

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO



PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA  
CORPORACIÓN UNIVERSAL S.A.C. EN LA CIUDAD DE  
CHICLAYO 2014.

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

AUTOR: Bach. CAPUÑAY MECHÁN, JESDAN.

Chiclayo, 2016.

**PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA  
CORPORACIÓN UNIVERSAL S.A.C. EN LA CIUDAD DE  
CHICLAYO 2014.**

POR:

**Bach. CAPUÑAY MECHÁN, JESDAN.**

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. Rafael, Martel Acosta

Presidente de Jurado

---

Mgtr. Carlos Alberto, Vargas Orozco

Secretario de Jurado

---

Mgtr. Rafael Camilo, Girón Córdova

Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2016**

## DEDICATORIA

A **Dios** por darme la  
energía para seguir por  
el camino del éxito.

A mis padres:

**Carmen Mechán N. y José  
Capuñay Z.** que con su amor  
y ejemplo de perseverancia,  
me motivan a luchar por  
mis anhelos.

## AGRADECIMIENTO

A mi asesor:

**Rafael Camilo, Girón Córdova**, por brindarme su tiempo y dedicación para realizar con optimismo mi labor de estudiante investigador.

A los **trabajadores de la Corporación Universal S.A.C. Chiclayo**; por su apoyo y disposición para la investigación brindada en su centro de labores.

A **Beatriz C. Chicoma Garcia** por el apoyo brindado a lo largo de mi carrera universitaria.

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la empresa Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo año 2014, dedicada a los medios de comunicación emisoras radiales como Karibeña, Exitosa, Z Rock & Pop y La Kalle, de la cual participaron todos los colaboradores de la empresa.

El propósito de la investigación consistió en determinar las deficiencias que existía en la corporación Universal S.A.C. Por lo cual se aplicó una encuesta a cada uno de los trabajadores y se hallaron diversas dificultades en el clima laboral que se vive en la empresa

Una vez encontrados problemas se planteó que era necesario medir los grados de relación, autorrealización y estabilidad al cambio con la finalidad de brindar una adecuada propuesta para las dificultades existentes en la empresa. Para ello fue necesario aplicar el TEST Work Environment Scale (WES) a cada uno de los colaboradores de la Corporación Universal S.A.C. cuyos resultados midieron cada una de las dimensiones ya mencionadas.

La presente investigación se justificó por el aporte que se le da hacia la empresa Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo ya que esto benefició tanto a los dueños como a los mismos colaboradores, ayudando a mejorar el clima laboral. Además beneficiando a cada uno de ellos desarrollándose personal y profesionalmente. El tipo de estudio que se dio en la investigación fue descriptivo transversal ya que se analizó y a su vez se tomó en cuenta las percepciones de cada colaborador.

La población está conformada por 26 colaboradores, la técnica utilizada de recolección de datos fue a través del TEST aplicado WES, conformado por 90 ítems. Concluyendo de forma así que un adecuado clima laboral en la empresa es muy importante ya que el colaborador es la parte más importante ya que conoce el proceso y de esta forma es brinda un mayor aporte si tiene un adecuado clima laboral.

**Palabras claves:** Clima laboral, TEST Work Environment Scale (WES), relación, autorrealización, estabilidad al cambio.

## ABSTRACT

The present research was conducted in the company Corporación Universal S.A.C. of Chiclayo City 2014, dedicated to the media radio stations as Karibeña, successful, Z Rock & Pop and Kalle, which involved all the collaborators of the company.

The purpose of the research was to identify the weaknesses that existed in the Corporación Universal S.A.C. By which a survey was applied to each of the workers and various difficulties were found in the labor climate that is lived in the Company

Once found issues was raised that it was necessary to measure the degree of relationship, self-fulfilment and stability to change with the purpose of providing an appropriate proposal to the existing difficulties in the company. To do this it was necessary to apply the test Work Environment Scale (WES) to each of the partners of the corporation whose results measured Universal S.A.C. each one of the dimensions mentioned above.

The present investigation was justified by the contribution that is gives you toward the Corporación Universal enterprise S.A.C. of Chiclayo city as this benefit to both the owners and the same partners, helping to improve the labor climate. In addition to benefiting each of them to develop personally and professionally. The type of study that was given in the cross-sectional descriptive research was already to be analyzed and at the same time took into account the perceptions of each partner.

The population is comprised of 26 collaborators, the technique used for data collection was through the test applied WES, conformed by 90 items. Concluding thus forms that an adequate labor climate in the company is very important because the contributor is the most important part because you know the process and in this way is provides a larger contribution if it has an adequate labor climate.

Key words: labor climate, TEST Work Environment Scale (WES), relationship, self-fulfilment, stability to change.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
ÍNDICE.....	7
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	9
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
I. INTRODUCCIÓN .....	11
II. MARCO TEÓRICO .....	14
2.1. ANTECEDENTES .....	14
2.2. BASES TEÓRICAS .....	16
2.2.1. HERRAMIENTAS PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL. ....	19
2.3. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	27
2.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	29
2.4.1. VISIÓN:.....	30
2.4.2. MISIÓN:.....	30
2.4.3. VALORES: .....	30
III. MATERIALES Y MÉTODOS .....	32
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO .....	32
3.1.1. TIPO DE ESTUDIO .....	32
3.1.2. DISEÑO: .....	32
3.2. POBLACIÓN, MUESTRA DE ESTUDIO Y MUESTREO.....	33
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	35
3.4. MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	35
3.4.1. TÉCNICA DE LA ENCUESTA .....	36
3.5. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	36
3.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INFORMACIÓN.....	37
IV. RESULTADOS DISCUSIÓN Y PROPUESTA.....	40
4.1. ÁREA ADMINISTRACIÓN.....	40

4.2. ÁREA DE VENTAS.....	41
4.3. ÁREA DE PROGRAMACIÓN. ....	43
4.4. ÁREA OPERATIVA.....	44
4.5. ÁREA DE PERIODISTAS. ....	46
4.6. ÁREA DE PERSONAL DE AYUDA.....	48
4.7. RESULTADO GENERAL DE CORPORACIÓN UNIVERSAL S.A.C.....	50
4.8. PROMEDIO DE ÁREAS SEGÚN LAS SUBESCALAS. ....	52
4.9. DISCUSIÓN.....	54
4.10. PROPUESTA DE MEJORA.....	58
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
5.1. CONCLUSIONES .....	67
5.2. RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Figura 1 Dimensiones del Clima Laboral .....	18
Figura 2. WES (Work Environment Scale). .....	27
Figura 3 Organigrama de la empresa Corporación Universal S.A.C. ....	31
Figura 4. Resultados de Encuesta Tabla 8 – Área Administrativa.....	40
Figura 5. Resultados de Encuesta Tabla 9 – Área de Ventas. ....	42
Figura 6. Resultados de Encuesta Tabla 10 – Área de Programación.....	44
Figura 7. Resultados de Encuesta Tabla 11 – Área Operativa. ....	45
Figura 8. Resultados de Encuesta Tabla 12 – Área de Periodistas.....	47
Figura 9. Resultados de Encuesta Tabla 13 – Área de Personal de Ayuda. ....	49
Figura 10. Resultados de Encuesta Tabla 14 – Áreas de Corporación Universal S.A.C. ....	51
Figura 11. Resultados de Encuesta Tabla 15 – Áreas de Corporación Universal S.A.C. ....	53

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajadores de la empresa Corporación Universal S.A.C. ....	33
Tabla 2. Identificación y Operacionalización de Variables .....	35
Tabla 3. Estandarización por Dimensiones Test WES.....	37
Tabla 4. Puntajes por Categorías según las Dimensiones del TEST Work Environment Scale (WES) .....	38
Tabla 5. Puntaje de Dimensión Relación según las Categorías.....	38
Tabla 6. Puntaje de Dimensión Relación según las Categorías .....	39
Tabla 7. Puntaje de Dimensión Relación según las Categorías .....	39
Tabla 8. “Resultados de Encuesta – Área Administrativa de la Corporación Universal S.A.C.” .....	40
Tabla 9. “Resultados de Encuesta - Área de Ventas de la Corporación Universal S.A.C.” .....	41
Tabla 10. “Resultados de Encuesta - Área de Programación de la Corporación Universal S.A.C.” .....	43
Tabla 11. “Resultados de Encuesta - Área Operativa de la Corporación Universal S.A.C.” .....	45
Tabla 12: “Resultados de Encuesta - Área de Periodistas de la Corporación Universal S.A.C.” .....	46
Tabla 13. “Resultados de Encuesta – Área de Personal de Ayuda de la Corporación Universal S.A.C.” .....	48
Tabla 14. “Resultados de Encuesta – Todas las Áreas de la Corporación Universal S.A.C.” .....	50
Tabla 15 “Resultados de Encuesta – Promedio de Áreas de la Corporación Universal S.A.C.” .....	53

## I: INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas siempre buscan ser más competitivas, tener mayores ventas y ser la mejor en el rubro al que se dedican, algunas empresas solo se preocupan por los aspectos de publicidad; y muy pocas empresas se preocupan por los trabajadores, quienes son uno de los factores más importantes pues sin ellos, de ninguna empresa podría llegar una empresa a ser competitiva, ni conseguir logros ante los demás.

Es por ello que los dueños de la empresa Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo no se sienten satisfechos a pesar de las ventas y tener una buena audiencia a nivel nacional mediante los diferentes medios de comunicación aun así se deseaba una propuesta de mejoramiento ya que intuitivamente saben que es muy importante.

Este trabajo de investigación se propuso responder a estas expectativas, para tal efecto, se aplica el TEST WORK ENVIRONMENT SCALE (WES) el cual está validado.

Cuando se visitó la empresa, se percibió los siguientes síntomas: cierto grado de apatía, falta de comunicación y alguna incomodidad respecto a las instalaciones y equipo, etc.; esto ha permitido detectar que el clima laboral no era el adecuado.

Ya que en la actualidad, el área de recursos humanos en una empresa es muy importante, y el trabajador es el elemento más importante para ayudar a la empresa a que logre ser competitiva, es por esto que el trabajador debe de estar en un adecuado clima laboral, que sea escuchado, un adecuado liderazgo y trabajo en equipo.

Según Inés Temple (2011), presidenta de LHH DBM Perú y Chile (Lee Hecht Harrison) una empresa especializada en Movilidad de Talento, que brinda programas de transición de carrera/outplacement, coaching ejecutivo y desarrollo del talento, sostiene que los trabajadores mejoran en un 30% o 40% al estar en un adecuado clima laboral; así como también

indica que el 70% de trabajadores salen de un trabajo no por dinero, sino porque no existe un adecuado reconocimiento a los trabajadores o porque se siente con mejores oportunidades de desarrollo en otro lugar de trabajo.

La situación en la empresa Corporación Universal es similar a esta realidad, por lo cual, los dueños de dicha organización han manifestado su interés por mejorar el clima laboral existente pues ellos no quieren que llegue a un punto crítico, ya que al haber aplicado una encuesta a los 26 trabajadores de dicha empresa, se han identificado algunos puntos críticos como: la comunicación, el trabajo en equipo, liderazgo, apoyo mutuo, reconocimientos, logística, etc..., todos estos problemas generan que los trabajadores no se sientan a gusto realizando sus labores sólo por cumplir.

Por las dificultades detectadas es preciso determinar cuál es el nivel del clima laboral de trabajadores para dicha empresa, luego de haber determinado el nivel de clima organizacional llegaríamos a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la propuesta adecuada para mejorar el clima laboral en la empresa Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo?

Esto sugiere plantearse las siguientes hipótesis, si es adecuado el nivel de implicación que tienen los trabajadores de la Corporación Universal S.A.C.

Así como también si es favorable un buen grado de cohesión de los empleados en la empresa y el grado de apoyo de jefes hacia empleados es el adecuado para laborar en dicha empresa. La autonomía de la empresa será la apropiada, si existe una correcta organización para la Corporación Universal S.A.C. Chiclayo. Su nivel de presión es propicio para un buen ambiente laboral en la empresa, cada uno de los trabajadores tiene una apropiada claridad de los objetivos, metas, labores desempeñadas y logros de la empresa. El nivel de control que se da en la

empresa se da de la manera correcta. Los trabajadores están de acuerdo con la innovación que se utiliza en la empresa Corporación Universal S.A.C. Es apropiado el nivel de comodidad que se da en la Corporación Universal S.A.C. a cada uno de los trabajadores.

Para brindar las posibles soluciones a las dificultades encontradas en la empresa, se planteó como objetivo general, elaborar una propuesta de mejora del clima laboral en la empresa Corporación Universal S.A.C. en la ciudad de Chiclayo, apoyándose de tres objetivos específicos el cual es determinar el grado de las relaciones existentes que tienen los trabajadores de la Corporación Universal S.A.C. mediante la implicación, cohesión y el apoyo brindado. Así como también, determinar el grado de la percepción que tienen los trabajadores mediante su autorrealización de la empresa, midiendo escalas como: autonomía, organización y presión, y por último la determinación del grado de estabilidad que tienen los trabajadores de la Corporación Universal midiendo los aspectos de claridad, control, innovación y comodidad.

La importancia de este proyecto se da al identificar el clima laboral en la empresa Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, con la finalidad de medir y poder realizar una propuesta para la mejora a los problemas que presentan en dicha empresa, esto ayudará tanto a los dueños como a los colaboradores de dicha empresa, de tal forma que exista un adecuado clima laboral en la empresa.

En este sentido, el aporte que pretende ofrecer este proyecto de investigación está orientado a brindar soluciones a este problema en la Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo 2014.

Se espera lograr también que esta investigación sirva como base de información para futuras investigaciones referentes a este trabajo.

## II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

El clima laboral se compone del conjunto de variables como lo son el ambiente físico, estructurales, social, personales y el comportamiento organizacional. Cada uno de éstos factores al unirse forman lo que es el clima laboral de una empresa. (Cabrera, 1999)

Las dimensiones que se evalúan en el clima laboral son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo, comunicación y por último, equipos y distribución de personas y material, Bustamante M.; Hernández D.; Yáñez L. (2009) así mismo éstos autores aplicaron dicho modelo de medias Likert en escala de 5 puntos y se concluyó que el clima organizacional en los ambientes laborales es, efectivamente, la expresión de la percepción de los miembros de la organización hacia aquellos aspectos del ambiente de trabajo que están más inmediatos a la experiencia del individuo. Es posible rescatar, a su vez, que en una organización pueden existir diferentes percepciones que configuran climas globales y, eventualmente, sub-climas representativos de unidades y secciones particulares, lo cual puede ocurrir a partir de eventos y sucesos específicos que dan forma a grupos y sub grupos particulares de trabajo, sean estos por niveles jerárquicos o por atribución situacional, pero que, sin embargo, hacen al sistema y al conjunto conformando el clima de la organización como un todo.

Dentro del clima laboral también se ven temas como lo es la satisfacción laboral influye de manera permanente; es importante ya que un trabajador que se siente a gusto, por compensación, por reconocimientos, comunicación, esto hace que el trabajador se sienta satisfecho, Espinoza O. (citado por Ventura T.) 2012 y Sotomayor (2013), en su investigaciones, nos dicen que si un trabajador se siente a gusto y satisfecho realizará su trabajo para el bienestar de la

empresa como de el mismo. Esto ayudará ya que en el presente trabajo aplicaremos y se diagnosticará la satisfacción del personal. Ya que existe una vinculación causa-efecto positiva.

La inseguridad laboral de un trabajador, el ambiente y la adecuada comunicación tanto del gerente con sus trabajadores como compañeros de trabajo esto es muy importante para un buen clima organizacional, para esto se tienen que analizar los distintos puntos y las posibles respuestas a los problemas encontrados en la empresa, Jiménez M. (2009), y Ruiz M. (2010) coincidieron en dar una propuesta a las mejoras del clima laboral es por esto que llegan a la conclusión que un adecuado clima laboral juega un papel muy importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, y la adecuada comunicación ya que esto ayudará a las empresa una mejora en su productividad y en los colaboradores un mejor rendimiento.

Un adecuado liderazgo en una empresa es muy eficiente y que esta persona se encargará de ver que el grupo de personas se dirijan hacia un mismo objetivo, esta persona tiene que tener capacitaciones constantes; en una empresa el trabajador a la vez que cumpla los objetivos de la empresa, así como también que cumpla sus objetivo trazados esto hará de un trabajador con un adecuado rendimiento, Ventura (2012) y Zapata (2010) coinciden en esto al elaborar su proyecto. Ya que esto dará mejoras en la deficiencia de cada trabajador y una mejor comunicación entre ellos y poder superar en el desarrollo personal de cada uno de ellos.

Las capacitaciones de la empresa a los trabajadores hace que él sepa de las nuevas tecnología, conocimientos, teorías y lo aplique en la empresa, Rojas (Citado por Córdova, L. & Correa P.) 2012, en su investigación nos hace referencia a esto ya que un trabajador sin ninguna capacitación, trabajara solo de la manera en que él sabe, no va innovar ni a dar ideas, algún aporte para la empresa y esto es muy desfavorable para la empresa.

Así mismo en una empresa la comunicación de jefe hacia los trabajadores es muy importante ya que el trabajador conocerá y fomentará un clima agradable que incite al trabajador a comprometerse, innovar, producir, logrando una organización óptima capaz de afrontar posibles crisis, retos, cambios, que se presentan en el día a día. Confiará en el líder de su empresa, ya que él conoce el proceso y en área por lo tanto cuando existan reuniones en una empresa el trabajador debe de ser escuchado porque puede dar alguna idea innovadora ya que él conoce todo el proceso de elaboración del producto y/o servicio, Hinojosa (2010).

Para Marín (2003) y Monteza (2012), coinciden en que se tienen que preparar planes de contingencia para incentivar a los empleados, motivarlos y que se sientan parte del equipo de trabajo, puesto que los logros poco valorados, escaso compromiso y supervisión esto deterioran la empresa y perjudicará en su productividad.

El clima laboral se está evaluando de distintas formas, Seisdedos (1985) y Cassullo (2009), coinciden en el uso como herramienta de evaluación el estudio de la versión española del WES, pues en su investigación decidió aplicar dicho modelo a empresas distintas en este cuestionario se utilizó aspectos como la cohesión, apoyo, autonomía, presión, claridad, control, innovación, comodidad, esfuerzos; con resultados del nivel del clima laboral, esto me servirá ya que actualmente en la empresa se evaluará a los trabajadores en los distintas dimensiones.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Clima Laboral.**

Hablar sobre un clima hace referencia a las condiciones meteorológicas de un lugar; así mismo hablar sobre el clima en una empresa, es saber el medio ambiente humano y físico de una empresa, condiciones en que se laboran en

una empresa, ya que esto determina la personalidad de una empresa y la distingue de las demás, permite explicar aspectos críticos en el día a día de los trabajadores, su integración y su actuación en conjunto. Es importante porque influye directamente en la productividad y el buen desempeño, por lo tanto en una empresa este punto no debe de ignorarse al contrario debe tenerse en mente de los gerentes, supervisores cuando interactúan con los trabajadores ya que son parte fundamental para un buen clima organizacional. Gan (2007).

El clima organización es el conjunto de las variables que se dan en el día a día en una empresa como son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Según Litwin & Stinger (1968), en su estudio sobre "Motivación y Clima Organizacional" señalan que el análisis del clima laboral permite identificar la percepción que tienen los empleados de una empresa. Los estudios realizados proporcionan información del comportamiento de los empleados, lo cual permite introducir cambios planificados para mejorar las actitudes y conductas a favor de una mejor productividad.

Según Chiavenato (2009), el ambiente entre los miembros de una organización se llama clima organizacional y va de la mano con la motivación de las personas, ya que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones. Evaluando los puntos mencionados es que se puede decir si en la empresa existe un ambiente positivo o negativo.

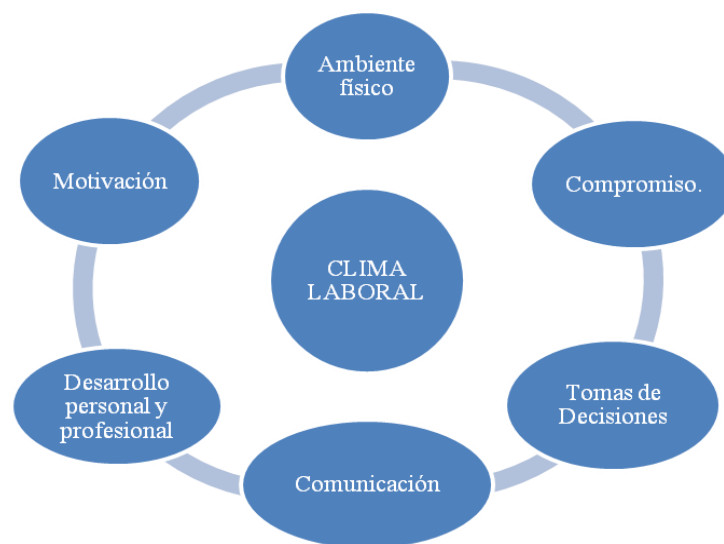


Figura 1 Dimensiones del Clima Laboral

Fuente: Chiavenato (2009).

La identificación es el compromiso con el trabajo y con la visión, misión y valores de la organización.

El desarrollo personal y profesional depende del liderazgo de la gerencia, jefes directos, como se da su gestión y coordinación con los trabajadores, si motivan, trabajan en equipo.

La comunicación y la coordinación tratan de cómo se da el trabajo en equipo dentro del área y las demás áreas de la organización.

Comunicación descendente y ascendente, esto se refiere a que bien está informado el trabajador acerca de los temas relevantes en la empresa.

Las motivaciones, sobre las prestaciones tanto económicas como no económicas en la empresa.

El apoyo profesional y persona, las oportunidades como trabajador que tienen en una organización para superarse y lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal de cada uno de sus colaboradores.

Likert (1946) nos dice que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como:

- Variables causales la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.
- Variables son intervinientes estos reflejan el clima interno de la organizaciones y esto incluye a las motivaciones, las actitudes, la comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales son resultados que alcanza una organización y también dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

### **2.2.1. Herramientas para medir el clima laboral.**

La tarea esencial de los administradores, gerentes para mantener un buen clima laboral es evaluarlo cada cierto tiempo en todo tipo de empresa, ya que

éste es el único modo que se podrá identificar aspectos positivos o negativos en la organización:

- a. CLA: Editado por ediciones Tea y elaborado por Sara Corral y Jaime Pereña, es un cuestionario de clima laboral que involucra variables como: la organización, innovación, autorrealización, estado de relaciones, dirección, información e implicación.
- b. CUESTIONARIO ORGANIZACIONAL Y CULTURAL FOCUS 93. Este responde a la flexibilidad, control y orientación de una empresa.
- c. WES: Work Environment Scale de Moos. Está conformado por 90 ítems, evalúa la implicancia de los trabajadores en los asuntos de la empresa, la cohesión, apoyo, autonomía, presión, claridad, control, innovación, comodidad, esfuerzos, etc.

El WES evalúa el clima social en todo tipo de unidades centros de trabajo, y focaliza su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo.

Esta escala WES está formada por diez sub-escalas que evalúan tres dimensiones fundamentales del clima:

- a. Relaciones es una dimensión formada por las siguientes sub-escalas: implicación, cohesión y apoyo. Evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo así como el grado en que la dirección les apoya y el grado en que les anima a apoyarse unos a otros.
- b. Autorrealización, entendida como la orientación hacia unos objetivos. Compuesta por las sub-escalas: Autonomía, Organización y Presión que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena

planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

- c. Estabilidad / cambio. Compuesta por las sub-escalas: Claridad, Control, Innovación y Comodidad, que evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente agradable de trabajo.

Descripción resumida de las diez sub-escalas:

- Implicación (IM): grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

Lodahl y Kejner (1965), concretan la implicación laboral como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo o la importancia de éste para la identidad del individuo.

Desde una perspectiva organizacional, la implicación laboral constituye un referente práctico de primer orden en la determinación de resultados positivos sostenibles de desempeño (Al-Otaibi, 2000).

La implicación laboral constituye un elemento impulsor de la productividad y la calidad de vida en el trabajo.

La implicación como una combinación de procesos organizativos que incrementa el poder de los empleados y alinea los intereses de estos con los objetivos de la organización. Con finalidad de lograr que los intereses particulares y organizacionales se aproximen, fomentar la implicación de los empleados intensificando la participación de aquellos con experiencias más significativas y enriquecedoras se configura en un

objetivo clave para el éxito organizacional en términos de efectividad y productividad Lawler (1986).

- Cohesión (CO): grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) consideran que la cohesión es un indicador importante de la cantidad de influencia que ejerce un grupo en sus miembros individuales. Cuanto más cohesionado el grupo, mayor solidez en los sentimientos de pertenencia al mismo, por lo tanto poco posible que infrinjan sus normas. Es decisivo para ayudar al individuo a sentirse bien por su contribución al esfuerzo.

La cohesión en una empresa es importante porque produce la impresión de unidad en el grupo de labor, tienden a solucionar fácilmente sus dificultades tanto en el trabajo como en situaciones sociales y también interactúan. La cohesión es causa y consecuencia de una gran productividad y la relación está modificada por el grado en que la actitud del grupo coincida con sus metas formales o con los de la organización de la que forma parte. Garcia L. y Vásquez S. (1999)

Ramírez Luz (2005) afirma que un equipo laboral cohesionado es significativo ya que labora de forma adecuada y esmerada, que los colaboradores se diviertan con su trabajo y emplean gran parte de su trabajo centrándose en los objetivos y metas trazadas en él.

- Apoyo (AP): grado en que los jefes animan y ayudan al personal para crear un buen clima social.

Los empleados que se sienten apoyados por su organización, se muestran más comprometidos y hacen mejor su trabajo, pues al percibir que están en deuda, tienden a actuar de forma recíproca y a devolver lo que han recibido. Esto supone además que se implican con los objetivos de la organización y llevan a cabo conductas de ayuda a sus compañeros

El apoyo organizacional mantiene fuertes relaciones de carácter positivo con la satisfacción y la implicación con la organización; relaciones medias y también positivas con el desempeño y fuertes relaciones de carácter negativo con la intención de abandonar la organización. Tormo G. y Osca A. (2011)

Rousseau y Aube (2010) también encuentran vínculos importantes entre el apoyo y la implicación, e identifican algunas variables contextuales y del puesto que modulan esas relaciones.

- Autonomía (AU): grado en que anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Según Koys & Decottis, (1991), es la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades

Este indicador incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio jefe y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión. Libertad del individuo para decidir por sí mismo sobre su trabajo Pérez M. (2010)

- Organización (OR): grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

La organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos. Thompson I. (2007)

Kreither y Kinicki (1997), definen la organización como sistema de actividades o fueras conscientes coordinadas de dos o más personas, que tienen características comunes de las organizaciones como son:

- Coordinación de esfuerzos.
- Objetivo común.
- División del trabajo.
- Autoridad jerárquica.

Es una comunidad integrada por una o varias personas que unen sus recursos, producción, mano de obra y capital para producir bienes y/o servicios, mediante un orden regulado, organizado y bien administrado, marcando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control, eficientemente, con modernidad y productividad.

- Presión (PR): grado en que la urgencia o la presión del trabajo domina el ambiente laboral.

Para Lechuga M. (2014), el trabajo bajo presión se refiere a realizar una tarea bajo condiciones que ejercen tensión, en menos tiempo, menos recursos (humanos, materiales y técnicos), menos espacio, esmero en lograr el resultado con eficiencia realizado al primer intento, con nula, poca o mucha supervisión cercana que haga presión para lograr el objetivo. En sí, se refiere a la capacidad de no perder las habilidades de funciones ante la carga de trabajo.

- Claridad (CL): grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Un ambiente proporciona claridad cuando el grupo sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades en la organización en conjunto.

- Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.

Para Certo (1985) El control es un elemento ampliamente difundido y aplicado en las empresas modernas pues se puede afirmar que es el pilar sobre el cual se fundamenta el funcionamiento correcto de todo el engranaje que conforma la empresa. El control es el único mecanismo efectivo que asegura el cumplimiento de objetivos, propósitos, procesos y actividades de la empresa.

El control consiste en que las personas realicen una actividad y resulte de la forma en que se planeó que resultará, es por eso que la planeación y el control nunca van a estar desunidos, ya que para la administración de una empresa es muy importante. Los tres principales pasos en el control son:

- Medir el rendimiento.
  - Comparar el rendimiento medido contra los estándares.
  - Tomar la medida correctiva necesaria.
- Innovación (IN): grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo donde tenga poco ó nada de experiencia. Para que exista un clima de innovación el entorno debe favorecer tanto el surgimiento de nuevas ideas como su exitosa explotación, es decir, el clima laboral debe contener tanto un clima de creatividad como un clima de implementación.

La innovación se trata principalmente de combinar diferentes perspectivas en la solución de problemas, por lo tanto existe mayor potencial de solución en un equipo. Un equipo es un grupo de trabajo

donde los miembros complementan sus habilidades para alcanzar una meta común (Huey, 2010).

- Comodidad (CE): grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro laboral de ahí la importancia que se le debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

Tradicionalmente se ha concebido al ambiente laboral como un lugar donde el único requisito que se requería era que permita el desempeño de la función del trabajador que laboraba ahí. Dejando de lado aspectos como la limpieza, seguridad, comodidad, ruido etc.

Pero actualmente muchas empresas han convertido sus ambientes de trabajo en un lugar de convivencia con todas las comodidades que puede tener cualquier persona en su hogar cambiando el esquema tradicional de trabajo.

Debido a la importancia que tienen los aspectos ambientales en el impacto productivo de cada persona, como son iluminación, temperatura, ventilación, limpieza y servicios sanitarios se ha determinado una sección en el cuestionario para su análisis con el objetivo de conocer el grado de comodidad. Huey, 2010

A continuación se muestra un esquema con dicha clasificación:

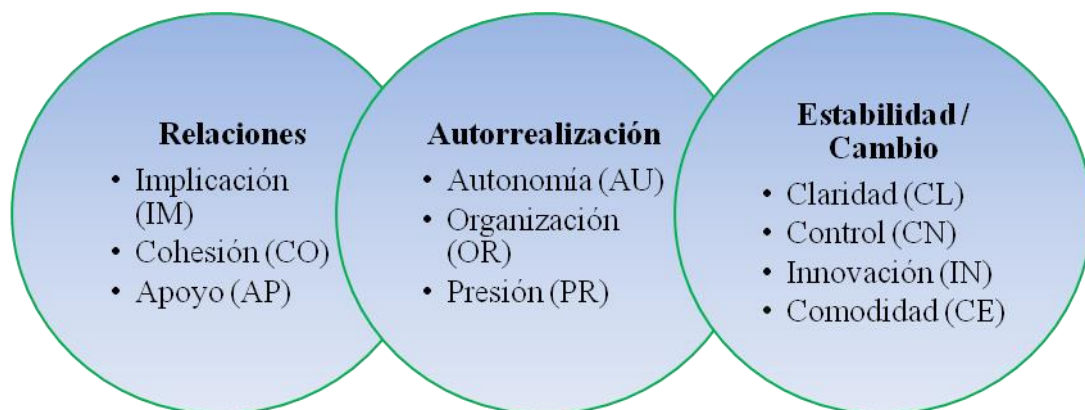


Figura 2. WES (Work Environment Scale).

Fuente: María Escat "Medición del Clima Laboral" 2007. RRHH.

### 2.3. Historia de la Empresa.

Corporación Universal S.A.C. una empresa dedicada a los medios de comunicación, a través de radios, televisión y periódicos está conformada por, Karibeña, Exitosa, Zeta, Radio Amor, La Kalle, La Hot, Z Rock & Pop y empresas como Grafisur, Panificadora Vitorino, y Cumbia VIP. Tiene 20 años en el negocio.

En 1989 empezó su camino en el ámbito de las comunicaciones al comprar radio Universal en su ciudad natal y que hoy causa expectativa por sus próximos planes.

Durante mucho tiempo estuvo dedicado al negocio gráfico y cuando tuvo una oportunidad adquirió una estación radial. Después fue expandiéndose con más compras

Recién en 1994, el empresario lanzó en el norte del país la radio La Karibeña.

En 1997 radio Karibeña se expandió en varias ciudades del país, lidera la sintonía en Arequipa, Chiclayo, Tacna, Huancayo e Iquitos.

Lo que se difundía en Radio Karibeña de Tumbes era distinto a lo de Karibeña de Piura, Arequipa, Iquitos y Tacna. Eso, a diferencia de las radios de Lima, que transmitían una misma señal para todo el país. Definitivamente, pero el beneficio de tener programación local en cada ciudad nos ha generado mayor publicidad y mayor sintonía, según los estudios.

Daniel Chapell, coordinador del Comité de Radio, en la década de los 90, la mayoría de las radios de provincias reaccionaron con miedo ante la llegada de emisoras limeñas a sus ciudades. Había una preocupación porque dichas radios llegaban de Lima con una mejor programación y con publicidad”. Sin embargo, donde unos vieron un problema, otros hallaron una oportunidad. Chapell cuenta que La Karibeña apostó por proponerle alianzas a radios de otras ciudades para llevar el mismo nombre, el mismo género musical (cumbia), pero una programación distinta. Es decir, si en Arequipa un DJ podía interactuar con el público hablando en la jerga local, otro conductor de La Karibeña en Iquitos se refería al clima caluroso. “Eso implicaba estar más cerca de los oyentes y también de los anunciantes”, añade. La empresa, con esas credenciales, no solo estableció alianzas, sino que fue más allá: inició las compras.

El lanzamiento de radio Exitosa en el 2006, una emisora noticiosa, se continuó con ese modelo. La clave ha sido tener programas informativos y de debate que tratan los problemas de cada ciudad. Radio Exitosa a nivel nacional ocupa el puesto 11, superando a su competidora radio Capital, pero lejos de la líder indiscutible del rubro: RPP.

En el año 2008 se finaliza dicho año con 45 emisoras en todo el país.

Con su llegada a Lima, en el año 2009, comenzó la segunda etapa del grupo. Para esa tarea, adquirieron tres estaciones (radio Miraflores, radio A y Z Rock & Pop) y lanzaron sus marcas La Karibeña, Exitosa y La Hot hoy La Kalle.

En el año 2009 se adquirió 45 radioemisoras en distintas ciudades del país antes de dar el zarpazo Lima, con la compra de las frecuencias y repetidoras de Radio A y Zeta Rock & Pop. Lo que le permite alcanzar las 64 emisoras. La operación está estimada, extraoficialmente, en US\$6 millones. Todas las estaciones, algunas conocidas como la Karibeña, Exitosa, La Kalle y Primicia, están bajo la sombrilla de Corporación Universal. Los anunciantes en radio gastaron US\$49 millones y el 2013 casi alcanzan los US\$80 millones.

En el año 2010 se crea radio La Kalle. Un año después se compra el canal televisivo UHF 51 (frecuencia ultra alta) en Lima.

En el año 2012 radio Exitosa llega a Lima con repetidoras a nivel nacional.

En el año 2013 se da el ingreso radial al país de Argentina.

En el año 2014 se lanzan diarios Exitosa y Karibeña en Lima y provincias.

Tiene más de 100 emisoras. Si bien había un gasto mayor, también obteníamos otro gran beneficio: el liderazgo o estar en el 'top five' en todas las ciudades.

Parte de la corporación está conformada por Cumbia VIP se encarga de los eventos y conciertos brindados a nivel nacional. Intentamos que la gente se identifique más con la radio cuando llegamos a hacer conciertos en ciudades con artistas renombrados y multitudinarios. Nosotros lo hacemos como soporte, no significa que perdamos dinero. Ganamos, pero la idea principal es que la radio tenga presencia física.

#### **2.4. Descripción de la Empresa**

Empresa que agrupa medios de comunicación masivos como Radio, Televisión e Internet, cuya función principal es la comercialización de espacios publicitarios, organización de eventos masivos y actividades, a

nivel nacional cuenta con más de 15 años de experiencia en el mercado, siendo su principal característica la confianza generada en sus clientes a lo largo de este tiempo.

Contamos con un grupo humano altamente calificado y con conocimiento de la realidad actual del país, ya que como empresa nacida en provincia, sabemos de las necesidades de la gente, esto nos ha permitido expandirnos a las demás ciudades, para finalmente en el 2008, ingresar a la capital con todo nuestro soporte técnico y logístico, logrando así posicionar nuestros medios como los preferidos del público.

#### **2.4.1. VISIÓN:**

Para el 2016 ser una empresa radial de gran audiencia, ubicándonos entre las cadenas radiales más importantes del Perú; por el recurso humano, por la calidad y variedad de su programación, por su tecnología, por sus equipos modernos de producción, emisión, transmisión y el empleo de la internet y servicios de audio streaming (distribución digital de multimedia a través de una red de computadoras), que expanden nuestra señal al mundo, como un valor agregado para nuestros clientes.

#### **2.4.2. MISIÓN:**

Ofrecerles a nuestros clientes y usuarios mejores oportunidades de anunciar en los medios más escuchados y de mejor llegada, produciendo espacios adecuados a cada producto o servicio.

#### **2.4.3. VALORES:**

- ❖ Integridad.
- ❖ Honestidad.
- ❖ Lealtad.
- ❖ Compromiso.
- ❖ Actitud de Servicio.

- ❖ Iniciativa.
- ❖ Responsabilidad Social.
- ❖ Innovación.

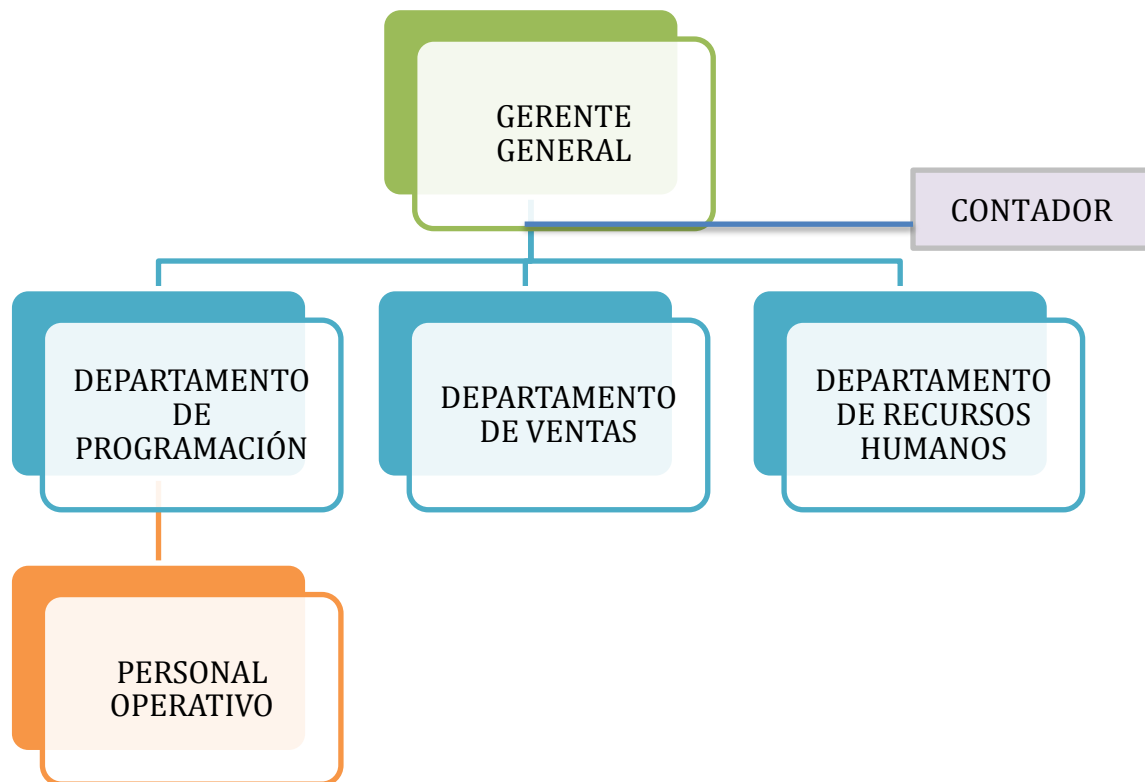


Figura 3 Organigrama de la empresa Corporación Universal S.A.C.

Fuente: Corporación Universal S.A.C. filial Chiclayo.

### III: MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. DISEÑO METODOLÓGICO

##### 3.1.1. TIPO DE ESTUDIO

Para determinar el grado del clima laboral que se vive en la empresa Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, se realizó un estudio de tipo descriptivo transversal.

**Descriptivo**, ya que se ha recopilado la información que comprende el registro análisis e interpretación del clima laboral en la empresa Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, de forma que investiga la percepción de cada uno sus trabajadores de dicha empresa.

**Transversal**, al determinar la percepción con dicho estudio en los trabajadores de la empresa, fue recopilada en un período de tiempo determinado.

##### 3.1.2. DISEÑO:

Esta investigación se diseñó para responder a los siguientes objetivos:

- Elaborar una mejora del clima laboral en la empresa Corporación Universal S.A.C. en la ciudad de Chiclayo.

Para el desarrollo de esta investigación se visitó la empresa Corporación Universal al haber aplicado una primera encuesta para detectar los problemas que existen en dicha empresa, mediante los resultado se obtuvo como resultados que no existía buena comunicación y distintos problemas de los trabajadores con sus subordinados. Precizando así esta información

con un Test Work Environment Scale propuestos por Moos aplicado a los trabajadores de la empresa.

### 3.2. POBLACIÓN, MUESTRA DE ESTUDIO Y MUESTREO.

La población está conformada por 26 colaboradores de la Corporación Universal S.A.C. de la Ciudad de Chiclayo.

No se va a tomar muestra alguna pues por el tamaño de la población se ha considerado a la totalidad del personal, tanto personal directivo, administrativo y operativo, a saber: gerente general, agentes de venta, secretaria, programadores, locutores, limpieza y chofer.

Tabla 1. Trabajadores de la empresa Corporación Universal S.A.C.

N°	Ocupación	Edad
1	Gerente General	63
2	Agente de Ventas (H)	52
3	Agente de Ventas (M)	35
4	Secretaria	48
5	Programador Exitosa	37
6	Programador Kalidad	32
7	Programador Karibeña	30
8	Programador La Hot	35
9	Periodista Exitosa	38
10	Periodista Exitosa	36
11	Periodista Exitosa	41
12	Locutores Karibeña	24
13	Locutores Karibeña	23
14	Locutores Karibeña	20
15	Locutores Kalidad	22
16	Locutores Kalidad	25
17	Locutores Kalidad	20
18	Locutores Exitosa	22
19	Locutores Exitosa	27
20	Locutores Exitosa	19
21	Locutores La Hot	21

<b>N°</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Edad</b>
22	Locutores La Hot	26
23	Locutores La Hot	25
24	Guardián	58
25	Limpieza	45
26	Chofer	32

Fuente: Corporación Universal S.A.C. Chiclayo.

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Identificación y Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	Como objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.	Relaciones	Implicación
			Cohesión
			Apoyo
		Autorrealización	Autonomía
			Organización
			Presión
		Estabilidad / Cambio	Claridad
			Control
			Innovación
			Comodidad

### 3.4. MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para determinar el nivel de clima laboral de la empresa Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo en primer lugar se utilizó una encuesta aplicada a los 26 trabajadores de dicha empresa. En segundo lugar se aplica el Test Work Environment Scale (WES) propuestos por Moos el cual también fue aplicado a todo el personal.

### **3.4.1. TÉCNICA DE LA ENCUESTA**

Para recopilar la información de la percepción de los trabajadores de la empresa Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, se aplicó el Método Work Environment Scale propuestos por Moos, el cual consta de 90 preguntas de tipo cerradas.

Este tipo de método aplicado estuvo fundamentado en la investigación de acuerdo a los objetivos establecidos.

Moos y Trickett (1989), el cual consta de 6 variables a medir: Apertura a cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación, toma de decisiones y participación.

### **3.5. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Bernal (2006), manifiesta que con los datos obtenidos de la muestra, objeto de estudio se deben generar resultados, para lo cual es necesario agrupar y ordenar la información recopilada. A partir de ello, se realizará un análisis según los objetivos o preguntas de la investigación realizada.

Por lo tanto, el proceso de la información se realizó a través de la herramienta, usando en la computadora la Hoja de Cálculo Excel (Office 2010), tanto para la recolección de datos como para tabulación y cuadros estadísticos.

Los resultados nos dieron a conocer de forma descriptiva con sus respectivos gráficos por áreas, según el nivel percibido por los trabajadores de la empresa.

De estos cuadros se obtuvieron los resultados el cual nos da a conocer el nivel de percepción del clima laboral que existe en la empresa, que a su vez servirá como base para el planteamiento de un Propuesta de mejora del clima laboral para la empresa Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo.

### 3.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INFORMACIÓN.

Para obtener los resultados y tener un informe del Test Work Environment Scale (WES), los resultados obtenidos a través del Test aplicado a los 26 trabajadores de la Corporación Universal S.A.C. A continuación se utilizó el programa Microsoft Excel 2010, de esta forma se realizó la base de datos con todos los resultados obtenidos, luego se sumó los resultados obteniendo así el PD según las preguntas relacionadas a cada sub-escala (se tiene un formato de cuales deben de ser verdaderas y falsas). Una vez obtenido el PD de esta forma por sub-escalas se suman ahora por dimensiones Relación (implicación, cohesión y apoyo), Autorrealización (autonomía, organización y presión), Estabilidad/Cambio (claridad, control, innovación y comodidad).

Después de haber obtenido ya el puntaje por dimensiones nos vamos al cuadro de “Estandarización por Dimensiones 1993” del Test WES

Tabla 3. Estandarización por Dimensiones Test WES.

PUNTAJE	RELACIÓN	AUTORREALIZACIÓN	ESTABILIDAD CAMBIO	CATEGORÍA
70 a 80	25 a +	24 a +	25 a +	<b>Excelente</b>
65	21 a 24	19 a 23	20 a 24	<b>Buena</b>
56 a 60	16 a 20	15 a 18	16 a 19	<b>Tiende a Buena</b>
41 a 55	11 a 15	10 a 14	14 a 15	<b>Promedio</b>
31 a 40	6 a 10	5 a 9	7 a 13	<b>Mala</b>
0 a 30	0 a 5	0 a 4	0 a 6	<b>Deficitaria</b>

Fuente: Test Work Environment Scale (WES)

En la cual podemos ver de cada dimensión sus puntajes según la suma de las sub-escalas por dimensiones y a continuación la categoría a cual le perteneces (Excelente, buena, tiende a buena, promedio, mala, deficitaria).

En cuanto a el puntaje tenemos que es la suma de todas las dimensiones para relacionarlas con la categoría a nivel general. Así mismo se realiza un gráfico de línea con los resultados de cada sub-escala para apreciar mejor los resultados del Test aplicado por área, por trabajador o a nivel de toda la empresa.

En este trabajo de investigación se aplicó el test a los 26 trabajadores y para tener más en claro los resultados se decidió obtener los resultados por áreas que está conformado por las, áreas administrativa, de ventas, programadores, operativa, periodistas y el personal de apoyo.

Tabla 4. Puntajes por Categorías según las Dimensiones del TEST Work Environment Scale (WES)

CATEGORÍAS	Relación			Autorrealización			Estabilidad / Cambio			
	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
CATEGORÍAS	27			27			36			
EXCELENTE	de 25 a +			de 24 a +			de 25 a +			
BUENO	21 a 24			19 a 23			20 a 24			
TIENDE A BUENO	16 a 20			15 a 18			16 a 19			
PROMEDIO	11 a 15			10 a 14			14 a 15			
MALA	6 a 10			5 a 9			7 a 13			
DEFICITARIA	0 a 5			0 a 4			0 a 6			

Fuente: Test Work Environment Scale (WES)

Tabla 5. Puntaje de Dimensión Relación según las Categorías.

CATEGORÍAS	Relación
EXCELENTE	Mayor de 8
BUENO	Hasta 8
TIENDE A BUENO	Hasta 6,7
PROMEDIO	Hasta 5
MALA	Hasta 3,3
DEFICITARIA	Hasta 1,7

Fuente: Test Work Environment Scale (WES)

Tabla 6. Puntaje de Dimensión Relación según las Categorías

CATEGORÍAS	Autorrealización
EXCELENTE	Mayor de 7,7
BUENO	Hasta 7,7
TIENDE A BUENO	Hasta 6
PROMEDIO	Hasta 4,7
MALA	Hasta 3
DEFICITARIA	Hasta 1,3

Fuente: Test Work Environment Scale (WES)

Tabla 7. Puntaje de Dimensión Relación según las Categorías

CATEGORÍAS	Estabilidad / Cambio
EXCELENTE	Mayor de 5,75
BUENO	Hasta 5,75
TIENDE A BUENO	Hasta 4,5
PROMEDIO	Hasta 3,5
MALA	Hasta 2,25
DEFICITARIA	Hasta 1

Fuente: Test Work Environment Scale (WES)

#### IV: RESULTADOS DISCUSIÓN Y PROPUESTA

##### 4.1. ÁREA ADMINISTRACIÓN.

Tabla 8 “Resultados de Encuesta – Área Administrativa de la Corporación Universal S.A.C.”

Área Administrativa				
Dimensiones	SUBESCALA	Promedio	Suma Dimensiones	Categoría
Relación	IMPLICACIÓN	6.00	13.00	Promedio
	COHESIÓN	4.00		
	APOYO	3.00		
Autorrealización	AUTONOMÍA	3.50	12.00	Promedio
	ORGANIZACIÓN	5.50		
	PRESIÓN	3.00		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	3.00	15.50	Promedio
	CONTROL	5.00		
	INNOVACIÓN	3.50		
	COMODIDAD	4.00		

Fuente: Encuesta aplica a los colaboradores de la Corporación Universal S.A.C Área Administración. Setiembre - Octubre 2014.

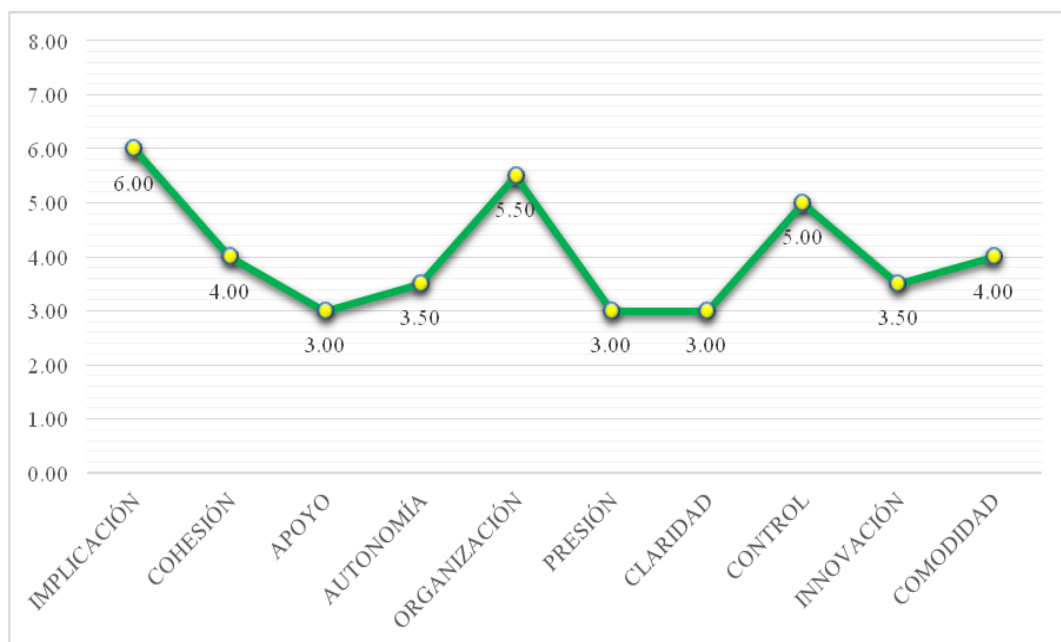


Figura 4. Resultados de Encuesta Tabla 8 – Área Administrativa.

Al analizar los datos obtenidos en el área administrativa podemos observar que existe un alto rendimiento en la escala de implicación lo cual refiere a que los colaboradores están involucrados con la tarea que cumplen seguida de la organización esto se da por una buena planeación de las tareas y el control. Mientras los menores resultados las tienen las escalas de apoyo es decir no reciben ninguna ayuda por parte del gerente no existe mucha presión y claridad. Si analizamos las sub-escalas por dimensiones tenemos como resultados que la relación, autorrealización y estabilidad al cambio es, el resultado es promedio.

#### 4.2.ÁREA DE VENTAS.

Tabla 9. “Resultados de Encuesta - Área de Ventas de la Corporación Universal

Área de Ventas				
Dimensiones	SUBESCALA	Promedio	Suma Dimensiones	Categoría
Relación	IMPLICACIÓN	7.00	14.50	Promedio
	COHESIÓN	4.50		
	APOYO	3.00		
Autorrealización	AUTONOMÍA	3.00	12.50	Promedio
	ORGANIZACIÓN	5.00		
	PRESIÓN	4.50		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	4.50	13.50	Mala
	CONTROL	2.00		
	INNOVACIÓN	4.00		
	COMODIDAD	3.00		

S.A.C.”

Fuente: Encuesta aplica a los colaboradores de la Corporación Universal S.A.C Área de Ventas. Setiembre - Octubre 2014.

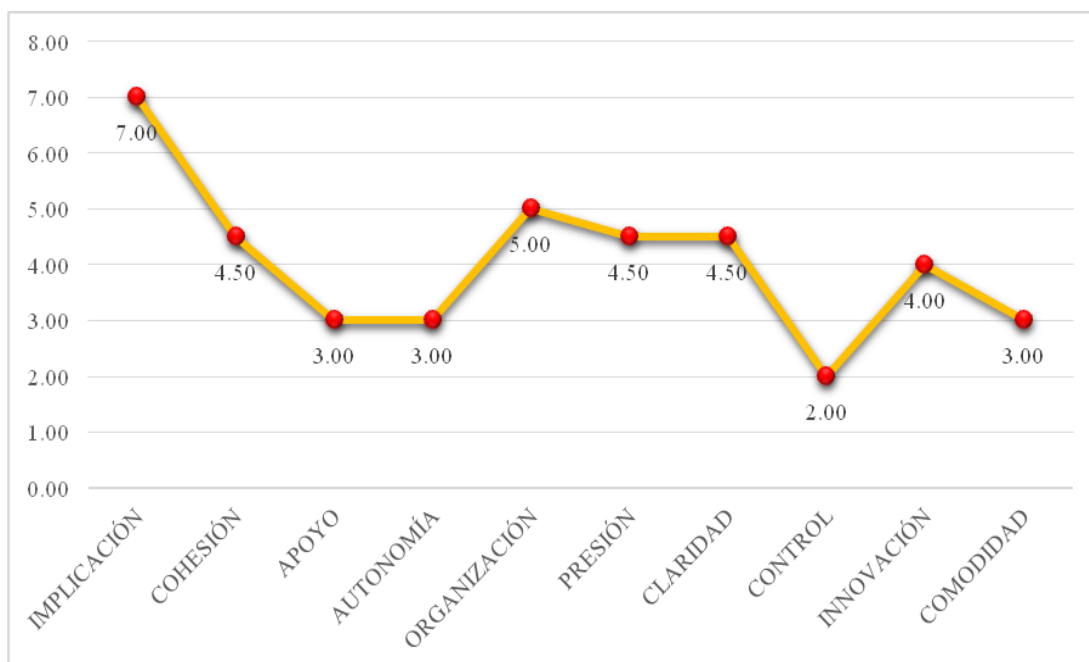


Figura 5. Resultados de Encuesta Tabla 9 – Área de Ventas.

Como podemos apreciar después de haber analizado por las diez sub-escalas al área de ventas podemos decir que está caracterizado por la presencia de una máxima elevación en la sub-escala de implicación es decir que se sienten preocupados por la actividad que realizan seguida a continuación de las de cohesión, organización, presión, claridad e innovación. El menor valor fue el registrado por la sub-escala de control esto quiere decir que no existe reglas o algún control estricto a los colaboradores del área de ventas. Si se analiza por dimensiones podemos ver que la estabilidad al cambio que está conformada por el control, comodidad, innovación y claridad es mala esto quiere decir que existe ineficiente, que los trabajadores no están preparados para algún cambio.

### 4.3. ÁREA DE PROGRAMACIÓN.

Tabla 10. "Resultados de Encuesta - Área de Programación de la Corporación Universal S.A.C."

Área de Programación				
Dimensiones	SUBESCALA	Promedio	Suma Dimensiones	Categoría
Relación	IMPLICACIÓN	4.00	12.75	Promedio
	COHESIÓN	4.50		
	APOYO	4.25		
Autorrealización	AUTONOMÍA	5.25	15.75	Tiende a Buena
	ORGANIZACIÓN	5.75		
	PRESIÓN	4.75		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	4.25	20.00	Buena
	CONTROL	4.25		
	INNOVACIÓN	6.25		
	COMODIDAD	5.25		

Fuente: Encuesta aplica a los colaboradores de la Corporación Universal S.A.C Área de Ventas. Setiembre - Octubre 2014.

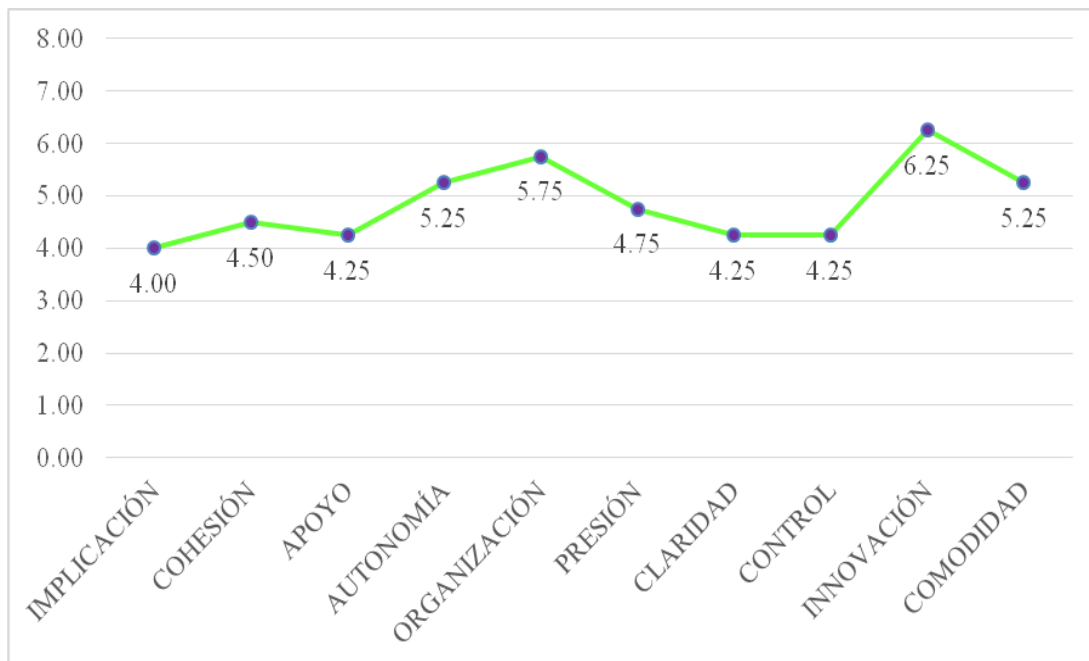


Figura 6. Resultados de Encuesta Tabla 10 – Área de Programación.

En el área de programación después de haber analizados las 10 sub-escalas podemos ver que la innovación es la que más resalta es decir existe un énfasis sobre la variedad de nuevos enfoques en el trabajo. Seguida de la organización, comodidad y autonomía es decir que los colaboradores tienen una adecuada planificación al realizar sus actividades, se sienten cómodos en su área de trabajo y tienen la posibilidad de tomar iniciativa propia de cada una de ellos. Mientras que la claridad, el control y cohesión están en un término medio de decir algunas cosas de las actividades que realizan no está muy claro y no existe mucha ayuda mutua. En esta área el menor promedio resalta en la sub-escala de implicación es decir que algunos colaboradores no se preocupan por la actividad que realizan por la cual se puede mejorar. Si lo analizamos por dimensiones podemos ver qué relación entre ellos está en promedio, y la autorrealización tiende a ser buena lo que se puede mejorar para la empresa. Estabilidad al cambio es buena en esta área.

#### 4.4.ÁREA OPERATIVA.

Tabla 11. "Resultados de Encuesta - Área Operativa de la Corporación Universal S.A.C."

Área Operativa				
Dimensiones	SUBESCALA	Promedio	Suma Dimensiones	Categoría
Relación	IMPLICACIÓN	4.33	11.58	Promedio
	COHESIÓN	3.17		
	APOYO	4.08		
Autorrealización	AUTONOMÍA	4.50	12.83	Promedio
	ORGANIZACIÓN	4.50		
	PRESIÓN	3.83		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	5.08	18.00	Tiende a Buena
	CONTROL	4.67		
	INNOVACIÓN	4.33		
	COMODIDAD	3.92		

Fuente: Encuesta aplica a los colaboradores de la Corporación Universal S.A.C Área Operativa. Setiembre - Octubre 2014.

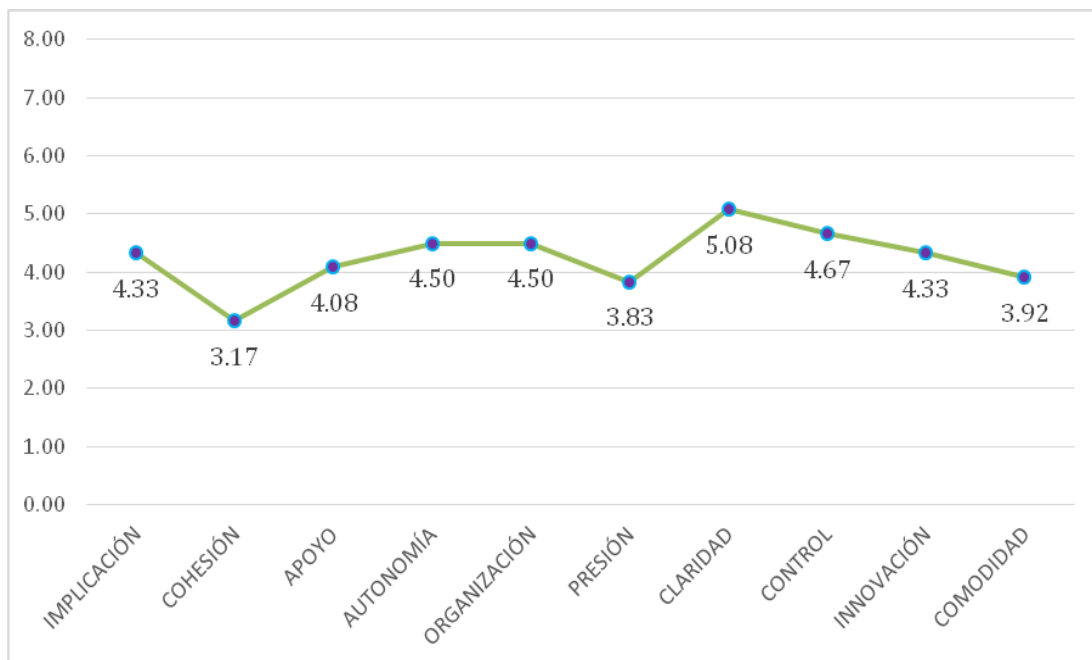


Figura 7. Resultados de Encuesta Tabla 11 – Área Operativa.

Al analizar los datos obtenidos en el área operativa es decir locutores de las 3 emisoras radiales podemos observar que existe un alto rendimiento en la escala de claridad lo cual refiere a que los colaboradores conocen las expectativas de tareas diarias y saben cada uno de los procesos y los planes de trabajo. Mientras los menores resultados son de cohesión es decir que no existe un apoyo mutuo entre ellos, no existe algún tipo de colaboración formando así un mal trabajo de equipo. Seguida de la presión y comodidad, mientras que el apoyo, autonomía, organización, control e innovación son sub-escalas en un promedio es decir no es mala pero tampoco es buena ya que estas escalas fortalecen el trabajo en equipo así como también afrontar los problemas de una empresa. Por dimensiones podemos decir que el área operativa tiene que mejorar a nivel de relación y autorrealización, mientras que la estabilidad al cambio tiende a ser buena.

#### 4.5.ÁREA DE PERIODISTAS.

Tabla 12: “Resultados de Encuesta - Área de Periodistas de la Corporación Universal S.A.C.”

Área de Periodistas				
Dimensiones	SUBESCALA	Promedio	Suma Dimensiones	Categoría
Relación	IMPLICACIÓN	5.00	14.67	Promedio
	COHESIÓN	5.00		
	APOYO	4.67		
Autorrealización	AUTONOMÍA	4.67	13.33	Promedio
	ORGANIZACIÓN	3.67		
	PRESIÓN	5.00		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	6.33	17.33	Tiende a Buena
	CONTROL	4.00		
	INNOVACIÓN	2.33		
	COMODIDAD	4.67		

Fuente: Encuesta aplica a los colaboradores de la Corporación Universal S.A.C  
 Área de Periodistas. Setiembre - Octubre 2014.

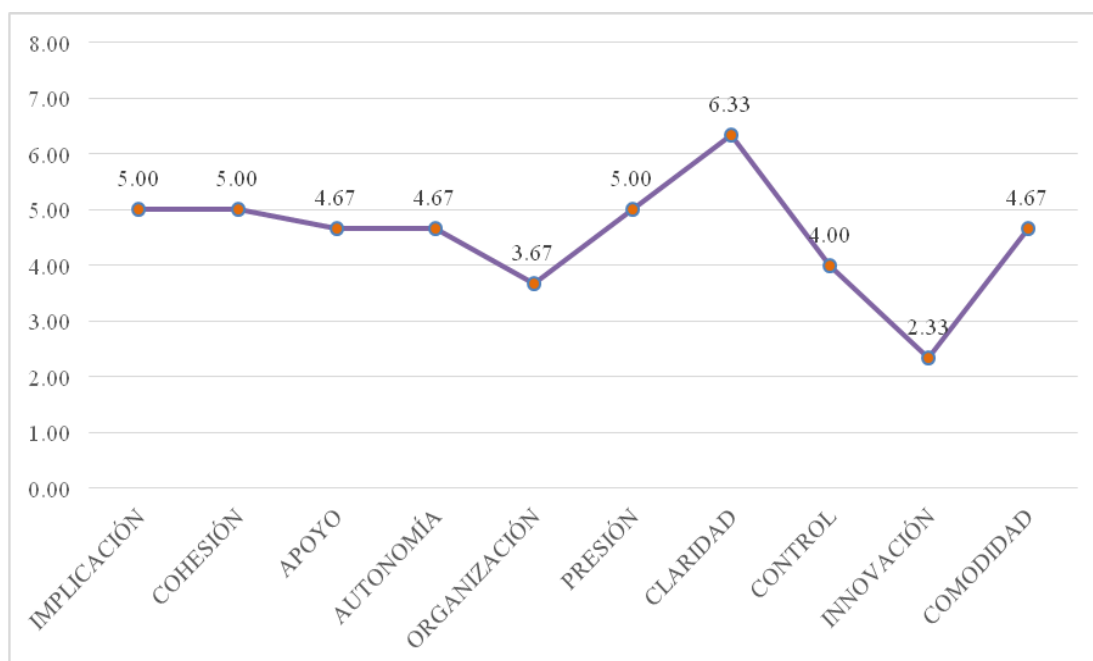


Figura 8. Resultados de Encuesta Tabla 12 – Área de Periodistas.

En el área de periodistas podemos analizar que la sub-escala que más resalta es la de claridad es decir saben lo que realizan y en lo que se desempeñan. Seguido de la implicación, cohesión y presión es decir hay trabajadores que realizan su labor y se entregan en su trabajo, realizan sus labores de manera adecuada trabajando en equipo y apoyándose unos a otros, mientras que también hay periodistas que trabajan con presión para poder realizar sus labores de día a día. El apoyo, la autonomía y la comodidad están un rango menor es decir no es lo más destacado en esta área por lo que se puede reforzar el apoyo entre compañeros de trabajo y con las demás áreas y que puedan tomar sus decisiones e iniciativa propia, en algunos casos existe que no se sienten muy cómodos con el ambiente donde trabajan. Mientras que el resultado más bajo lo tiene la innovación puesto a que hay periodistas que

piensan que no existe una buena innovación, variedad, que debe de existir mayor enfoques nuevos para el trabajo.

#### 4.6. ÁREA DE PERSONAL DE AYUDA

Tabla 13. “Resultados de Encuesta – Área de Personal de Ayuda de la Corporación Universal S.A.C.”

Área de Ayuda				
Dimensiones	SUBESCALA	Promedio	Suma Dimensiones	Categoría
Relación	IMPLICACIÓN	5.33	15.33	Promedio
	COHESIÓN	3.67		
	APOYO	6.33		
Autorrealización	AUTONOMÍA	4.33	13.67	Promedio
	ORGANIZACIÓN	4.00		
	PRESIÓN	5.33		
Estabilidad Cambio	CLARIDAD	5.33	23.00	Buena
	CONTROL	6.67		
	INNOVACIÓN	6.00		
	COMODIDAD	5.00		

Fuente: Encuesta aplica a los colaboradores de la Corporación Universal S.A.C Área de Personal de Ayuda. Setiembre - Octubre 2014.

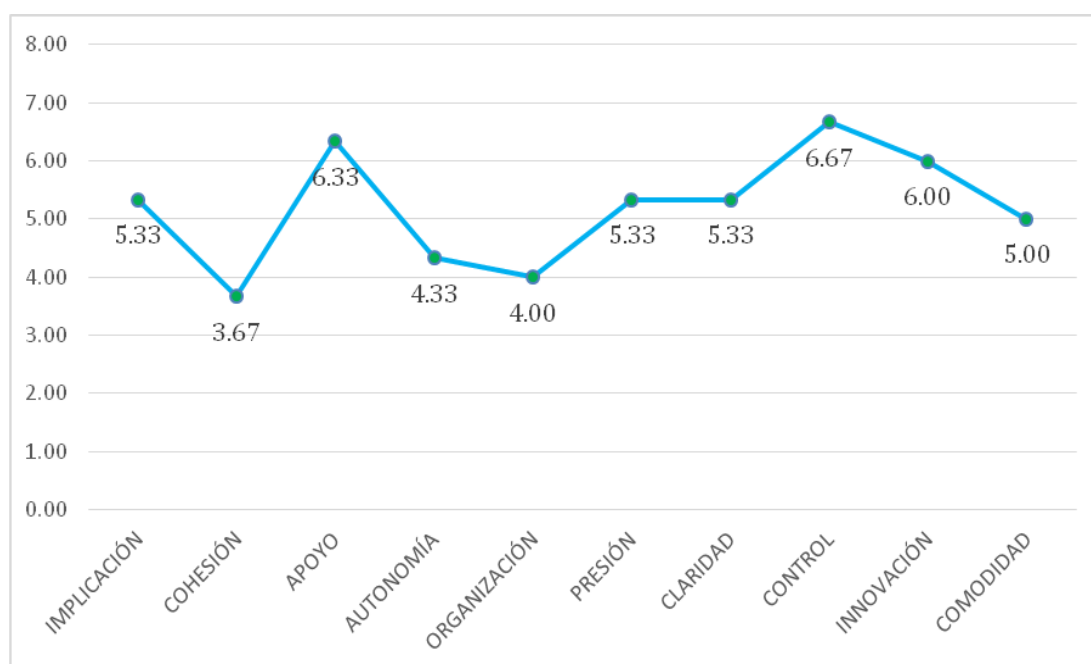


Figura 9. Resultados de Encuesta Tabla 13 – Área de Personal de Ayuda.

Al analizar los datos obtenidos en el área de personal de ayuda podemos observar que existe un alto rendimiento en la escalas de control lo cual refiere a que los colaboradores saben el grado en que el gerente utiliza las reglas y presiones para controlar a los empleados. Seguido de las sub-escala de apoyo que se brindan entre ellos trabajando recibiendo algún incentivo de los jefes es decir reciben apoyo para crear un buen clima laboral así como también innovación de la empresa. La implicación, la presión y la claridad están en iguales resultados de los trabajadores lo cual indica que ellos trabajan comprometidos pero a su vez trabajan bajo alguna presión pero aun así tienen en claro lo que están realizando. Mientras los menores resultados son de cohesión es decir que no existe un apoyo mutuo entre ellos, no existe algún tipo de colaboración formando así un mal trabajo de equipo. Si lo vemos por dimensiones podemos ver que realización está en promedio al igual que la autorrealización, mejor aún está la estabilidad al cambio.

#### 4.7. RESULTADO GENERAL DE CORPORACIÓN UNIVERSAL S.A.C.

Tabla 14. “Resultados de Encuesta – Todas las Áreas de la Corporación Universal S.A.C.”

	Administración	Ventas	Programadores	Operativo	Periodistas	Ayuda
SUBESCALA	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
IMPLICACIÓN	6.00	7.00	4.00	4.33	5.00	5.33
COHESIÓN	4.00	4.50	4.50	3.17	5.00	3.67
APOYO	3.00	3.00	4.25	4.08	4.67	6.33
AUTONOMÍA	3.50	3.00	5.25	4.50	4.67	4.33
ORGANIZACIÓN	5.50	5.00	5.75	4.50	3.67	4.00
PRESIÓN	3.00	4.50	4.75	3.83	5.00	5.33
CLARIDAD	3.00	4.50	4.25	5.08	6.33	5.33
CONTROL	5.00	2.00	4.25	4.67	4.00	6.67
INNOVACIÓN	3.50	4.00	6.25	4.33	2.33	6.00
COMODIDAD	4.00	3.00	5.25	3.92	4.67	5.00

Fuente: Encuesta aplica a los colaboradores de la Corporación Universal S.A.C. Setiembre - Octubre 2014.

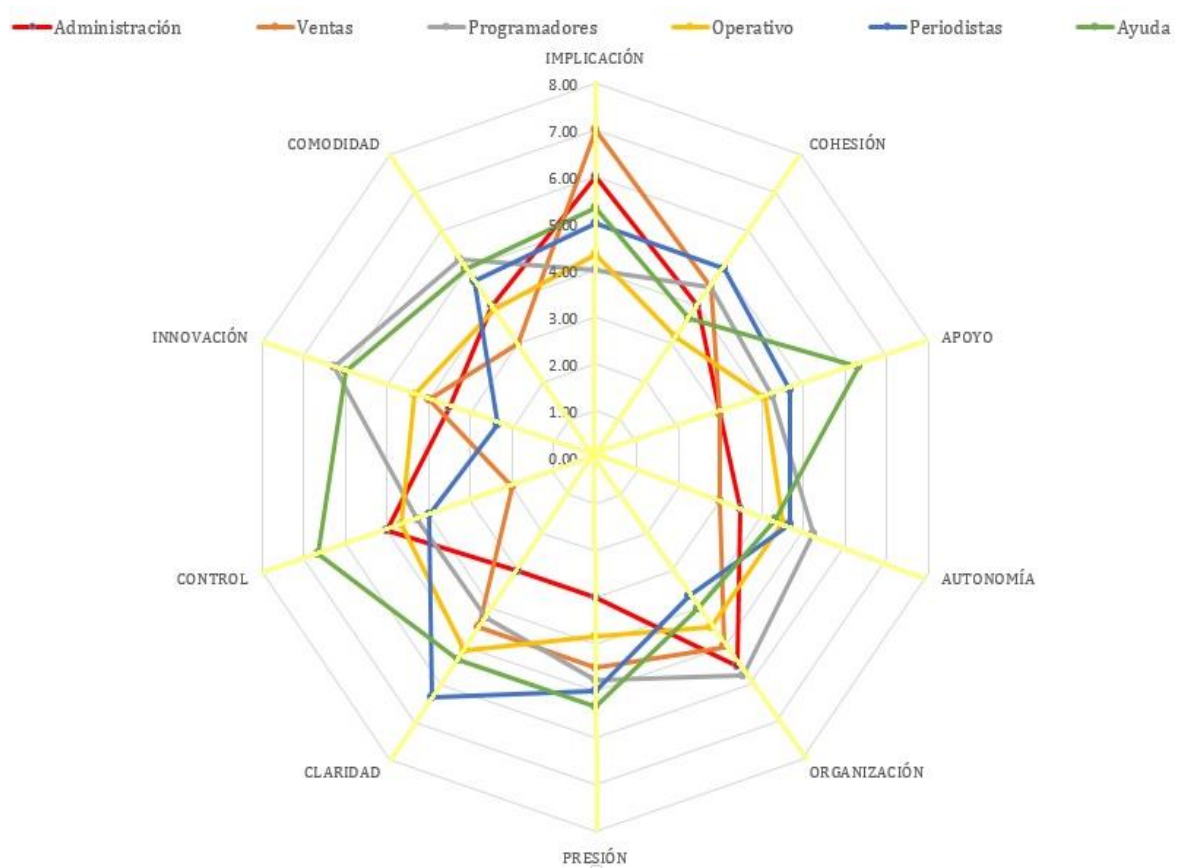


Figura 10. Resultados de Encuesta Tabla 14 – Áreas de Corporación Universal S.A.C.

Al analizar las sub-escalas y realizar el promedio de cada escala por área de la empresa podemos apreciar que la sub-escala que más resalta en la empresa es de Implicación que está en el área de ventas de la empresa es decir que se preocupan por su actividad que realizan los colaboradores, seguido del control en el área de ayuda es decir que esta área de la empresa se siente que trabajan bajo las reglas es decir tienen no tienen iniciativa propia de la labor realizada pero a su vez los colaboradores de la misma área en un menor promedio tratan de ayudar al personal para crear un buen clima laboral. La sub-escala de claridad es la que más resalta en el área de periodistas es decir que conocen las tareas realizadas en la empresa así también como las reglas y normas

establecidas. En el área de programadores la sub-escala que más resalta es de innovación es decir que los colaboradores están preparados para nuevos enfoques o alguna variedad en su labor realizada, mientras que el apoyo, claridad y control son las sub-escala con menor promedio es decir que ellos no se sienten animados ni motivados esto hace que no fomenten un buen clima laboral, y muchas veces no tienen supervisión de alguien para el trabajo esto hace que tengan algunas ineficiencias en su labor. En el área operativa es decir locutores de las emisoras radiales el punto que más resalta es de la claridad de su trabajo que realizan, y el menor promedio es la sub-escala de cohesión esto quiere decir que no son amables entre ellos, si surge algún problema o desconocimiento de algún tema no existe ningún tipo de ayuda entre colaboradores. Mientras que en el área administrativa el punto más resaltante es de implicación el comprometerse con su trabajo y de realizarlo de manera adecuada, pero a su vez no tienen muchas veces muy claro sus objetivos y esto se da debido a la presión que muchas veces trabajan por parte del gerente general o algún problema que surge en sus labores cotidianas.

#### 4.8. PROMEDIO DE ÁREAS SEGÚN LAS SUBESCALAS.

<b>SUBESCALA</b>	<b>Promedio de Áreas</b>	<b>Comentarios</b>
<b>IMPLICACIÓN</b>	5.28	Alto promedio es bueno para la empresa.
<b>COHESIÓN</b>	4.14	Alto promedio es bueno para la empresa.
<b>APOYO</b>	4.22	Alto promedio es bueno para la empresa
<b>AUTONOMÍA</b>	4.21	Alto promedio es bueno para la empresa
<b>ORGANIZACIÓN</b>	4.74	Alto promedio es bueno para la empresa
<b>PRESIÓN</b>	4.40	Alto promedio es malo para la empresa
<b>CLARIDAD</b>	4.75	Alto promedio es bueno para la empresa
<b>CONTROL</b>	4.43	Promedio estable es bueno ya que alto sería malo para la empresa.
<b>INNOVACIÓN</b>	4.40	Alto promedio es bueno para la empresa

<b>COMODIDAD</b>	4.31	Alto promedio es bueno para la empresa
------------------	------	--

**Tabla 15 “Resultados de Encuesta – Promedio de Áreas de la Corporación Universal S.A.C.”**

Fuente: Encuesta aplica a los colaboradores de la Corporación Universal S.A.C. Setiembre - Octubre 2014.

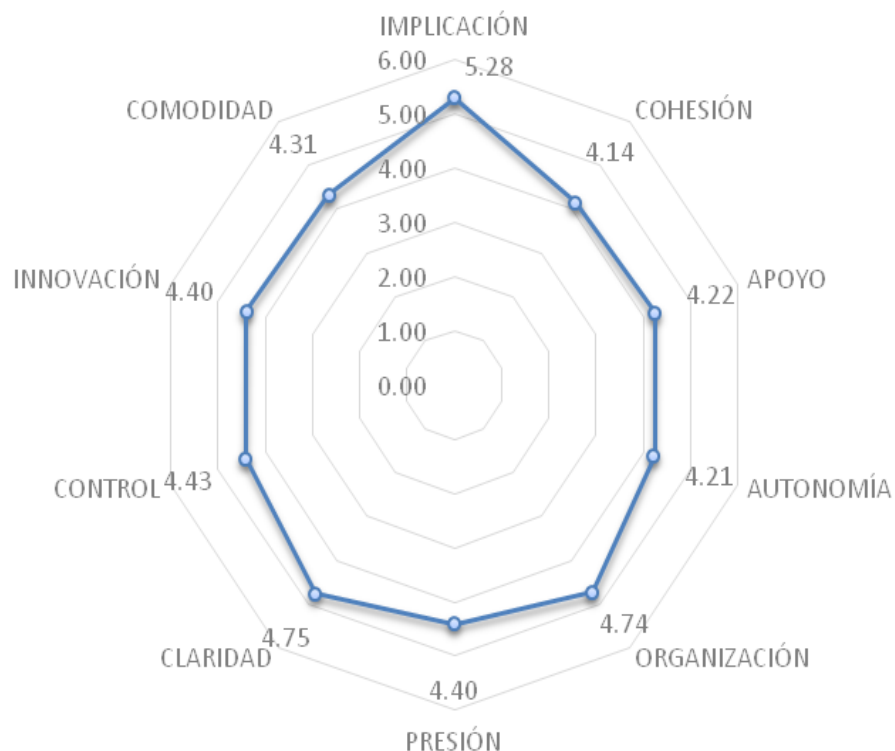


Figura 11. Resultados de Encuesta Tabla 15 – Áreas de Corporación Universal S.A.C.

Como se puede apreciar en el gráfico 4.8. Que se refiere al promedio de la evaluación del clima laboral por el método Work Environment Scale (WES); podemos apreciar los siguientes resultados que lo más resaltantes a nivel de todas las áreas de la empresa es la implicación es decir que los colaboradores se sienten comprometidos con su labor que realizan, seguida de la claridad esto indica que en su gran mayoría conocen su labor realizada así como también tienen en cuenta las reglas y normas

establecidas. En su mayoría se tiene una buena planificación y eficiencia en su labor realizada existe una buena organización en ciertas áreas. Y la gran mayoría tienen que trabajar bajo un control es decir con la supervisión de alguien. Mientras que las sub-escalas de cohesión, autonomía y apoyo son los puntos menos resaltantes en la empresa es decir no existe una ayuda entre ellos, no hay compañerismo, esto hace que genere un mal clima laboral así como también la falta de apoyo por los directivos hacia los trabajadores, de tal manera que estos a su vez no tengan la seguridad suficiente como para tomar iniciativas propias.

#### 4.9. DISCUSIÓN

##### **Análisis por Dimensiones y Sub-escalas del clima Laboral de la Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo.**

El clima laboral es importante ya que es uno de los aspectos más importantes de una empresa ya que aquí se ven aspectos que repercute con la competitividad y el desempeño de los empleados. Aquí podemos ver el grado de identificación, la forma de trabajo, la motivación, la comunicación, entre otros. Nuestros colaboradores al participar y sentirse involucrado tanto en sus actividades como en las decisiones tomadas este podrá desarrollar su potencia de una mejor manera.

Al realizar esta investigación saldrán beneficiados los 26 trabajadores así como también la empresa Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo.

Para Moos en la dimensión de relaciones tenemos que está constituida por la implicación, cohesión y apoyo, ya que están relacionadas entre sí ya que en esta dimensión vemos las relaciones que existen en la empresa tanto entre empleados como con las otras áreas, la implicación es cuando los empleados se preocupan por su labor desempeñada y que den lo mejor, la cohesión es cómo se da la relación entre todos los colaboradores, el apoyo es sobre el

personal administrativo al personal de toda la empresa, en la Corporación Universal podemos apreciar que en esta dimensión en el área de administración es promedio pero que aún se puede mejorar mucho más.

Se coincidió con los autores Lawler (1986) que si los empleados se encuentran involucrados con la labor desempeñada cada uno de ellos van a sentir los objetivos y metas de la empresa como también de ellos teniendo mayor productividad. Ramírez Luz que nos hace referencia a que los trabajadores deben de divertirse en su labora no llegar y realizar su trabajo y no sentirse a gusto, así como también se llega a la conclusión que entre mayor implicación, cohesión y apoyo entre los trabajadores Tormo G. se mantiene fuertes relaciones de carácter positivo dando así mayor efectividad a la empresa y teniendo muy buenas relaciones.

En el área de ventas al igual que en la parte administrativa se tiene una relación en la categoría promedio, por tanto, se puede mejorar. En el área podemos ver una deficiencia podemos ver en la cual está promedio aun así con un puntaje bajo, al igual que el área operativa que la relaciones si bien podrían ser de categoría mala. A diferencia de estas dos áreas los periodistas están en categoría promedio lo cual si bien se da mayor apoyo se mejora subiría a la categoría de tiende a buena al igual que el área de apoyo.

A nivel general podemos decir que la dimensión de relación de toda la empresa está en una categoría de promedio teniendo deficiencia en algunas áreas más que en otras, ya que esta dimensión nos da a saber cuánto están interesados y comprometidos con la empresa, con el resultado podemos ver que la relación está en promedio y se tiene que mejorar.

En la dimensión de autorrealización que está compuesta por las sub-escalas de autonomía que ayuda para que los empleados tengan la capacidad de poder tomar decisiones frente a problemas en la empresa, así como también incluye responsabilidad y es la posibilidad del trabajador ser su propio jefe y tomar una

buena decisión Pérez M. (2010), la organización que es la planificación si existen protocolos a seguir para alguna dificultad y la presión es el cuanto están obligados solo a cumplir sus labores. Pero no necesariamente una presión de tensión, si no caso contrario de esmerar y hacer que el trabajador logre un resultado con eficiencia, ya sea con menor espacio, tiempo y/o materiales de forma que gane mayores habilidades en su labor Lechuga M. (2014).

A nivel general en esta dimensión se está en la categoría de promedio la cual si se trabajara más con los colaboradores y se le asignarían algunas facultades como tomar decisiones o ser más planificados y menor presión se podría estar en la categoría de tiende a buena. Siendo en el área de programación más representativa estando en la categoría de tiende a buena, en esta dimensión siendo más organizados en los procesos y tomar algunas decisiones frente algunas dificultades. El área de apoyo, periodistas, operativa, ventas y personal administrativo están en categoría de promedio. Se tendrían que brindar mayores delegaciones de labores, y algún poder para tomar decisiones.

En la dimensión de estabilidad y cambio podemos apreciar que está conformado por la claridad el conocer su puesto en que labora así como también los roles a cumplir, el control son las normas, reglas que se hacen cumplir en la empresa, la supervisión adecuada, la innovación es el cambio, variedad y coincidimos con Certo (1983) el cual nos hace referencia al control como el control es el único mecanismo que asegura cumplimiento correcto de las labores y procesos en una empresa, nuevos procesos e innovación tecnológica así como también nuevas ideas, nuevos puestos de trabajo y solución de problemas de una u otra forma como bien nos hace saber Huey (2010); y la comodidad el ambiente en que trabajan. En esta dimensión podemos los resultados podemos apreciar que está en categoría de tiende a buena esto quiere decir que los colaboradores saben de su puesto tienen en claro reglas, están de acuerdo con la tecnología y le es cómodo el lugar para laborar. Teniendo como resultado el área de apoyo en categoría buena al igual

que el área de programación. Caso contrario tenemos en el área de ventas que es categoría mala.

#### 4.10. PROPUESTA DE MEJORA

El objetivo de haber propuesto un plan para mejorar la satisfacción laboral, es la contribución y la mejora el Clima Laboral de la empresa Corporación Universal S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, así como también resolver las problemáticas detectadas, teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través del método Work Environment Scale (WES), que fue aplicado a cada uno de los 26 colaboradores de dicha empresa para determinar las causas que afectan.

##### **Mejora de Implicación en la empresa.**

Realizar un trabajo adecuado y en conjunto con cada miembro del equipo de trabajo con la finalidad de mejorar el aspecto implicación dentro de la empresa y para mejorar este aspecto evaluado primero se tendrá que delegar a la secretaria de la empresa la función de informar a toda la empresa de reuniones una vez por semana con la finalidad de discutir todos los puntos en contra y a favor que se esté dando.

En la primera reunión el gerente general se dirige con todos los trabajadores se les harán saber la definición de la meta a donde se quiere llegar y que tienen ellos también como meta al trabajar con la empresa, y si existe alguna contribución con dicha meta e incluso cuando el equipo ya tenga definida una meta, debe buscarse el modo de incorporar los objetivos personales de cada miembro en la meta general del grupo, la cual estará a cargo de apuntar cada idea la secretaria. A continuación se detallarán las reglas y principios básicos que guiarán la forma de trabajar comprometer a cada uno de ellos y respeten los acuerdos pactados.

Los programadores de cada una de las emisoras en la empresa se les asignará la tarea de ser intermediarios de locutores y/u otro personal con el gerente general, con la finalidad de que sean un apoyo y cada vez que exista alguna deficiencia o alguna propuesta de mejora se pueda comunicar e informar y de

esta forma el colaborador pueda tener una unidad de apoyo y sabrá a quien recurrir en cada de algún problema.

Durante la reunión preguntar a cada uno de los trabajadores y en una pizarra apuntar las ideas de cada uno de ellos de que les gustaría que se les capacite como por ejemplo creación de publicidad, diseño gráfico, etc. Y con esto tratar de ayudarlos a mejorar.

### **Mejora de cohesión en la empresa.**

El área con más déficit y en la Corporación Universal S.A.C. como se pueden ver en los resultados generales el área con menor cohesión es el área operativa para esto lo que se tendrá que hacer es pedir ayuda externa en la cual se brinde un taller de incorporación grupal frente a problemas el cual hará de forma trimestral a cargo de un Psicólogo Social en coordinación con el personal administrativo así como también charlas donde se dicte comunicación social, cultura y empresa, con la finalidad de establecer buenas relaciones interpersonales.

El gerente general tendrá una función muy importante ya que en algunas reuniones ya sea por áreas de trabajo se hablará de intercambio de experiencias, vivencias, así como también prácticas de trabajo en equipo problemas, como problemas cotidianos y ver la forma de como solucionan y darse cuenta de las relaciones que existe entre los colaboradores.

Implementar cursos de comunicación dirigidos a los colaboradores, con el fin de estudio con conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades de está, particularizadas tanto para trabajadores como para brindar un mejor servicio.

Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos. Todo esto se tendrá a

cargo el personal administrativo. Identifica el objetivo del grupo desde el principio. Se programará una reunión para discutir lo que quieres lograr y lo que hay que hacer para tener éxito. Documenta el objetivo del grupo para asegurarte de que todos estén en sintonía y que todo el mundo está de acuerdo en cumplir con el mismo objetivo.

Exalta a los miembros del grupo cuando tengan éxito en sus objetivos. Hacer que alguien se sienta bien consigo mismo si le das un cumplido sobre su trabajo. Además, si notas que alguien comete errores, ofrécete a ayudarlo.

### **Mejora de apoyo en la empresa.**

Como se puede apreciar en los resultados generales en la sub-escala de apoyo los puntajes más bajos podemos apreciar las áreas de administración y el área de ventas, para esto se realizarán la siguiente actividad:

Se hará un reconocimiento de mejor vendedor entre el personal de ventas que está conformado por dos personas se les brindará un reconocimiento por mayores ventas de pautas publicitarias a nivel mensual, con la finalidad de hacer que los colaboradores se comprometan más con su labor desempeñada.

A nivel de la dimensión de relación evaluada en la Corporación Universal, dentro de la está encontramos la implicación, la cohesión y el apoyo; es aquí donde el gerente general y programadores, tiene un papel muy importante ya que los programadores de cada emisora radial será con la que se converse los locutores los cuales transmitirán, expone puntos de vista, solicita ayuda, corrige los desaciertos y resalta sus logros, de forma que se podrá generar una mayor motivación al empleado.

Durante las reuniones pactadas semanalmente se tratarán los temas de:

- ❖ Organizar el trabajo de la semana aquí se ofrecerá a los empleados la oportunidad de aprender sobre lo que otros miembros de su equipo hacen y cómo se relacionan sus funciones de trabajo con sus deberes de

compañeros de trabajo como por ejemplo el área de promotores, saber lo que hacen los locutores. El intercambio de trabajo ayudará a los empleados a obtener un sentido de responsabilidad.

- ❖ Crear maneras de comunicación, esta actividad sea un hábito común en la empresa mediante la creación de un ambiente donde los empleados se sientan cómodos.
- ❖ Practicar para decir por favor y gracias, a través de la convivencia diaria establecer modales en la empresa entre los colaboradores utilizando por favor y gracias de manera adecuada al solicitar información o ayuda de alguno de sus compañeros. Ya sea por correo electrónico o en persona, ya que esto hará la mejor convivencia en el ambiente laboral.

### **Mejora de autonomía en la empresa.**

Es un punto de las sub-escalas en la cual el área de ventas tiene deficiencia más que otras áreas por lo cual lo habitual es de que para que se algún contrato siempre brindar un informe antes de pactar el trato que el trabajador pueda tomar alguna decisión que no sea de mayor relevancia es decir permitir que los empleados decidan la forma en que hacen su trabajo. La forma como ellos deseen trabajar como quieren llegar a sus clientes, siempre manteniendo su objetivo en claro ya que la autonomía es una manera de dar lugar a la iniciativa propia. Esto requiere que los agentes de venta tengan sus objetivos claros, resultados buenos y una fluida comunicación vertical es decir de los trabajadores al gerente general para que el colaborador sienta que tiene autonomía y apoyo de su superior, de forma que éste pueda monitorear el desarrollo del trabajo en su área.

Un trabajo estimulante, que involucre desafío y que aliente el desarrollo de nuevas capacidades, ponerle retos a los agentes de venta ponerles, tantos clientes que van a conseguir durante ese mes, esto ayudará y permitirá que ellos se involucren, comprendan y se sientan realizadas al superar los

dificultades. Hacer que los agentes de ventas se conecten directamente con los clientes u otras personas externas a la empresa, hacerlos sentir que son parte de una organización prestigiosa con una causa importante.

### **Mejorar la Organización en la Empresa**

Esto se harán actividades mayormente por áreas si bien el puntaje más bajo lo tiene el área de periodistas, se hará las coordinaciones necesarias y actividades como, las noticias que se van a pasar, informar y tener cada actividad registrada y bien detallada con el fin de que todos estén enterados de lo que se va a hacer, aquí también en el área de administración se realizará el MOF (Manual de Organización y Funciones) de cada empleado y algunas actividades de lo que se debería realizar ante cualquier problema que se origine.

Al comenzar una nueva campaña por ejemplo ahora elecciones presidenciales 2016, al realizar todo este proceso hacerles saber de todo a cada uno sus funciones dejarlas en claro coordinar y ordenar recursos humanos, físicos.

### **La Presión en la Empresa**

Causa estrés en los colaboradores comprometiendo el desempeño de sus labores y las relaciones entre cada uno de ellos y las áreas más afectadas en la empresa es el área de ayuda y el personal de periodistas es decir emisores de noticias de las emisoras radiales piezas muy importantes en la empresa. En las reuniones que se harán se planteará la siguiente propuesta:

En una pizarra la secretaria podrá anotar cada una de las ideas, preocupaciones, deficiencias y logros que se quieran llegar a lograr, pero cuando el logro o meta es inalcanzable, esto llegará a causar un estrés laboral por lo que el trabajador no podrá desempeñarse en su labor de manera adecuada, para esto se emplearán objetivos, metas de manera alcanzable, claro que serán de forma creciente a medida que pasa el tiempo.

Permitir las conversaciones en grupos pequeños, en las que los compañeros de trabajo pueden resolver problemas de trabajo como amigos y homólogos.

Se deben desempeñarse con carisma para ser fuente de inspiración, la inteligencia y la sensibilidad emocional son cualidades que se deben promover.

Centrarse en la prevención de problemas en lugar de la resolución de problemas en una de las reuniones, que cada uno de los trabajadores dé ideas de los problemas que se puedan suscitar. Por supuesto, esta configuración puede ser idealista, imposible de conseguir, pero trabajando hacia la prevención se pueden beneficiar las culturas emocionales, lo que reduce el estrés.

El gerente general deberá de brindar mayor confianza ya que cuando un líder sólo en ocasiones pasa por los lugares de trabajo, e incluso entonces lo hace sólo para corregir, los trabajadores lo miran con prejuicio. Sin embargo si el gerente general de la Corporación Universal S.A.C. brinda mayor confianza y visita a menudo a su personal, se convierte en parte de la cultura de funcionamiento diario y es bienvenido en la familia de los trabajadores, para esto se tendrá que inscribir en charlas de liderazgo y tener mayor tolerancia para con ellos.

La buena administración del tiempo es una herramienta poderosa para reducir el estrés, la elaboración de un programa equilibrado que le permita analizar en el tiempo, las responsabilidades y las tareas diarias. Buscar un equilibrio en el trabajo, así podrá dedicarse un tiempo para cada uno de ellos, para su familia y para las actividades sociales, así como intereses personales. Evitar programar muchas responsabilidades para cumplirlas en un solo día.

### **La Mejora de la Claridad en la Empresa**

Se dará con las siguientes actividades, definiendo los puestos de trabajo su labor desempeñada brindar un adecuado trato y supervisión desde el primer día de trabajo, las tareas asignadas y el margen de autonomía hasta donde pueden llegar a tomar iniciativa y tomar una decisión. Con esto se puede reducir o eliminar la exposición a la baja claridad de rol.

Describir en su contrato el tiempo de trabajo, el sueldo, su cargo, y funciones a cumplir evitando los cambios de éstas contra la voluntad del colaborador. Proporcionar toda la información necesaria, adecuada y a tiempo para facilitar la realización de tareas y la adaptación a los cambios.

A la semana que se van a realizar las reuniones y capacitaciones hacerles saber las tareas las reglas y normas, como por ejemplo si alguien falta un día de trabajo cual va ser su sanción, si realiza su labor igual cuál será su recompensa y si la realiza además de forma adecuada tanto eficiente como eficaz cuál será su motivación e incentivo.

### **El control en la Corporación Universal S.A.C.**

Como se puede apreciar el control en el área de ventas se da de forma inadecuada ya que los trabajadores sienten que el gerente general no cumple las reglas, ni un adecuado control frente a su trabajo. Aquí se elaborara un cuaderno en el cual se detallan cada una de las actividades a cumplir a nivel funcional de la empresa, actividades programadas, objetivos y una pizarra con la meta a cumplir. Con el fin de medir el rendimiento, comparar entre cada uno de los trabajadores por áreas, y tomar una decisión adecuada.

Elaborar en un libro de Microsoft Excel, un informe completo de cada una de las actividades cumplidas y no cumplidas por cada uno de los trabajadores así como un cuaderno en donde se firme asistencia al puesto de trabajo. En el área de sus puestos de trabajo de cada uno de ellos imprimir documentos en la cual se detallen normas, reglas, funciones que se deben de respetar y cumplir dentro de la empresa.

### **La Innovación en la Corporación Universal S.A.C.**

El área de periodistas es la que tiene menor puntaje en la sub-escala de innovación es decir se sienten disconforme y desean cambios, nuevos enfoques.

A nivel general sería pensar entre todos, en la pizarra se pondrá el problema u objetivo a cumplir y hacer que cada uno de los trabajadores actúe con creatividad e innovación. Así como también el flujo de ideas ya que esto resulta esencial, esto hará que la empresa sus trabajadores expresen sus ideas para la solución y/o camino a seguir para cumplir los objetivos planteados. Actividad como la lluvia de ideas resultara fundamental para poder retroalimentar las metas que se desean llegar a cumplir, siempre teniendo la cabeza de la empresa la capacidad de analizar cuáles de estas pueden apoyar el crecimiento.

Cabe destacar que las ideas también se estructuran, es decir, no se trata de que los empleados ofrezcan ideas que no tengan sentido. Una vez que arranca la lluvia de ideas, se debe de motivar a que los colaboradores piensen en función a cumplir cada objetivo o meta para sus proyectos.

### **Para Aumentar la Comodidad en la Empresa**

Ya que los puntajes más bajos lo tienen el área operativa una pieza muy importante para la empresa como lo son los locutores de las emisoras radiales así como el área de ventas.

Se implementará una máquina de café y de agua ya que esto más se refiere al ambiente físico, así también se hará un encuesta anónima a nivel interno con el fin de ver en qué aspectos ambiental se pueda mejorar, a las cabinas de cada emisora se podrán ventiladores para la época de calor así como también una sala de descanso para todo el personal, convertir de su ambiente de trabajo en un lugar cómodo así como también cámaras de seguridad y limpieza. Con esto se quiere llegar a tener una adecuada temperatura, ventilación, limpieza y se sientan seguros.

## V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

A nivel de dimensiones en todas las áreas de la empresa Corporación Universal S.A.C. el nivel de relación que incluye la implicación, cohesión y el apoyo en todas nos ha dado como resultado una categoría promedio es decir que si existe un grado adecuado que se sienten comprometidas y un adecuado apoyo entre cada uno de ellos aunque se puede mejorar y tener una categoría de tiende a ser buena ya que esto sería lo más adecuado tanto para la empresa como para sus colaboradores.

En la dimensión de autorrealización aquí está incluida la autonomía, organización y presión se tiene una categoría general de promedio en cada una de las áreas, se tienen deficiencias en cuanto autonomía y apoyo ya que en algunas áreas se tienen que realizar mejoras con el fin de poder llegar a una categoría de tiende a buena.

En la estabilidad al cambio aquí se evalúa la presión, claridad en algunas áreas es buena, control se da de forma adecuado excepto en el área de ventas donde se tiene que mejorar, innovación y comodidad en algunas áreas es buena mientras que en el área de ventas no es la adecuada para el clima laboral de la empresa.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Principalmente lo que se necesita es tener una adecuada comunicación organizacional a nivel general tanto horizontal entre áreas como vertical desde los locutores hacia el gerente general, este a su vez debe de brindar mayor confianza y un buen liderazgo con el fin de poder tener mayor apoyo brindado y tener de forma adecuada comprometidos a los trabajadores.

Se debe de trabajar junto a ellos y brindarles apoyo a su vez enseñarles a tener una adecuada autonomía que puedan tomar algunas decisiones sobre alguna dificultad presentada, así como también tener una buena planificación y seguimiento cada uno de los procesos y caminos a seguir para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

No debe de existir una presión ya que esto origina que el colaborador tenga estrés laboral, hacer que el conozca su actividad de manera adecuada y tener un objetivo empresarial que sea conocido por todos así como un adecuado de ambiente laboral ya que es importante en el ambiente en donde se desempeña el colaborador.

Así como se tiene muy en la mira y de forma importante los resultados de sintonía que brinda la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública, así también se debe de tener muy en cuenta al trabajador que tenga adecuadas relaciones, buena autorrealización y una buena estabilidad al cambio ya que el colaborador es la una pieza muy importante para que la empresa sea competitiva ante la competencia de otras emisoras radiales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Otaibi, A.G. (2000). *Participación de empleo*. *Revista Internacional de Teoría de la Organización y Comportamiento*. España.
- Bustamante, Miguel, Hinojosa J. (2009). *Análisis del clima organizacional en el Hospital Regionl de Talca*. Chile.
- Cabrera, D. A. (1999). *Clima Organizacional en las Empresas Chilenas*. Brasil: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA.
- Cassullo, G. L. (2009). *Algunas Consideraciones acerca del Concepto del Clima Social y su Evaluación*. Buenos Aires.
- Chanduvi, N. E. (2012). *Influencia del Clima Laboral en la Satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital Essalud Chiclayo 2010*. Chiclayo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: McGraw-Hill.
- Criado García-Legaz, F. y Vázquez Sánchez, A. (1999). *Manual de calidad en la gestión: aplicaciones al ámbito universitario*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Cuevas, J. (2010). *El ambiente de trabajo influye en el rendimiento, motivacion y lealtad a la empresa*. Madrid, España.
- Díaz, M. J. (2008-2009). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda El Fundador*. Cuba.
- Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Guillermina Tormo, C. y Amparo Osca, S. (2011), *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid, España.
- Huey, W. (2010). *La innovación como un proceso de grupo: jerarquía, el estado y el dilema de liderazgo participativo*. Universidad de Taiwán.
- Lawler, E.E. III. (1986). *Gestión de alta participación : Estrategias participativas para mejorar el desempeño organizacional*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Lechuga, M. (2014). *Trabajo bajo presión, el verdadero concepto*. México.
- Likert, R. (1946). *Estudio sobre el Liderago en una Empresa Aseguradora*. Michigan: Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan.
- LODAHL, T.M.; KEJNER, M. (1965). *La definición y medición del trabajo participación*. *Revista de Psicología Aplicada*. Valencia.
- Minaya, M. C. (2010). *Propuesta de estrategias para mejorar el Clima Organizacional en la empresa Costa Gas, Chiclayo*. Chiclayo.
- Moos, R. H. (1986). *Work Environment Scale (Método WES)*.
- Pérez, Laguna, M. (2010), *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. España.
- Pérez, M. M. (2003). *Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional en una Empresa del Sector Petroquímico*. Caracas.
- Ramírez Luz, R. (2005). *Gestión del desarrollo de sistemas de telecomunicación en las empresas y medios informáticos*. Madrid: Paraninfo.
- Rousseau, V. y Aube, C. (2010). *Equipo comportamientos de autogestión y la eficacia del equipo : El efecto moderador de la tarea rutinaria. Dirección del Grupo y Organización*. Madrid.
- Ruiz, F. C. (2010). *Propuesta de mejoral del clima laboral del personal del área de atención al cliente en Electronorte S.A*. Chiclayo.
- Seisdedos, N. (1985). *El Clima Laboral y su Medida*. Madrid.
- Sotomayor, Q. F. (2012). *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional Moquegua, 2012*. Tacna.
- Stinger, L. y. (2011). *Motivación y Clima Organizacional*.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert Jr., D. R. (1996). *Administración*. (6ta. ed.). México: Pearson Educación.
- Tailer, C. H. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. Chile.

Temple, I. (23 de Noviembre de 2011). Mejorar el ambiente laboral pasa a ser una necesidad empresarial. *El Comercio*.

Thompson, I. (2007). *Concepto de Organización*. Panamá.

Urdeales, T. I. (2012). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de Mibanco zona Lambayeque*. Chiclayo.

Vigo, M. J. (2013). *Análisis comparativo del clima laboral entre la empresa pública EPS Epsel S.A. y la empresa privada EPS Aguas de Tumbes S.A. periodo enero-febrero 2012*. Lambayeque - Tumbes.

# ANEXOS

## ANEXO 01

Primera encuesta para identificar la relación entre trabajadores – Situación Problemática.

## ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL Y AMBIENTE DE TRABAJO (Trabajadores)

1. En qué crees que debemos mejorar para tener un mejor ambiente de trabajo:

---

Instrucciones para la pregunta N° 2:

Responda con una (X) el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo a nivel de relación con los trabajadores. En la siguiente tabla se muestra el significado de cada escala:

Excelente	1
Buena	2
Regular	3
Mala	4
Muy Mala	5

2. Cómo califica la relación de usted hacia:

	1	2	3	4	5
1. El Gerente General.					
2. Entre Compañeros de Trabajo.					
3. Limpieza.					
4. Guardián.					

## ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL Y AMBIENTE DE TRABAJO

1. En qué crees que debemos mejorar para tener un mejor ambiente de trabajo:

---

Instrucciones para la pregunta N° 2:

Responda con una (X) el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo a nivel de relación con los trabajadores. En la siguiente tabla se muestra el significado de cada escala:

Excelente	1
Buena	2
Regular	3
Mala	4
Muy Mala	5

2. Cómo califica la relación de usted hacia:

	1	2	3	4	5
1. El Gerente General.					
2. Entre Compañeros de Trabajo.					
3. Limpieza.					
4. Guardián.					
5. Clientes.					

**ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL Y AMBIENTE DE TRABAJO  
(Personal Ventas)**

1. En qué crees que debemos mejorar para tener un mejor ambiente de trabajo:
- 

Instrucciones para la pregunta N° 2:

Responda con una (X) el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo a nivel de relación con los trabajadores. En la siguiente tabla se muestra el significado de cada escala:

Excelente	1
Buena	2
Regular	3
Mala	4
Muy Mala	5

2. Cómo califica la relación de usted hacia:

	1	2	3	4	5
1. Entre Compañeros de Trabajo.					
2. Limpieza.					
3. Guardián.					
4. Clientes.					

## ANEXO 02

Resultados de la primera encuesta aplicada para la relación que existe entre los colaboradores. Mayo – Junio.  
PREGUNTAS

COLABORADOR	Qué se debe de mejorar para tener un mejor ambiente laboral.	Cómo califica la relación de usted hacia			
		Gerente General	Compañeros de Trabajo	Limpieza	Guardián
1	Mayor Motivación, mejora de sueldos.	3	3	3	2
2	Aumento de Salario	3	2	1	1
3	Mayor motivación a los trabajadores.	3	2	2	2
4	Sueldos puntuales y creación de área de recursos humanos.	4	4	4	4
5	Instalar equipos de aire acondicionados.	1	1	1	1
6	Sueldo puntuales.	2	2	2	2
7	Un ambiente más amplio.	2	2	2	2
8	Mayor comunicación; mejor diálogo.	1	2	3	2
9	Sueldos puntuales.	3	2	3	1
10	Sueldos puntuales a los trabajadores.	2	2	2	3
11	Mayor comunicación; mejor diálogo.	2	2	2	2
12	Sueldos puntuales.	3	2	2	3
13	Reconocimiento al mejor trabajador por mes.	3	3	3	3
14	Mayor capacitación.	1	1	1	1
15	Creación de un área de recursos humanos.	2	2	2	3
16	Reuniones para escuchar mejores propuestas.	3	2	2	2
17	Gerente sea más sociables y no tan recto.	1	1	2	1
18	Sueldos puntuales.	2	2	2	1
19	Existan un día de descanso.	3	2	3	3
20	Creación de un área de recursos humanos, mayor motivación.	2	2	2	2

21	Mayor comunicación; mejor diálogo.	2	3	2	3
22	Mejorar la logística.	2	3	2	3
23	Mayor comunicación con el gerente y entre compañeros.	2	2	1	2
24	Mejorar la logística.	1	1	1	1

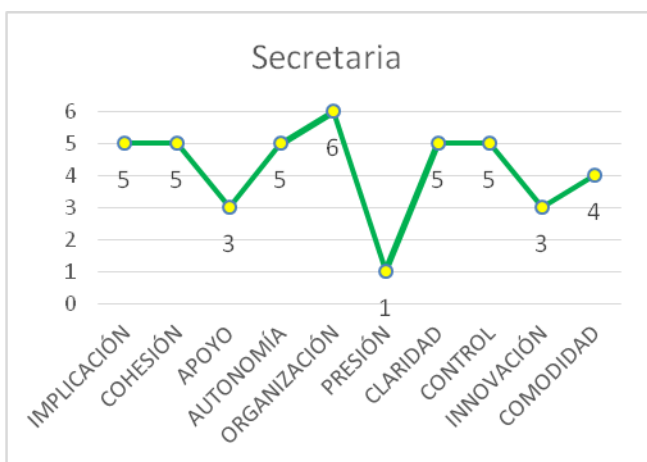
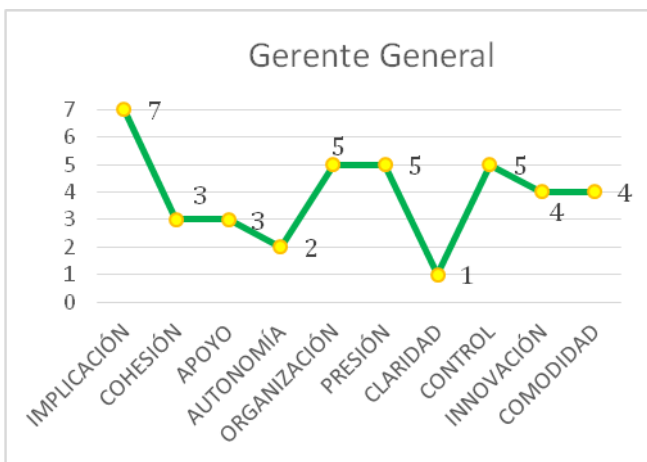
**RESULTADOS DE LA PRIMERA ENCUESTA APLICADA PARA LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE PERSONAL DIRIGIDA AL ÁREA DE VENTAS.**

COLABORADOR	Qué se debe de mejorar para tener un mejor ambiente laboral.	Cómo califica la relación de usted hacia				
		Gerente General	Compañeros de Trabajo	Limpieza	Guardián	Clientes
25	Motivación y días de descanso.	2	2	2	2	2
26	Capacitaciones para el personal y educación laboral.	2	2	3	3	2

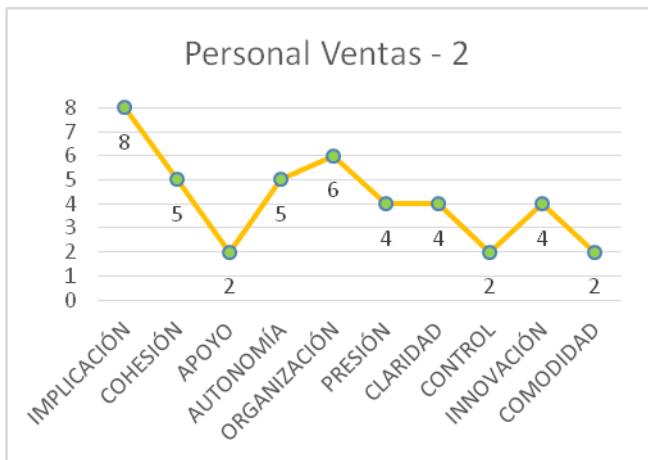
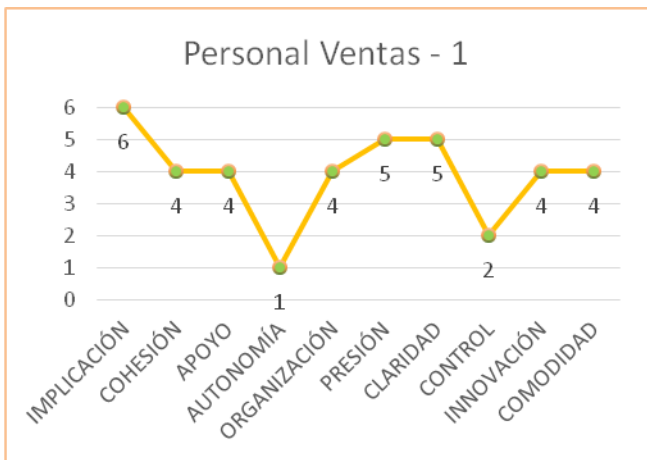
ANEXO 03

Resultados de la encuesta aplicada (WES) por Áreas. Setiembre – Octubre.

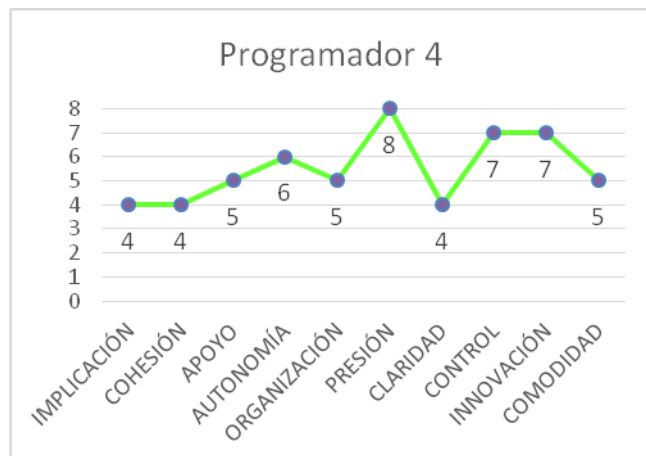
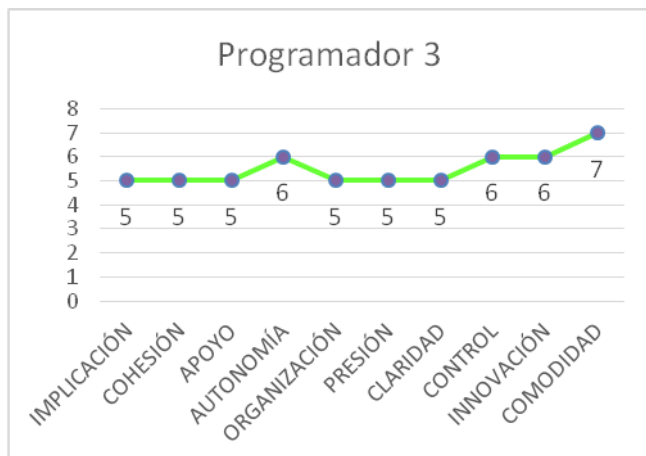
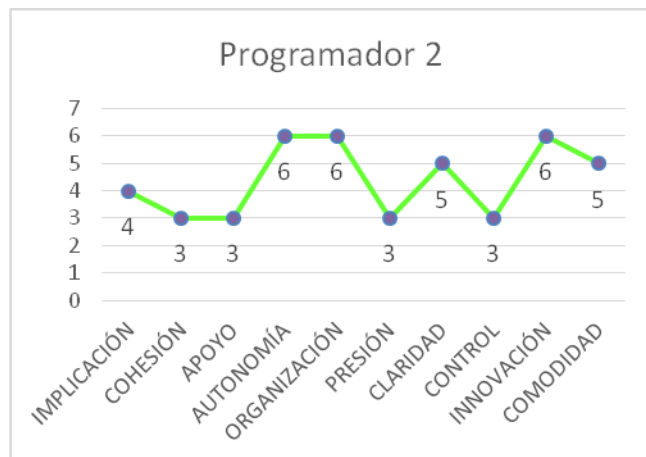
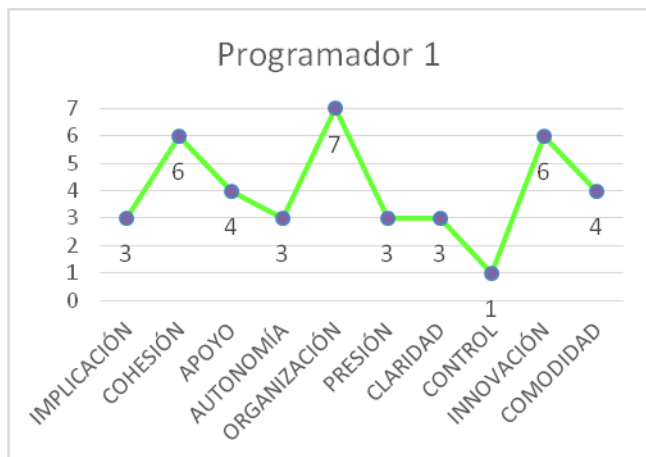
Personal Administrativo

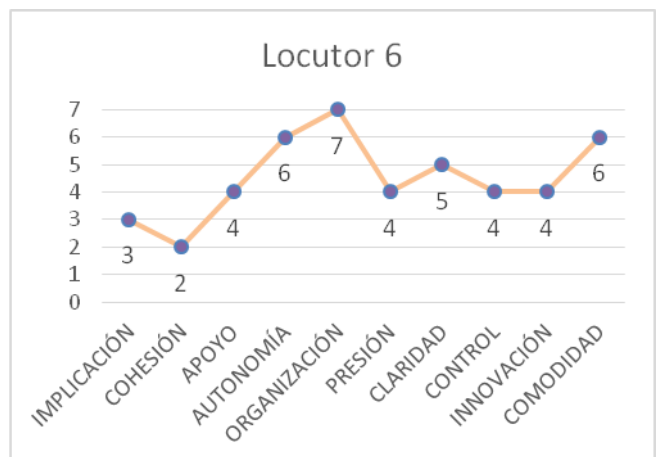
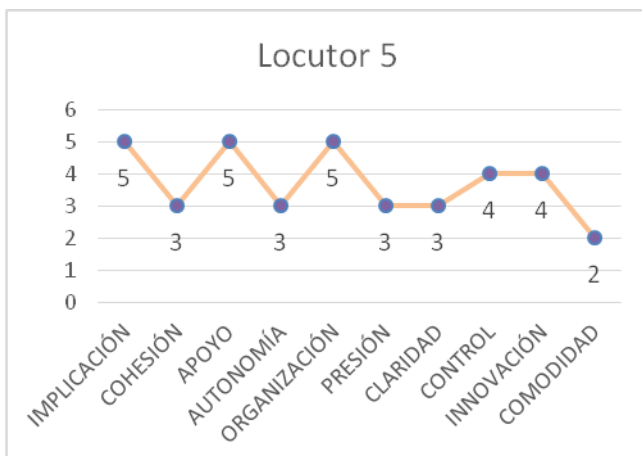
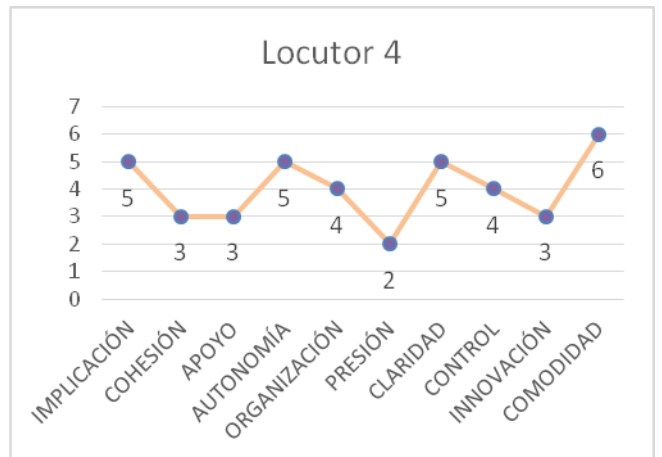
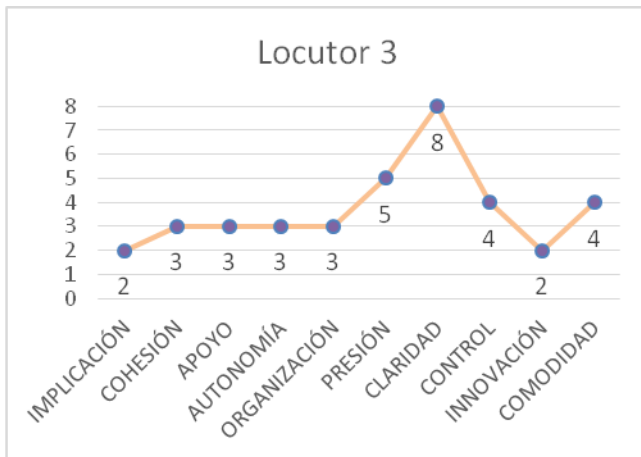
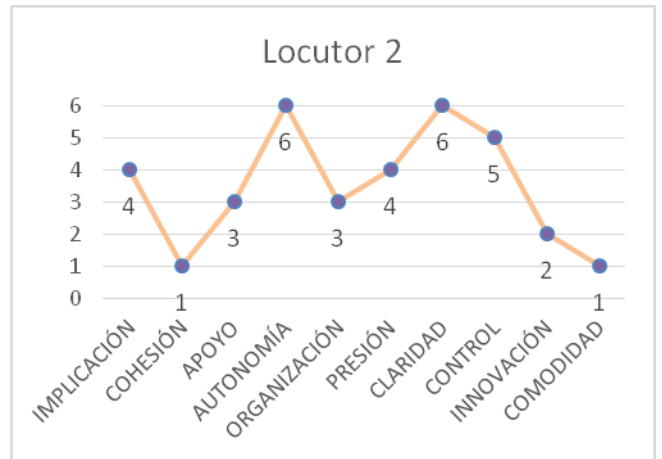
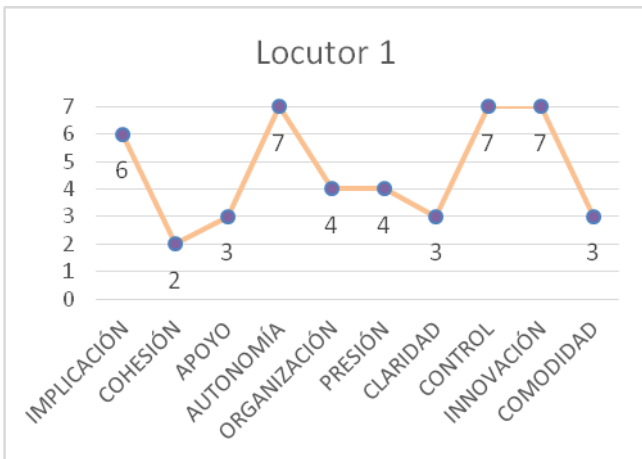


Personal Ventas



# Programadores





# PERSONAL

