

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL
EN LA EMPRESA PACÍFICO SEGUROS S.A EN LA
SUCURSAL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2014**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

**Rossy Fiorella Cabrera Cornejo
Vivian Lizeth Gamarra Morales**

Chiclayo, 24 de noviembre de 2015

**PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL
EN LA EMPRESA PACÍFICO SEGUROS S.A EN LA
SUCURSAL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2014**

POR:

Rossy Fiorella Cabrera Cornejo

Vivian Lizeth Gamarra Morales

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:

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez
Presidente de Jurado

Lic. Valeria Llontop Hernández
Secretaria de Jurado

Mgtr. Rafael Girón Córdova
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

A Dios por guiarme y protegerme.

A mis padres quienes son la razón
de mi constante superación.

Vivian L. Gamarra Morales

A mi madre, que con su
apoyo y amor, siempre me
lleno de fuerza para salir
adelante en todo momento.

Rosy F. Cabrera Cornejo

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que forman parte de mi vida y que siempre confiaron en mí.

Un especial agradecimiento a nuestro asesor, Camilo Girón Córdova por su apoyo y compromiso para culminar el presente estudio

Vivian L. Gamarra Morales

A Dios por permitirme a diario gozar de buena salud y cumplir mis metas, a mi familia y a nuestro asesor que con su apoyo hicieron posible esta presentación.

Rosy F. Cabrera Cornejo

RESUMEN

La presente tesis tiene por objetivo elaborar un plan de mejora del clima laboral en la empresa Pacífico Seguros S.A, sucursal Chiclayo, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta, teniendo como referencia el cuestionario “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para así determinar las características del clima laboral, este instrumento estuvo conformado por 20 ítems agrupados en 5 factores: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, y fue aplicada a los 21 colaboradores que laboran en la oficina de Pacífico Seguros S.A – Chiclayo. Como conclusión principal se encontró que la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral está dentro de un nivel aceptable, y a partir de la información obtenida se generó una propuesta de mejora para cada una de sus dimensiones antes mencionadas.

Palabras claves: Clima Laboral, Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales

ABSTRACT

This thesis aims to develop a plan to improve the working environment in the company Pacífico Seguros SA, branch Chiclayo, for which was used as a technique for data collection survey, with reference to the questionnaire "Scale Reviews CL - SPC", Dr. Sonia Palma Carrillo, to determine the characteristics of the work environment, this instrument consisted of 20 items grouped in five factors: Self-Empowerment, job involvement, monitoring, communication and working conditions, and was applied to 21 employees working in the office of Pacific Insurance SA - Chiclayo. The main conclusion found that the perception of workers on the labor climate is within an acceptable level, and from the information obtained a proposal for improvement was generated for each of the above dimensions.

Keywords: Long term parking, Self-Empowerment, job involvement, monitoring, communication, working conditions

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Bases teóricas	16
2.2.1. Definición de clima organizacional	16
2.2.2. Dimensiones y Sub escalas del clima laboral	20
2.2.3. Características del Clima Organizacional	21
2.3. Definición de términos básicos	22
III. MATERIALES Y MÉTODOS	24
3.1. Tipo y diseño de investigación	24
3.2. Área y línea de investigación	24
3.3. Población, muestra y muestreo	24
3.3.1. Población	24
3.3.2. Muestra	25
3.3.3. Métodos	25
3.4. Operacionalización de Variables	25
3.5. Métodos, instrumentos y técnicas de recolección de datos	27
3.5.1. Métodos	27
3.5.2. Instrumento	27
3.5.3. Técnicas de campo	27
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	27
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	28
4.1. Resultados	28
4.2. Propuesta	34
4.2.1. Autorrealización	35

4.2.2. Involucramiento Laboral	35
4.2.3. Supervisión	36
4.2.4. Comunicación	37
4.2.5. Condiciones Laborales	38
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
5.1. Conclusiones	39
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
VII. ANEXOS	42

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1.	Operacionalización de Variables _____	26
TABLA N° 2.	Intervalos _____	28
TABLA N° 3.	Promedios ponderados _____	29

I. INTRODUCCIÓN

Pacífico Seguros S.A es una empresa líder en el mercado asegurador peruano que tiene como objetivo principal servir a sus clientes con soluciones de gestión de riesgos que protejan aquello que valoran y aseguren el logro de sus metas, cuenta con profesionales dedicados a brindar a sus clientes una oferta integral de productos y servicios en sus tres líneas de negocio: Riesgos Generales; Salud, a través de su subsidiaria Pacífico Salud, y; Vida, a través de Pacífico Vida.

Basándose en una entrevista a nivel exploratorio en esta empresa, se encontró respecto al clima laboral, que al tema de la comunicación, no se le presta la importancia que debería por parte de los jefes, éstos olvidan que deberían ser las primeras personas en generar - tanto en su área como en la compañía en general - una atmósfera que sea positiva para el trabajo.

La comunicación, para que sea efectiva, requiere conocer a los empleados, analizar sus cualidades, reconocer sus fortalezas y resolver sus inquietudes, quizás muchos jefes no reparan en la consecuencia más importante que origina la falta de comunicación: tarde o temprano, se terminarán yendo los mejores empleados, es decir, gradualmente se irá el talento humano.

Esta es una clara señal de que actualmente se ha olvidado la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, y a la vez todo lo que éstos necesitan, aspectos como la comunicación, la equidad, el trabajo en equipo, los horarios y la capacitación, entre tantos otros, están directamente relacionados con el ambiente de trabajo.

Por todo lo señalado y con la realización de este trabajo, se pretende valorar la importancia de los estudios del clima social en el trabajo y generar una propuesta de mejora en la población de la empresa de Pacífico Seguros S.A

Es por ello que surgió la interrogante: ¿Cuál es la propuesta adecuada para mejorar el clima laboral de la empresa Pacífico Seguros S.A ubicada en la ciudad de Chiclayo?

La hipótesis fue que en Pacífico Seguros S.A – Chiclayo, las dimensiones que determinan el clima laboral se encuentran en un nivel medio alto.

Asimismo, el objetivo general fue: elaborar una propuesta para mejorar el clima laboral en la empresa Pacífico Seguros S.A en la ciudad de Chiclayo. Los objetivos específicos fueron: Determinar y analizar la percepción de los trabajadores de la empresa Pacífico Seguros S.A en Chiclayo en cada una de las distintas dimensiones del clima laboral (Autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales) e identificar cuáles dimensiones hay que mejorar y cuáles son las que tienen un nivel aceptable.

La presente investigación se justifica porque en lo científico el presente estudio será importante porque servirá como antecedente para posteriores investigaciones sobre el tema, contribuyendo de esta forma con los futuros profesionales y a las instituciones en las que se pueda realizar un estudio similar; en lo social, se busca beneficiar a todas las personas que trabajan en la oficina de Pacífico Seguros S.A – Chiclayo, dado que con la implementación de esta propuesta mejorará el ambiente de trabajo de todos sus colaboradores, lo que será un ejemplo para que dicha propuesta pueda ser aplicada posteriormente en las demás agencias del Perú; en lo personal, significará una experiencia enriquecedora no solo porque se podrá poner en práctica los conocimientos aprendidos, sino que se podrá aportar en la solución de un problema concreto en una empresa real.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A continuación se presentan investigaciones en empresas que son de similar rubro a las aseguradoras, que ayudarán a desarrollar de manera más clara y eficiente la tesis.

Molina, C. y Mora, S. (1999), realizaron un estudio que llevaba por título “Diagnóstico del clima organizacional para la cooperativa financiera de Antioquia ubicada en Medellín - Colombia” ya que se habían presentado en el personal situaciones de tensión y preocupación respecto a su estabilidad laboral, dificultades de trabajo, inconformidad por las nuevas asignaciones de funciones y salarios, ubicación de puestos de trabajo, expectativas frente a la nueva dirección, entre otras. Por lo anterior, se realizó un estudio de “Clima Organizacional” para que a partir de los resultados se generaran estrategias que ayuden a la nueva administración a obtener un mejor desarrollo de la organización y de quienes la integran, buscando el acondicionamiento de los empleados a las nuevas políticas propuestas por la administración y donde cada uno de ellos pueda demostrar sus conocimientos y el compromiso por hacer de esta gran entidad una buena proyección con talento y transparencia.

Castro, C (2005), escribió un artículo titulado “Clima organizacional y productividad: el papel inspirador de la supervisión” En este artículo se presentan los resultados de una investigación aplicada a una entidad bancaria en Venezuela, que tuvo como propósito mostrar evidencia de la existencia de una relación estrecha entre el clima organizacional, la satisfacción y la productividad, y establecer algunos elementos que pueden ser utilizados para mejorar el clima organizacional, e indirectamente, la productividad. Destaca además que los bancos son particularmente interesantes para la realización de estudios de este tipo, puesto a las agencias se les establece el cumplimiento de metas adaptadas a sus características y al potencial del mercado al que sirven.

Se puede resaltar este último aporte, ya que la presente investigación se aplicará a una aseguradora, la cual también tiene esta metodología de trabajo basado en cumplimiento de metas.

Pérez, J. (2005), realizó una investigación titulada “Análisis del clima laboral en la Regional Corporativos Bogotá de la Aseguradora Colseguros S. A” teniendo como objetivo para su desarrollo, analizar y obtener información acerca de cuáles son los diferentes aspectos relacionados con el clima laboral en la Regional Corporativos Bogotá de la Aseguradora Colseguros S.A., tales como : Valores, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que reflejan el sentir de las personas que interactúan al interior de la Organización.

Se realizó una encuesta a los 60 trabajadores de la empresa, obteniendo como una de las conclusiones basando en su factor relevante “comunicación” que:

- La comunicación formal e informal que se da entre los compañeros de trabajo de la regional es buena y se da de forma sencilla sin obstáculos que le impidan comunicarse.
- Algunos funcionarios de la sucursal comentan que cuando se van a presentar cambios en la regional se enteran primero por fuentes ajenas o diferentes a las del conducto regular que está establecido por las directivas.
- Existe el temor de algunos funcionarios de expresar sus ideas e inquietudes a sus jefes inmediatos.

Finalmente, se recomienda en base a este factor que una forma de mejorar la comunicación es estableciendo una política de puertas abiertas en la cual se exhorta a los funcionarios a acudir con sus jefes en el momento que se quiera para dar a conocer sus inquietudes. Si esto no diera resultado y los funcionarios no se acercaran

a sus jefes, serían los jefes los que se acerquen a los funcionarios visitándolos en su puesto de trabajo para conocer sus opiniones e inquietudes.

Eslava, E. (2009) en su trabajo de investigación titulada; “la gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global”. El presente artículo pretende comentar acerca del significado del clima laboral en la productividad y el desempeño organizacional, describe un conjunto de enfoques sobre el clima laboral en las organizaciones, las estrategias de liderazgo gerencial como manejar y gestionar el clima apropiadamente, los ingredientes que forman parte de éste, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional. Los gerentes y los directores de empresas deben preocuparse en conocer cómo anda el clima laboral de sus organizaciones, obviamente cuando desean lograr mejores éxitos en sus negocios, se puede afirmar que no son muchos los ejecutivos de empresas en los cuales esa preocupación pueda ser prioritaria, predominando sólo los resultados, algunas veces se muestran renuentes en aceptar que la salud organizacional es la base de hacer un buen trabajo con entusiasmo, compromiso, identificación, satisfacción en el trabajo, la inversión en capacitación de su personal es tal vez la más baja o la que más reduce cuando se tiene que aplicar el presupuesto, esto es pues mentalidad de subdesarrollo.

Amorós, E. (2007), realizó un estudio denominado “Propuesta de Plan de mejora del clima laboral en las agencias de una entidad micro financiera ubicada en la ciudad de Chiclayo” con el objetivo de determinar las características del clima laboral. En dicha investigación encontró que el clima laboral está en un nivel medio alto y basado en los resultados, generó una propuesta de mejora para cada uno de los factores objeto del estudio (Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales).

Espinoza, O. (2009) en su investigación titulada; “Influencia entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la Oficina Central del Banco de Crédito – BCP de la ciudad de Trujillo” la conclusión principal a la que se llegó fue que el clima organizacional tiene una influencia incondicional en la satisfacción

laboral, por lo cual el trabajador del BCP se siente a gusto y satisfecho de realizar su trabajo no solo para bienestar suyo sino también de la empresa.

Alfaro, N. Coronado, Z. y Díaz, E. (2010) realizaron una investigación que tenía por título “Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera Sihuatehuacán de la ciudad de Santa Ana – El Salvador” con el objetivo de realizar un diagnóstico que permita identificar los diferentes factores que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional de la cooperativa proporcionándole así un plan estratégico que le brinde un ambiente laboral agradable. Luego de concluida la investigación los autores llegaron a la conclusión principal que señala que en las relaciones entre los jefes y compañeros de trabajo existe un respeto mutuo, lo cual hace que ellos se sientan bien en el lugar de trabajo. Además consideran que es importante el cultivar buenas relaciones interpersonales, debido a que esto ayuda a crear un ambiente laboral agradable.

Meraz, J. (2010) en su investigación titulada; “El Clima Organizacional en Compartamos Banco”, el principal propósito de la investigación es conocer el nivel real del clima organizacional de la empresa. También identifica los efectos que tienen sobre el clima laboral la relación jefe-empleado, las promociones inapropiadas, la colocación de empleados en puestos acorde a su perfil y la conformación de equipos de trabajo.

Al final de esta investigación Meraz concluye en que un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, ya que hace que éstos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización. Señala que el clima organizacional es sumamente importante para cualquier organización ya que se refleja en resultados totalmente positivos y también se convierte en el reflejo de la empresa al momento en que los colaboradores ofrecen servicio a los clientes.

Cabe mencionar una investigación titulada “La influencia que tiene el clima organizacional reflejada en el desempeño de los trabajadores del Banco Continental en la ciudad de Huánuco-Perú del 2011”, se plantearon como objetivo principal

conocer como un clima ordenado y práctico influye directamente en el desempeño de los trabajadores del Banco Continental en la ciudad de Huánuco-Perú, basándose en la idea de que el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores son motivos de estudio con el fin de mejorar y aportar una ayuda en la optimización de su gestión. Para ello, la investigación busca resaltar tres puntos de vista: la comunicación, el liderazgo y la motivación con la optimización del desempeño laboral de los empleados del Banco Continental.

Por otro lado, un trabajo de investigación referente a clima laboral aplicado en la aseguradora Mapfre Panamá, S.A. (2012) resalta en la conclusión que en base a las personas entrevistadas se obtuvo que la empresa posee empleados con mucha antigüedad (entre diez y quince años) en el mismo local y algunos en el mismo puesto, éstos tenían problemas con las políticas de la empresa y además con la mala relación existente entre los empleados de la Sucursal y el Gerente de la misma. Este conflicto fue manifestado a través de anónimos dirigidos al Departamento de Recursos Humanos, lo cual, sumado a declaraciones de otros empleados, provocó que la empresa entrara en contacto con la problemática y esto permitió buscar posibles soluciones.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definición de clima organizacional

Cabe resaltar que tanto el término “Clima Laboral” y “Clima Organizacional” guardan relación, puesto que ambos hacen referencia al ambiente que existe en cualquier centro de trabajo y de las actitudes que adoptan los empleados según sus percepciones.

A continuación se citará diversos autores y sus definiciones de clima organizacional:

Chiavenato (2000), define al clima organizacional como “Las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los

miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”.

Goncalves (1997), considera que “La parte fundamental del clima organizacional es la percepción global que el colaborador tiene de su medio laboral”.

Narváez (2005), refiere que el Clima Organizacional es:

“El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, y que influye sobre la conducta; es la percepción que tiene cada empleado de su entorno organizacional o laboral, llámese de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

Robbins, S. (1999), señala que el clima organizacional es:

“La cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en el comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entiende el ambiente donde se desenvuelve todo el personal”.

Ramírez, C. (como se citó por Escat, 2005) establece:

“El Clima Organizacional de la organización, determina el sentido de las fuerzas producidas en su seno. Un clima favorable genera fuerzas atractivas que procuran la cohesión del grupo y favorecen la cooperación, la moral y la eficacia. Un clima negativo favorece las tensiones y conflictos, origina fuerzas disgregadoras y antagónicas. La creación de un clima adecuado es una condición necesaria para poder establecer estructuras eficaces”.

Gan, F y Berbel, G. (2007) señalan que:

“El clima laboral está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas”.

HayGroup (2007):

“El clima organizacional es una cuestión combinada entre la percepción de cómo se sienten las personas al interno de la empresa y el entorno de trabajo, que impacta en la habilidad de hacer las cosas”.

Esta consultora incide en que no todos tienen una misma visión del clima organizacional, esta visión personal depende de cómo la organización estructura los retos del puesto, el reconocimiento al trabajo, el crecimiento o línea de carrera, la forma como el trabajo repercute en la empresa, aspecto comunicado al trabajador y finalmente la libertad para decidir en su área, con creatividad y efectividad.

En cuanto a la dimensión entorno, los aspectos más saltantes son el entendimiento de la organización en cuanto a sus valores y estructura, la innovación como factor de crecimiento organizacional reduciendo el exceso normativo, el fomento al alto rendimiento y la confianza y reconocimiento tangible a los equipos de trabajo existentes.

El clima organizacional no es una cuestión única, ya se señaló que es algo que continuamente emana y a la vez retroalimenta a la organización, por ende el clima es una cuestión sistémica, una dinámica continua que se relaciona primero, con la estructura organizacional, la forma como se estructura el flujo de trabajo y el modelo de negocio, por ejemplo por funciones, departamentos, por unidades o por productos, inclusive se relaciona con la forma como se establecen los objetivos al trabajo, sea por equipos o individuales.

En segundo término, el clima organizacional como sistema, tiene que ver con la forma como dentro de la organización se logran acuerdos que vayan alineados con las percepciones personales, es decir un tema relacionado con los intereses comunes entre la organización y sus empleados. Finalmente, un tercer aspecto, es que el clima organizacional tiene que ver con las propias percepciones de los individuos o trabajadores sobre el ambiente de trabajo, sobre la forma como se estructuran los diversos flujos de procesos, actividades y logros.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, Dessler (1998) sugiere que:

“Los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja”.

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional/laboral es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Finalmente a manera de reflexión García, M. (2009) indica que después de revisar diferentes conceptos del clima organizacional se evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo

constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

2.2.2. Dimensiones y Sub escalas del clima laboral

Según Palma (2004) el clima laboral lo define como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Cada dimensión se puede definir así:

- **Autorrealización:** Es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
- **Involucramiento laboral:** Es la Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- **Supervisión:** Son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

- **Comunicación:** Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- **Condiciones laborales:** Es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

2.2.3. Características Del Clima Organizacional

Rodríguez, (1999) refiere que el Clima Organizacional tiene las siguientes características:

El Clima Organizacional hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el Clima Organizacional, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

El Clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta habilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

El Clima Organizacional, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

El Clima Organizacional, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene la

posibilidad de conseguir un nivel significativo de identificación con sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente, no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

El Clima de una Organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc., estas variables a su vez pueden ser afectados por el clima.

Es importante mencionar que las organizaciones exitosas necesitan de empleados que practiquen conductas de “buena ciudadanía”, como hacer comentarios constructivos sobre su grupo y la organización, ayudar a los otros miembros del grupo, ofrecerse como voluntarios para actividades que no conciernen al trabajo, evitar conflictos innecesarios, tratar con cuidado las propiedades de la organización, respetar el espíritu y la letra de reglas y normas y tolerar con buen ánimo las ocasionales imposiciones y fastidios que trae el trabajo. (Robbins, 2004). En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el Clima Organizacional, es posible, pero se requiere más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de una organización se establezca en una nueva configuración.

2.3. Definición de términos básicos

- Clima Laboral: Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”.
- Factor: Elemento que contribuye a un resultado o interviene en un proceso.

- Organización: Es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.
- Comunicación Organizacional: Es una disciplina cuya finalidad última es la comprensión de cómo se suscita la comunicación dentro de las estructuras organizadas dentro y fuera de ellas.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

Dado que el objetivo principal es desarrollar una propuesta para mejorar el clima laboral en la empresa Pacífico Seguros S.A ubicada en la ciudad de Chiclayo durante el periodo Agosto – Setiembre 2014, se aplicó una investigación de tipo descriptiva que según Van Dalen y Meyer (1971) consiste en “...llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”

Además tuvo un diseño transversal basado en la recolección de datos, la cual permitió conocer las percepciones del clima laboral en base a siete dimensiones de la Escala de Likert, utilizando el nivel de acuerdo o desacuerdo y así se analizó la situación actual de la problemática, donde se procedió a elaborar una propuesta.

3.2. Área y línea de investigación

Economía y Negocios – Gestión táctica y operativa

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Estuvo conformada por los 21 trabajadores de la empresa Pacífico Seguros S.A ubicada en la ciudad de Chiclayo en el periodo Agosto – Setiembre 2014.

3.3.2. Muestra

No hubo muestra porque el número de trabajadores (21 personas), es manejable, por ello se consideró encuestar a todos.

3.3.3. Métodos

Se realizó una encuesta, dirigida a los trabajadores de Pacífico Seguros S.A de la ciudad de Chiclayo, considerando las cinco dimensiones que previamente se definió en el cuadro de operacionalización de las variables.

3.4. Operacionalización de Variable

A continuación, se muestra la tabla de Operacionanlización de variable

TABLA N° 1.
Operacionalización de Variable

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INDICE	ESCALA DE MEDICIÓN
CLIMA LABORAL	Autorrealización	Oportunidades de progresar en la empresa	Totalmente De acuerdo Parcialmente de acuerdo Indiferente Parcialmente en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	Ordinal
		Posibilidades para favorecer el desarrollo personal y profesional		
	Involucramiento Laboral	El Trabajador se siente comprometido con la organización		
		Existe una orientación por el trabajo en equipo		
	Supervisión	Los supervisores brindan apoyo para superar los obstáculos		
		Los supervisores reconocen el buen trabajo de los empleados		
		Existe un control y seguimiento del trabajo		
	Comunicación	Existe acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo		
		La institución fomenta y promueve la comunicación entre áreas		
		Existen suficientes canales de comunicación		
	Condiciones Laborales	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones		
		Se dispone de recursos que faciliten el trabajo		

3.5. Métodos, instrumentos y técnicas de recolección de datos

3.5.1. Método

Se aplicó una encuesta a todos los colaboradores de la agencia de Pacífico Seguros S.A. de la ciudad de Chiclayo, la cual permitió determinar el Clima laboral en dicha organización.

3.5.2. Instrumento

Se utilizó como instrumento la encuesta de la Psicóloga Sonia Palma Carrillo (2004).

3.5.3. Técnicas de Campo

Se aplicó la encuesta a la población total de la agencia de Pacífico Seguros S.A de la ciudad de Chiclayo, que son 21 colaboradores de las diferentes líneas jerárquicas de la estructura organizacional.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

El procesamiento de los datos se realizó a través de un computador, los resultados de las encuestas fueron procesadas con el programa Microsoft Office Excel. Y en cuanto al análisis se llevó a cabo a través de la interpretación de los diferentes gráficos elaborados en base a la encuesta aplicada.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

A través de la presente tesis que tuvo como objetivo general elaborar una propuesta para mejorar el clima laboral en la empresa Pacífico Seguros S.A en la ciudad de Chiclayo, se evaluaron las 5 variables que influyen en el clima organizacional según la Psicóloga Sonia Palma Carrillo (2004), siendo éstas las siguientes: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

En base a esto se elaboró una encuesta con 20 ítems que permitió analizar cada una de las variables anteriormente mencionadas, para conocer la percepción de los trabajadores y medir el clima laboral de esta empresa.

Considerando el punto máximo 5 y mínimo 1, hay cuatro unidades que deben dividirse en 5 categorías (Total en desacuerdo, Parcialmente en desacuerdo, Indiferente, Parcialmente de acuerdo y Totalmente de acuerdo), por lo que cada intervalo tendrá una amplitud de 0,8 tal como lo muestra la siguiente tabla:

TABLA N° 2.
Intervalos

CATEGORIA		RANGO
A	Máximo	Mayor de 4,2 hasta 5
B	Superior	Mayor de 3,4 hasta 4,2
C	Promedio	Mayor de 2,6 hasta 3,4
D	Deficiente	Mayor de 1,8 hasta 2,6
E	Muy deficiente	Del 1 hasta el 1,8

Como resultados se obtuvieron los siguientes promedios ponderados de cada dimensión:

TABLA N° 3.
Promedios ponderados

TABLA RESUMEN	
Dimensión	Promedio
Autorrealización	3.79
Involucramiento Laboral	3.71
Supervisión	3.65
Comunicación	3.75
Condiciones Laborales	3.85

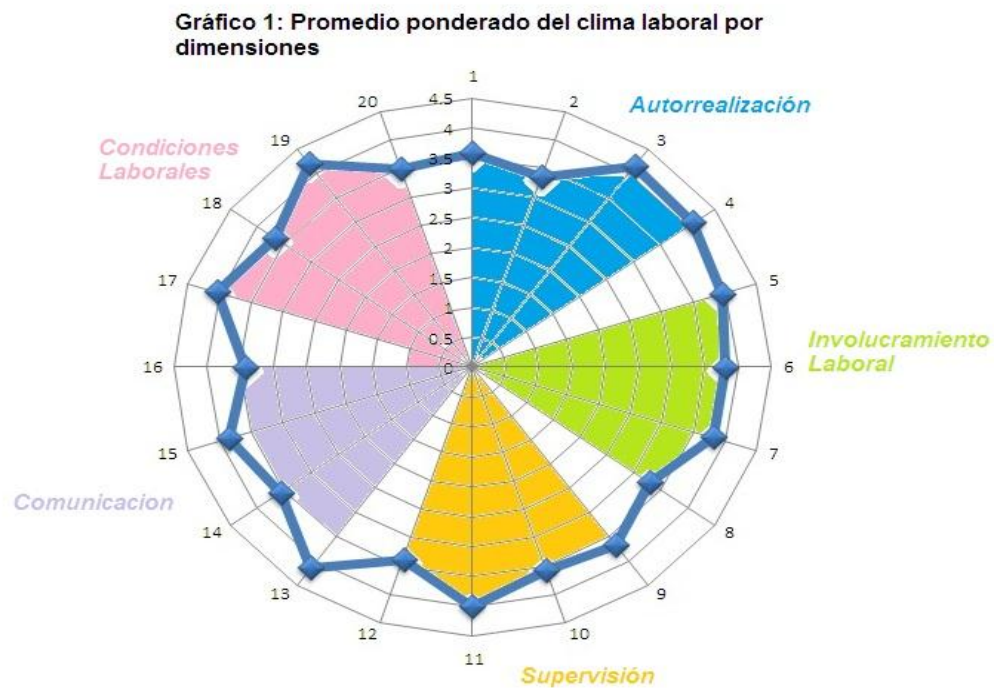


GRÁFICO N° 1.
Promedio ponderado del clima laboral por dimensiones

En base a la primera variable según Palma, S. (2004), Autorrealización, es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

En cuanto a esta variable los resultados de las preguntas del 1 al 4, señalan que los trabajadores de Pacífico Seguros S.A consideran de manera general que su labor permite un desarrollo personal y profesional en un nivel medio alto, representado en el 3.79 según escala de Likert. Según los trabajadores cada labor desempeñada es un reto que les brinda un nuevo aprendizaje cada día, esta afirmación se refleja en el 4,14 (pregunta 3); sin embargo, vale considerar que un 3,33 (pregunta 2) se encuentra disconforme en el tema de oportunidades ya que no identifica los correctos parámetros de evaluación y de esta manera no progresa como quisiera. Robbins, S. (1999), dice que “para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entiende el ambiente

donde se desenvuelve todo el personal”. Esto lleva a afirmar, que para mantener al colaborador motivado este debe percibir que no siempre será necesario contratar personal fuera de la empresa, ya que existe una política justa y coherente para que los candidatos a un nuevo puesto sean también trabajadores internos, esto puede asegurar que se mantenga el valor motivacional.

Si se desea ver cómo es la distribución porcentual de cada pregunta ver Anexo 2.

En referencia a la variable Involucramiento Laboral, es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Palma, S. (2004)

Para analizar esta variable, se tiene las preguntas del 5 al 8 las cuales según resultados, señalan que los trabajadores de Pacífico Seguros S.A, se sienten comprometidos con el éxito de la organización en un 3.71 el cual es considerado un promedio nivel medio alto.

Cabe resaltar el promedio 3,95 (pregunta 5) donde claramente los trabajadores manifiestan su satisfacción por sentir que su labor encaja en el logro de los objetivos de la empresa, por otro lado y no menos importante se hace referencia a la participación de los compañeros en los eventos programados, existiendo un 3,29 (pregunta 8), puntuación más baja dentro del nivel de involucramiento según comentaron los trabajadores en el momento de realizar las encuestas, es debido a que no existe una total integración por parte de los equipos de trabajo, los jefes olvidan que no solo debe preocuparse por el tema comercial, sino por el clima donde se desempeñan día a día. Narváez (2005), señala que “el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, y que influye sobre la conducta; es la percepción que tiene cada empleado de su entorno organizacional o laboral”.

Por esta razón, es necesario comprender los elementos que en conjunto hacen un buen clima laboral, es responsabilidad de los líderes de la compañía crear un

ambiente de refuerzo positivo que sea agradable para los empleados, y así podrán generar un equipo de alto desempeño para lograr resultados excepcionales.

Para ver la distribución porcentual por pregunta ver Anexo 3.

La tercera variable es Supervisión, Según Palma, S. (2004) son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Esta dimensión llamó la atención por encontrarse en un nivel menor en comparación al resto de las dimensiones, aunque su promedio no es crítico (3.65) refleja la percepción de los trabajadores de que la empresa no le está poniendo el énfasis necesario en el mejoramiento de los estilos de dirección y control por parte de sus directivos y esto se vincula en gran parte a la confianza que existe entre trabajador – jefe, el promedio 3,38 (pregunta 12) indica que el gerente no da señales de accesibilidad lo que significa un obstáculo para fortalecer la confianza. Dessler (1998) señala que “los trabajadores reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja” Por otro lado, es rescatable el 4.00 – (pregunta 11) que representa la conformidad de los trabajadores en cuanto a las evaluaciones del trabajo que desempeñan, esto tiene como fin descubrir en qué medida es productivo el empleado, y raíz de eso se podrá implantar nuevas políticas de compensación, ayuda a tomar decisiones en ubicación de puestos y se detecta necesidad de capacitaciones, de esta manera se puede afirmar que aunque los vínculos entre jefes – empleados en Pacífico Seguros S.A no tienen un nivel totalmente alto, ya se encuentran en camino de potenciar sus recursos humanos.

En el Anexo 4 se encuentra la representación gráfica de preguntas en porcentaje.

En referencia a la dimensión Comunicación se encuentra la siguiente discusión, Según Palma, S. (2004) es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Para explicar el nivel de esta variable, se tiene los resultados de las preguntas del 13 al 16, que hacen referencia al acceso de la información para desempeñar labores, y a la fluidez de la comunicación en oficina por parte de los compañeros, según los resultados obtenidos de la encuesta realizada, esta dimensión también se encuentra en nivel medio alto (3.75), sobresaliendo la pregunta 13 (promedio de 4,14) , el cual señala que los colaboradores cuentan con la información necesaria para desempeñarse en su puesto de trabajo, mientras que un promedio de 3.43 (pregunta 16) hace referencia al interés de la oficina Pacífico Seguros S.A por promover la comunicación abierta y directa, este resultado obtenido es el más bajo dentro de esta dimensión, lo que sí es preocupante ya que la iniciativa de fomentar una comunicación asertiva debe partir de los jefes, ellos deben de mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado este enterado de las actividades que la empresa realiza, los cambios a futuro, las mejoras que se están realizando, y que ellos sean partícipes a través de sugerencias y/o opiniones, así todos los miembros de la organización sentirán que son un gran equipo de trabajo, de esta manera se da cuenta que la comunicación también es un factor importante que interviene en el clima laboral como lo señala Dessler (1998) “que el clima laboral es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Se puede verificar en Anexo 5 los gráficos por porcentaje de cada pregunta.

Finalmente, en la dimensión Condiciones Laborales, según Palma, S. (2004) que “es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas”

Esta es la dimensión donde la empresa enfoca la mayoría de sus esfuerzos, ya que como resultado de la encuesta se tiene un 3.85 que es el promedio más alto en comparación a otros indicadores, los encuestados señalan que existen recursos que facilitan su trabajo representado en un 4.19 (pregunta 19), es decir existe un ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores, por otro lado también se debe mencionar el 3.48 (pregunta 20) que hace referencia a las capacitaciones brindadas, y este porcentaje es el que en menor nivel se encuentra, y debe llamar la atención a los jefes, ya que por medio de las capacitaciones constantes, es donde se mantiene informado al personal de las nuevas políticas, y se orienta a cada uno a cubrir la necesidad del perfil de su puesto.

De igual manera, en esta ocasión vale mencionar en esta dimensión aspectos como la remuneración, que según los comentarios al momento de encuestar, también debería hacerse un seguimiento a los criterios de políticas de compensación de Pacífico Seguros S.A, considerando tipo de puesto, años de servicios, bonos por desempeño e incentivos comerciales.

Finalmente por todo lo antes expuesto se puede observar que todas las dimensiones se encuentran en la categoría B, el cual es un nivel Superior, pero la compañía debería aspirar a obtener la categoría máxima de lo contrario ésta podría descender.

4.2. Propuesta

Mediante este trabajo de investigación y a través de los resultados obtenidos acerca de los factores que determinan el clima laboral en Pacífico Seguros S.A – Chiclayo se pudo llegar a la siguiente propuesta de plan de mejora para la empresa:

En referencia al primer objetivo específico: Determinar y analizar la percepción de los trabajadores de la empresa Pacífico Seguros S.A en Chiclayo en cada una de las distintas dimensiones del clima laboral (Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales).

Para cada variable se sugiere:

4.2.1. Autorrealización

- Generar nuevos puestos de trabajo, donde se fomente la línea de carrera y así poder ascender y asumir nuevas funciones, de esta manera el trabajador no tendrá que realizar la misma función durante años lo cual permitiría que el empleado no perciba que ha caído en la rutina y se sienta desmotivado por no realizar cosas nuevas en su día a día.
- Si bien es cierto la mayoría de trabajadores percibe que su labor desempeñada les permite el crecimiento tanto personal como profesionalmente, es necesario que los jefes valoren su trabajo implementando ésta fórmula que sería el “Salario Emocional ” este término engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria que el empleado reciba a cambio de su trabajo, la empresa debería ser más creativa encontrando soluciones de este tipo cuyo objetivo principal es la retención y fidelización de cada colaborador logrando su permanencia dentro de la empresa

4.2.2. Involucramiento Laboral

- Los directivos deberían implementar estrategias de involucramiento laboral, empezando por delegar tareas posibles a las personas que las puedan cumplir, se logrará fomentar un grado de compromiso personal, lo que manifiesta predisposición y apoyo a los cambios organizacionales, se involucran en el proceso de cambio y evidencian una actitud de mejora continua

- Programar actividades de integración, donde participen todas las áreas, estas actividades extra laborales ayudan a las personas a descansar, relajarse y salir del contexto de trabajo, fomenta la camaradería y desarrollen la habilidad del trabajo en equipo.
- Los jefes deben convocar a las reuniones periódicas de informe trimestral a todas las personas que laboran en la oficina, no solo al área comercial, con el fin, de evaluar los avances, para que a partir de ello generar nuevas propuestas, de tal manera que se les da la oportunidad a todos los colaboradores de dar aportes para la mejora de sus procesos en cada área, beneficio de la empresa.

4.2.3. Supervisión

- Para mejorar el nivel de supervisión es recomendable que la alta dirección de la empresa genere programas de liderazgo para los gerentes y jefes de cada oficina, ya que por tener un grupo de personas a su cargo, son los primeros responsables de generar en la compañía una atmósfera que sea positiva para el trabajo. Actualmente existen diferentes programas de liderazgo, que parten del conocimiento individual, se aprende a desarrollar competencias, superar limitaciones, saber escuchar, mejorar relaciones interpersonales, así que partiendo de este punto, un jefe podría llegar a establecer lazos de confianza que permitan una mejor evaluación de sus colaboradores, sin que estos perciban que se les juzga, sino por el contrario, sean una oportunidad de mejora, a través de las críticas constructivas.
- El gerente de oficina debe recoger experiencias de mejora de otras sedes para tener información que sirva para optimizar los procesos de su oficina, de esta manera se tendrá un referente de una empresa que cuenta con las mismas políticas y criterios de evaluación, de esta manera los trabajadores apreciarán el interés de su jefe por tener resultados diferentes, y positivos para todos.

- Existe un premio que reconoce la labor del empleado, denominado “Qualitas” este premio pretende resaltar al trabajador que tenga un desempeño sobresaliente, reflejado en su compromiso, confianza, orientación al cliente, pasión por la mejora y trabajo en equipo, este premio es a nivel nacional, pero debería implementarse un reconocimiento similar por oficina, ya que es necesario que los jefes se interesen un poco más en buscar nuevas formas de motivación, valorando así tanto el desempeño como la actitud de servicio.

4.2.4. Comunicación

- Se considera que es importante establecer la política de “Puertas abiertas” por parte del gerente, mediante esta práctica mejorarían las relaciones de trabajo, ya que los trabajadores tendrían acceso a sus superiores comunicándose así en forma más amena, informal y desestructurada, permitiendo manejar dudas y conflictos, lo cual se vería reflejado en su desempeño.
- Organizar reuniones taller una vez por semana, o como mínimo 1 vez al mes, lo que dejará en claro el interés de los jefes por mantener una buena comunicación con sus colaboradores. Animarlos para que aporten ideas para mejorar los procesos en sus labores y darle valor a todos sus aportes.
- Implementar la herramienta del feedback, ya que es fundamental para el buen desempeño de los colaboradores dentro de la empresa, es una manera de hacerles saber que su jefe conoce su trabajo, sus logros, y también sus oportunidades de mejora, lo que los comprometerá más con su trabajo, el feedback debe ser realizado de manera oportuna y asertiva.
- Proponer actividades de emisión de opinión, esto hace referencia a un buzón de sugerencias, que anima a los más tímidos a hacer llegar sus opiniones y sus aportes.

4.2.5. Condiciones Laborales

- Se deben generar programas de capacitación para todo el personal de la Oficina Pacífico Seguros S.A – Chiclayo, para que ellos puedan mejorar su habilidades en cuanto a la utilización de sus recursos físicos y optimizar sus tiempos de trabajo, esto mejorará los resultados de cada colaborador en sus funciones asignadas.
- Poner en práctica un programa de incentivo comerciales, esta paga adicional es en base al nivel de cumplimiento del trabajador en su área, en cuanto a sus objetivos de desempeño y resultados obtenidos, es necesario que los jefes de la empresa se interesen siempre en buscar nuevas formas de generar altos niveles motivacionales, basándose en el componente extrínseco, de los colaboradores.
- Fomentar constantemente el cumplimiento de los programas de capacitación virtual, los jefes deben involucrarse con la participación de sus colaboradores para estos programas de inducción, ya que cubren información relevante sobre seguros, la “cultura Pacífico”, beneficios y posibilidades de desarrollo en la organización, mantenerlos motivados e informados mantendrá un buen clima en el trabajo.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En términos generales, la percepción de los trabajadores sobre los 5 factores que determinan el clima laboral en la Oficina de Pacífico Seguros S.A - Chiclayo, están dentro de un nivel aceptable.

Así mismo, en relación al primero objetivo específico, y en análisis de la dimensión Autorrealización, se puede concluir que el nivel es medio alto, ya que considerando el puntaje de 1 a 5, esta dimensión tiene 3.79 de promedio.

En cuanto al grado de involucramiento laboral, y el nivel de supervisión, los trabajadores indican que se encuentra en un nivel aceptable, pero son los que más necesitan desarrollarse ya que se encuentran por debajo del promedio general (3.75).

Referente a la dimensión de comunicación, el nivel de los trabajadores de Pacífico Seguros S.A - Chiclayo, se encuentra en una zona ambigua, y se debe mejorar a través de esta se logrará un mayor entendimiento que reforzará las otras dimensiones.

En relación a las condiciones laborales de los trabajadores de Pacífico Seguros S.A – Chiclayo, se tiene un nivel medio alto.

La propuesta de mejora elaborada, está orientada a desarrollar los indicadores al máximo, de manera que todas se encuentren en un nivel alto, y óptimo llevando así el clima laboral a la excelencia.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, N., Coronado, Z. y Díaz, E. (2010). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera Sihuatehuacán de la ciudad de Santa Ana – El Salvador*. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/647/1/10136154.pdf>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca de ventajas competitivas*. Málaga:Editorial Eumed.Net
- Buenas tareas (2011). : La influencia que tiene el clima organizacional reflejada en el desempeño de los trabajadores del Banco Continental en la ciudad de Huánuco-Perú del 2011. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Desempe%C3%B1o-Laboral-Clima-Organizacional-Banco/2339002.htm>
- Castro, C. (2005). Clima organizacional y productividad: el papel inspirador de la supervisión. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/194631792/Clima-organizacional-y-productividad-doc>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Dessler G (1998). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Escat, M. (2005). Definición de Clima Laboral, 44. Recuperado de <http://www.Gestionpolis.com/Canales4/hr./declimalabo.htm>
- Eslava, E. (2009). : *La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global*. España: Revista Visión Humana de Panamá
- Espinoza, O. (2009). : *Influencia entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la Oficina Central del Banco de Crédito – BCP de la Ciudad de Trujillo* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos, 10 Programas para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales*. Barcelona: UOC
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Colombia: Universidad del Valle.

- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Colombia: Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Hay Group (2007). Organizational Climate Exercise. Europa. Recuperado de http://www.entrepreneur.pe/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=28&catid=5&Itemid=5&lang=es&limitstart=1
- Meraz, J. (2010). El Clima Organizacional en Compartamos Banco. México
- Molina, C. y Mora, S. (1999). Diagnóstico del clima organizacional para la cooperativa financiera de Antioquia ubicada en Medellín – Colombia. Recuperado de http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/diagnostico_clima_organizacional_cooperativa_antioquia.pdf
- Narváez, M. (2005). *Relación entre el Clima Organizacional y el nivel de Involucramiento en el Trabajo en los empleados de BHP Billinton Tintaya S.A., en función al tiempo de servicio, edad y área de trabajo*. Tesis para optar el Título de Licenciado en Psicología en la Universidad César Vallejo (Tesis de Pregrado) – Trujillo – Perú.
- Palma, S. (2004). *Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias*. Perú. Revista de Investigación en Psicología. 101 p. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología. Lima. Universidad de San Martín de Porres.
- Pérez, J. (2005). *Análisis del clima laboral en la Regional Corporativos Bogotá de la Aseguradora Colseguros S. A.* Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/4232/1/T11.05%20P415a.pdf>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10^a ed.). México: Prentice Hall.

VII. ANEXOS

Anexo 01: Cuestionario



**UNIVERSIDAD CATOLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
CUESTIONARIO**

Instrucciones: La siguiente encuesta pertenece a un proyecto de investigación que llevan a cabo estudiantes de la escuela de Adm. De empresas de la USAT. Con esta encuesta se desea conocer aspectos que inciden en de Clima laboral.

Marque con un aspa (X) según su criterio, sabiendo que 1 (Total en desacuerdo), 2 (Parcialmente en desacuerdo), 3 (Indiferente), 4 (Parcialmente de acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo).

Medición de las Expectativas		1	2	3	4	5
1.	Existen oportunidades para progresar dentro de la institución (Plan de Carrera claramente definido).					
2.	Todos tienen las mismas oportunidades de ascenso en la empresa					
3.	El trabajo me permite crecer tanto como persona como profesional.					
4.	El trabajo es considerado un reto diario, no una tarea más					
5.	Ud. siente que el(la) trabajador(a) es clave para la organización					
6.	El personal tiene orientación al trabajo en equipo					
7.	Cuando existen " problemas" de trabajo es fácil contar con la colaboración de otros compañeros					
8.	Existe participación de mis compañeros en los diferentes eventos programados					
9.	Los(as) supervisores(as) brindan apoyo para superar los obstáculos					

10.	Eres reconocido(a) cuando tienes aciertos o logros en el cargo que desempeñas					
11.	Se realiza una evaluación al trabajo que realizas					
12.	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre los colaboradores					
13.	Se cuenta con información necesaria para cumplir con el trabajo					
14.	Se realizan feedback que mejoren tu desempeño					
15.	Existe una buena y permanente comunicación tanto en mi área como con otras con las que debe trabajar.					
16.	La institución fomenta y promueve la comunicación abierta y directa					
17.	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.					
18.	Existe una política justa para determinar los salarios del personal					
19.	Se dispone de recursos que facilite el trabajo.					
20.	Recibo capacitaciones para desarrollar eficientemente mi trabajo					

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

Anexo 02: Gráficos de la encuesta según la dimensión Autorrealización

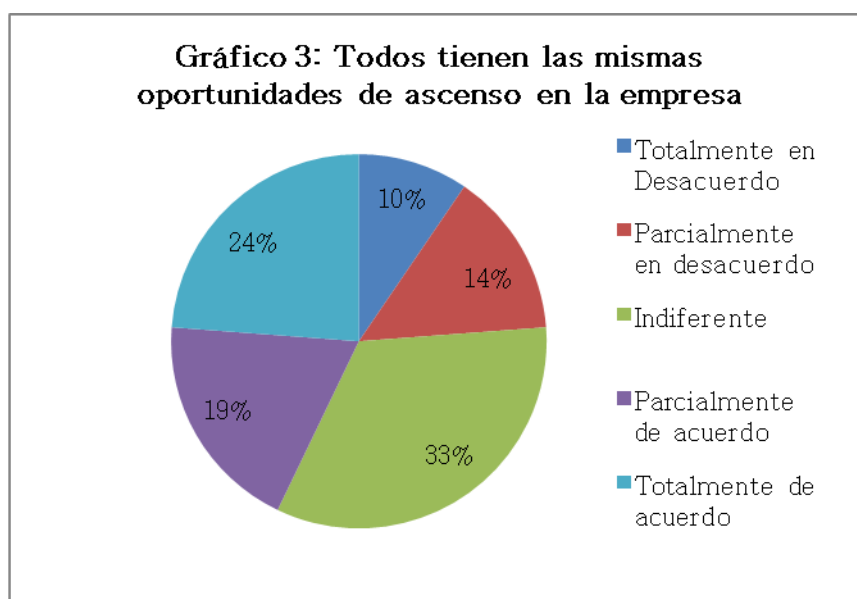
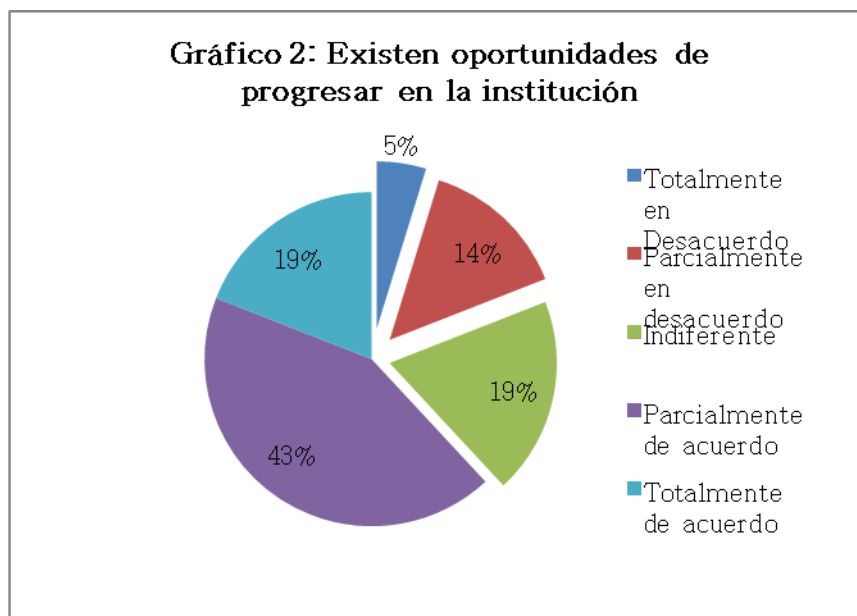


Gráfico 4: El trabajo me permite crecer tanto como persona como profesional

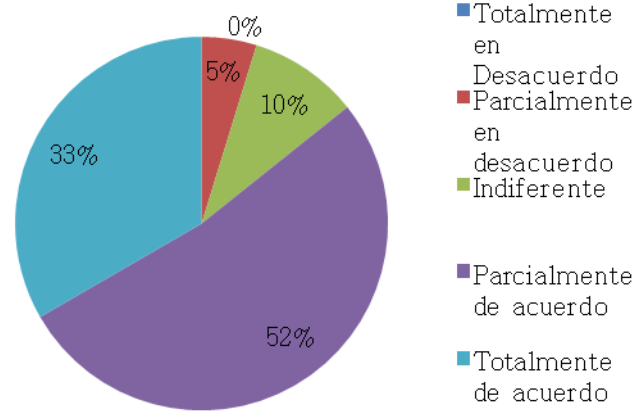
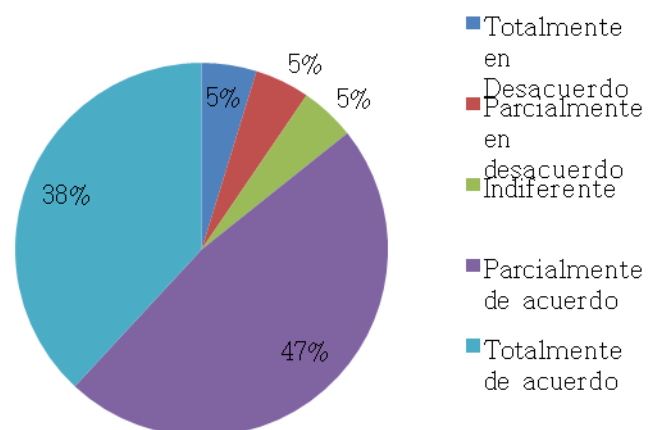


Gráfico 5: El trabajo es considerado un reto diario



Anexo 03: Gráficos de la encuesta según la dimensión Involucramiento Laboral

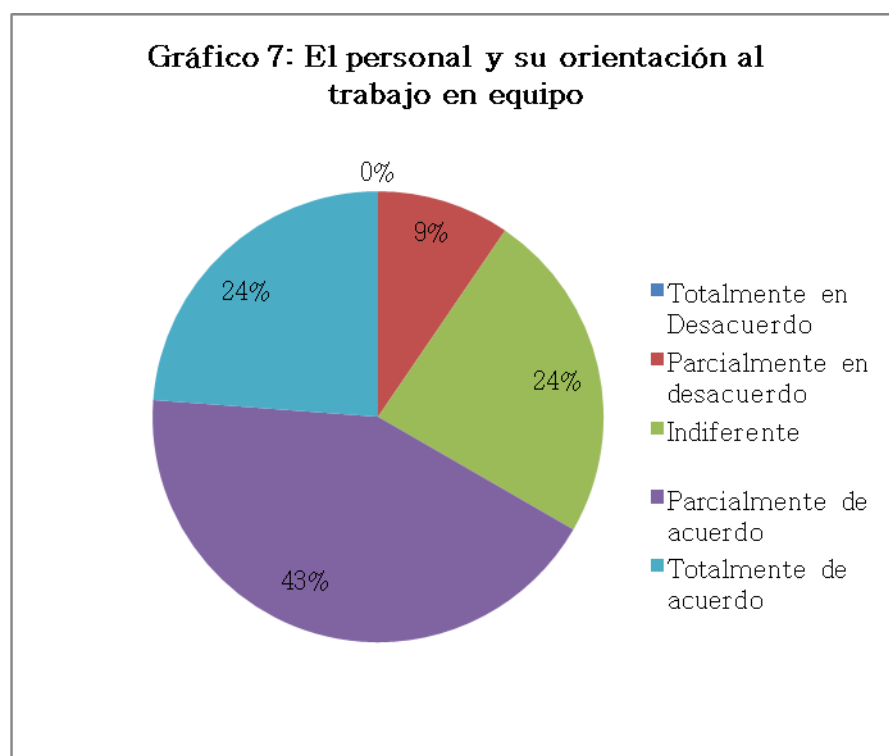
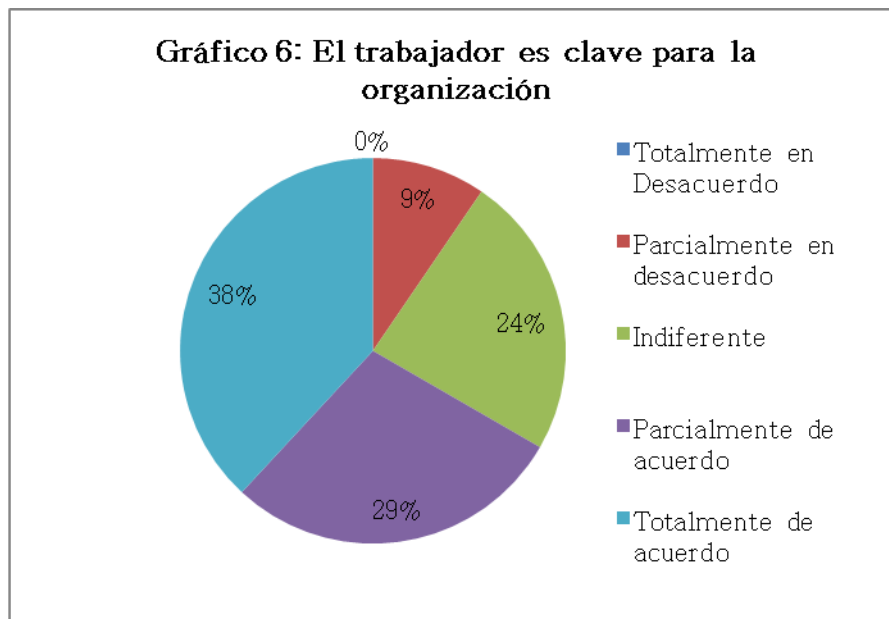


Gráfico 8: Ante los "problemas" es fácil contar con la colaboración de compañeros

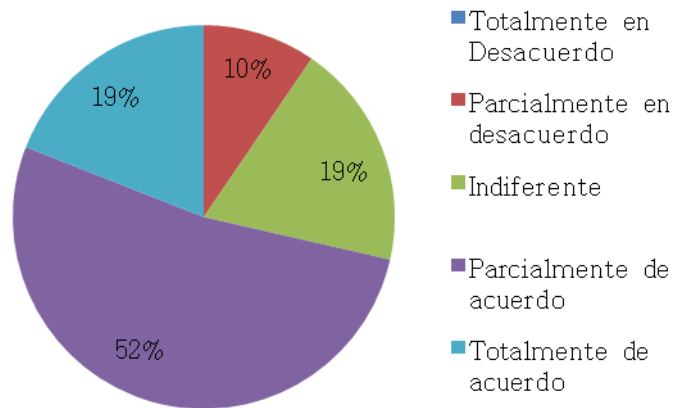
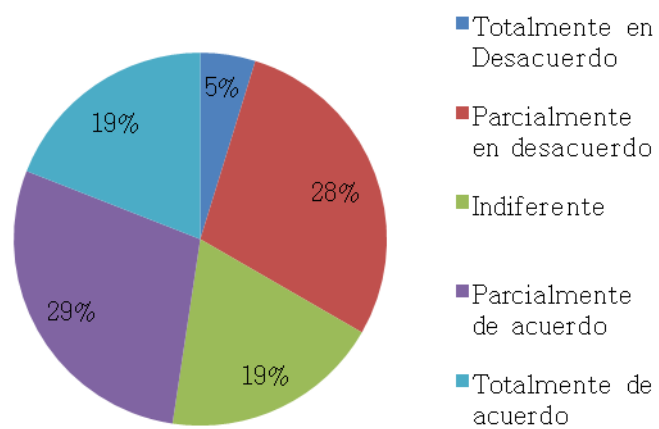


Gráfico 9: Participación de compañeros en los eventos programados



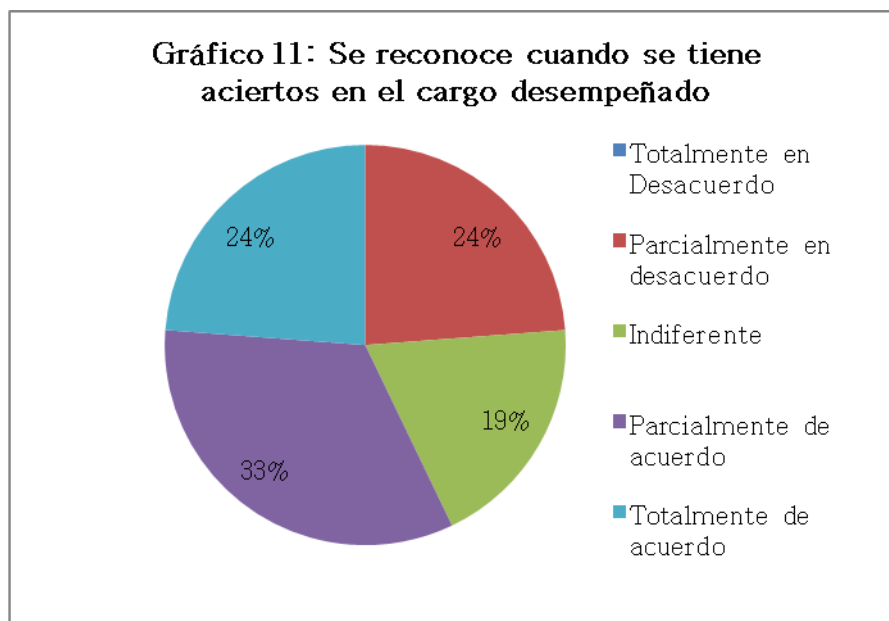
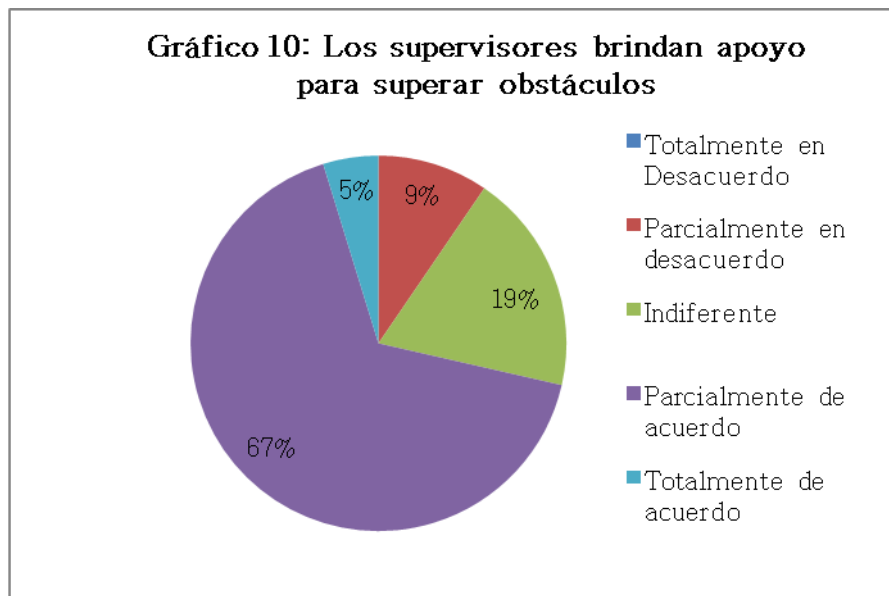
Anexo 4: Gráficos de la encuesta según la dimensión *Supervisión*

Gráfico 12: Evaluación al trabajo realizado

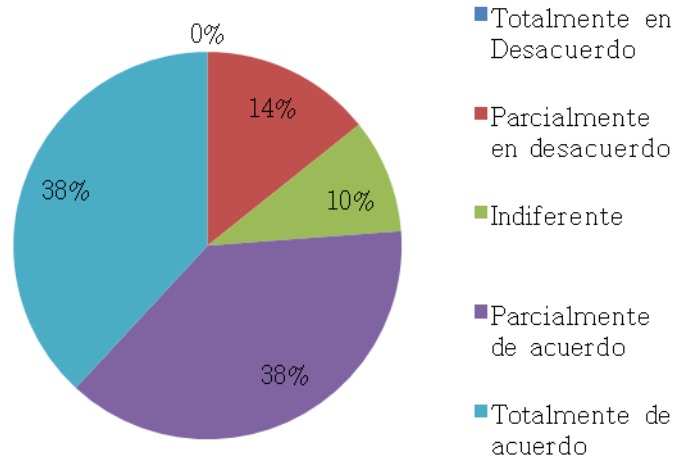
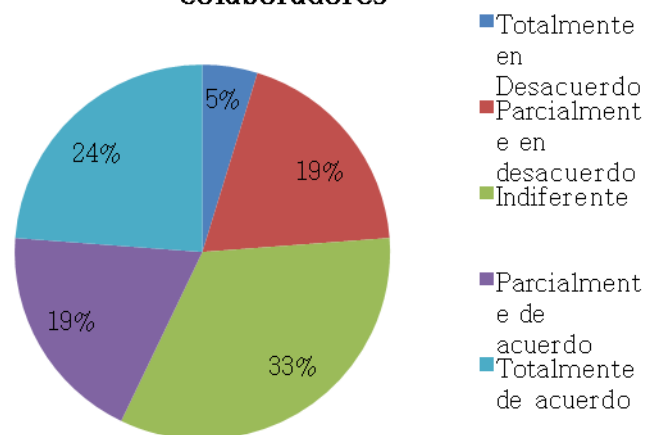


Gráfico 13: El jefe fortalece la confianza entre colaboradores



Anexo 5: Gráficos de la encuesta según la dimensión Comunicación

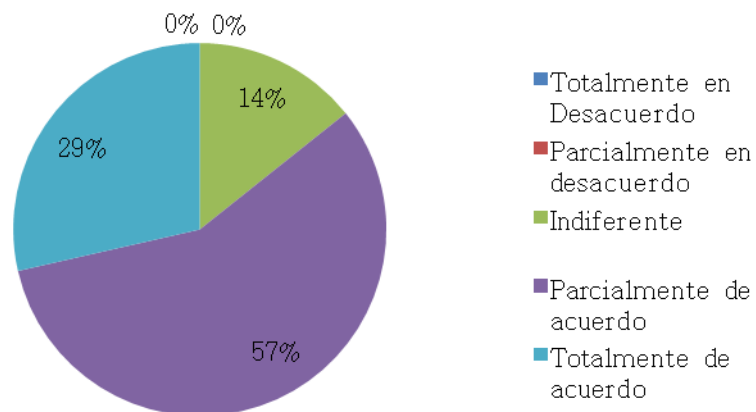
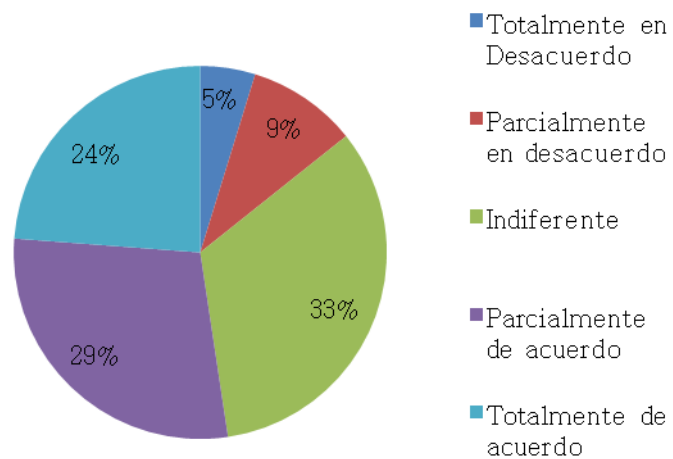
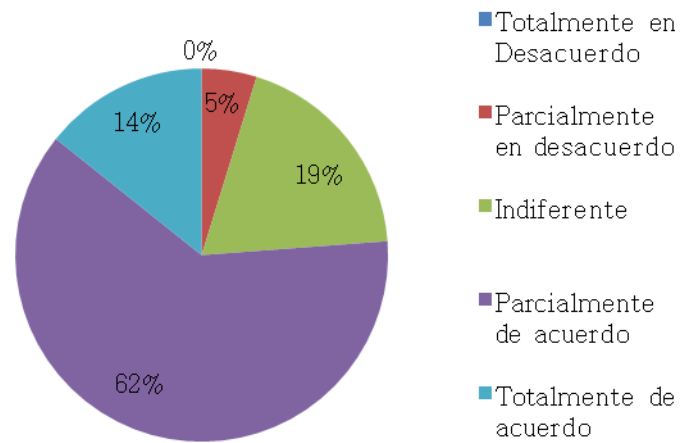
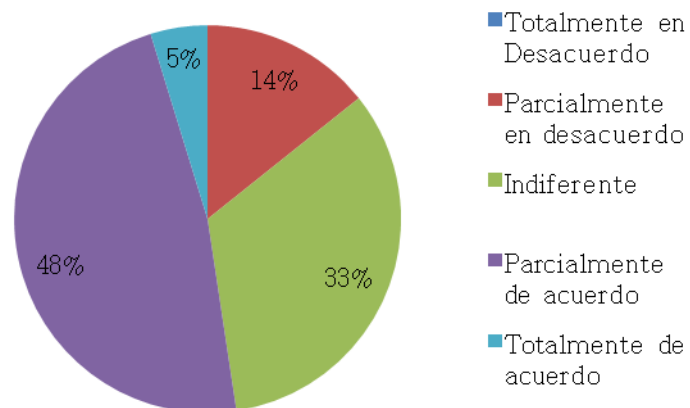
Gráfico 14: Se cuenta con información necesaria para cumplir con el trabajo**Gráfico 15: Se realiza feedback que mejore el desempeño**

Gráfico 16: Comunicación entre áreas**Gráfico 17: La institución fomenta y promueve la comunicación abierta y directa**

Anexo 6: Gráficos de la encuesta según la dimensión Condiciones Laborales

Gráfico 18: La Remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones

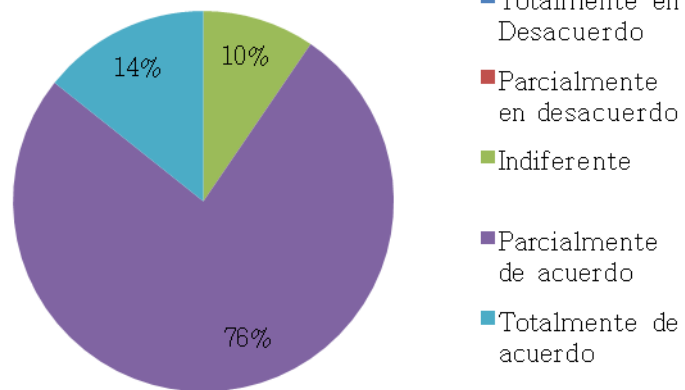


Gráfico 19: Existe una política justa que determina los salarios del personal

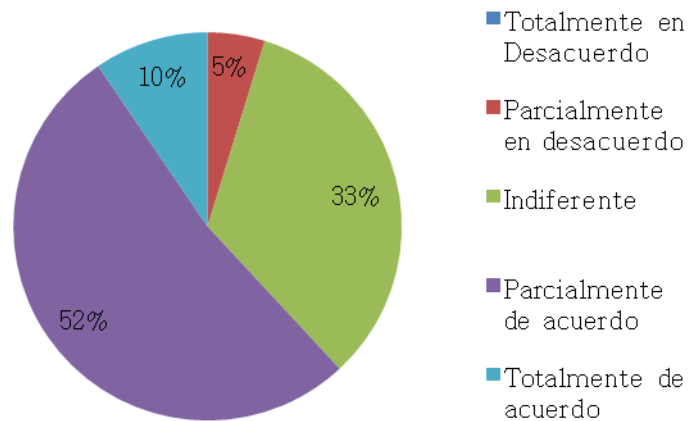


Gráfico 20: Se dispone de recursos que facilite el trabajo

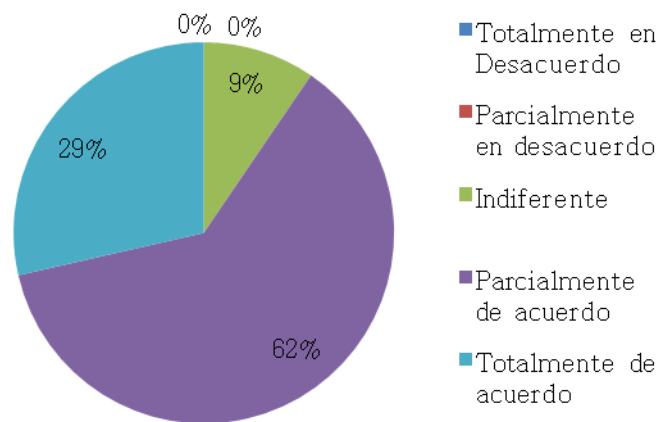


Gráfico 21: Capacitaciones para desarrollar eficientemente el trabajo

