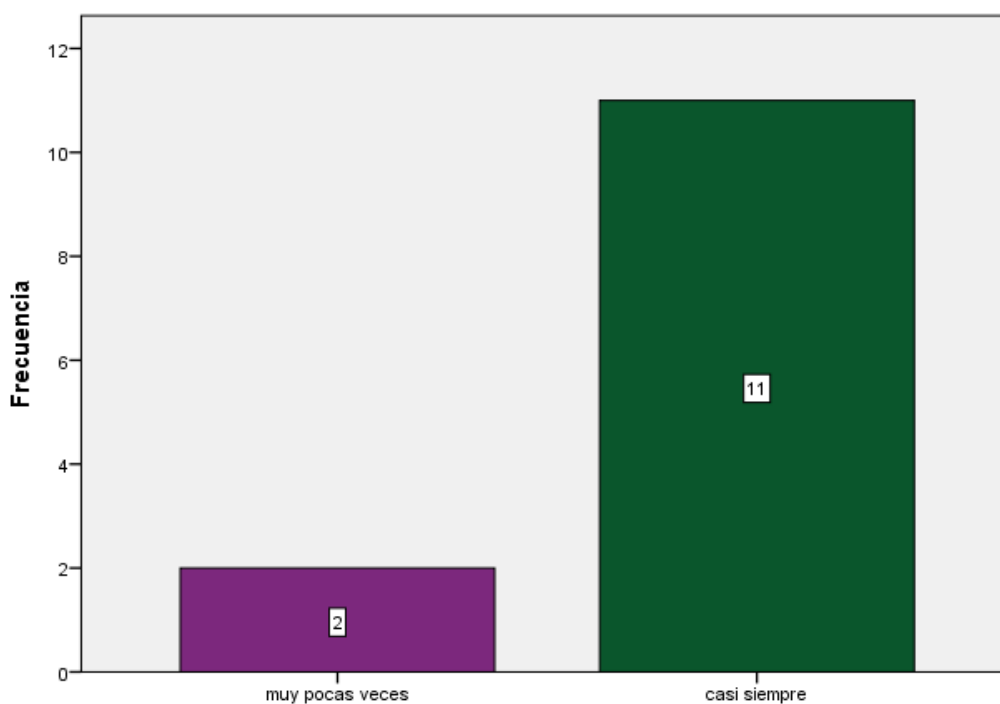
**Gráfico 4: Aumentan sus conocimientos a través de su trabajo laboral**

Tabla 4: Se observó que los trabajadores si sienten que el desempeño de sus funciones les ayude a aumentar sus conocimientos en sus labores diarias.

5. Percibes que la empresa se preocupa o tiene interés por usted.

Tabla 5: Percibes que la empresa se preocupa o tiene interés por usted

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	3	23,1
	Casi siempre	10	76,9
	Total	13	100,0

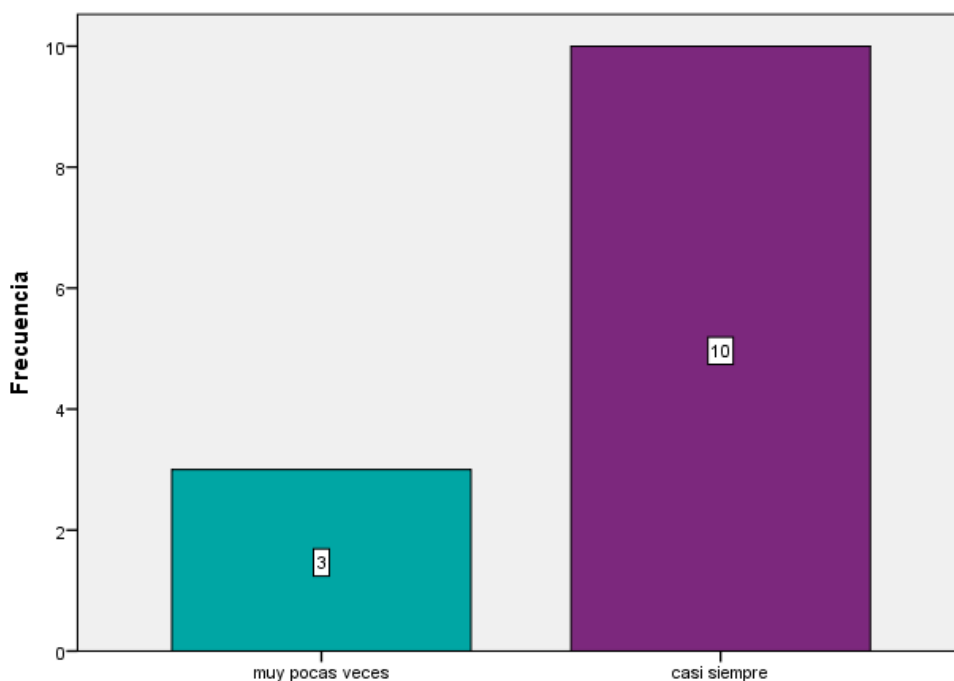


Gráfico 5: Percibes que la empresa se preocupa o tiene interés por usted.

Tabla 5: Se observó que los trabajadores si perciben una preocupación hacia ellos por parte de la empresa apoyándolos en funciones que aún no manejan muy bien, con el fin de mejorar los servicios.

6. Tiene usted iniciativa en su trabajo laboral.

Tabla 6: Tiene usted iniciativa en su trabajo laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Casi siempre	10	76,9
	Siempre	3	23,1
	Total	13	100,0

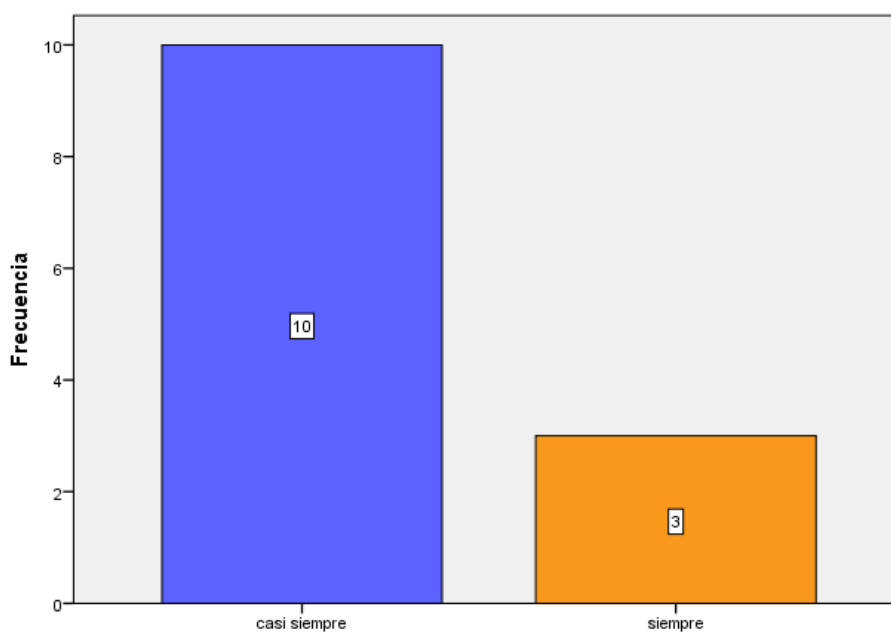


Gráfico 6: Tiene usted iniciativa en su trabajo laboral

Tabla 6: Se observó que los trabajadores tienen iniciativa en sus funciones, porque tienen que alcanzar metas de producción mensuales, lo que conlleva en ellos iniciativa en sus labores.

7. Consideras que toma decisiones prudentes en su área de trabajo.

Tabla 7: Consideras que toma decisiones prudentes en su área de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Casi siempre	10	76,9
	Siempre	3	23,1
	Total	13	100,0

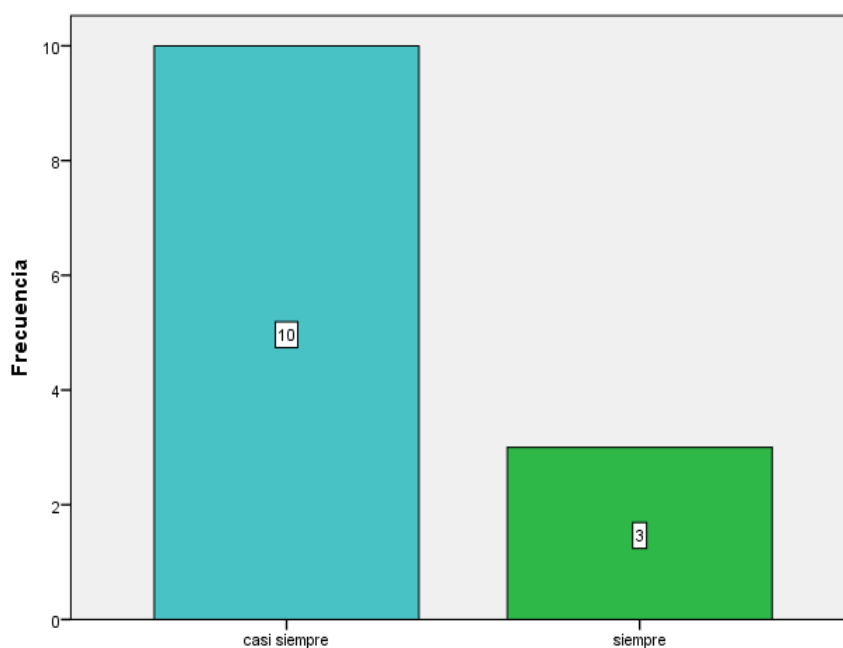


Gráfico 7: Consideras que toma decisiones prudentes en su área de trabajo

Tabla 7: Se observa que los trabajadores valoran mucho las actividades es por eso que toman decisiones prudentes, siempre informando al gerente para que de algunas acotaciones más.

8. Asume usted las consecuencias de sus decisiones sin echar la culpa a otros

Tabla 8: Asume usted las consecuencias de sus decisiones sin echar la culpa a otros

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Casi siempre	10	76,9
	Siempre	3	23,1
	Total	13	100,0

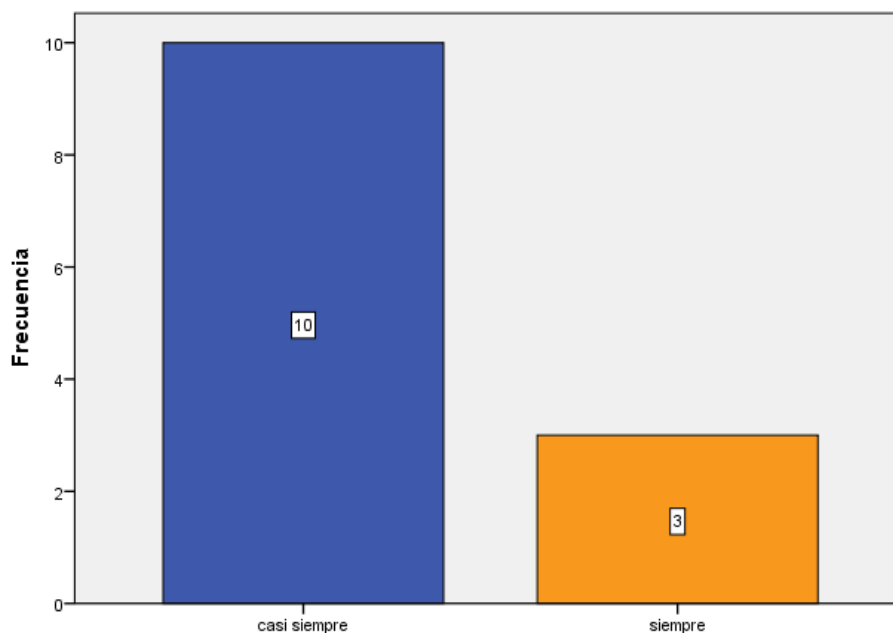


Gráfico 8: Asume usted las consecuencias de sus decisiones sin echar la culpa a otros

Tabla 8: Se observa que los trabajadores indicaron que casi siempre asumen las consecuencias de sus decisiones sin echar la culpa a otros; que lleva al gerente a tener que dar pautas para solucionar y mejorar estos procesos.

9. Las indicaciones del jefe son entendibles, oportunas y precisas

Tabla 9: Las indicaciones del jefe son entendibles, oportunas y precisas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	3	23,1
	Casi siempre	10	76,9
	Total	13	100,0

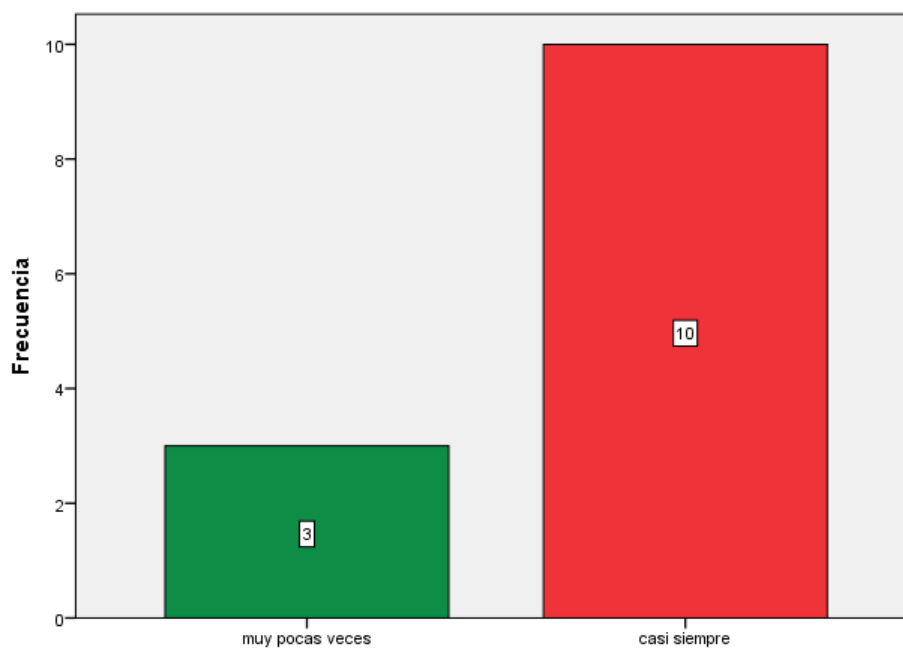


Gráfico 9: Las indicaciones del jefe son entendibles, oportunas y precisas

Tabla 9: Se observó que los trabajadores indicaron que casi siempre las indicaciones que brinda el gerente son entendibles, oportunas y precisas, para ejecutar los respectivos procesos en la empresa.

10. La interacción con sus compañeros es fluida.

Tabla 10: La interacción con sus compañeros es fluida

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	4	30,8
	Casi siempre	9	69,2
	Total	13	100,0

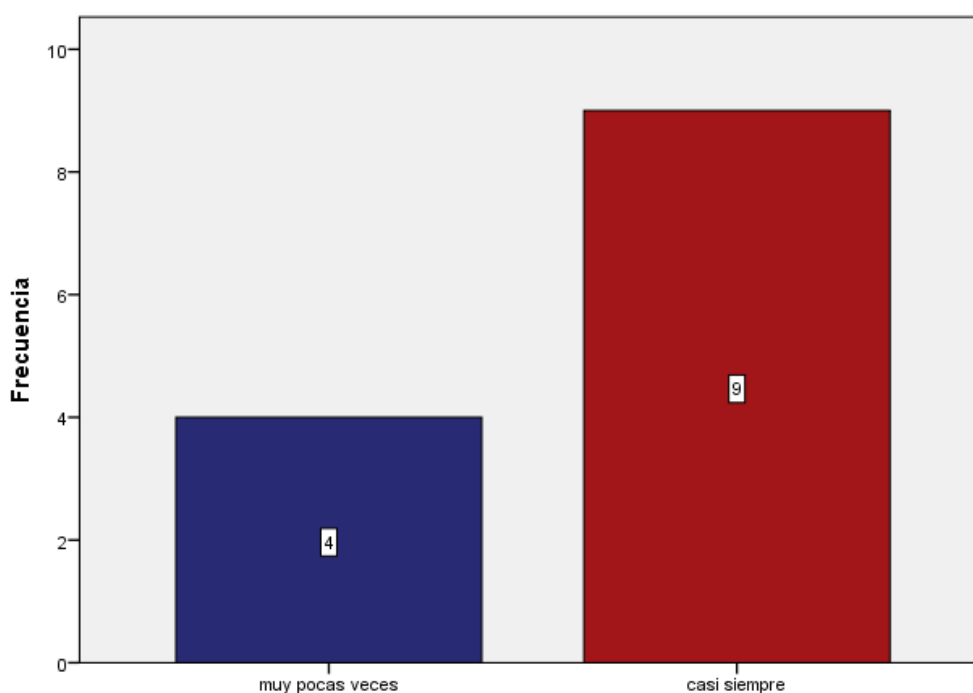


Gráfico 10: La interacción con sus compañeros es fluida

Tabla 10: Se refleja que en los trabajadores, casi siempre la interacción con sus compañeros es fluida, donde se trata de fomentar la iniciativa del trabajo de equipo.

11. Considera usted que sus ideas son tomadas en cuenta por los demás.

Tabla 11: Considera usted que sus ideas son tomadas en cuenta por los demás

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	10	76,9
	Casi siempre	3	23,1
	Total	13	100,0

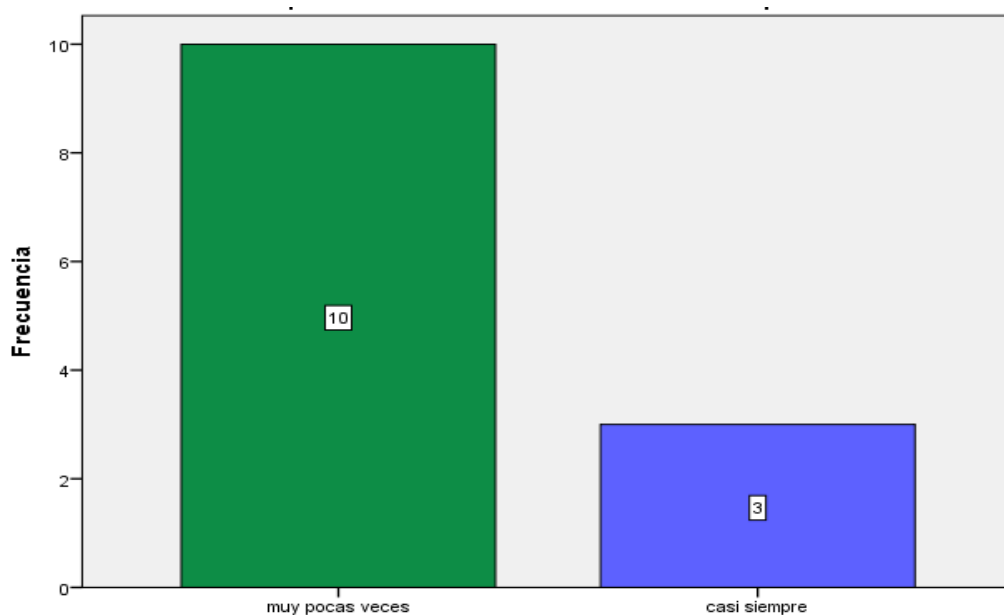


Gráfico 11: Considera usted que sus ideas son tomadas en cuenta por los demás

Tabla 11: Se refleja que en los trabajadores muy pocas veces son tomadas en cuenta sus ideas por los demás, que conlleva a una inseguridad a la hora de aportar y hacer acotaciones y se limitan solo a cumplir sus labores.

12. Cuenta con suficiente equipo y útiles para realizar adecuadamente el trabajo.

Tabla 12: Cuenta con suficiente equipo y útiles para realizar adecuadamente el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	3	23,1
	Casi siempre	10	76,9
	Total	13	100,0

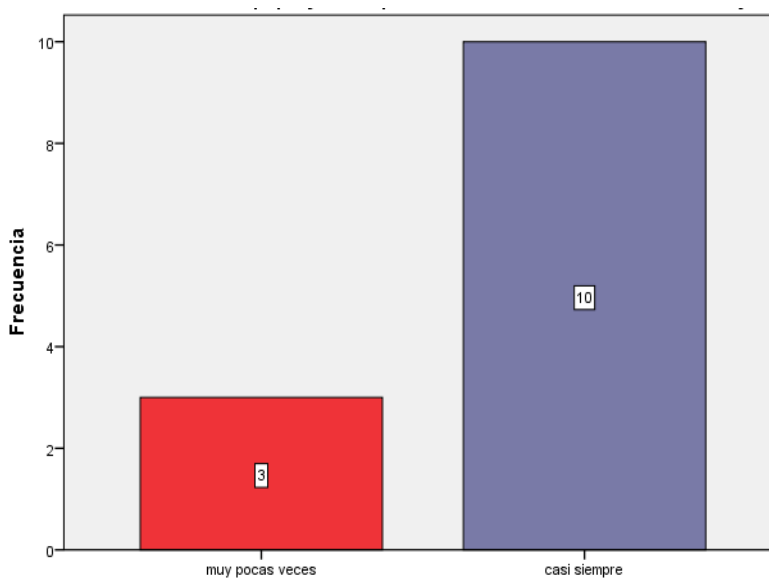


Gráfico 12: Cuenta con suficiente equipo y útiles para realizar adecuadamente el trabajo

Tabla 12: Se observa que en los trabajadores si cuentan con el material proporcionado para realizar sus labores en la empresa, aunque existe ocasiones donde se termina su dotación y tienen que realizar su requerimiento de materiales que les lleva cierto tiempo.

13. Proporciona el servicio constante de aseo y limpieza en su empresa.

Tabla 13: Proporciona el servicio constante de aseo y limpieza en su empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Casi siempre	11	84,6
	Siempre	2	15,4
	Total	13	100,0

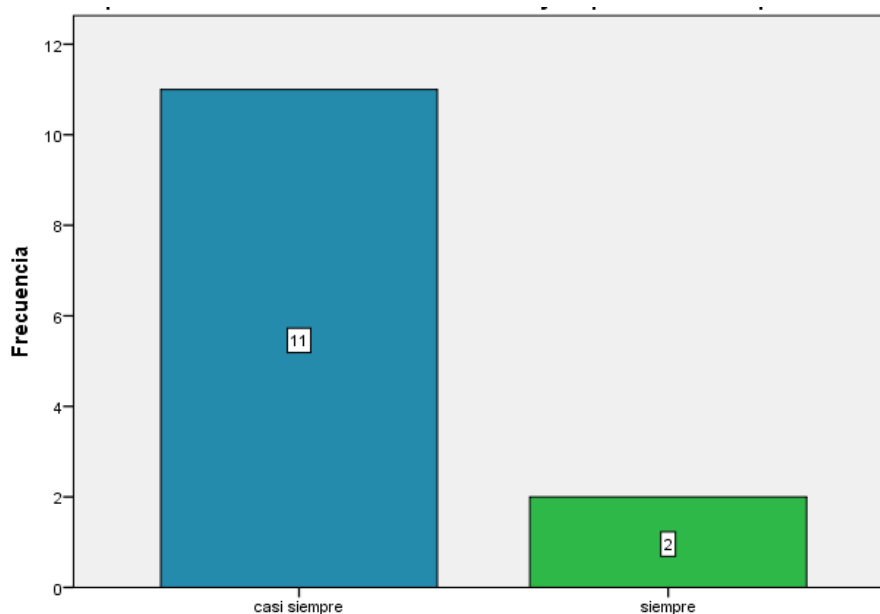


Gráfico 13: Proporciona el servicio constante de aseo y limpieza en su empresa

Tabla 13: Se refleja por parte de los trabajadores que casi siempre la empresa Proporciona el servicio constante de aseo y limpieza de las instalaciones, oficinas y servicios higiénicos diariamente, para el uso del personal.

14. Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás.

Tabla 14: Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	4	30,8
	Muy pocas veces	5	38,5
	Casi siempre	4	30,8
	Total	13	100,0

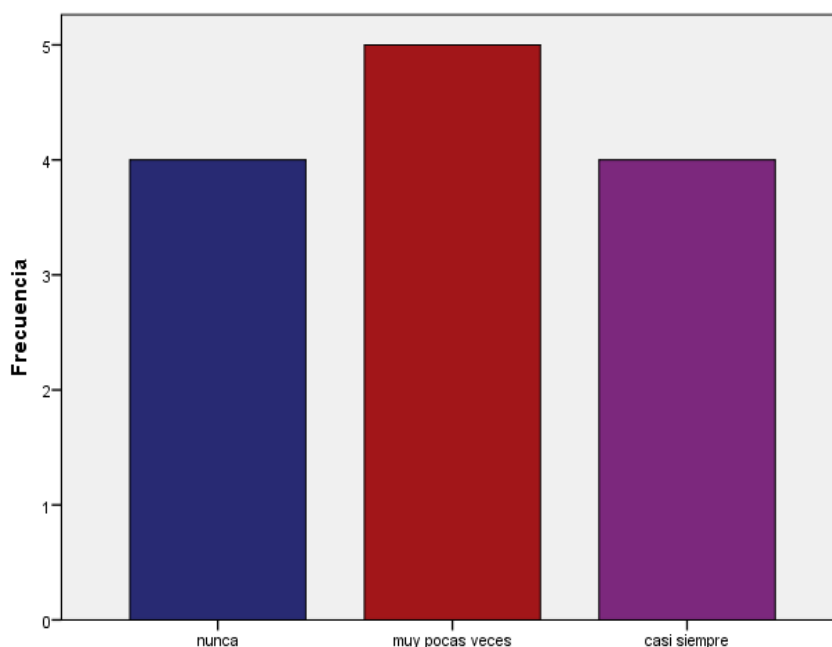


Gráfico 14: Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás

Tabla 14 Se refleja que en los trabajadores, casi siempre el desplazamiento en su lugar de trabajo incomoda o desconcentra al resto de sus compañeros ya que los espacios son reducidos y se requiere un mejor acondicionamiento del local.

15. Las normas son actualizadas según los cambios internos y externos de la empresa.

Tabla 15: Las normas son actualizadas según los cambios internos y externos de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Algunas veces	2	15,4
	Casi siempre	10	76,9
	Siempre	1	7,7
	Total	13	100,0

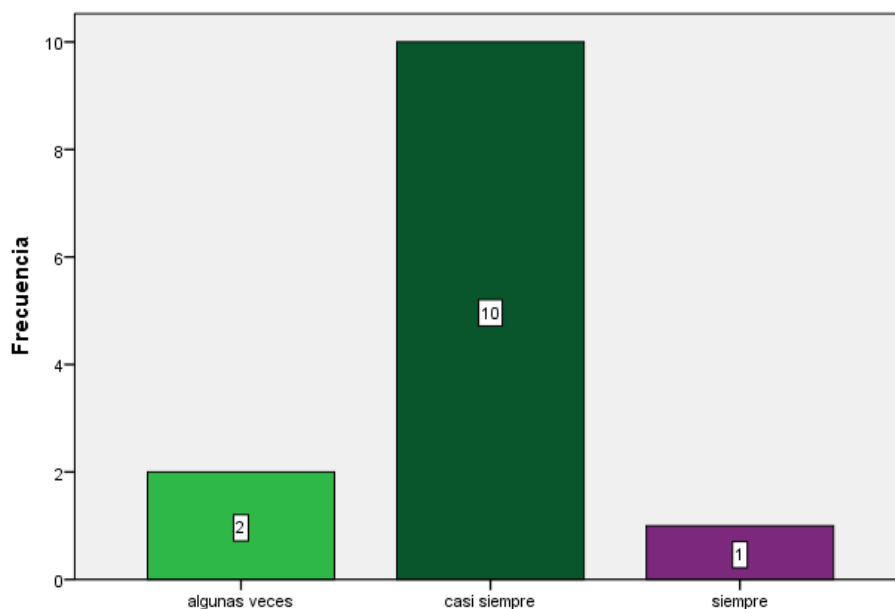


Gráfico 15: Las normas son actualizadas según los cambios internos y externos de la empresa

Tabla 15: Se observa en los trabajadores que casi siempre las normas son actualizadas según los cambios internos y externos de la empresa, ya sea por cambio de periodo ó actualización a nuevos estatutos que están en los protocolos de la empresa.

16. Considera adecuado que el nivel de exigencia le ayuda a aprender nuevas habilidades.

Tabla 16: Considera adecuado que el nivel de exigencia le ayuda a aprender nuevas habilidades

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	3	23,1
	Casi siempre	10	76,9
	Total	13	100,0

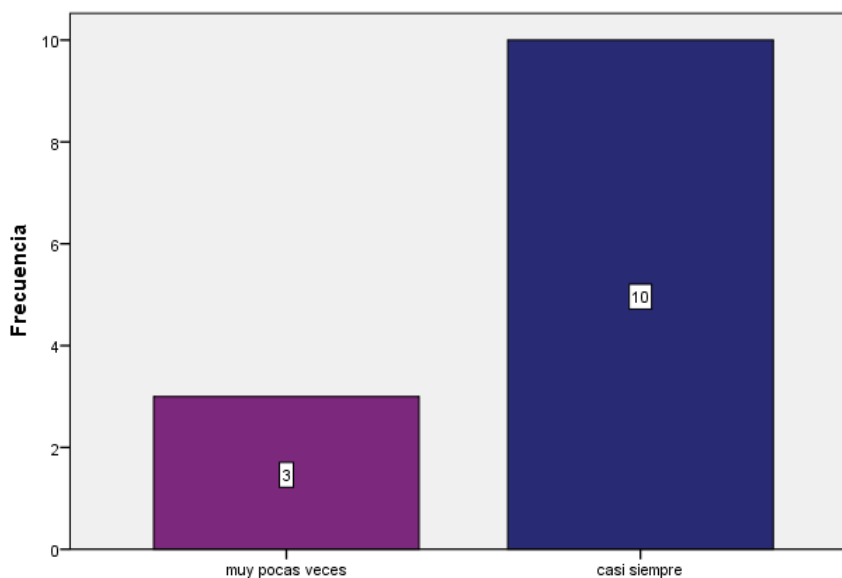


Gráfico 16: Considera adecuado que el nivel de exigencia le ayuda a aprender nuevas habilidades

Tabla 16: Se observa en los trabajadores que casi siempre consideran adecuado el nivel de exigencia, para cumplir las metas trazadas, que les conlleva aprender y mejorar su proceso.

17. Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa.

Tabla 17: Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	3	23,1
	Casi siempre	10	76,9
	Total	13	100,0

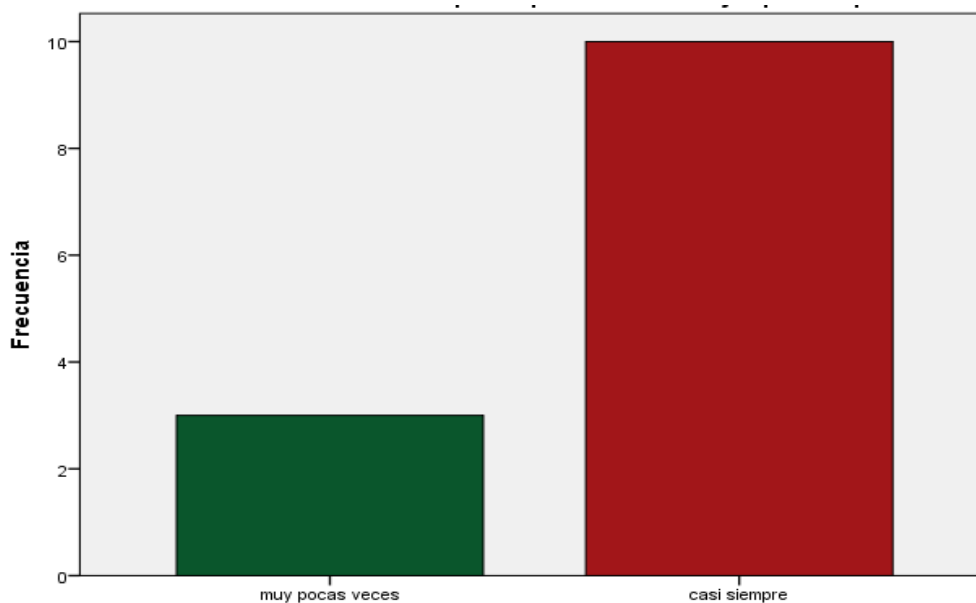


Gráfico 17: Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa

Tabla 17: Se observa en los trabajadores que casi siempre se consideran valorados por el puesto de trabajo que ocupa, y las metas cumplidas de los periodos trazados de su respectiva área.

18. Soluciona usted los problemas con facilidad.

Tabla 18: Soluciona usted los problemas con facilidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	2	15,4
	Casi siempre	11	84,6
	Total	13	100,0

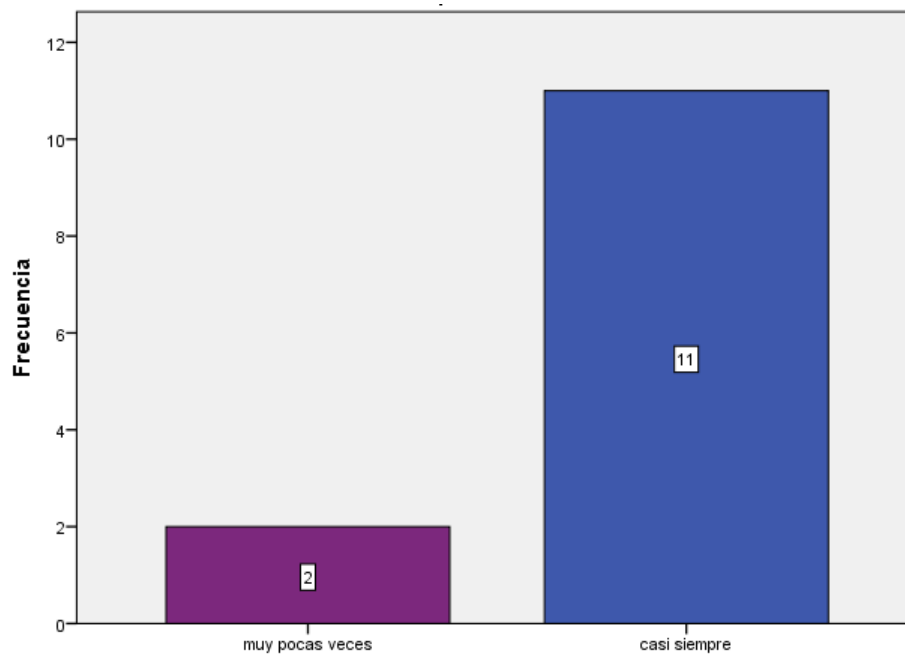


Gráfico 18: Soluciona usted los problemas con facilidad

Tabla 18: 11 de los colaboradores encuestados indicaron que casi siempre solucionan los problemas con facilidad. A pesar de que no tienes mucha comunicación con su jefe, los colaboradores son eficientes.

19. Aprovecha las oportunidades del entorno.

Tabla 19: Aprovecha las oportunidades del entorno

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Casi siempre	12	92,3
	Siempre	1	7,7
	Total	13	100,0

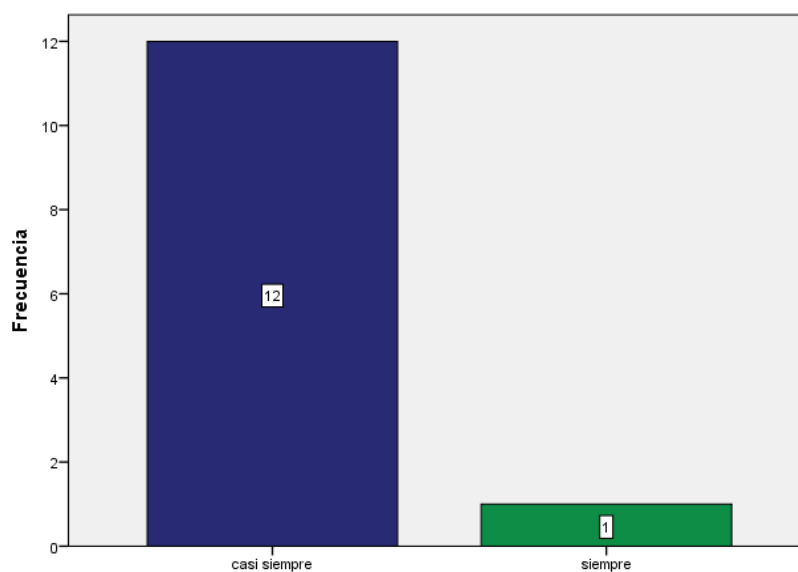


Gráfico 19: Aprovecha las oportunidades del entorno

Tabla 19: Se observa en los trabajadores que casi siempre aprovechan las oportunidades del entorno laboral, para mejorar los procesos, alcanzar las metas en grupo.

20. Desarrolla estrategias para mejora continua de la empresa

Tabla 20: Desarrolla estrategias para mejora continua de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	3	23,1
	Casi siempre	10	76,9
	Total	13	100,0

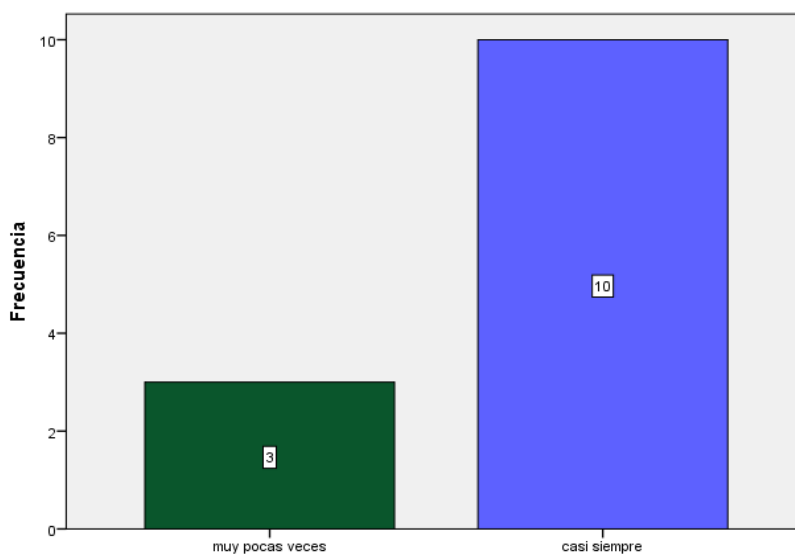


Gráfico 20: Desarrolla estrategias para mejora continua de la empresa

Tabla 20: Se observó en los trabajadores que casi siempre desarrollan estrategias para mejora de sus procesos para alcanzar sus metas y mejora continua de la empresa.

21. Es fluida la comunicación que tiene con sus colaboradores

Tabla 21: Es fluida la comunicación que tiene con sus colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje
validos	Nunca	3	23,1
	Muy pocas veces	10	76,9
	Total	13	100,0

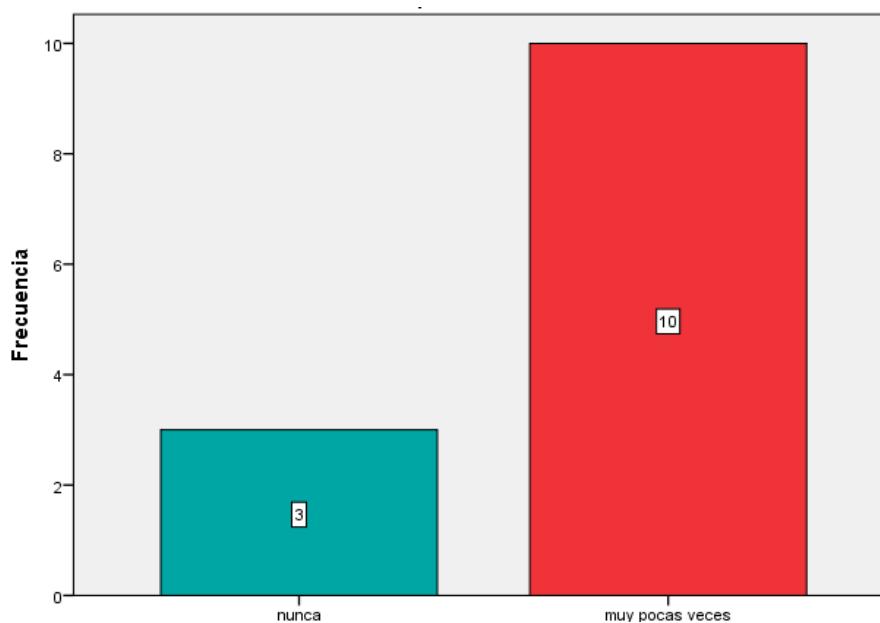


Gráfico 21: Es fluida la comunicación que tiene con sus colaboradores

Tabla 21: Se refleja en los trabajadores que muy pocas veces es fluida la comunicación que tiene con sus colaboradores, porque la mayoría de personal está captando clientes o están tratando de renovar los contratos con los clientes y son meticulosos con la información propia.

22. La organización se mueve por competencias

Tabla 22: La organización se mueve por competencias

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	7	53,8
	Casi siempre	6	46,2
	Total	13	100,0

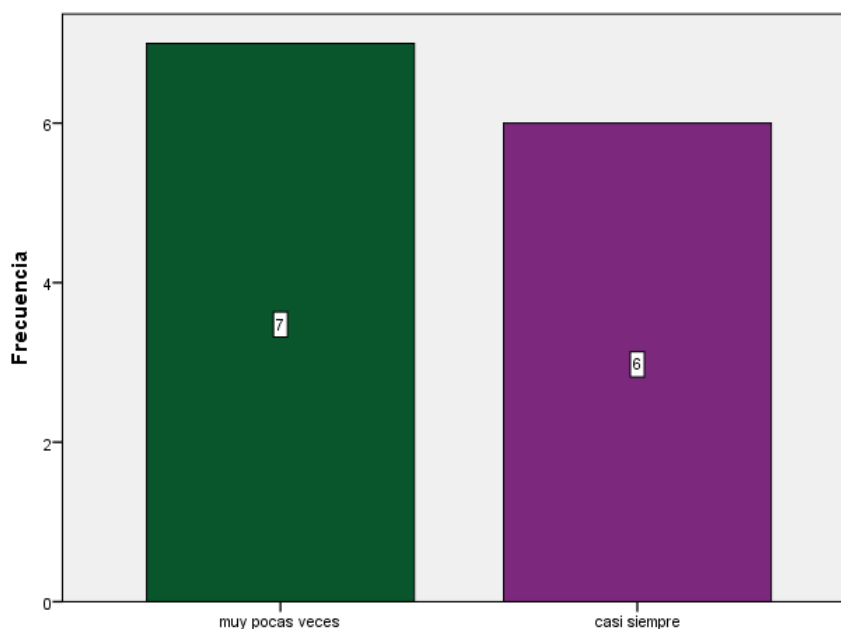
**Gráfico 22: La organización se mueve por competencias**

Tabla 22: Se refleja en los trabajadores que muy pocas veces La organización se mueve por competencias, se enfocan en resultados y quien tiene mayor cartera de clientes.

23. Genera usted confianza a sus colaboradores

Tabla 23: Genera usted confianza a sus colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	2	15,4
	Muy pocas veces	10	76,9
	Casi siempre	1	7,7
	Total	13	100,0

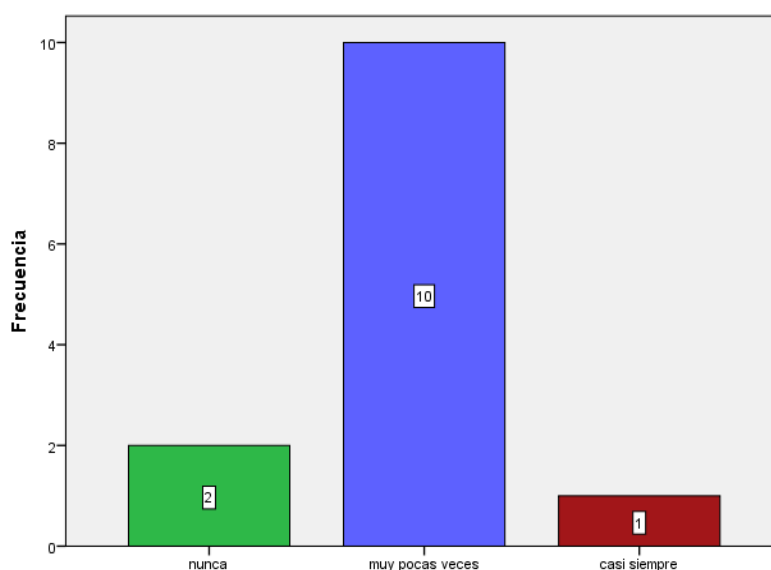
**Gráfico 23: Genera usted confianza a sus colaboradores**

Tabla 23: Se refleja en los trabajadores que muy pocas veces Generan confianza al resto de los colaboradores, porque la empresa trata de generar mayores utilidades y se enfoca en quien capta mayores clientes cumpliendo las metas propuestas.

24. Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones

Tabla 24: Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	2	15,4
	Muy pocas veces	11	84,6
	Total	13	100,0

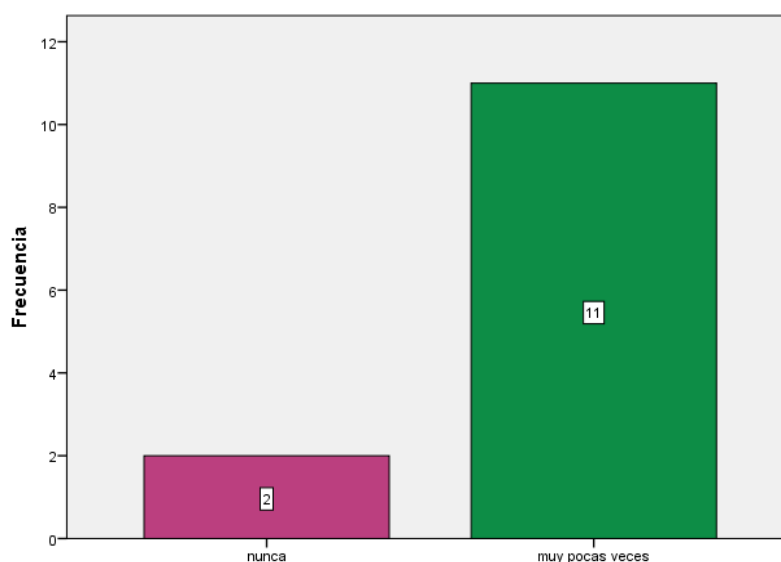
**Gráfico 24: Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones**

Tabla 24: Se observa en los trabajadores que casi siempre motivan a sus colaboradores a tomar decisiones, en los procesos de adquisición de seguros para empresas, siempre dando pautas al personal en las propuestas que brindan para las empresas adquiridoras.

25. Apoya o ayuda a sus colaboradores

Tabla 25: Apoya o ayuda a sus colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	10	76,9
	Casi siempre	3	23,1
	Total	13	100,0

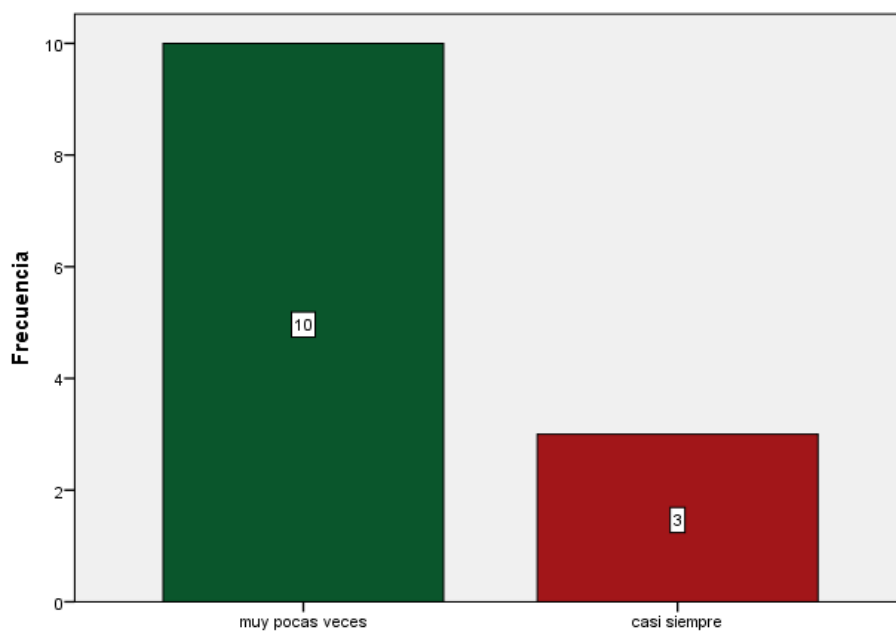
**Gráfico 25: Apoya o ayuda a sus colaboradores**

Tabla 25: Se observa en los trabajadores que muy pocas veces apoyan o ayudan a sus colaboradores, ya que están desarrollando en sus labores diarias.

26. Alcanza usted los objetivos de la empresa

Tabla 26: Alcanza usted los objetivos de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Casi siempre	11	84,6
	siempre	2	15,4
	Total	13	100,0

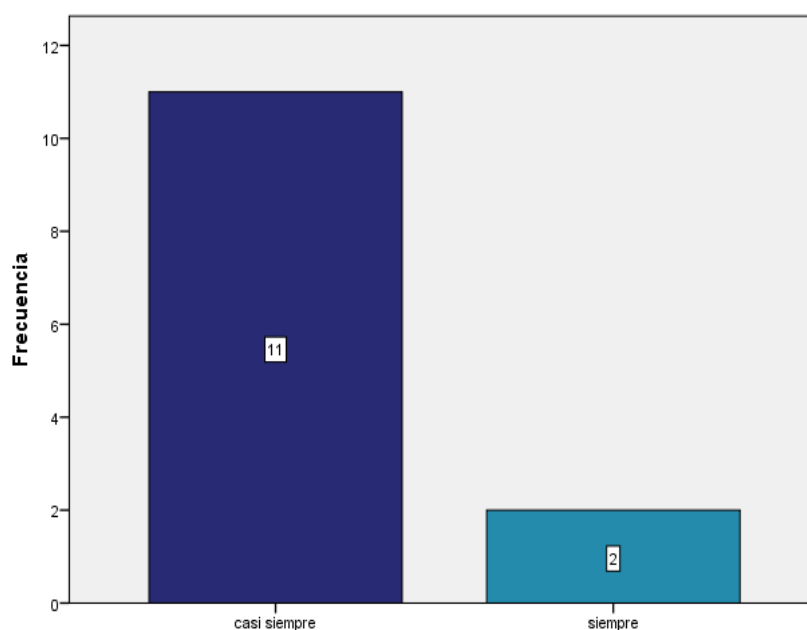


Gráfico 26: Alcanza usted los objetivos de la empresa

Tabla 26: Se observa en los trabajadores que casi siempre alcanza usted los objetivos de la empresa, previstos para la quincena y completar sus metas para el mes y algunas veces superar las ventas.

27. Lo apoyan con cursos complementarios a su trabajo laboral pagándole un porcentaje del costo de los mismos

Tabla 27: Lo apoyan con cursos complementarios a su trabajo laboral pagándole un porcentaje del costo de los mismos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Casi siempre	10	76,92
	Muy pocas veces	2	15,38
	Siempre	1	7,69
	Total	13	100,0

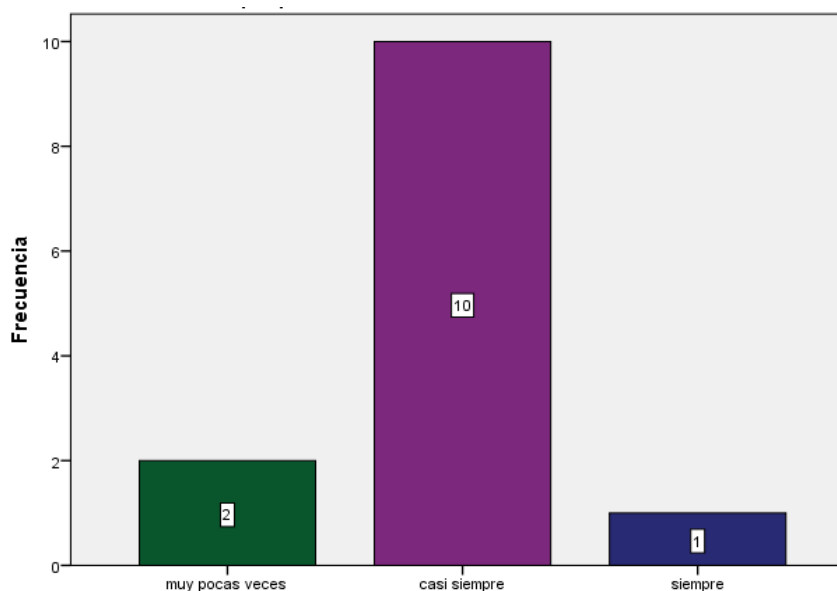


Gráfico 27: Lo apoyan con cursos complementarios a su trabajo laboral pagándole un porcentaje del costo de los mismos

Tabla 27: Se observa en los trabajadores que casi nunca son apoyados con cursos complementarios a su trabajo laboral pagándole un porcentaje del costo de los mismos, para que sigan capacitándose en sus puestos de trabajo.

28. Se cumple una política de capacitación y actualización constante

Tabla 28: Se cumple una política de capacitación y actualización constante

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	9	69,2
	Muy pocas veces	4	30,8
	Total	13	100,0

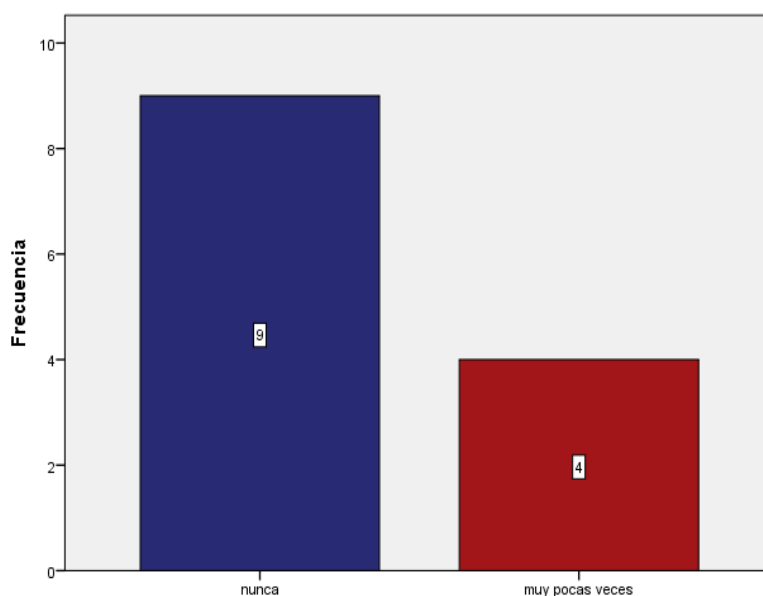


Gráfico 28: Se cumple una política de capacitación y actualización constante.

Tabla 28: Se observa en los trabajadores que nunca se cumplen una política de capacitación y actualización constante dentro de la empresa que genera que no se sientan bien laborando para la empresa.

29. Se siente integrado en la empresa

Tabla 29: Se siente integrado en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	3	23,1
	Casi siempre	10	76,9
	Total	13	100,0

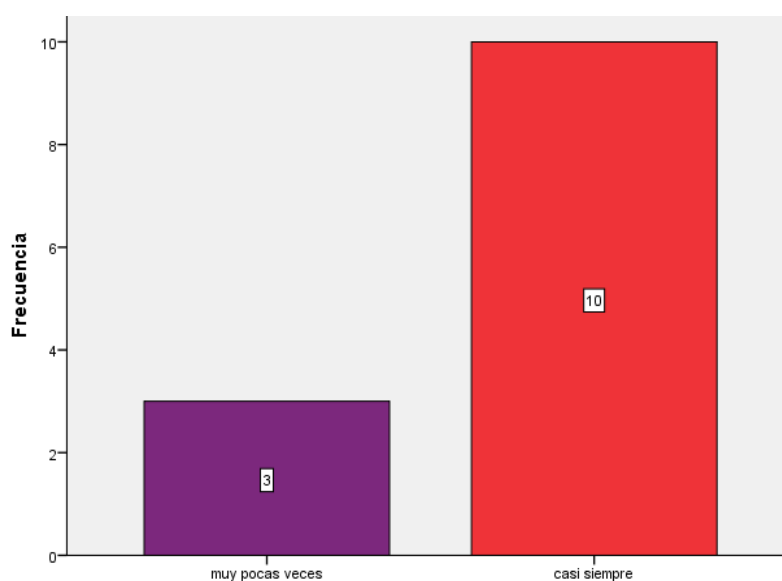


Gráfico 29: Se siente integrado en la empresa

Tabla 29: Se refleja en los trabajadores que casi siempre se sienten integrados entre ellos mismos en las labores cotidianas dentro de la empresa.

30. Percibe usted un ambiente de confianza

Tabla 30: Percibe usted un ambiente de confianza

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	5	38,5
	Casi siempre	8	61,5
	Total	13	100,0

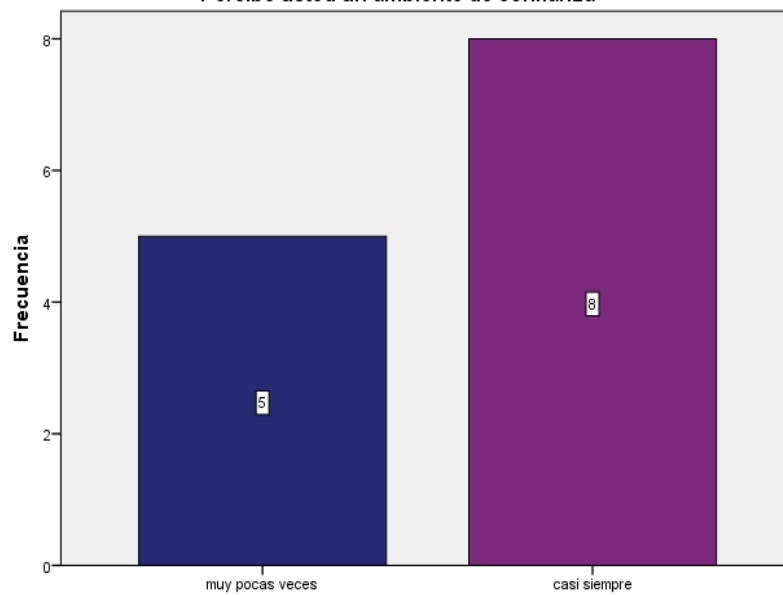
**Gráfico 30: Percibe usted un ambiente de confianza**

Tabla 30: Se refleja en los trabajadores que casi siempre perciben un ambiente de confianza, entre ellos porque llevan tiempo y se han relacionado con todos dentro la empresa.

31. Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores

Tabla 31: Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	3	23,1
	Muy pocas veces	10	76,9
	Total	13	100,0

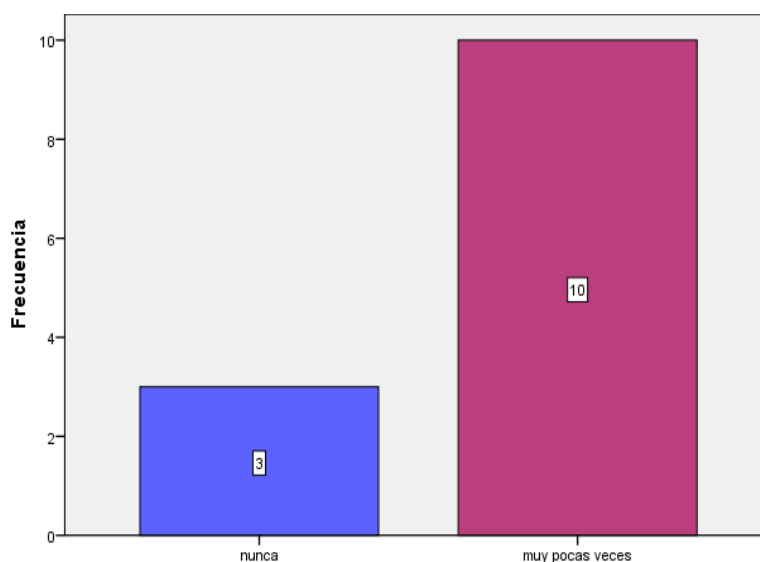


Gráfico 31: Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores

Tabla 31: Se refleja en los trabajadores que muy pocas veces consideran que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores, porque es común ver que todos tienen que alcanzar las metas trazadas, no le dan mucha relevancia.

32. Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa

Tabla 32: Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa

		Frecuencia	Porcentaje
validos	Muy pocas veces	2	15,4
	Casi siempre	11	84,6
	Total	13	100,0

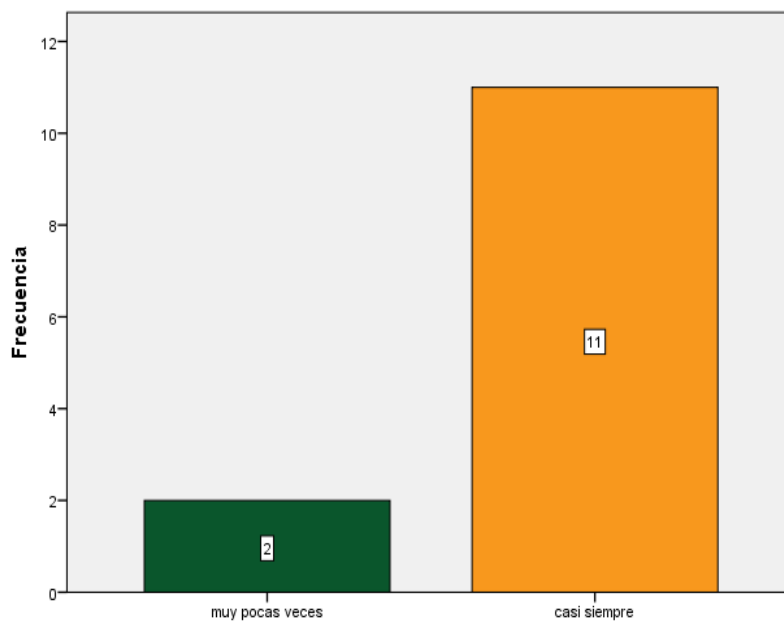


Gráfico 32: Asume usted las consecuencias de sus decisiones sin echar la culpa a otros

Tabla 32: Se observa en los trabajadores valoran mucho las actividades que realizan, esto demuestra que ellos se sienten bien trabajando esto demuestra que están identificado con la empresa.

33. Existe un buen compañerismo en su organización

Tabla 33: Existe un buen compañerismo en su organización

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy pocas veces	4	30,8
	Casi siempre	9	69,2
	Total	13	100,0

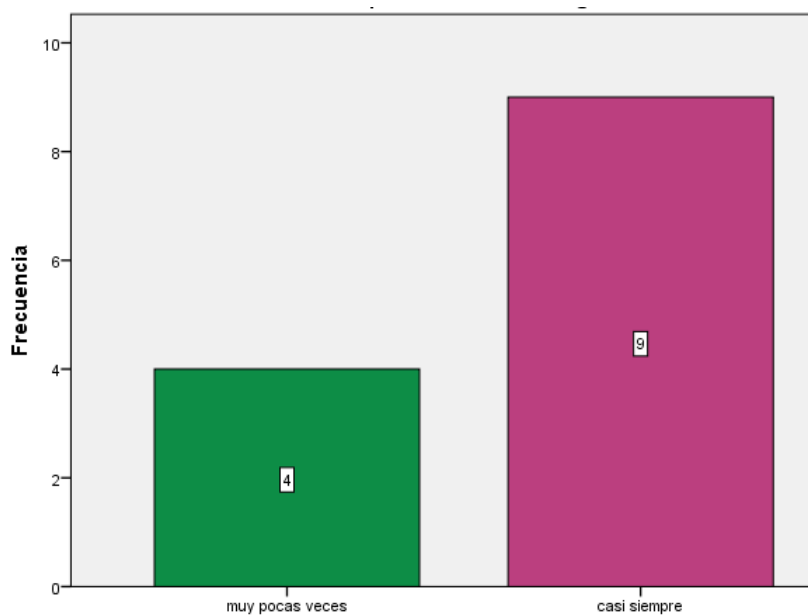


Gráfico 33: Existe un buen compañerismo en su organización

Tabla 33: Se observa en los trabajadores que casi siempre existe un compañerismo en su organización entre ellos mismos porque son parte de la misma empresa.

ANÁLISIS POR TIPO DE COLABORADOR (ADMINISTRADOR Y VENDEDOR)

34. La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño

Tabla 34: La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño.

La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño.		Trabajador		Total
		Administrador	Vendedor	
	Nunca	1	0	1
	Muy pocas veces	7	1	8
	Casi siempre	1	3	4
Total		9	4	13

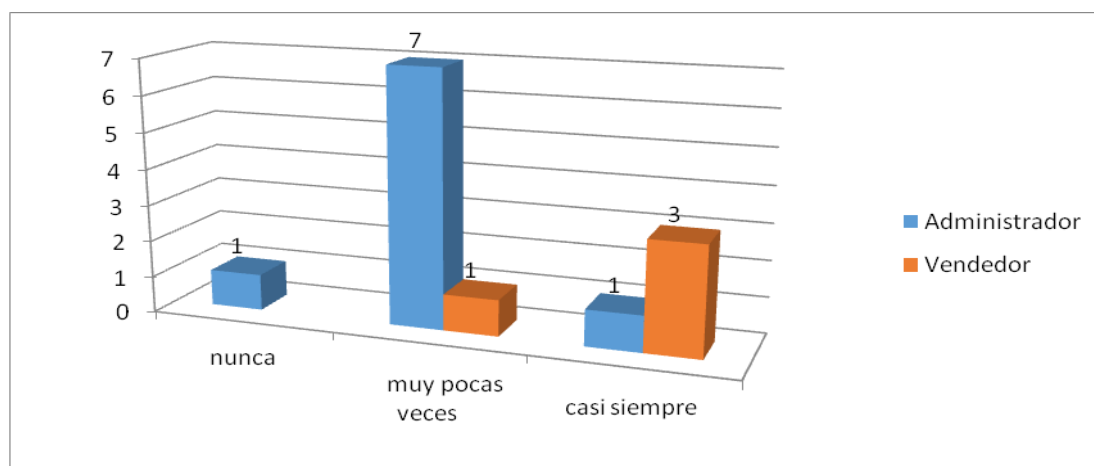


Gráfico 34: La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño

Tabla 34: 7 de los administradores indicaron que muy pocas veces la empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño, mientras 3 vendedores indicaron que casi siempre la empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño.

35. Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás.

Tabla 35: Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás

Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás.		Trabajador		Total
		Administrador	Vendedor	
	Nunca	4	0	4
	Muy pocas veces	5	0	5
	Casi siempre	0	4	4
Total		9	4	13

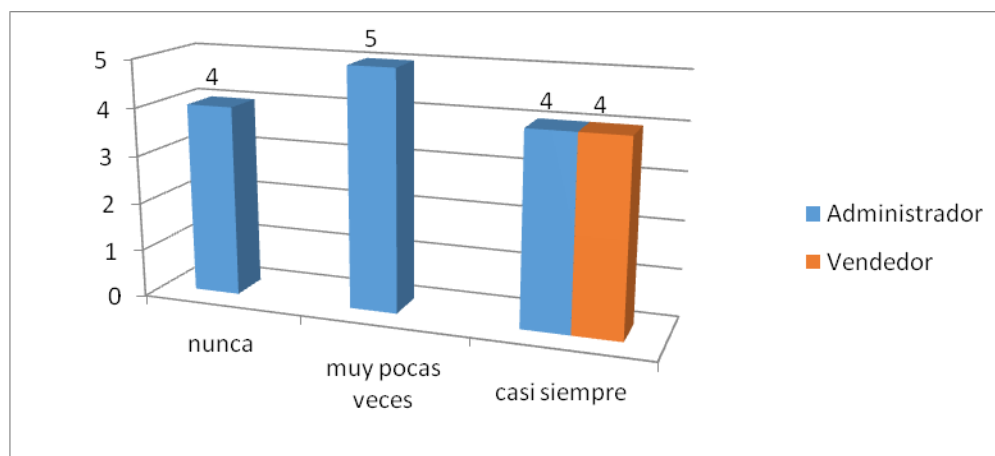


Gráfico 35: Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás.

Tabla 35: 5 de los administradores indicaron que muy pocas veces su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás, mientras que los 4 vendedores que trabajan en la empresa indicaron que casi siempre su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás.

36. Genera usted confianza a sus colaboradores.

Tabla 36: Genera usted confianza a sus colaboradores.

Genera usted confianza a sus colaboradores		Trabajador		Total
		Administrador	Vendedor	
	Nunca	2	0	2
	Muy pocas veces	6	4	10
	Casi siempre	1	0	1
Total		9	4	13

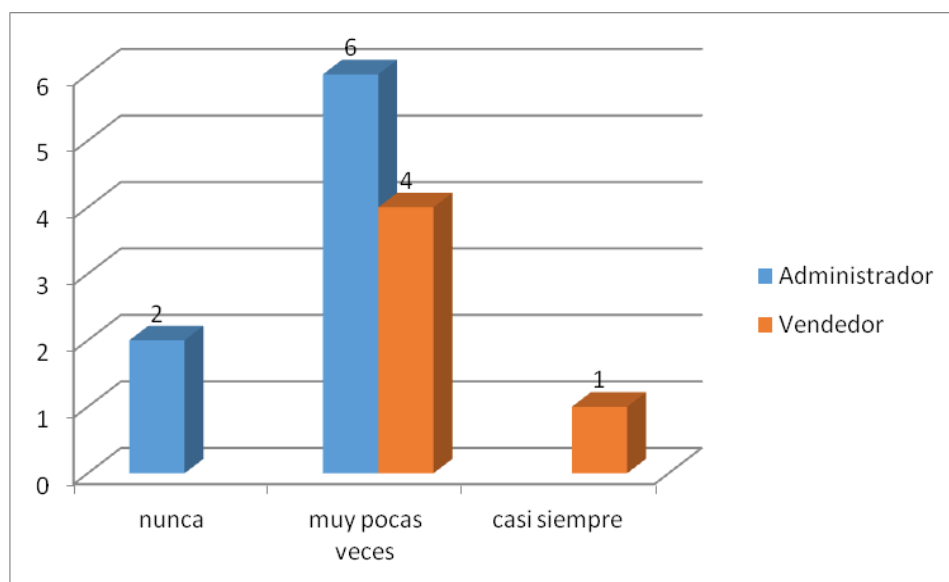


Gráfico 36: Genera usted confianza a sus colaboradores.

Tabla 36: 6 de los 9 trabajadores indicaron que Generan confianza a sus colaboradores, mientras que los 4 vendedores indicaron que Generan confianza a sus colaboradores.

37. Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones

Tabla 37: Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones

Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones	Trabajador		Total
	Administrador	Vendedor	
Nunca	2	0	2
Muy pocas veces	7	4	11
Total	9	4	13

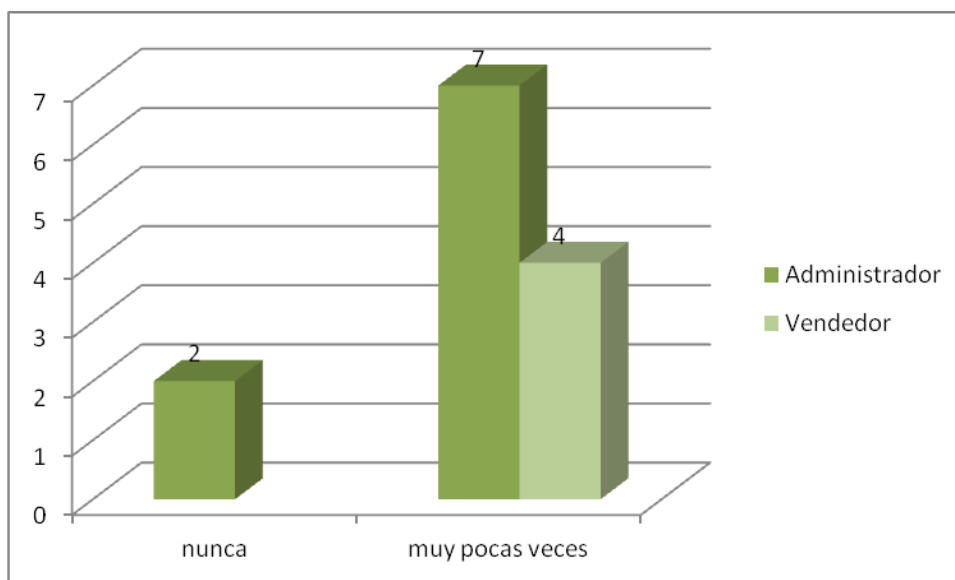
**Gráfico 37: Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones.**

Tabla 37: 7 de los 9 trabajadores indicaron que muy pocas veces la empresa motiva a sus colaboradores a tomar decisiones, mientras que los 4 vendedores indicaron que la empresa motiva a sus colaboradores a tomar decisiones.

38. Apoya o ayuda a sus colaboradores.

Tabla 38: Apoya o ayuda a sus colaboradores.

Apoya o ayuda a sus colaboradores		Trabajador		Total
		Administrador	Vendedor	
	Muy pocas veces	8	2	10
	Casi siempre	1	2	3
Total		9	4	13

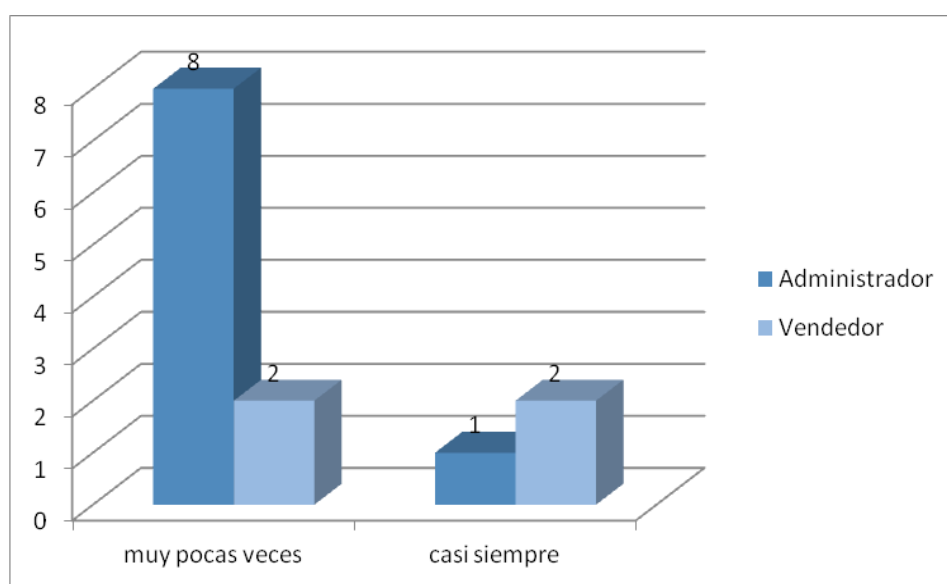


Gráfico 38: Apoya o ayuda a sus colaboradores.

Tabla 38: 8 de los 9 administradores indicaron que muy pocas veces apoyan o ayudan a sus colaboradores, mientras que 2 vendedores indicaron que muy pocas veces apoyan o ayudan y los otros dos indicaron que casi siempre apoyan o ayudan a sus colaboradores.

39. Percibe usted un ambiente de confianza.

Tabla 39: Percibe usted un ambiente de confianza.

Percibe usted un ambiente de confianza		Trabajador		Total
		Administrador	Vendedor	
	Muy pocas veces	5	0	5
	Casi siempre	4	4	8
Total		9	4	13

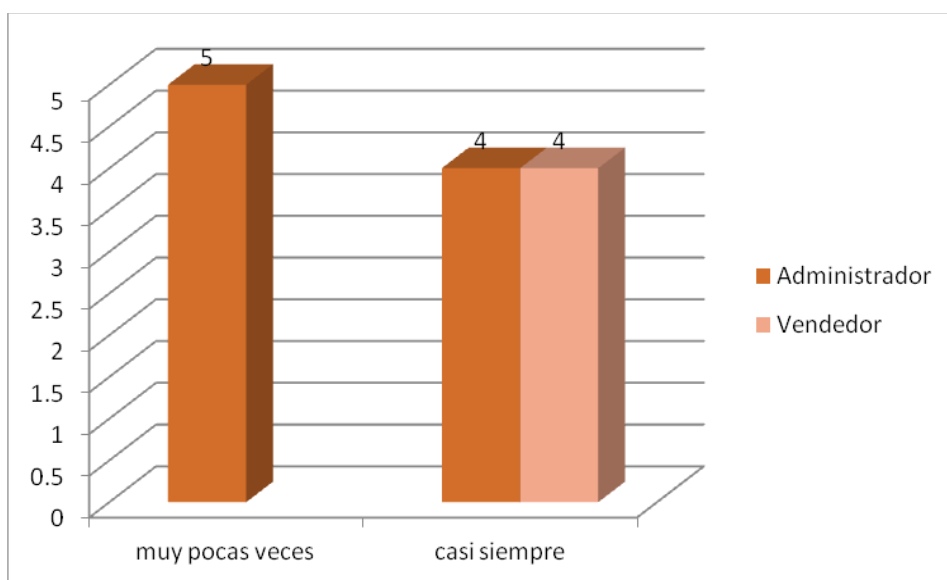


Gráfico 39: Percibe usted un ambiente de confianza.

Tabla 39: 5 de los administradores indicaron que muy pocas veces perciben un ambiente de confianza en la empresa, mientras los 4 vendedores indicaron que casi siempre perciben ambiente de confianza.

40. Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores.

Tabla 40: Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores.

Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores	trabajador		Total
	Administrador	Vendedor	
Nunca	3	0	3
Muy pocas veces	6	4	10
Total	9	4	13

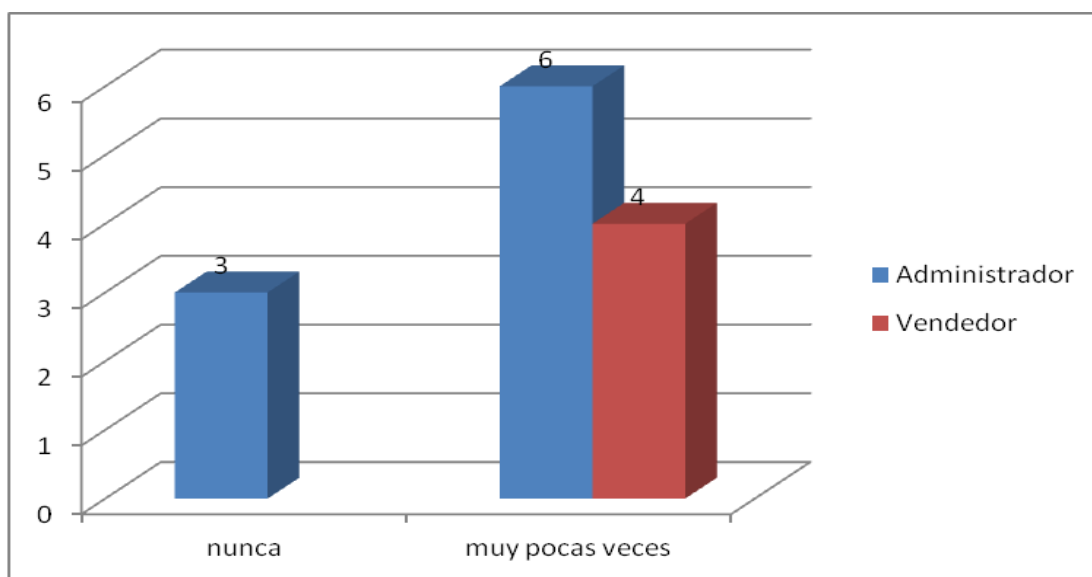


Gráfico 40: Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores.

Tabla 40: 6 de los 9 trabajadores considera que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores, mientras que los 4 vendedores que trabajan en la empresa indicaron que trabajo que realiza si es reconocido.

4.2. DISCUSIÓN

Para el análisis de la información obtenida, se requirió del método de la encuesta y así saber cuál es el diagnóstico de la empresa ACSL Corredores de Seguro SRL, para poder determinar el tipo de motivación por la que se mueven los colaboradores. Para lo cual se identificó que 69,2% de los colaboradores mantiene una buena relación con sus compañeros siendo solidarios y apoyándose unos a otros otorgándose la información o herramientas necesarias para llevar a cabo dichas actividades laborales y así alcanzar sus objetivos personales y en equipo (Gráfico N° 2, 10 y 33); vemos también que el 76,9% tiene iniciativa de desarrollar estrategias en su trabajo identificándolo como motivación trascendente (Gráfico N°6, 20 y 22).

Por otro lado se observó que la empresa ACSL Corredores de Seguros SRL entrega compensaciones y bonos extras además del sueldo básico a las personas de campo que son aquellos que realizan visitas a las empresas y ofrecen el servicio de los seguros siempre y cuando cumplan con alcanzar el número de ventas confirmadas mientras que los colaboradores de oficina aquellos que realizan actividades administrativos se les ofrece una remuneración de sueldo fijo, donde nos manifestaros que no era suficiente, ya que la gran mayoría de los colaboradores son mujeres y tienen con hijos a quien mantener (Gráfico N° 3).

Referente a la infraestructura interna de la empresa los colaboradores de oficina no se encuentran cómodos en las instalaciones donde trabajan con un 69.3%, ya que no les permite desplazarse de forma tranquila y segura, si bien es cierto las mantienen limpias pero los espacios son muy reducidos permitiendo que se sienta aún más el calor en temporada de verano, esto influye mucho en su estado emocional y bienestar físico, y la otro porcentaje de colaboradores no refleja ninguna molestia ya que ellos trabajan fuera de le empresa, visitando a los clientes(Gráfico 14 y 35)

También se obtuvo que el 84,6% de los colaboradores aumenta su nivel de conocimientos y habilidades a través de su trabajo, solucionando los problemas que se presentan diariamente (Gráfico N° 4, 16, 18, 20 Y 31). Pero se pudo observar que la empresa no está muy interesada de que sus colaboradores se capaciten o se desarrollen profesionalmente ya que el 84,6% de los colaboradores manifestaron que no se les capacita, limitándolos en su aprendizaje y experiencia para poder realizar un trabajo eficiente y óptimo (Gráfico N° 27 y 28).

Por otro lado la comunicación, un factor muy importante en toda empresa, se puede observar que no mantienen fluidez de ella, respondiendo 23.1% nunca y 76.9% muy pocas veces, esta mala gestión de comunicación conlleva a una desorientación de las funciones de los colaboradores, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras, si no hay una buena comunicación cada cual entenderá las cosas a su manera y retrasarán los tiempos para concluir ciertas actividades; de la misma manera si nadie tiene clara cuál es la realidad.

Así mismo el 76.9% revelan que su jefe no genera confianza creando problemas de conexión, credibilidad, limitaciones al expresar sus ideas ni a retroalimentar la información cognitiva que pueden manejar ellos; si los colaboradores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados desmotivados y pocos productivos y por último si no dejas hablar y escuchas a tus empleados, cualquier cosa puede acabar en negatividad, secretismos y chismorreo deterioras del clima organizacional. (Gráfico 01, 21, 23 y 25).

Con lo que se pudo observar en el resultado de las encuestas y entrevistas informales que se efectuaron con los colaboradores se puede señalar que el gerente la cabeza de la organización no cuenta

con cualidades principales de un líder según Ferreiro, P (2002). La falta de imaginación, capacidad administrativa y afecto por sus subordinados, donde su ejemplo debería ser el mejor instrumento para lograr el liderazgo, sin estas cualidades su gestión en la empresa será de corto plazo o el mantenimiento de los puestos de sus colaboradores.

En los últimos años, en el mundo de las organizaciones, ha ido comprendiéndose, de manera paulatina, que para cumplir con ciertos objetivos, es necesario cambiar la antigua concepción sobre el ser humano. Actualmente, ya no se sostiene de manera enfática que el obrero o empleado responde de modo automático a las exigencias de la organización. Por el contrario, se asume que los trabajadores son recursos humanos de alta relevancia, que son más bien, sustento del funcionamiento y desarrollo de los sistemas organizacionales (Robbins, 2004).

Por otro lado los líderes y directivos de las organizaciones, no pueden dejar de reconocer que para cumplir con los fines y propósitos de sus instituciones es altamente relevante tomar en cuenta las variables de Clima Organizacional y Motivación, ya que ambas se relacionan con la satisfacción en el trabajo.

Así mismo Clima Organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Una importantísima razón de que difieran la conducta de los empleados es que las necesidades y las metas de las personas son distintas. Factores sociales, culturales, hereditarios y del puesto son fuerzas que pueden influir en la conducta de las personas. Con el fin de comprender la naturaleza en torno a la motivación, el administrador debe enterarse o tratar de comprender las necesidades de los colaboradores.

Estas pueden ser la motivación extrínseca que radica en los incentivos externos tales como por ejemplo, el dinero, premios, ascensos, una motivación es extrínseca es cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado; tenemos también a la motivación intrínseca que es definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca para aprender; y por último la motivación trascendente cuando lo que atrae es la satisfacción de necesidades ajenas, es decir, necesidades de otras personas. *Pérez, J. (2000).*

De esta manera se realizó este estudio de investigación con el fin de proponer un plan de mejora para el clima organizacional, analizando y detectando el tipo de motivación de los trece colaboradores de la empresa ACSL Corredores de Seguro SRL y el tipo de liderazgo de su gerente.

Donde se pudo analizar que los colaboradores se mueven más por motivos trascendentes por el alto nivel de compañerismo y solidaridad que mantienen entre ellos, por otro lado vemos que el gerente no transmite la suficiente confianza para que sus gente exprese de una manera espontánea o fluida sus ideas y poder cumplir con sus metas u objetivos mensuales, el gerente muestra un tipo de Liderazgo Tirano por su bajo nivel de liderazgo por la poca influencia y falta de comunicación con sus colaboradores y su bajo nivel ejecutivo por que no brinda una capacitación para los colaboradores, permitiendo limitar sus conocimientos, línea de carrera y habilidades; y por otro lado mantiene un alto nivel estratégico ya que consigue incrementar el valor económico producido por la organización.

4.3. PROPUESTA

A través del presente trabajo de investigación lo que se plantea es elaborar a partir de los resultados que se han obtenido, un plan de mejora del Clima Organizacional de la empresa ACSL S.R.L. Corredores de seguros - agencia Chiclayo que involucra diversos aspectos.

- Construye una atmósfera agradable en la infraestructura interna de la empresa, ya que los colaboradores pasarán una gran parte de sus vidas trabajando en las oficinas, así que la empresa se debe de procurar que las oficina se vea lo más agradable y atractiva posible para que se sientan con ganas de ir a trabajar todos los días.

Crear un espacios que no estén muy angosto, que los colaboradores sienten que tienen el espacio para caminar y respirar, entre más libres se sientan para moverse, más felices y cómodos se sentirá al trabajar.

De mismo modo Asegúrate de que la temperatura de la oficina no esté ni muy caliente ni muy fría, ya que no estarán motivamos si se están congelando o tienen tanto calor que no se pueden concentrar, por esta razón.

Se debe crea un ambiente agradable con la iluminación, aunque tal vez no puedas hacer mucho si sus oficinas tiene luces fluorescentes muy fuertes, se podría hacer una gran diferencia si pones un par de focos de bajo voltaje que son más suaves para el ojo o aprovechar las luz natural posicionando los escritorios al lado de las ventanas.

- La continua capacitación y actualización de cursos de marketing comercial, estrategias comerciales para el gerente, de igual manera en la comunicación asertiva, inteligencia emocional, para que tenga más fluidez de comunicación y confianza con su personal. Estos cursos se llevarán a cabo no más de 3 meses y la metodología será virtuales para no perjudicar los horarios del mismo.
- A nivel organizacional que se implementen cursos, seminarios y talleres de capacitación al personal en forma gratuita y obligatoria, que más

adelante se detallaran, esto es necesario para ser competitivos en el mercado y poder brindar una buena atención al cliente.

- Diseñar actividades para fortalecimiento del equipo, ya que estas ayudan a los empleados y miembros de una misma organización a conocerse mejor y trabajar de forma más eficiente. Se pueden desarrollar en la misma oficina, para ahorrar dinero. Para muchas actividades en el interior, necesitas solo algunos objetos para las dinámicas obteniendo el beneficio de estas actividades, para posteriormente crear un informe sobre el grupo. Pídeles a los participantes que expliquen qué aprendieron y cómo lo utilizarán para volverse un mejor miembro del equipo y solucionar problemas en el trabajo.
- Practicar técnicas para la integración de los trabajadores con la empresa: Logrando que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Asignación de salarios.- Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.

Asignación de Funciones.- Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Determinación de salarios.- Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización ya puestos similares en el mercado de trabajo.

Calificación de méritos.- Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Incentivos y premios.- proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Control de asistencia.- establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Comunicación.- proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Contratación colectiva.- llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Disciplina.- desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Motivación del personal.- desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.

Desarrollo del personal.- brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Entrenamiento.- dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

- Capacitarlos y darles toda la información de los productos y servicios que brinda la empresa y en el caso de los vendedores de seguros en el campo llevar cursos de técnicas de ventas, oratoria, negociación, manejo de objeciones, servicio al cliente, entre otros. Estos cursos se llevaran de manera virtual (Online), no más de tres meses, ya que tiene muchas ventajas:

-Equilibrar trabajo y empleo. Te permitirán convivir con ambas actividades sin padecer el estrés propio de quienes deben trabajar y, de noche, asistir a clase.

-Costos. Las clases en línea suelen ofrecen materiales que podrán ser descargados desde su ordenador

-Ahorrar tiempo. Te permitirán ahorrar el tiempo que gastarías en trasladarte y en estacionar tu vehículo. Esta modalidad, te permite disponer de tu tiempo y ganarás calidad de vida,

-Uno mismo pone sus horarios. Si uno rindes más de mañana o de noche, si optan por un programa a distancia podrán elegir cuándo estudiar de acuerdo al gusto y el resto de sus actividades. Lo ideal es que te establezcas una rutina de manera de poder conciliar con éxito el trabajo y las clases.

-Flexibilidad. Podrán realizar sus tareas cuando lo consideren. Pueden incluso adelantarlos para poder tomarse vacaciones cuando plazcan o bien irse formando y decidir el momento en el que quieran dar los exámenes.

Propuestas de donde estudiar:

Universidad Siglo 21

Modalidad: La modalidad es 100% online y está desarrollada sobre un Sistema de Aprendizaje Multimedia (SAM-EPIC) que te posibilitará el acceso inmediato y permanente, desde una computadora, a los contenidos de cada curso.

Titulación: Diplomado Universitario

Duración: 4 a 8 meses

Precio: S/. 551,49

- HABILIDADES DIRECTIVAS

Plan de Estudios

Curso 1: Pensamiento Estratégico.

Curso 2: Liderazgo y habilidades conversacionales.

Curso 3: Toma de Decisiones.

Curso 4: Coordinación de Equipos de Trabajo.

Curso 5: Negociación y resolución de conflictos.

Curso 6: Gestión del Cambio.

Curso 7: Gestión por procesos.

Curso 8: Innovación y Creatividad.

- GESTIÓN DE NEGOCIOS

Plan de Estudios

Curso 1: Habilidades Directivas

Curso 2: Responsabilidad Social Empresaria

Curso 3: Marco Económico para la Gestión Empresaria

Curso 4: Gestión de Recursos Humanos

Curso 5: Gestión de Marketing

Curso 6: Control de Gestión y Presupuesto

Curso 7: Pensamiento Estratégico

Curso 8: Planificación estratégica.

- GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH

Plan de Estudios

Curso 1: Dirección estratégica de RRHH

Curso 2: Incorporando el Capital Humano

Curso 3: Desarrollando el del Capital Humano

Curso 4: Planificación del Capital Humano y la gestión estratégica de las compensaciones.

TECSUP

Certificado de curso culminado

Duración: 3 Meses

Precio: S/. 450.00

- LIDERAZGO EFECTIVO

Plan de Estudios

Curso 1: Aspectos Conceptuales

Curso 2: Características y Ética del Liderazgo

Curso 3: Comportamiento y Estilos de Liderazgo

Curso 4: Motivación y Liderazgo

Curso 5: Comunicación y Manejo de Conflictos en el Liderazgo

Curso 6: Trabajo en Equipo y Liderazgo

Curso 7: Innovación y Cambio para el Liderazgo

- ADMINISTRACIÓN Y TÉCNICAS DE VENTAS

Plan de Estudios

Tema 1: Administración de las ventas.

Supervisión y planificación de actividades

Supervisión de vendedores. El trabajo en equipo y las comunicaciones en las ventas.

Tema 2: Gerencia de ventas.

El medio ambiente que tiene que enfrentar el gerente de ventas. La Gerencia de Ventas.

Tema 3: Evaluación y control de ventas.

Evaluación de ventas. Incentivos y compensación de ventas. Reuniones y convenciones de ventas. Control de ventas y otras actividades.

Centro de Educación Continua Pontificia Universidad Católica Del
Perú

Precio: S/ 350.00.

Duración: Cada uno de los Cursos Cortos tiene una duración de veinticuatro (24) horas lectivas, distribuidas en ocho (8) sesiones

Certificación

- ✓ Certificado de aprobación

Serán entregados a los participantes que obtengan promedio final aprobatorio y conserven el porcentaje mínimo de asistencia a clase requerido (80% de asistencia).

- ✓ Constancia de asistencia

Serán entregados a los participantes que obtengan promedio final desaprobatorio y que conserven el porcentaje mínimo de asistencia requerido (80% de asistencia)

- ✓ DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO

Plan de Estudios

Sesión 1: Fundamentos de la DETH

Sesión 2: El Planeamiento Estratégico de la DETH - Planeamiento Estratégico de los RH

Sesión 3: Proceso de Incorporación de Personal - Mercado laboral y técnicas de Reclutamiento.

Sesión 4: Gestión de las Compensaciones - Análisis y Evaluación de Puestos.

Sesión 5: Sistemas de Evaluación y Desarrollo del TH.

Sesión 6: La Educación Corporativa.

Sesión 7: Relaciones Laborales.

Sesión 8: Desarrollo Organizacional - Estrategias de cambio organizacional.

- ✓ GESTION DE LA CAPACITACION: DISEÑO Y EJECUCION DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO

Plan de Estudios

Tema 1: El papel estratégico de la capacitación

Tema 2: Diagnóstico de necesidades de capacitación

Tema 3: Elementos formales para el DNC

Tema 4: Diseño del Plan de capacitación

Tema 5: Recursos humanos y recursos materiales

Tema 6: Ejecución del plan de capacitación: métodos y técnicas

Tema 7: Ejecución del plan de capacitación: planeamiento de una actividad de entrenamiento

Tema 8: Evaluación y seguimiento de la capacitación

✓ GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Plan de Estudios

Sesión 1: Productividad y Competitividad. Productividad Sistémica. Valor Agregado.

Sesión 2: Modelo de Diagnóstico en Gestión de la Productividad Sistémica

Sesión 3: Gestión de proyectos de Productividad Sistémica.

Sesión 4: Pensamiento Creativo.

Sesión 5: Mejora del pensamiento creativo.

Sesión 6: Ejecución y casos prácticos.

✓ GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Plan de Estudios

Sesión 1: Introducción: el concepto de Clima Organizacional y su relación con la Cultura.

Sesión 2: ¿Para qué medir el Clima?

Sesión 3: Como se elabora una encuesta de Clima.

Sesión 4: Utilidad de la medición.

Sesión 5: Ejecución.

Sesión 6: Bienestar Organizacional.

Sesión 7: Clima Organizacional.

Sesión 8: Exposiciones grupales.

✓ MODELO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

Sesión 1: Fundamentos para la Toma de Decisiones I

Sesión 2: Fundamentos para la Toma de Decisiones II

Sesión 3: Modelos de Pensamiento

Sesión 4: Técnicas de Pensamiento Crítico I

Sesión 5: Técnicas de Pensamiento Crítico II

Sesión 6: Técnicas de Pensamiento Sistémico • Diagramas causales.

Sesión 7: Trampas en la Toma de Decisiones

Sesión 8: Trabajo Aplicativo Final

✓ COACHING EJECUTIVO

Plan de Estudios

Sesión 1: Comprensión del Mundo Empresarial

Sesión 2 y 3: Conociendo el Coaching Ejecutivo

Sesión 4, 5 y 6: Coaching en las empresas: Diferencias entre el Coaching y Mentoring. Coaching Ejecutivo como metodología de aprendizaje; Mejoramiento de la comunicación Jefe – Colaborador; Executive Coaching versus Coaching Estratégico; Proceso de conversación y manejo de preguntas

Sesión 7 y 8: Aplicación: Ejercicio de aplicación; Relación entre el coaching y el liderazgo; Estilos de autoridad en la empresa: Coaching.

✓ CLIMA ORGANIZACIONAL

Sesión 1: Excelencia organizacional y logro de resultados

Sesión 2: Rol del directivo y su impacto en el clima

Sesión 3 y 4: Dimensiones para gestionar el clima

Sesión 5 y 6: Diagnóstico de competencias personales para mejorar el clima

Sesión 7: Poder versus Autoridad

Sesión 8: Aplicando un modelo para promover mejores desempeños, manteniendo un excelente clima laboral

CÁMARA DE COMERCIO LIMA

Duración: 3 SEMANAS

Certificación: Al término del seminario se otorgará un certificado a nombre de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), con reconocimiento a nivel nacional, a todos los participantes que hayan culminado satisfactoriamente.

Precio: S/. 250.00

✓ GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Plan de Estudios

Tema 1: Doctrina moderna de la gestión del Recurso humano.

Tema 2: Importancia de la Gestión del Recurso Humano.

Tema 3: Perspectiva teórica para la gestión del Recurso Humano.

Tema 4: Equilibrio Dinámico.

Tema 5: Características específicas y genéricas del potencial humano.

Tema 6: Introducción a la gestión del recurso humano.

Tema 7: Objetivos de la gestión del personal.

Tema 8: Proceso de la gestión del Recurso Humano. (Etapas)

Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC

Precio: S/.590.00

Duración: 2 meses

Descripción del curso

El curso contribuye a desarrollar en el alumno la capacidad de programar y controlar procesos productivos, de trabajar en equipo, de comunicar sus resultados en forma efectiva y eficaz, así como a plantear modelos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, comprendiendo los retos y las oportunidades que existen en la adecuada gestión de la producción.

✓ MARKETING Y EMPRESA

Descripción del curso

Este curso proporciona o refuerza los conocimientos fundamentales del marketing estratégico para lograr los objetivos del mercado, entendiendo la importancia de enfocarse en el cliente. El participante desarrolla una

comprensión general de la relevancia del marketing en los negocios de hoy mediante el análisis del comportamiento del consumidor, el uso de instrumentos de análisis y control, como la investigación de mercados, y de variables de gestión como el producto, el precio, la distribución, las promociones, la publicidad y el servicio.

✓ COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Duración: 1 mes

Precio: 200 soles

Plan de Estudios

Tema 1: Organización – importancia y contexto

Tema 2: Nueva dinámica social

Tema 3: Paradigmas y nueva realidad

Tema 4: Globalización

Tema 5: Organización y liderazgo

Tema 6: La organización como sistema

Tema 7: El cambio y la retroalimentación

Tema 8: La cultura organizacional

Cuadro 06: Cuadro de Resumen de “Propuesta donde capacitarse”.

Instituto	Universidad Siglo 21	TECSUP	CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	CÁMARA DE COMERCIO LIMA	ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS - UPC
Duración	4 a 8 meses	3 meses	(24) horas lectivas, distribuidas en ocho (8) sesiones	3 meses	2 meses
Precio	S/. 551,49	S/. 450.00	S/ 350.00	S/ 250.00.	S/.590.00
Documentación	Diplomado Universitario	Certificado de curso culminado	Certificado de aprobación Constancia de asistencia	Certificado a nombre de la Cámara de Comercio de Lima (CCL)	Certificado de aprobación
Cursos	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades directivas • Gestión de negocios • Gestión estratégica de RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo efectivo • Administración y técnicas de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica del talento humano • Gestión de la capacitación: diseño y ejecución del plan de entrenamiento • Gestión de la productividad • Gestión del clima organizacional • Modelo para mejorar la toma de decisiones empresariales • Coaching ejecutivo • Clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del recurso humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing y empresa • Comportamiento organizacional (s/.200.00)

- Considerar las opiniones de los colaboradores, que se integren más a la empresa haciéndolos más participativos en las distintas actividades y que se sientan más identificados con su trabajo a través de encuestas periódicas, entrevistas y reuniones informales.
- Trabajar en los factores negativos dependiendo del tipo de motivación por la que los trabajadores se mueven, reducirlas significativamente o tratar de eliminarlas en un corto plazo. Esto dependerá del periodo en que se realices los estudios, en este caso es la motivación extrínseca como recompensas económicas, premios, mejorar condiciones de trabajo, promociones y ascensos, evaluación de rendimiento ya sea por objetivos cumplidos, por ventas en el caso de los vendedores de seguros, o por medición de productividad en función de tareas realizadas en un periodo de tiempo; y la motivación intrínseca a través de capacitaciones, cursos de aprendizaje, talleres, temas de actualidad en cortos periodos de tiempo para no perjudicar los horarios de trabajo.
- Fortalecer los factores positivos, dependiendo de la motivación por la que los trabajadores se mueven, esto dependerá del periodo en que se realices los estudios, en este caso es la motivación trascendente siendo esta poco egoísta ya que los colaboradores buscan los intereses del equipo, sus intereses individuales pasan a un segundo plano y lo que importa es lo que más conviene a la organización y contribuir al máximo y de acuerdo a las posibilidades de cada uno, ya que existe un alto grado de compañerismo y ayuda recíproca entre ellos y una forma de fortalecer este lazo amical es organizando reuniones informales ya sean almuerzos, actividades recreativas y dinámicas dentro o fuera de la empresa.
- Diseñar un organigrama e implementar un MOF como finalidad de establecer la estructura y funciones específicas de cada uno de los miembros que componen la empresa de ACSL S.R.L. Corredores de Seguros - agencia en Chiclayo.

Organigrama de la Empresa

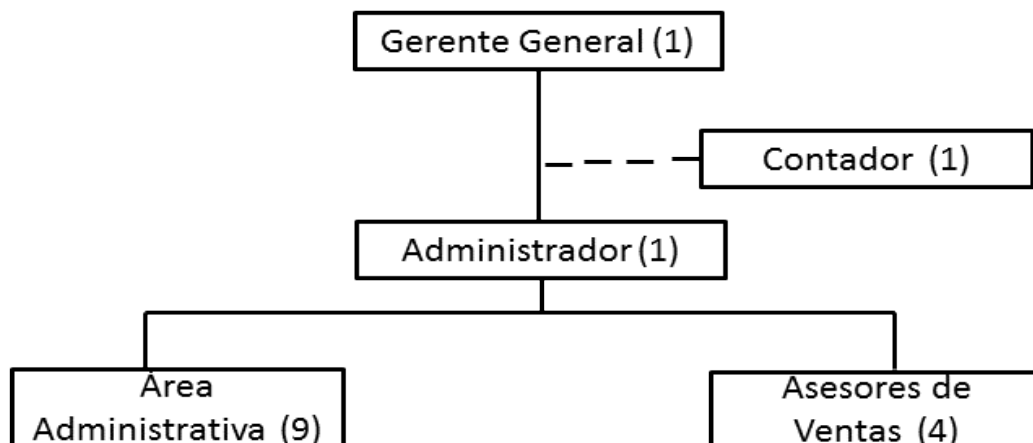


Ilustración 1: Organigrama de la empresa

El Manual de Organización y Funciones es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal.

Tiene por objetivo:

- Describir las funciones principales de cada de dependencia, delimitado la amplitud, naturaleza y campo de acción de la misma.
- Determinar los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen.
- Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia.
- Describir los procedimientos administrativos racionalizados.

Manual de Organización y Funciones

Funciones del Gerente

- a) Coordinar la supervisión de las empresas del sistema de seguros, en lo que respecta a la administración de los riesgos que enfrentan, y establecer, conjuntamente con las áreas competentes de la Superintendencia, las políticas y procedimientos orientados a una apropiada identificación y manejo de dichos riesgos.
- b) Supervisar la evaluación de las operaciones de seguros, de reaseguros, crediticias y de financiamiento en general que efectúan las empresas bajo su control.
- c) Supervisar el seguimiento por parte de los departamentos a su cargo de las observaciones para la implementación de las recomendaciones formuladas a las empresas sometidas a su supervisión en las visitas de inspección de la Superintendencia.
- d) Controlar que los departamentos a su cargo supervisen al órgano de control interno de la empresa sometida a su supervisión para que realice el seguimiento de las observaciones para la implementación de las recomendaciones formuladas por auditoría interna y auditoría externa.

Funciones del Contador

Relaciones del Cargo

- Con el Gerente General del Departamento y Administrador a cargo.
 - a) Analizar e interpretar los estados financieros e índices y ratios de las empresas a su cargo.
 - b) Elaborar los informes de análisis situacional, mensuales, trimestrales y/o anuales, de las empresas aseguradoras, aplicando los Manuales de Supervisión vigentes.

- c) Controlar la situación económico y financiera de la empresa para lo cual debe tener como parámetros los presupuestos formulados por ellas mismas, determinar las diferencias más significativas y solicitar a las empresas mayor información o aclaración o tomar nota de los puntos críticos a fin de considerarlos en la próxima visita y tomarlos en cuenta en la elaboración del informe de situación de la empresa. Mantener actualizada la información sobre el directorio y funcionarios de las empresas a su cargo.
- d) Ejerciendo el control administrativo y legal a los accionistas, funcionarios y directorio de acuerdo con la normatividad vigente, referido al control de las renunciaciones y nombramientos de funcionarios.

Funciones del Administrador

Relaciones del Cargo

- Con el Gerente General del Departamento y en ocasiones necesarias con el contador.

- a) Garantizar el cumplimiento de metas comerciales.
- b) Gestionar el reclutamiento y selección de nuevos asesores.
- c) Coordinar y gestionar la correcta ejecución de beneficios para el equipo a su cargo (planilla, vacaciones, movilidad, viáticos, etc.)
- d) Difundir entre el equipo las actualizaciones de productos y procedimientos.
- e) Ser el nexo entre el canal y las demás áreas de la organización.
- f) Cumplir con el proceso de ventas da ruta, realizando las actividades previstas y cumpliendo con los cronogramas.
- g) Desdoblar y negociar de las metas y objetivos con sus vendedores.
- h) Ejecutar el planeamiento definido con el Gerente de Ventas, acompañando diariamente los resultados de su área de actuación.

- i) Responsable por los resultados en función de los Programas de Excelencia de la compañía.
- j) Responsable por identificar oportunidades de mercado.
- k) Acompañamiento de los vendedores, realizando coaching constante en ruta.
- l) Responsable por el entrenamiento de su equipo.
- m) Responsable por los activos de la compañía que son de su responsabilidad y de su equipo.

Funciones del Asistente Administrativo

Relaciones del Cargo

- Con el Administrador reportando el cumplimiento de su función
- a) Elaborar textos de correspondencia interna o externa y realizar la impresión y acabado final de los mismos.
- b) Digitar textos de correspondencia a las entidades, resoluciones e informes de esta Superintendencia, y realizar la impresión y acabado final de los mismos.
- c) Operar los sistemas computarizados que se apliquen en la Superintendencia, de acuerdo al ámbito de su competencia funcional.
- d) Organizar y mantener actualizado el archivo de documentos de la Superintendencia Adjunta de Seguros.
- e) Recibir, registrar, clasificar y distribuir la documentación de la Superintendencia Adjunta de Seguros.
- f) Efectuar coordinaciones y gestiones relacionadas con reuniones de trabajo u otros eventos.
- g) Elaborar el Cronograma de Turnos.

- h) Preparar la información o documentación necesaria para las reuniones de trabajo u otros eventos del Superintendente Adjunto de Seguros.
- i) Concertar citas, atender y efectuar llamadas telefónicas y mantener actualizado el directorio de teléfonos de los contactos internos y externos.
- j) Absolver consultas sobre asuntos y gestiones de competencia de Seguros; informar y orientar a los solicitantes, dentro de los límites autorizados y en concordancia a instrucciones recibidas.
- k) Efectuar el seguimiento de los asuntos pendientes y realizar las coordinaciones con las áreas o funcionarios correspondientes e informar sobre su cumplimiento, atraso o incumplimiento.
- l) Aplicar el sistema de control interno, en concordancia con los lineamientos establecidos por la Alta Dirección. m. Las demás actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato.

Funciones de los Asesores de venta de Seguros (Campo)

Relaciones del Cargo

- Con el Administrador reportando el cumplimiento de su función
- a) Responsable de lograr los objetivos de ventas establecidos por su Unidad, a través de la identificación de oportunidades comerciales y atención a las necesidades de los clientes, realizando una gestión efectiva de fidelización y de cobro de cartera.
- b) Ofrecer la más amplia variedad de Seguros Personales y Empresariales.
- c) Seguros Vehiculares y de vida.
- d) Administración personalizada, eficiente y oportuna de Pólizas de Seguros desde el momento de la contratación.

- e) Mantenemos estrecha relación con las principales Empresas de Seguros lo que nos permite obtener y ofrecer condiciones preferenciales a cada uno de nuestros clientes.
- f) Diseño de planes integrales de Seguros a su medida. Asesores de Seguros de amplia experiencia.

Funciones del Personal Administrativo (Oficina)

Relaciones del Cargo

- Con el Administrador reportando el cumplimiento de su función.
- a) Gestionar los pedidos de venta, así como su respectivo ingreso en los distintos sistemas de ventas.
- b) Abordar a un potencial cliente para generar el primer contacto.
- c) Identificar y crear una necesidad en el cliente.
- d) Presentar los beneficios y describir de forma personalizada los productos que puedan ser útiles y necesarios para el usuario.
- e) Realizar la gestión de venta, respetando parámetros y políticas de Calidad.
- f) Tramitar la documentación relativa al Departamento y llevar el registro correspondiente.
- g) Recopilar, clasificar y tabular la información básica para la ejecución de las actividades técnico-Administrativas del Departamento.
- h) Recepcionar, clasificar, registrar, tramitar y archivar los documentos relativos a las actividades del Departamento, con criterio de absoluta confidencialidad y reserva bajo responsabilidad.
- i) Apoyar en la organización, actualización y mantenimiento de los archivos del Departamento.
- j) Preparar documentos e informes en relación a sus funciones y actividades.

V. CONCLUSIONES

En el pasado, con el uso de métodos bien establecidos en los sistemas de recompensa y de diseño de puestos, muchos gerentes podían crear climas que daban resultado con niveles adecuados de desempeño y creatividad. Pero ya no suele ocurrir en la actualidad, ni es posible que ocurra en el futuro. Es necesario que los gerentes y administradores actuales y futuros entiendan el concepto de clima organizacional.

Profundizar en el estudio del Clima Organizacional es la clave para el mejoramiento de las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, Esto contribuye a reforzar el proceso usado para optimizar la efectividad y salud interna de la organización; ya que los climas organizacionales tensos influyen en la deserción del personal calificado de la organización hacia otras fuentes de trabajo. El conocimiento aportado con la presente investigación ha aumentado las posibilidades de que el personal de dirección de la empresa cumpla con el objetivo de lograr la mejora del clima organizacional. A partir del estudio realizado se puede concluir que:

Al analizar la empresa concluimos que los factores que favorecen el Clima Organizacional son: La buena relación entre compañeros, el interés o preocupación de la empresa por sus trabajadores, la iniciativa de los colaboradores en su trabajo laboral, contar con suficiente equipo y útiles para realizar adecuadamente el trabajo, proporcionar el servicio constante de aseo y limpieza dentro de la empresa, actualización de las normas según los cambios internos y externos de la empresa, el adecuado nivel de exigencia que ayuda a los colaboradores a aprender nuevas habilidades, el sentirse valorado por el puesto de trabajo que ocupa, rápida solución de problemas dentro de la empresa, el continuo desarrollo de estrategias para mejora continua de la empresa, la motivación a sus colaboradores al tomar decisiones, la integración de los trabajadores haciéndolos sentir en un ambiente de confianza donde se sientan orgullosos de pertenecer en la empresa.

Se concluye que los factores que deterioran el Clima Organizacional son: No contar con manual de organización y funciones, no considerar las ideas de sus de los trabajadores por el resto de compañeros, incomodidad en el lugar de trabajo porque no permite desplazamientos sin incomodar a los demás, la poca fluidez de comunicación, la falta de apoyo y de confianza entre los colaboradores, que la organización no se mueva por competencias, no apoyar a los trabajadores con cursos complementarios o de actualización cubriéndoles el costo total o subvencionando con un porcentaje el costo del mismo, la falta de reconocimiento por el jefe a cargo y/o superiores.

Existen diferencias en cuanto a igualdad de condiciones laborales entre administrativos y vendedores. Los vendedores manifestaron sentirse más a gusto en cuanto a las condiciones laborales, por el contrario los administradores mostraron más incomodidad en cuanto al desplazamiento en el lugar de trabajo, la poca entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño por parte de la empresa, la carencia de apoyo o ayuda a sus colaboradores, el no convivir dentro de un ambiente de confianza en la empresa; por el contrario los vendedores dijeron sentirse a gusto.

Por los resultados obtenidos, se afirma que la propuesta de implementar un plan para la mejora del clima organizacional de la empresa ACSL S.R.L. Corredores de Seguros, basada en la teoría antropológica de la motivación de Pérez López, mejorará considerablemente el clima laboral y las diferentes condiciones en que laboran administradores y vendedores, permitiendo que se sientan más satisfechos con su trabajo y con las condiciones laborales en donde trabajan.

Se demostró de acuerdo a la teoría de Juan António Pérez López que el tipo de directivo dentro de la empresa es el Manipulador (S, E, I) Tiene una alta capacidad estratégica y ejecutiva, pero una deficiente cualidad de líder. Muestra mayor fuerza que los perfiles anteriores, pues a su poder coactivo se le une un poder persuasivo, pero le faltan principios porque también ha caído en racionalizaciones.

Logra la eficacia a corto plazo, y la atraktividad a un plazo mayor que el ineficaz “demagogo”, pero destruye rápidamente la confianza mutua porque su carácter desaprensivo hace que la viabilidad de la empresa penda de un hilo. La solución pasa por una tutoría de alto nivel personalizada que lo ayude a salir de sí mismo y a preocuparse sinceramente por servir a los demás.

La empresa ACSL SRL Corredores de Seguro se asemeja al Modelo Mecanicista por sus siguientes características:

- Se centraliza y la jerarquización propicia control.
- La especialización favorece que cada persona haga su trabajo específico.
- Poca innovación.
- No toman en cuenta las opiniones de los colaboradores.
- Comunicación vertical.
- Poca línea de comunicación.
- Su única finalidad es la eficacia y mecanismo motivador es el sistema de premios y castigos.
- También cuenta con un Modelo Antropológico, porque aún se puede identificar un nivel considerable de compañerismo y buena relación entre los colaboradores.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F., México: Trillas.

Brunet, L. (1999). *El Clima Laboral*. México: D.F., México: Trillas.

Brunet, L. (1999). *El Clima Laboral*. México: D.F., México: Trillas.

Dolores F. Moragas (2010)- *Microsoft Word - Comunicación y motivación del directivo. Un modelo antropológico.doc - Moragas_Freixa.pdf*. (s. f.). Recuperado 20 de mayo de 2014, a partir de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9332/Moragas_Freixa.pdf?sequence=1

E.g. Adler, R, B. y Rodman, G. (2006): *Op. Making Connections: Readings in Relational Communication*.

Ferreiro, P. y Alcazar, M. (2012). *Gobierno de personas*. Axis consultores en diseño. Perú

García R. Velázquez- *diferencias.pdf*. (s. f.). Recuperado 13 de mayo de 2014, a partir de http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_ComOrga/Rosa_Garcia/diferencias.pdf

Goldsmith, W. (1990): *The Human Career: The Self in the Symbolic World*, Basil Blackman, Cambridge, Massachussets.

Goncalves, a. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional*. México, D.f., México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructura, proceso y resultados*. (2ª ed.) México, Df., México: interamericana.

Hernández V. y Rojas, Ma. F. (2011)- *Tesis Clima Organizacional - Propuesta creacion instrumento.pdf*. (s. f.). Recuperado 6 de mayo de 2014, a partir de

http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf

Jeria M. Mardones, Muñoz J. Toledo y Torres L. Zuñiga (2006) *Microsoft Word –Tesis_adm_Publica_Clim_Org_Tes_Gral_26122006. doc-tadpu106.pdf*. (s. f.). Recuperado 12 de mayo de 2014, a partir de <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/123456789/467/1/tadpu106.pdf>

Lepak, DP. Y Snell, S.A. (1999). *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 1, 31 -48.

LOMA CEOs (1994), *Definición del clima laboral*. (s. f.). Recuperado 20 de mayo de 2014, a partir de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=241>

Martínez (2001). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima, Perú: Imprenta Universidad del Pacífico.

Marroquín P., Stefani y Pérez G., Lorena (2011). «*EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING*» - 13_3175.pdf. (s. f.). Recuperado 6 de mayo de 2014, a partir de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_3175.pdf

Mayra E. García- *Clima-laboral-empresa-competitividad - clima-laboral-empresa-competitividad.pdf*. (s. f.). Recuperado 21 de mayo de 2014, a partir de <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>.

Pérez López, J. A. (2000). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Ediciones RIALP, S.A.

Quevedo A. Candela (2003)- *Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones: Octógono - ING_400.pdf*. (s. f.). Recuperado 14 de mayo de 2014, a partir de

http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1214/ING_400.pdf?sequence=1

Revista Business 2011, "Clima Organizacional".

Rojas M. Wettig, Rodríguez M. y Alarcón C (2008) Microsoft PowerPoint - Presentación ELAGEC_2.ppt - Rojas.pdf. (s. f.). Recuperado 20 de mayo de 2014, a partir de <http://web.ing.puc.cl/elagec/descargas/Sesion6/Rojas.pdf>

Rizzatti, Gerson (1997). Categorías de análisis de clima organizacional em universidades federais brasileiras (CDU 65.01:378, CRB 14/408), Tesis Doctoral, Florianópolis.

Rodríguez M, Darío, Diagnóstico Organizacional, Editorial Alfaomega, 6ta edición, 2005, Buenos Aires.

Silva Fernandez, Karla Noedith (2010). Tesis "Diagnostico del nivel de satisfacción laboral del personal de la unidad de atención al cliente comercial de la empresa Electronorte S.A" Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Vásquez Elena Sarita Elimia (2010). Tesis "Determinación de la Coordinación del clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores del hospital I Agustín Neyra ESSALUD de Ferreñafe" Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Yepes, Ricardo (2003) Fundamentos de Antropología. Un ideal de la excelencia humana. Ed. EUNSA. España.

VII. ANEXOS

Identificación y Operalización de Variables.

VARIABLE	CONCEPTOS BASICOS	DIMENSIÓN	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	Es el resultado de los efectos percibidos por parte de los trabajadores y administradores, además de factores ambientales importantes que influyen en las creencias, valores de aquellas personas que se desempeñan en la organización.	Estructura Organizacional	MOF
			Relación con el jefe
			Relación entre compañeros
		Motivos	Extrínsecos
			Intrínsecos
			Trascendentes
		Responsabilidad	Iniciativa
			Previsión de la toma de decisiones
			Asunción de las consecuencias de la toma de decisiones
		Comunicación	Comunicación con su jefe
			Comunicación con los compañeros
			Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa
		Ambiente físico de trabajo	Herramientas de trabajo.
			Higiene.
			Comodidad al desplazarse.
		Normas	Cumplimiento de normas y métodos claros que puedan cumplirse.
			Las normas establecidas son actualizadas según amerite.
Desarrollo	El nivel de exigencia le ayuda a aprender nuevas habilidades		
	Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa.		

DIMENSIONES DIRECTIVAS	Todo directivo tiene que tener al menos un nivel mínimo de estas tres cualidades para hacer crecer la organización hacia los fines trazados	Estratega	Soluciona con facilidad los problemas
			Aprovecha las oportunidades del entorno
			Desarrolla estrategias para mejora de la empresa
		Ejecutiva	Es fluida la comunicación que tiene con sus colaboradores
			La organización se mueve por competencias
		Liderazgo	Generas confianza a tu colaboradores
			Motivar a la gente a tomar decisiones
			Apoyas y ayuda a tus colaboradores
		DIMENSIONES ORGANIZACIONALES	Son parámetros que representan la bondad de la empresa, tanto desde el punto de vista económico, como del sociológico y como lo moral
Remuneración			
Atractividad	Recompensas con cursos complementarios a su trabajo		
	Política de capacitación		
Unidad	Se siente integrado en su empresa		
	Ambiente de confianza recíproca		
	Considera que su trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores		
	Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa		
	Existe un buen compañerismo en su organización.		

ENCUESTA

Por favor sírvase responder con la mayor sinceridad posible el siguiente cuestionario que tiene por finalidad mejorar el Clima Organizacional de la empresa. ACSL S.R.L. CORREDORES DE SEGUROS

Comprometiendo a guardar la confidencialidad sobre la siguiente información

Deberá marcar la opción que mejor refleje su pensamiento:

1 = Nunca.

2 = Pocas Veces.

3=Algunas veces.

4 =Casi siempre.

5 =Siempre.

Le agradecemos de antemano su disposición para colaborar con esta investigación.

N ^a	CUESTIONARIO					
		1	2	3	4	5
1	Las interacciones con su jefe son fluidas.					
2	Tiene una buena relación con sus compañeros.					
3	La empresa entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño.					
4	Aumentan sus conocimientos a través de su trabajo laboral					
5	Percibes que la empresa se preocupa o tiene interés por usted.					
6	Tiene usted iniciativa en su trabajo laboral.					
7	Consideras que toma decisiones prudentes en su área de trabajo.					
8	Asume usted las consecuencias de sus decisiones sin echar la culpa a otros.					
9	Las indicaciones del jefe son entendibles, oportunas y precisas.					

10	La interacción con sus compañeros es fluida.					
11	Considera usted que sus ideas son tomadas en cuenta por los demás.					
12	Cuenta con suficiente equipo y útiles para realizar adecuadamente el trabajo.					
13	Proporciona el servicio constante de aseo y limpieza en su empresa.					
14	Su lugar de trabajo permite desplazamientos sin incomodar a los demás.					
15	Las normas son actualizadas según los cambios internos y externos de la empresa.					
16	Considera adecuado que el nivel de exigencia le ayuda a aprender nuevas habilidades					
17	Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa.					
18	Soluciona usted los problemas con facilidad					
19	Aprovecha las oportunidades del entorno					
20	Desarrolla estrategias para mejora continua de la empresa					
21	Es fluida la comunicación que tiene con sus colaboradores					
22	La organización se mueve por competencias					
23	Genera usted confianza a sus colaboradores					
24	Motiva a sus colaboradores a tomar decisiones					
25	Apoya o ayuda a sus colaboradores					
26	Alcanza usted los objetivos de la empresa					
27	Lo apoyan con cursos complementarios a su trabajo laboral pagándole un porcentaje del costo de los mismos.					
28	Se cumple una política de capacitación y actualización constante					
29	Se siente integrado en la empresa					
30	Percibe usted un ambiente de confianza					

31	Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores					
32	Se siente integrado en su empresa					
33	Existe un buen compañerismo en su organización.					