



**UNIVERSIDAD DEL
AZUAY**

Facultad de Ciencias de la
Administración

Escuela de Administración de
Empresas

TEMA:

**ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN UNA
ASEGURADORA PRIVADA EN LA CIUDAD DE
CUENCA**

**Trabajo de graduación previo a la obtención
del título de Ingeniero Comercial**

Autores:

Carlos Esteban Castillo Moncayo.

David Esteban León Carrasco.

Director:

Mgts. Mario Eduardo Moyano Moyano.

Cuenca – Ecuador

2020

DEDICATORIA

Mi tesis va dedicada con todo cariño y amor a mis padres por su sacrificio y esfuerzo, por brindarme todo el apoyo incondicional durante mi tiempo de estudio y nunca dejarme que me rinda.

Mis hermanos que a pesar de estar lejos siempre he tenido el apoyo de ellos, sea con sus palabras de aliento para no decaer o aconsejándome para que siga cumpliendo mis deseos y metas.

A mis amigos, grandes personas que la vida universitaria me dio agradezco quienes compartimos aulas, conocimientos alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante el tiempo de estudio estuvieron apoyándome y con el pasar del tiempo lograron que este sueño se haga realidad.

CARLOS ESTEBAN CASTILLO MONCAYO

DEDICATORIA

A mis padres y a mi familia por haberme apoyado infinitamente en toda mi carrera y se han preocupado por mí siempre, me enseñaron a enfrentar la vida, todo lo que soy ahora, se lo debo a ellos. Este logro tan importante es por ellos y mi familia.

Se lo dedico a mi hija Olivia y mi esposa Ana Elisa, por ser la mayor motivación en mi vida y las que me mantienen con la frente en alto, motivado y orgulloso de lo que soy.

DAVID ESTEBAN LEON CARRASCO

AGRADECIMIENTO

Primeramente, doy gracias a Dios por guiarme en mi camino universitario.

A mis padres por su apoyo y consejos durante mis estudios.

A mis hermanos y más familia cercana por la preocupación brindada

A mis amigos grandes personas que siempre han estado en las buenas y en las malas y más
en este logro.

A mi director de tesis Mgts. Mario Moyano, por brindar su ayudar durante el desarrollo de
mi tesis.

Al Dr. Marcelo Coello gerente de la aseguradora Seguros Alianza por la apertura y ayuda
durante el tiempo de realización de la tesis.

CARLOS ESTEBAN CASTILLO MONCAYO

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a mi familia, mis padres en especial, por ser el pilar fundamental dentro de mi desarrollo como profesional, por su constante apoyo.

Agradezco a dios por darme la fuerza y la capacidad de salir adelante, siempre con mucho optimismo y ganas de mejorar cada día. He tropezado muchas veces en la vida, pero con perseverancia y actitud he superado todas las adversidades que se han presentado.

Agradezco al Dr. Marcelo Coello por ser un apoyo incondicional dentro de mi vida profesional, más que un jefe es un amigo.

Los años de universidad han sido espectaculares en todos los sentidos, doy gracias por permitirme vivir esta experiencia única en la vida, a la cual extrañare, pero es tiempo de volar más alto.

DAVID ESTEBAN LEON CARRASCO

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. EMPRESA	2
1.1. Introducción.....	2
1.2. Reseña Histórica	2
1.3. Misión	4
1.4. Visión.....	4
1.5. Valores.....	4
1.6. Código de ética	5
1.7. Estructura Organizacional	7
1.7.1. Descripción de la Estructura Organizacional	7
CAPÍTULO 2. CLIMA LABORAL.....	13
2.1. Introducción.....	13
2.2. Cultura Organizacional.....	13
2.2.1. Definiciones.....	13
2.3. Tipos de Cultura Organizacional	14
2.3.1. Tipos de cultura según Likert	14
2.3.2. Cultura Participativa vs Cultura tradicional	17
2.4. Clima Organizacional	18
2.4.1. Definiciones.....	18
2.4.2. Dimensiones clima organizacional.....	18
2.4.3. Componentes y métodos para la medición de clima laboral	23

2.4.3.1. Componentes.....	24
2.4.3.2. Herramientas	25
2.4.4. Motivación y satisfacción laboral.....	26
CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL	28
3.1. Introducción.....	28
3.2. Objetivos.....	28
3.2.1. Objetivo General.....	28
3.2.2. Objetivos Específicos	28
3.3. Población y muestra.....	28
3.4. Instrumento o métodos.....	29
3.4.1. Herramienta de Litwin y Stringer	29
3.5. Procedimiento	34
3.5.1. Pasos del diseño.....	34
3.6. Análisis de resultados	35
3.6.1. Dimensiones Estructura.....	36
3.6.2. Dimensiones Responsabilidad.....	38
3.6.3. Dimensiones Recompensa.....	40
3.6.4. Dimensiones Riesgo	42
3.6.5. Dimensiones Calor	43
3.6.6. Dimensiones Estándares de Desempeño	44
3.6.7. Dimensiones Apoyo	47
3.6.8. Dimensiones Conflicto	48
3.6.9. Dimensiones Identidad	50
3.7. Resumen de las Dimensiones.....	52
3.8. Conclusión	54
CAPÍTULO 4. PLAN DE ACCIÓN	55
4.1 Introducción.....	55
4.2. Diseño del plan de acción	56
CONCLUSIONES GENERALES	60
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	66

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama General.....	8
Ilustración 2: Sub Gerencia General	9
Ilustración 3: Gerencia Ejecutiva Comercial.....	10
Ilustración 4: Gerencia Ejecutiva Administrativa	11
Ilustración 5: Dimensión Estructura	36
Ilustración 6: Dimensión Responsabilidad.....	39
Ilustración 7: Dimensión Recompensa.....	41
Ilustración 8: Dimensión Riesgo.....	42
Ilustración 9: Dimensión Calor.....	44
Ilustración 10: Dimensión Estándares de Desempeño	45
Ilustración 11: Dimensión Apoyo.....	47
Ilustración 12: Dimensión Conflicto.....	49
Ilustración 13: Dimensión Identidad.....	50
Ilustración 14: Resumen de Dimensiones	52
Ilustración 15: Resumen porcentual por dimensiones	52

ÍNDICE DE TABLAS

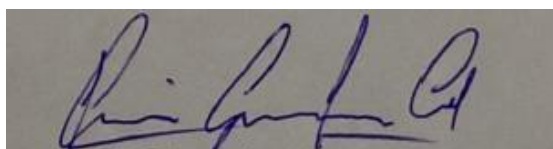
Tabla 1: Cultura tradicional vs Cultura Participativa.....	17
Tabla 2: Dimensiones de herramientas de clima organizacional.....	19
Tabla 3: Escala de Calificación de Likert	32
Tabla 4: Evaluación de Preguntas	33
Tabla 5: Preguntas de la Dimensión Estructura.....	36
Tabla 6: Preguntas de la Dimensión Responsabilidad	38
Tabla 7: Preguntas de la Dimensión Recompensa	40
Tabla 8: Preguntas de la Dimensión Riesgo	42
Tabla 9: Preguntas de la Dimensión Calor	43
Tabla 10: Preguntas de la Dimensión Estándares de desempeño.....	45
Tabla 11: Preguntas de la Dimensión Apoyo	47
Tabla 12: Preguntas de Dimensión Conflicto	48
Tabla 13: Preguntas de Dimensión Identidad	50
Tabla 14: Evaluación de Dimensiones	53

RESUMEN

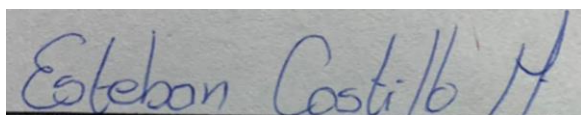
La siguiente investigación tiene como objetivo realizar un estudio de clima laboral en una aseguradora privada de la ciudad de Cuenca. Para el desarrollo de este análisis se utilizó como herramienta principal el “Cuestionario de Litwin y Stringer”, el cual se aplicó a los empleados de la aseguradora.

Luego de realizar un análisis estadístico de los resultados de cada pregunta del cuestionario, se pudo identificar los puntos críticos de la aseguradora. Obteniendo como resultados que la dimensión con mayor puntaje fue la de Desempeño Laboral y la de menor puntaje fue la de Recompensa. Posteriormente, se elaboró un plan de acción que fortalezca el ambiente de trabajo.

Palabras claves: Clima Laboral, Dimensiones, Plan de acción, Cultura organizacional.



Mario Eduardo Moyano Moyano



Carlos Esteban Castillo Moncayo

62446

0984436932

cecastillo3011@es.uazuay.edu.ec



David Esteban León Carrasco

65206

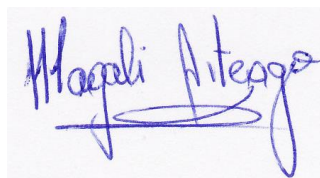
0998409712

delc0788@es.uazuay.edu.

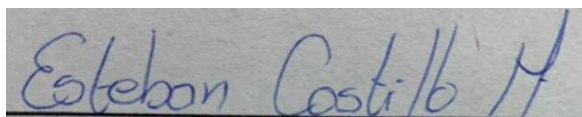
ABSTRACT

This investigation has the objective of performing a study of the work environment of a private insurance company in Cuenca. In this analysis, the main tool was the Assessment of Litwin and Stringer. After completing a statistical analysis of the results of each question of the assessment, the key areas of the insurance company were identified. The results indicated that the dimension with the highest score was Work Performance and the lowest score was Compensation. Afterwards, an action plan was created to strengthen the work environment.

Key words: Work environment, dimensions, action plan, organizational culture.



Firma digital revisor Unidad de Idiomas

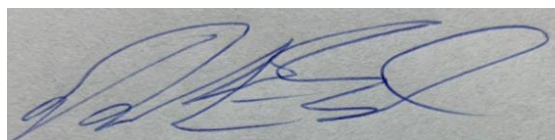


Carlos Esteban Castillo Moncayo

62446

0984436932

cecastillo3011@es.uazuay.edu.ec



David Esteban León Carrasco

65206

0998409712

delc0788@es.uazuay.edu.ec

INTRODUCCIÓN

El Clima Laboral, aspecto clave dentro del desarrollo y cultura empresarial, en la cual el factor más representativo es la percepción de los colaboradores frente a los altos mandos, además de su desempeño de actividades diarias y la relación entre compañeros.

El sentirse parte de una empresa y formar parte de un equipo de trabajo consolidado, puede generar un buen ambiente de trabajo siempre y cuando exista el apoyo por parte del equipo y todos vayan por un mismo objetivo general común, un buen desempeño laboral.

El siguiente trabajo investigativo tiene como objetivo realizar el estudio de clima laboral de una aseguradora de la ciudad de Cuenca, tomando en cuenta varios aspectos claves y principalmente se considerarán las percepciones de los trabajadores frente a varias dimensiones y situaciones, para de esta manera, ubicar los puntos críticos de la aseguradora, se realizará un estudio tanto cuantitativo como cualitativo, tomando en cuenta los cuestionarios a efectuarse a los 16 empleados de la sucursal.

En el primer capítulo se abordarán aspectos referentes a la empresa, su reseña histórica, su visión, misión y valores, además, su estructura organizacional.

En el segundo capítulo, se tratarán los conceptos de cultura y clima organizacional, así como su importancia, dimensiones, métodos para su medición, motivación y satisfacción laboral.

En el tercer capítulo, se enfocará en la aplicación y obtención de resultados según el cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los trabajadores de la aseguradora.

En el cuarto capítulo, se realizará el diseño del plan de acción el cual consiste en un plan de fortalecimiento.

Finalmente, se expondrán las respectivas recomendaciones y sugerencias dirigidas a los puntos más críticos.

CAPÍTULO 1. EMPRESA

1.1. Introducción

Este capítulo contiene una breve historia de la aseguradora Seguros Alianza S.A., así como reseñas del nacimiento de la misma, su visión, misión, los valores institucionales y valores de sus colaboradores que la caracterizan, ayudando a posicionarla dentro del mercado asegurador con bases sólidamente forjadas.

1.2. Reseña Histórica

Seguros Alianza S.A. nace del sueño de dos visionarios: Álvaro Florez y Carlos Romero (Sharepoint , 2018). Españoles de nacimiento, arribaron a nuestro continente siendo parte de la empresa Panamericana Seguros quienes, en el año de 1981, los trasladan a Ecuador como parte de un proceso de expansión, ya en nuestro país, Álvaro y Carlos descubren el gran potencial existente para el mercado asegurador; y en conjunto, gestan la idea de una aseguradora propia, siendo necesario solamente un año para hacer realidad su anhelo, constituir Seguros Alianza como la primera firma de seguros totalmente ecuatoriana.

Carlos Romero fue el encargado de estudiar la viabilidad y proyección del mercado y, Álvaro Florez quien propuso a “Alianza” como nombre, ya que en el veían el camino para desarrollarse tanto personalmente y brindar apoyo a todos aquellos que decidieran estrechar lazos con la compañía, visualización que se cumplió a cabalidad, ya que son miles los ecuatorianos que, tras asegurar sus bienes con Seguros Alianza, lograron un crecimiento superlativo de sus emprendimientos.

Comenzaron a funcionar el 31 de mayo del año 1982, su primera oficina estaba ubicada en el piso uno de un edificio situado en la avenida Amazonas 353 y Robles de la ciudad de Quito, espacio que fue cedido en préstamo por la firma de auditores Mario Hansen. Durante más de tres décadas, Seguros Alianza pudo evitar sucumbir como si lo hicieron otras compañías ante los avatares del mundo financiero, gracias a su tenacidad, el trabajo dedicado de estos grandes hombres y su pasión, lograron resultados casi inmediatos, pues en solo tres meses la empresa había crecido en personal y cobertura, abriendo oficinas en Guayaquil y en Cuenca, buscando así estar más cerca de la gente, lo que ellos consideraban su mayor capital.

Convencidos que las personas son su mayor capital, Florez y Romero dedicaron todo su esfuerzo para que Seguros Alianza S.A. siempre sea una compañía totalmente orientada a su gente, brindando un trato excelente, con respeto, honestidad, confianza y sobre todas las cosas, ser una compañía que cumple la palabra dada y el compromiso de bregar por la seguridad de cada uno de sus clientes.

En esa línea y ante las falencias logísticas de la época que dificultaban el accionar de muchos habitantes de las Islas Galápagos, deciden abrir una filial de la aseguradora en la Isla San Cristóbal. De esa forma beneficiaron a cientos de colonos, turistas y propietarios de embarcaciones que antes de eso veían como sus bienes se deterioraban o perdían, sin tener, en la mayoría de los casos, un respaldo que los amparara, la firma se especializó además en seguros para barcos, atendiendo así un gran déficit que se daba en el país y llegando a convertirse en referente a nivel mundial de este tipo de pólizas.

Su seriedad y credibilidad dentro del mercado asegurador ecuatoriano hicieron de Seguros Alianza una firma de peso tanto en el mercado nacional como fuera de fronteras. Fueron actores fuertes dentro de Asociación de Compañías De Seguros del Ecuador (Acose) y su reputación era reconocida en mercados tan exigentes y selectivos como el inglés.

Los forjadores iniciales, lograron a hacer de Seguros Alianza una gran familia, que aún en el presente, con 36 años en el mercado, 138 trabajadores y más de 30 mil clientes, sigue tan unida como en el comienzo y con las mismas ganas de seguir creciendo con las personas como principales protagonistas.

Los sigue moviendo el mismo objetivo desde 1982, brindar los mejores productos en cobertura de riesgos y servicio a los ecuatorianos, siempre innovando con estándares de calidad y políticas de atención a sus clientes y es que en la aseguradora está claro que, para poder continuar la labor al servicio de todo el Ecuador, debe seguir enriqueciendo su variedad de productos siempre desarrollando mejores garantías para los mismos. (Sharepoint, 2018)

1.3. Misión

Cumplir las obligaciones con nuestros clientes y accionistas, con capital humano comprometido en el desarrollo de productos innovadores, empleando tecnología de punta. (Valores corporativos, 2018)

1.4. Visión

Ser la compañía de seguros generales líder en el mercado ecuatoriano, con productos innovadores superando con excelencia las necesidades de nuestros clientes internos y externos generando la más alta rentabilidad. (Valores corporativos, 2018)

1.5. Valores

A continuación, hablaremos de los valores más importantes que predominan y hacen que la aseguradora pueda enfrentarse a los retos tanto internos como del mercado:

- **Solidez**

Este principio responde al compromiso de manejarse siempre de manera íntegra y transparente, logrando así la total confianza de los clientes y colaboradores.

- **Innovación**

Convertirse hacia soluciones ágiles e innovadoras, con la firme determinación de transformarlas en experiencias positivas para los clientes que permitan estrechar sólidos vínculos emocionales.

- **Accesibilidad**

Llegar a los clientes de una manera mucho más cercana transmite la meta por estar, hablar y trabajar al mismo nivel con los clientes, colaboradores y brokers. Esta política de integración los posicionará como la aseguradora de puertas abiertas por excelencia.

Finalmente, lo más importante es que la mejor cara que hoy se puede mostrar se ve reflejada en la tranquilidad de los clientes, seguros de que su confianza ha sido correspondida, cuidando sus sueños e ilusiones, fruto del trabajo de sus vidas y seguros de que el futuro presenta un desafío, del que seguramente que juntos como una Alianza, lograrán todos sus objetivos. (Nuestros Valores, 2018)

1.6. Código de ética

“Nuestros valores dan vida a la cultura de Seguros Alianza S.A. Dichos valores guían nuestros esfuerzos hacia los objetivos deseados, e influyen en el comportamiento de toda la

organización. Seguros Alianza S.A., y su personal identifica y concede máxima prioridad a los siguientes valores:

- **Trabajo en equipo**

Como parte de un gran equipo con objetivos comunes, las personas que trabajan en Seguros Alianza S.A., contribuyen con su trabajo y esfuerzo personal a la consecución de los objetivos globales que la compañía establezca en cada momento.

Toda la organización está enfocada y alineada en la misma dirección. Por ello, cuando un miembro de la organización necesita apoyo lo tiene tanto de sus superiores, sus colaterales y colaboradores (con independencia del área, departamento o ciudad a los que pertenezcan), persiguiéndose en todo momento la eficiencia, la eficacia en el servicio, la máxima colaboración y el trabajo en equipo para lograr el bienestar común y cumplir con los objetivos.

- **Cercanía**

Familiaridad, entendida como nuestra disponibilidad como organización, para crear y mantener vínculos basados en el respeto y la confianza; no solo entre el personal, sino también con los clientes, organismos de control y actores del sistema de seguros privado en general. Todo el personal de Seguros Alianza S.A., observará compostura, decencia y moderación en su persona, acciones y palabras; con cualquier interlocutor (internos y externos) en sus relaciones diarias.

- **Responsabilidad y disciplina**

Se refiere a la actitud de desarrollar y cumplir de manera autónoma, organizada y oportuna todos los requerimientos, obligaciones, metas y objetivos (individuales y colectivos) que establece la compañía y la normativa legal, reglamentaria y contractual. Seguros Alianza

S.A., como organización, espera que todo su personal actúe con seriedad y fidelidad a la hora de afrontar problemas, asumir retos y responsabilidades, solucionando en forma proactiva, efectiva y precisa todas las situaciones con el nivel de satisfacción, cumplimiento de estándares de servicio, control de los riesgos, tiempos de solución de requerimientos, normas y procesos establecidos.

- **Lealtad, compromiso y confiabilidad**

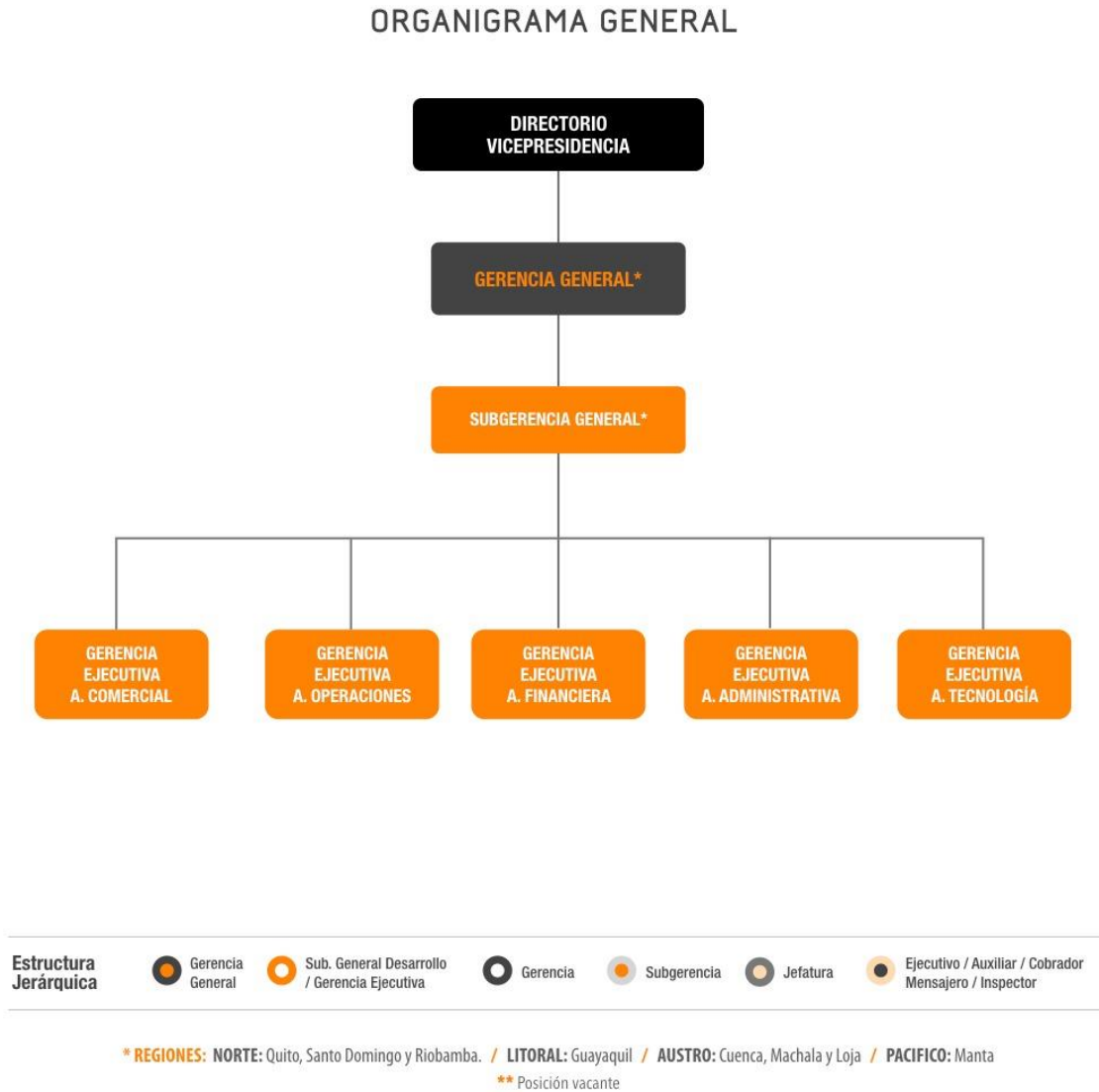
Nuestros accionistas apoyan plenamente el desarrollo de la compañía, velando por su progreso, desarrollo y continuidad; y han depositado su confianza en el equipo directivo y en todo el personal de Seguros Alianza S.A. El equipo directivo y todo el personal de Seguros Alianza S.A., están entregados plenamente a sus funciones, procediendo con responsabilidad, honradez e integridad en todos sus actos, contribuyendo de esta forma al desarrollo de la compañía y al progreso común. (Código de Etica, 2020)

1.7. Estructura Organizacional

1.7.1. Descripción de la Estructura Organizacional

Seguros Alianza S.A. es liderada por un directorio muy capacitado, conformado por sus dueños y accionistas, por sus gerencias generales que forman parte de este importante directorio, una subgerencia general que tiene su sede en la ciudad de Quito, y sus subdivisiones por áreas a nivel nacional en algunas ciudades del país como Cuenca, Guayaquil, Manta, Machala, Loja y Santo Domingo.

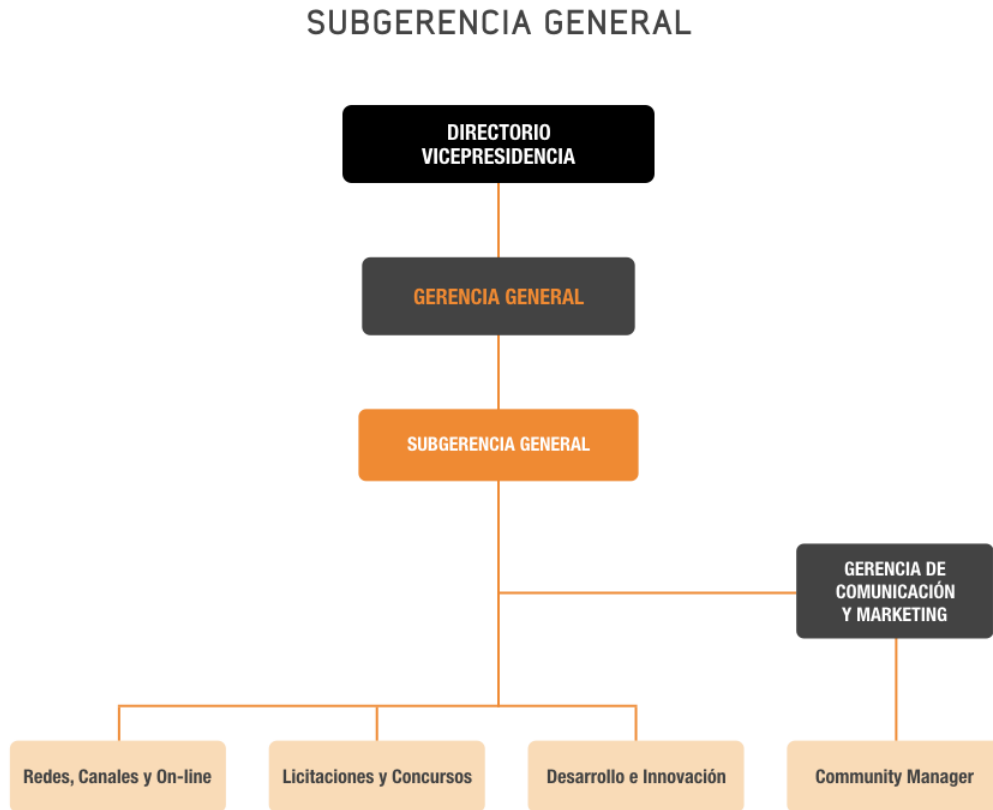
Ilustración 1: Organigrama General



Fuente: <https://segurosalianza.sharepoint.com/SitePages/Organigrama.aspx>

La Aseguradora cuenta con un directorio General y una vicepresidencia las cuales se encargan de la toma de decisiones y desarrollos más importantes para la empresa, entre ellos está la tecnología la cual les permite estar a la vanguardia, junto con la gerencia general, la cual forma parte también de dicho directorio, luego se establece la subgerencia general, la cual se encarga del manejo de las gerencias ejecutivas de varios departamentos que se lidera desde la matriz ubicada en la ciudad de Quito.

Ilustración 2: Sub Gerencia General



Estructura Jerárquica



Gerencia General



Sub. General Desarrollo / Gerencia Ejecutiva



Gerencia



Subgerencia



Jefatura



Ejecutivo / Auxiliar / Cobrador Mensajero / Inspector

* **REGIONES:** NORTE: Quito, Santo Domingo y Riobamba. / LITORAL: Guayaquil / AUSTROR: Cuenca, Machala y Loja / PACIFICO: Manta

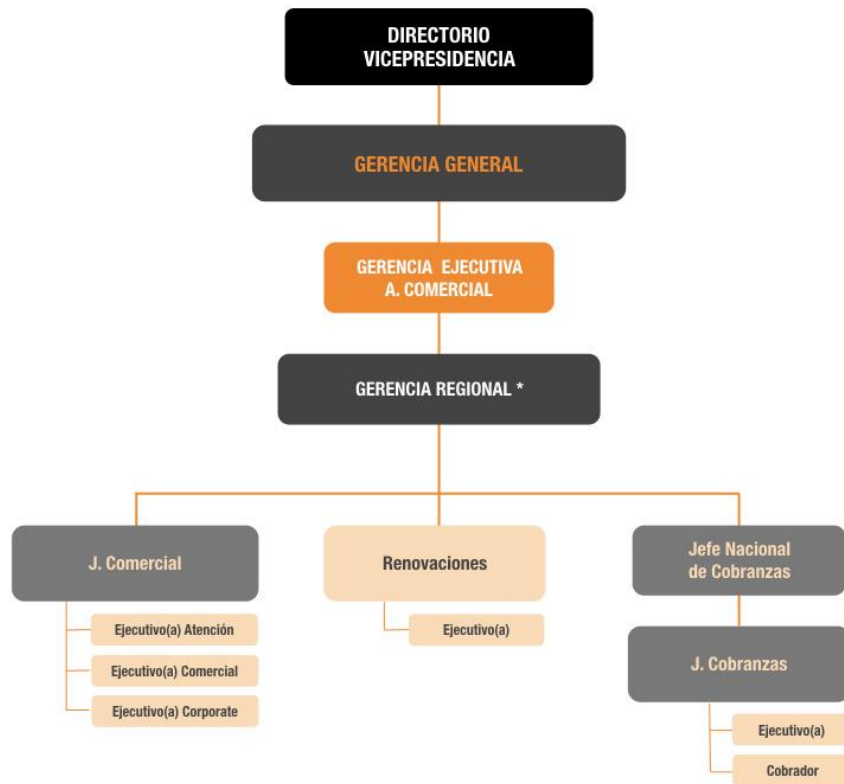
** Posición vacante

Fuente: <https://segurosalianza.sharepoint.com/SitePages/Organigrama.aspx>

La subgerencia general tiene una función muy importante en el desarrollo tecnológico de la aseguradora y el posicionamiento de la marca por medios de comunicación digitales, redes sociales, y canales de venta y comunicador a empleados y corredores de seguros, además un departamento importante es el de licitaciones dentro del sector público del país.

Ilustración 3: Gerencia Ejecutiva Comercial

GERENCIA EJECUTIVA COMERCIAL



Estructura Jerárquica

- Gerencia General
- Sub. General Desarrollo / Gerencia Ejecutiva
- Gerencia
- Subgerencia
- Jefatura
- Ejecutivo / Auxiliar / Cobrador Mensajero / Inspector

* REGIONES: NORTE: Quito, Santo Domingo y Riobamba. / LITORAL: Guayaquil / AUSTRAL: Cuenca, Machala y Loja / PACIFICO: Manta

** Posición vacante

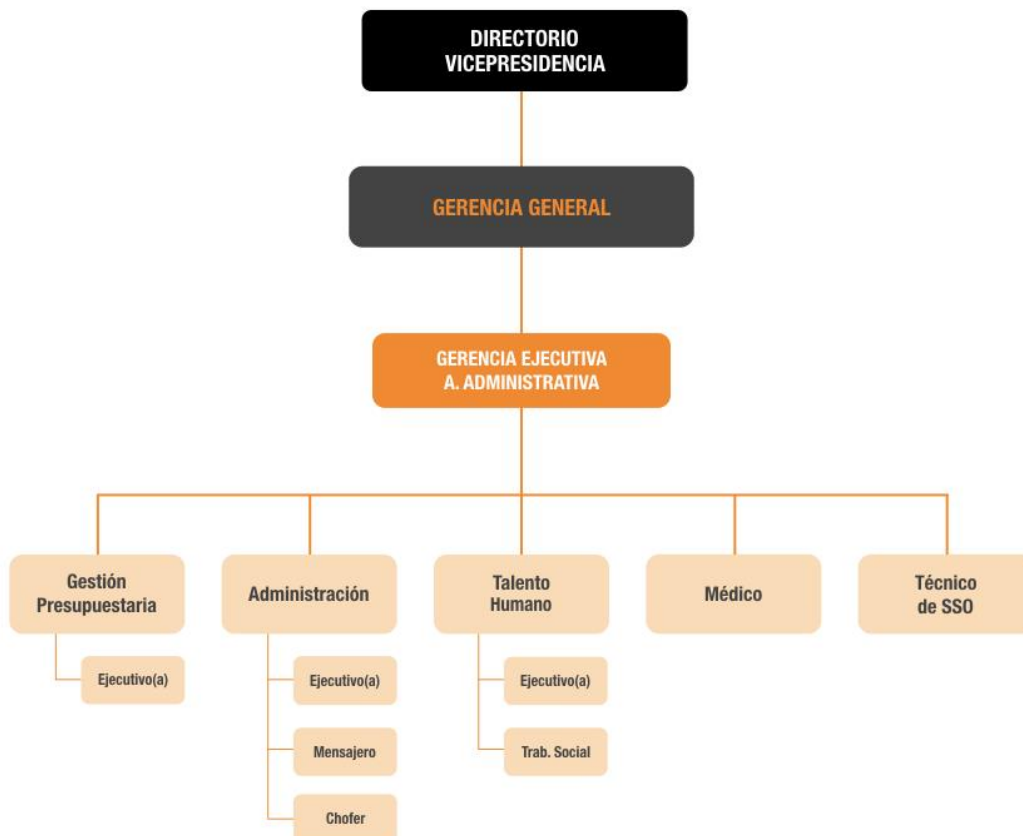
Fuente: <https://segurosalianza.sharepoint.com/SitePages/Organigrama.aspx>

Entre los varios organigramas de la aseguradora, la gerencia ejecutiva comercial es una de las más importantes ya que brinda el sustento comercial y económico, la organización, esta gerencia da lugar a una gerencia regional la cual maneja las diferentes sucursales, por áreas

según su ubicación geográfica con sus respectivos jefes comerciales, de siniestros, emisión, jefes de cobranzas, y renovaciones, acompañados de los ejecutivos de cada jefatura.

Ilustración 4: *Gerencia Ejecutiva Administrativa*

GERENCIA EJECUTIVA ADMINISTRATIVA



Estructura Jerárquica

- Gerencia General
- Sub. General Desarrollo / Gerencia Ejecutiva
- Gerencia
- Subgerencia
- Jefatura
- Ejecutivo / Auxiliar / Cobrador Mensajero / Inspector

* **REGIONES:** NORTE: Quito, Santo Domingo y Riobamba. / LITORAL: Guayaquil / AUSTRO: Cuenca, Machala y Loja / PACIFICO: Manta

** Posición vacante

Fuente: <https://segurosalianza.sharepoint.com/SitePages/Organigrama.aspx>

En la parte administrativa esta la gerencia ejecutiva administrativa la cual a su vez establece el funcionamiento de toda la parte de talento humano, el departamento médico para sus colaboradores, las actividades relacionadas con los presupuestos en la parte administrativa y un departamento de gestión presupuestaria.

CAPÍTULO 2. CLIMA LABORAL

2.1. Introducción

En este capítulo estudiaremos los conceptos relacionados con cultura y clima organizacional de diferentes autores, además, se resaltarán la importancia del clima laboral, sus dimensiones, métodos para su medición, motivación y satisfacción laboral dentro de un grupo de trabajo.

2.2. Cultura Organizacional

2.2.1. Definiciones

Para (Chiavenato, 2002) la cultura organizacional: “representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales”, por otro lado, (Pfister, 2009) afirma que: “la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a hacer frente a sus problemas de adaptación interna y externa, que se representa en un sistema de valores compartidos que definen las normas, comportamientos y actitudes, que guían a los empleados en la organización”.

Como señala (Junco, 2001) la cultura organizacional es: “conjunto de valores, creencias, representaciones, imágenes, experiencias, etc. que son percibidos, aceptados, asimilados y compartidos por los miembros de la empresa y que marcan una serie de normas que guían el comportamiento y la conducta de éstos”, mientras que (Pettigrew, 1979), define a la cultura organizacional como: "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado".

Para (Zapata, 2007) “La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”, en textos de (Barnard, 2016) se menciona como un sistema de valores y supuestos que pueden ser de naturaleza explícita o implícita este sistema también involucra la interacción con los valores y supuestos de los múltiples interesados quienes traen consigo su propio conocimiento y experiencia. La cultura organizacional da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan, también se refleja en las metas, objetivos, estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa.

Por consiguiente, la cultura organizacional considera aspectos que van mucho más allá de la responsabilidad personal de cada trabajador por cumplir sus actividades diarias, la misma es enfocada a todos los sistemas de liderazgo establecidos y los sistemas de trabajo que ofrecen las empresas, además, la cultura debe ser compartida entre todos los miembros para poder lograr un cumplimiento efectivo de los objetivos planteados con alta responsabilidad, libertad e independencia.

2.3. Tipos de Cultura Organizacional

2.3.1. Tipos de cultura según Likert

Rensis Likert, enumera 4 tipos de cultura organizacional: (Likert, Los 4 estilos de dirección de Likert, 2018)

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2. Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

3. Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus

necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

4. Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Tipos de cultura según Stephen Robbins:

Stephen Robbins, enumera dos tipos de cultura en las empresas: (Robbins, 2020)

a) Cultura organizacional fuerte

Este tipo de cultura se caracterizan porque sus valores son firmes, coherentes y aceptados por todos los integrantes de la misma.

b) Cultura organizacional débil

Es un tipo de cultura presente en organizaciones en las cuales no existe una identificación con los valores empresariales, y esto puede deberse a múltiples factores que van desde la falta de incentivos profesionales o monetarios hasta un riguroso control por parte de los supervisores que limita la autonomía del empleado.

En estos casos se vuelve muy difícil lograr los objetivos empresariales dado que no existe un compromiso genuino por parte del personal, que a su vez se siente minimizado o poco tenido en cuenta.

2.3.2. Cultura Participativa vs Cultura tradicional

En la siguiente tabla podemos observar la diferencia entre cultura tradicional y la cultura participativa:

Tabla 1: *Cultura tradicional vs Cultura Participativa*

CULTURA TRADICIONAL	CULTURA PARTICIPATIVA
Autocrática e impositiva	Participativa y liberal
Centralizada	Descentralizada
Muchos niveles jerárquicos de mando	Pocos niveles jerárquicos
Poca amplitud da mando	Gran amplitud de mando
Formal	Informal
Conservadurismo y mantenimiento de statuquo	Creatividad e innovación
Cambios lentos y progresivos	Cambios rápidos y radicales
Horizontes de planeación a largo plazo	Horizonte a corto plazo
Enfoque en las ganancias a corto plazo	Enfoque en las ganancias y largo plazo
Enfoque en el control de los gastos	Enfoque en la calidad y el servicio
Recompensas basadas en la antigüedad	Recompensas basadas en el desempeño

Fuente: Castillo E, León D.

2.4. Clima Organizacional

2.4.1. Definiciones

Clima organizacional según (Litwin y Stringer, 1968) es: "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento".

Para (Brunet, 2011) el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo, dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente, el autor (Goncalves, 2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo.

Por lo tanto, podemos decir que el clima organizacional considera que dentro del desempeño y motivación de los colaboradores existe una percepción de distintas emociones que pueden o no afectar el desarrollo de sus actividades. Un buen ambiente de trabajo da lugar a respuestas positivas, así como a una buena comunicación entre los colaboradores permitiendo la mejora continua del clima laboral.

2.4.2. Dimensiones clima organizacional

A continuación, se presenta la siguiente tabla en la cual enumeramos algunos autores y la manera de analizar las dimensiones dentro de los componentes de clima organizacional.

Tabla 2: Dimensiones de herramientas de clima organizacional

Autor	Dimensiones de clima	Descripción
Likert (Likert, Concepto y dimensiones del clima organizacional, 2004)	Mide 8 dimensiones	<p>Los métodos de mando.- La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.</p> <p>Las características de las fuerzas motivacionales.- Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.</p> <p>Las características de los procesos de comunicación.- La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.</p> <p>Las características de los procesos de influencia.- La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.</p> <p>Las características de los procesos de toma de decisiones.- La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.</p> <p>Las características de los procesos de planificación.- La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.</p> <p>Las características de los procesos de control.- El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.</p> <p>Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.- La planificación, así como la formación deseada.</p>
Litwin y Stringer	Mide 9 dimensiones	Estructura; El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y

<p>(Stringer, Herramienta para medir clima organizacional Cuestionario de Litwin y Stringer)</p>		<p>procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.</p> <p>Responsabilidad.- El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.</p> <p>Recompensa.- El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.</p> <p>Riesgo.- El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.</p> <p>Calor.- Es la apreciación por parte de los colaboradores de la empresa la cual toma en cuenta la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales entre los miembros de los distintos departamentos, así como entre jefes y subordinado.</p> <p>Estándares de desempeño.- Son instancias que establece la organización sobre los indicadores de rendimiento. Esto quiere decir que mide la importancia de metas implícitas y explícitas planteadas, así como normas de desempeño, las cuales deben ser monitoreadas regularmente.</p> <p>Apoyo.- La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.</p> <p>Conflicto.- El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes</p>
--	--	---

		<p>de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.</p> <p>Identidad.- El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.</p>
Pritchard y Karasick (Karasick, 2004)	Mide 11 dimensiones	<p>Autonomía.- Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.</p> <p>Conflicto y cooperación.- Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.</p> <p>Relaciones sociales.- Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.</p> <p>Estructura.- Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.</p> <p>Remuneración.- Se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.</p> <p>Rendimiento.- Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.</p> <p>Motivación:- Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.</p>

		<p>Estatus.- Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.</p> <p>Flexibilidad e innovación.- Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.</p> <p>Centralización de la toma de decisiones.- Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.</p> <p>Apoyo.- Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.¹</p>
<p>Bowers y Taylor (Bowers y Taylor, 2020)</p>	<p>Miden 5 dimensiones</p>	<p>Apertura a los cambios tecnológicos.- Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.</p> <p>Recursos Humanos.- Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.</p> <p>Comunicación.- Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.</p> <p>Motivación.- Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.</p> <p>Toma de decisiones.- Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior</p>

		de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.
Brunet (Brunet, 2004)	Mide 4 dimensiones	<p>Autonomía Individual.- Esta dimensión 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 patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.</p> <p>Grado de estructura que impone el puesto.- Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.</p> <p>Tipo de recompensa.- Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.</p> <p>Consideración, agradecimiento y apoyo.- Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.</p>

Fuente adaptada por: Castillo E, León D

2.4.3. Componentes y métodos para la medición de clima laboral

Actualmente las empresas se enfrentan a una serie de factores internos y externos que afectan a la productividad, los cuales se tratan de identificar mediante herramientas técnicas, para la obtención de resultados que permitan una acertada toma de decisiones.

Medir el clima laboral en una empresa implica, saber cuál es la percepción que tienen los empleados frente a sus actividades diarias, de esta manera nos permite conocer las condiciones físicas como emocionales en las que desarrollan sus labores.

2.4.3.1. Componentes

Existen dos componentes principales para medir el clima laboral:

Son varios componentes los que se tienen en cuenta, los cuales van desde la relación entre el colaborador y su cargo, hasta las compensaciones y reconocimientos entregados por la empresa. Sin embargo, aquí los vamos a dividir entre componentes tangibles e intangibles. (Morales, 2018)

Variables tangibles:

- Remuneración en términos económicos (salario, bonos, primas, etc.)
- Condiciones de las oficinas (iluminación, acceso, seguridad)
- Capacidad organizacional, entendido como la disposición de los recursos que necesita la persona para trabajar.

Variables intangibles:

- Comunicación.
- Tipos de liderazgo.
- Grado de motivación y compromiso de los empleados.
- Relaciones interpersonales y autonomía de las personas.

2.4.3.2.Herramientas

Según (Morales, 2018) las herramientas a utiliza para medir el clima laboral son las siguientes:

- **Observación:** la observación directa consiste en que el jefe se dé cuenta de cómo los empleados trabajan para identificar aspectos en el ambiente laboral que generan descontento entre los colaboradores. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que no es precisa ni objetiva y que demanda una gran cantidad de tiempo.
- **Grupos focales:** los grupos focales son una forma muy común de medir el clima laboral. Se trata de una charla con un grupo de 6 a 12 participantes a los que un moderador les hace preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. El gran reto al usar esta herramienta es lograr un ambiente de confianza para que los empleados hablen abiertamente.
- **Entrevistas:** las entrevistas pueden ser individuales o grupales y han de centrarse en aspectos más puntuales de la empresa. Las entrevistas de salida son una buena alternativa para conocer una percepción sincera sobre las condiciones laborales. Además, esta herramienta permite saber si en una empresa existen diferentes climas organizacionales.
- **Encuestas:** las encuestas son muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados. Además, destacan sobre las anteriores herramientas por su bajo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora.

2.4.4. Motivación y satisfacción laboral

Una de las claves del éxito de las organizaciones es el tema de liderazgo empresarial, que se apega al factor humano, siendo este el activo más importante de la misma. Es esencial la buena motivación, estimulación y formación de los colaboradores con el fin de determinar su desempeño y de esta manera alcanzar metas y objetivos estratégicos planteados, creando así una cultura organizacional dirigida a un crecimiento empresarial, mayor interés y compromiso en el trabajo.

Ante la necesidad de cumplir la tareas y obligaciones establecidas para cada persona dentro de las organizaciones, nace la motivación, estado que en ciertos momentos puede ser de tensión y desequilibrio, pero actúa al mismo tiempo como impulsor para enfocarse en mantener un comportamiento eficaz, que permite establecer nuevamente un equilibrio en su estado de ánimo. Cuando la necesidad no se cumple puede existir una compensación, esto quiere decir que la persona dirige su atención hacia otras tareas, permitiéndole sentirse productivo a pesar de que la actividad inicial no se encuentre concluida aún.

Según (Maslow, 2018) existen 5 necesidades básicas para la motivación las cuales nos impulsan a tener la fuerza de voluntad para superar todas las dificultades que se nos presenten día a día. Es por esto que Maslow, creo un modelo conocido como la pirámide de Maslow, detallando a continuación los 5 niveles:

1. **Necesidades básicas o fisiológicas:** hace referencia a las necesidades básicas para la supervivencia de la persona.
2. **Seguridad:** se refiere a la necesidad de sentirnos seguros y protegidos en la vida.
3. **Afiliación:** Es la necesidad que tenemos las personas de pertenecer a un grupo social y sentirnos aceptados por él.
4. **Reconocimiento:** son todas aquellas necesidades de reconocimiento y aceptación propia y de parte de los demás.

- 5. Autorrealización:** este es el nivel más alto en la jerarquía de las necesidades y para llegar a él, necesitamos tener todas las demás necesidades satisfechas ya que se refiere a la sensación de ser feliz en la vida.

La satisfacción laboral no siempre cuenta con el nivel deseado, para lograr un aumento de la misma el equipo tiene que estar enfocado en un bienestar grupal y personal, esperando de esta manera conservar un buen clima laboral para una mejora continua considerable de la productividad, trabajando en equipo se obtendrá los resultados esperados para la organización. La mejora en la motivación laboral tiene cada vez más importancia en las organizaciones al ser un factor decisivo en el desarrollo del clima laboral y la mejora continua.

CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

3.1. Introducción

En el siguiente capítulo detallaremos el funcionamiento de la herramienta de Litwin y Stringer, así como el procedimiento a seguir para la aplicación a los trabajadores, y luego un detalle de los resultados obtenidos exponiendo el concepto de las dimensiones estudiadas en los diferentes aspectos.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Realizar un estudio de clima laboral de la aseguradora de la ciudad de Cuenca.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los antecedentes y aspectos organizacionales de la estructura.
- Diagnosticar y analizar el clima laboral de la aseguradora mediante una herramienta de diagnóstico de clima laboral.
- Realizar un plan de acción en base a los resultados obtenidos.
- Determinar los puntos críticos de clima que tiene la aseguradora.

3.3. Población y muestra

Dentro de la aseguradora existe un total de 160 trabajadores a nivel nacional, de los cuales, 16 trabajadores pertenecen a la sucursal de la ciudad de Cuenca, repartidos en áreas operativas como cobranzas, emisiones, contabilidad, siniestros y un área comercial de producción, a las cuales se les aplicó el Cuestionario de Litwin y Stringer.

3.4. Instrumento o métodos

3.4.1. Herramienta de Litwin y Stringer

El cuestionario de Litwin y Stringer, es una herramienta que nos permite medir aquellos factores ambientales que influyen en la motivación y percepción que tienen los empleados frente a su trabajo, a través de una serie de dimensiones medibles que juntas, conforman la totalidad del clima organizacional.

Los objetivos de Litwin y Stringer en este estudio son:

- Estudiar la relación entre el estilo de Liderazgo y Clima Organizacional.
- Estudiar los efectos de Clima Organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido de pensamientos imaginativos.
- Determinar los efectos de Clima Organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.
- Esta herramienta tiene cincuenta y tres preguntas divididas en nueve dimensiones: (Litwin Y Stringer)

Litwin y Stringer analiza 9 dimensiones:

1. **Estructura:** el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.

Pregunta 1 a la 10

Preguntas positivas: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 10

Preguntas negativas: 7 – 8 – 9

2. **Responsabilidad:** el sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.

Pregunta 11 a la 17

Preguntas positivas: 12 – 13 – 14 - 15

Preguntas negativas: 11 – 16 – 17

- 3. Recompensa:** el sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.

Pregunta 18 a la 23

Preguntas positivas: 18 – 19 – 20 - 23

Preguntas negativas: 21 – 22

- 4. Riesgo:** el sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.

Pregunta 24 a la 28

Preguntas positivas: 25 – 26 - 28

Preguntas negativas: 24 – 27

- 5. Calor:** es la apreciación por parte de los colaboradores de la empresa la cual toma en cuenta la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales entre los miembros de los distintos departamentos, así como entre jefes y subordinado.

Pregunta 29 a la 33

Preguntas positivas: 29 – 30 -33

Preguntas negativas: 31 – 32

- 6. Estándares de desempeño:** son instancias que establece la organización sobre los indicadores de rendimiento. Esto quiere decir que mide la importancia de metas implícitas y explícitas planteadas, así como normas de desempeño, las cuales deben ser monitoreadas regularmente.

Pregunta 34 a la 39

Preguntas positivas: 34 – 35 – 36 – 37 - 39

Preguntas negativas: 38

- 7. Apoyo:** la percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.

Pregunta 40 a la 44

Preguntas positivas: 41 – 43 - 44

Preguntas negativas: 40 – 42

- 8. Conflicto:** el sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.

Pregunta 45 a la 49

Preguntas positivas: 46 – 47 – 48

Preguntas negativas: 45 – 49

- 9. Identidad:** el sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

Pregunta 50 a la 53

Preguntas positivas: 50 – 51

Preguntas negativas: 52 – 53

Escala de Calificación de Preguntas

El cuestionario aplicado maneja una escala de Likert, las calificaciones que se usan son las siguientes:

Tabla 3: *Escala de Calificación de Likert*

Preguntas positivas	Preguntas negativas
Muy de acuerdo (4)	Muy de acuerdo (1)
De acuerdo (3)	De acuerdo (2)
En desacuerdo (2)	En desacuerdo (3)
Muy en desacuerdo (1)	Muy en desacuerdo (4)

Fuente: Castillo E, León D

La tabla 3 muestra los valores por calificación, diferenciando si es ítem positivo o negativo.

Evaluación de preguntas según su calificación

Tabla 4: *Evaluación de Preguntas*

Plan de mejora	Muy en desacuerdo	0-1
	En desacuerdo	1,1-2
Plan de fortalecimiento	De acuerdo	2,1-3
Plan de fortalecimiento	Muy de acuerdo	3,1-4

Fuente adaptada por: Castillo E, León D

En la tabla 4 podemos observar los rangos de calificación para cada pregunta, la cual se planteó en base al método estadístico de medición de datos.

Confiabilidad y validez

El coeficiente de Alfa Cronbach permite medir la confiabilidad de una escala de medidas ya establecidas, además nos indica la consistencia de la herramienta utilizada.

Para poder calcular el coeficiente de utilización la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

α = Alfa Cronbach Grado de confiabilidad

k = Numero de ítems

$\sum V_i$ = Varianza por ítem

V_t = Varianza total

$$\alpha = \frac{53}{53-1} \left(1 - \frac{21,98}{2257} \right)$$

$$\alpha = 1.009$$

Una vez aplicada la fórmula a los datos obtenidos, esto refleja un resultado favorable del 100% de confiabilidad según la escala de calificación de 0 a 1 establecida por Cronbach.

3.5. Procedimiento

3.5.1. Pasos del diseño

La herramienta se desarrolló mediante la plataforma Google Form dividido en cinco secciones donde se colocó información personal de cada empleado como edad, sexo, departamento, años de servicio y las 53 preguntas que nos permitieron analizar las 9 dimensiones de la empresa dentro del clima laboral.

A continuación, enumeraremos los pasos para el manejo y obtención de información:

1. Se envió el cuestionario mediante correo electrónico al personal de la aseguradora.
2. Revisión de respuestas.
3. Clasificación de datos por preguntas.
4. Cálculo de promedios de calificación por pregunta y por dimensión.
5. Tabulación de datos por dimensión.
6. Tabulación de resultados globales por dimensión.
7. Gráficos de resultados por preguntas.
8. Gráficos de resultados por dimensiones.

Después de realizar este procedimiento, se procederá al análisis de resultados.

3.6. Análisis de resultados

El Clima organizacional, compuesto de una recopilación de diferentes percepciones y aspectos relacionados con el talento humano de una empresa, por lo tanto, a continuación, se detallarán los resultados obtenidos por dimensión, después de aplicar el cuestionario a los 16 empleados de la Aseguradora.

Las siguientes dimensiones estudiadas y descritas anteriormente forman parte del cuestionario aplicado, las cuales en su calificación se encuentran definidas por diferentes preguntas.

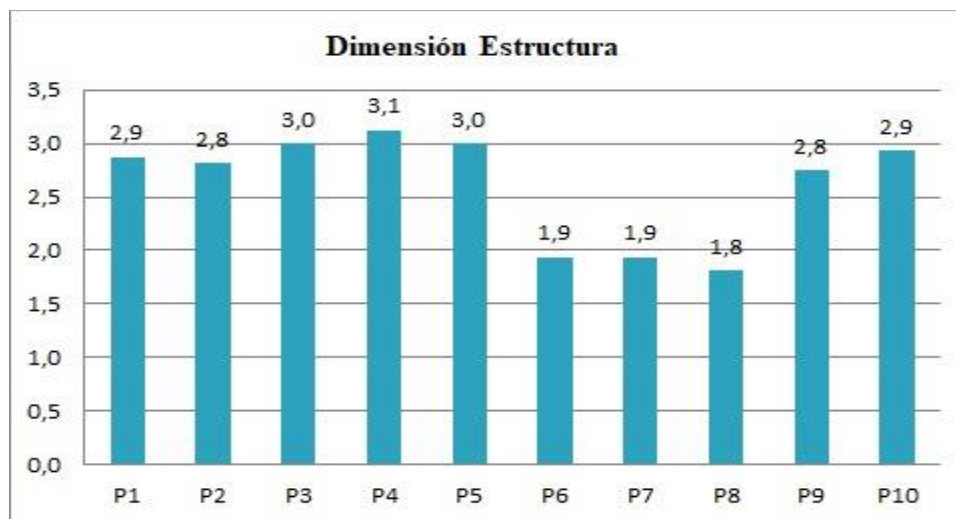
3.6.1. Dimensiones Estructura

Tabla 5: Preguntas de la Dimensión Estructura

P1	En esta organización las tareas están claramente definidas
P2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
P3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
P4	Conozco claramente las políticas de esta organización
P5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
P6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas
P7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
P8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
P9	En esta organización se tiene claro a quien reportar
P10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5: Dimensión Estructura



Fuente: Elaboración propia

- En la P1: se obtuvo una calificación de 2,9 es una respuesta positiva por lo tanto se puede concluir que en la organización las tareas si están claramente definidas.
- En la P2: se obtuvo una calificación de 2,8, es una respuesta positiva por lo tanto se puede concluir que las tareas están lógicamente estructuradas dentro de la organización.
- En la P3: se obtuvo una calificación de 3,0, es una respuesta positiva por lo tanto se puede concluir que si se tiene claro que personas toma las decisiones dentro de la organización.
- En la P4: se obtuvo una calificación de 3,1, es una respuesta positiva por lo que se puede concluir que el personal conoce claramente las políticas de la organización.
- En la P5: se obtuvo una calificación de 3,0, es una respuesta positiva por lo que se puede concluir que el personal sabe cómo está estructurada la organización.
- En la P6: se obtuvo una calificación de 1,9, es una respuesta baja negativa por lo que se puede concluir que dentro de la empresa si existen muchos papeleos para los realizar trámites dentro de la organización.
- En la P7: se obtuvo una calificación de 1,9, es una respuesta baja negativo por lo que se puede concluir que las reglas definidas y tramites definidos no permiten que las nuevas ideas brindadas por el personal sean tomadas en cuenta.
- En la P8: se obtuvo una calificación de 1,8, es una respuesta baja negativo por lo que se puede concluir que la productividad se ve afectada por una falta de organización y planificación.
- En la P9: se obtuvo una calificación de 2,8, es una respuesta alta positivo por lo que se puede concluir que la productividad se mantiene estable a pesar que pueda existir una falta de organización y planificación.
- En la P10: se obtuvo una calificación de 2,9, es una respuesta alta positivo por lo que se puede concluir que la gerencia tiene interés en que las normas y procedimientos establecidos se cumplan de manera correcta.

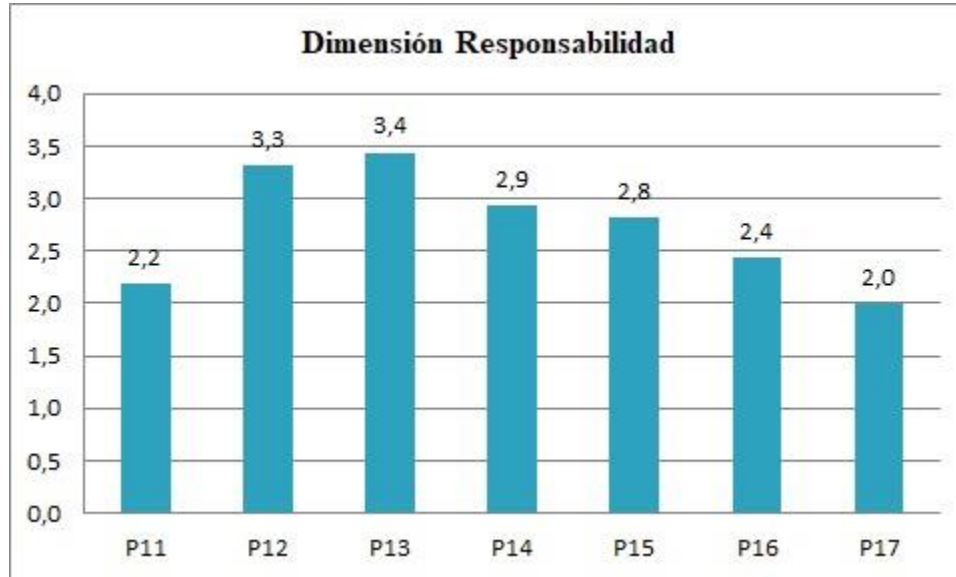
3.6.2. Dimensiones Responsabilidad

Tabla 6: Preguntas de la Dimensión Responsabilidad

P11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
P12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
P13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
P14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
P15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma
P16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas
P17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6: Dimensión Responsabilidad



Fuente: Elaboración Propia

- En la P11: se obtuvo una calificación de 2,2, es una respuesta bajo negativo por lo que se puede concluir que el personal vuelve a verifica el trabajo realizado por los colaboradores.
- En la P12: se obtuvo una calificación de 3,3, es una respuesta alta positiva por lo que se puede concluir que la gerencia le gusta que los colaboradores realicen su trabajo sin previa verificación
- En la P13: se obtuvo una calificación de 3,4, es una respuesta alta positiva por lo que se puede concluir que la gerencia formula los planes generales y cada colaborador es responsable de cumplirlos.
- En la P14: se obtuvo una calificación de 2,9, es una respuesta alta positiva por lo que se puede concluir que los colaborados toman la iniciativa sobre su trabajo para cumplir sus tareas.
- En la P15: se obtuvo una calificación de 2,8, es una respuesta alta positiva por lo que se puede concluir que dentro de la organización las personas deben resolver los problemas por sí mismo.

- En la P16: se obtuvo una calificación de 2,4, es una respuesta alto negativo por lo que se puede concluir que cuando un colaborador comete un error existe una gran cantidad de excusas.
- En la P17: se obtuvo una calificación de 2,0, es una respuesta baja negativa por lo que se puede concluir que los colaboradores no toman sus tareas con responsabilidad.

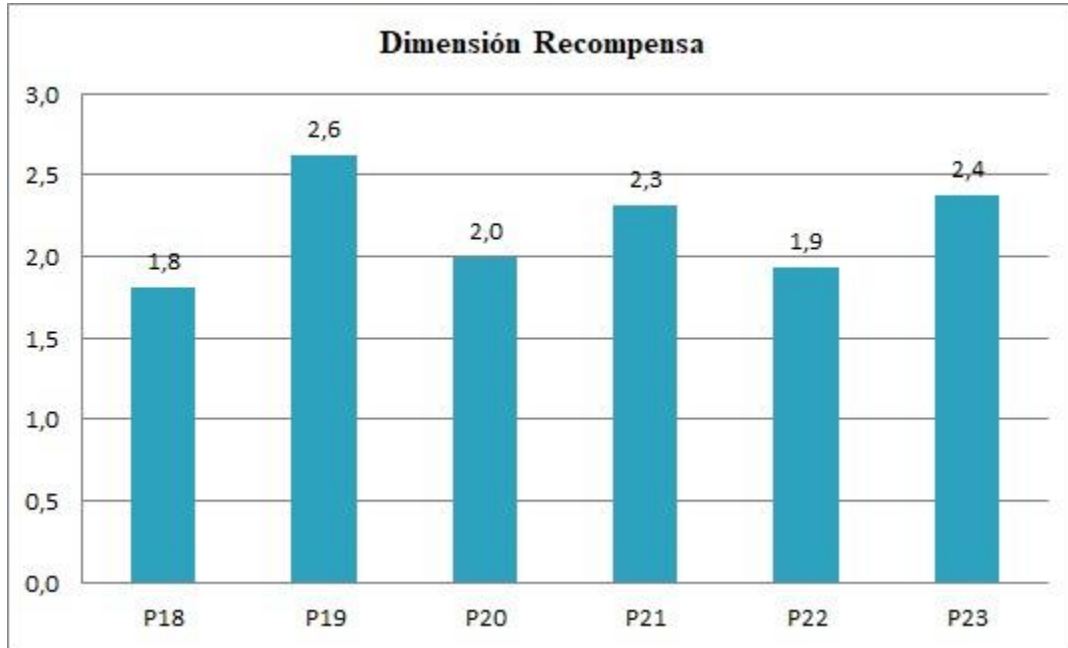
3.6.3. Dimensiones Recompensa

Tabla 7: Preguntas de la Dimensión Recompensa

P18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
P19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
P20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
P21	En esta organización hay mucha crítica
P22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
P23	Cuando cometo un error me sancionan

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7: Dimensión Recompensa



Fuente: Elaboración propia

- En la P18: se obtuvo una calificación de 1,8, es una respuesta baja negativa por lo que se puede concluir que la empresa no tiene definido un sistema de promoción para los colaboradores.
- En la P19: se obtuvo una calificación de 2,6, es una respuesta alta positivo por lo que se puede concluir que las recompensas que reciben los colaboradores son mayores que las amenazas y críticas.
- En la P20: se obtuvo una calificación de 2,0, es una respuesta baja negativa por lo que se puede concluir que los colaboradores tienen un desempeño más alto que su recompensa.
- En la P21: se obtuvo una calificación de 2,3, es una respuesta alta negativa por lo que se puede concluir que dentro de la organización si existe muchas critica dentro de los colaboradores.
- En la P22: se obtuvo una calificación de 1,9, es una respuesta baja negativa por lo que se puede concluir que no existe una recompensa para los colaboradores al momento de realizar un buen trabajo.

- En la P23: se obtuvo una calificación de 2,4, es una respuesta alto negativa por lo que se puede concluir que cuando los colaboradores cometen un error normalmente recibe una sanción.

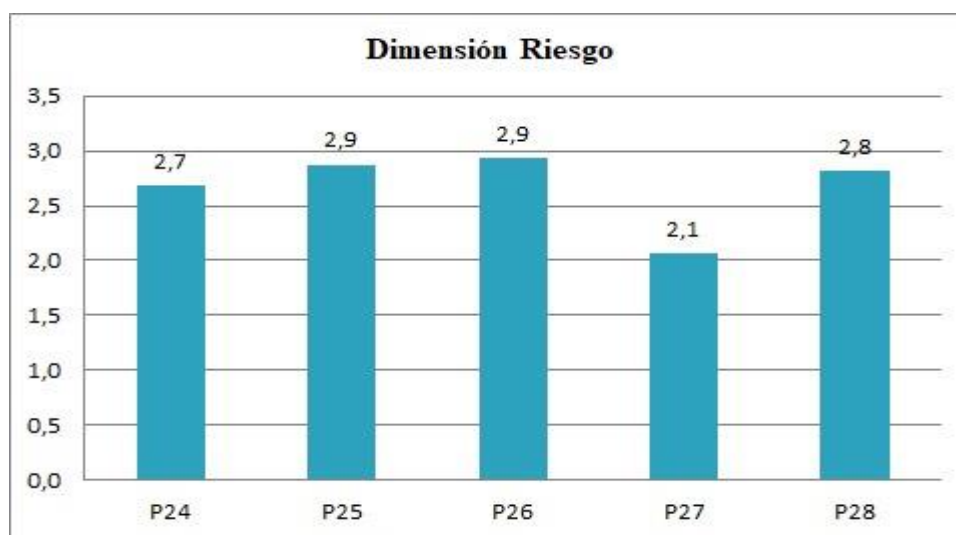
3.6.4. Dimensiones Riesgo

Tabla 8: Preguntas de la Dimensión Riesgo

P24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente
P25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
P26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia
P27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
P28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8: Dimensión Riesgo



Fuente: Elaboración propia

- En la P24: se obtuvo una calificación de 2,7, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que la gerencia piensa que las decisiones se deben realizar lenta pero certeramente.
- En la P25: se obtuvo una calificación de 2,9, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que la empresa si ha tomado riesgos en momentos oportunos.
- En la P26: se obtuvo una calificación de 2,9, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que la organización toma riesgos para estar delante de la competencia.
- En la P27: se obtuvo una calificación de 2,1, es una respuesta bajo positivo por lo que se puede concluir que la toma de decisiones se realiza con precaución para lograr la máxima efectividad.
- En la P28: se obtuvo una calificación de 2,8, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que la gerencia arriesga en el momento que se plantea una buena idea.

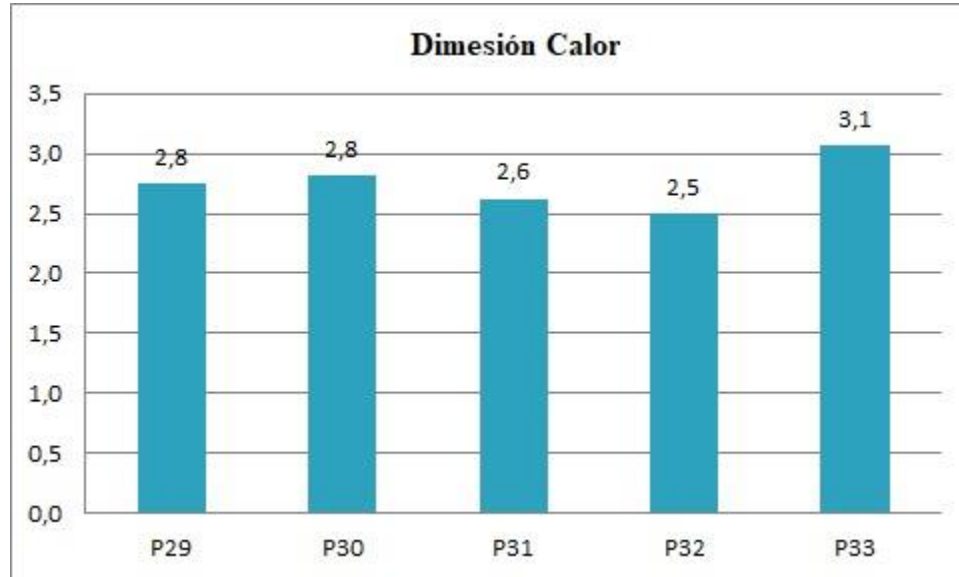
3.6.5. Dimensiones Calor

Tabla 9: Preguntas de la Dimensión Calor

P29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
P30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
P31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
P32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí
P33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9: Dimensión Calor



Fuente: Elaboración Propia

- En la P29: se obtuvo una calificación de 2,8, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que dentro de la organización existe una atmosfera agradable para el cumplimiento de sus tareas.
- En la P30: se obtuvo una calificación de 2,8, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que dentro de la organización se percibe un ambiente de trabajo y sin mayores tensiones.
- En la P31: se obtuvo una calificación de 2,6, es una respuesta alto negativo por lo que se puede concluir que relacionarse entre colaboradores puede llegar a ser dificultoso.
- En la P32: se obtuvo una calificación de 2,5, es una respuesta alto negativo por lo que se puede concluir que las personas tienden a ser frías y reservadas entre sí, esto puede depender de diferentes factores como edades, años de servicios y cargos establecidos.
- En la P33: se obtuvo una calificación de 3,1, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que el encargado de la gerencia regional tiene una buena relación entre sus colaboradores.

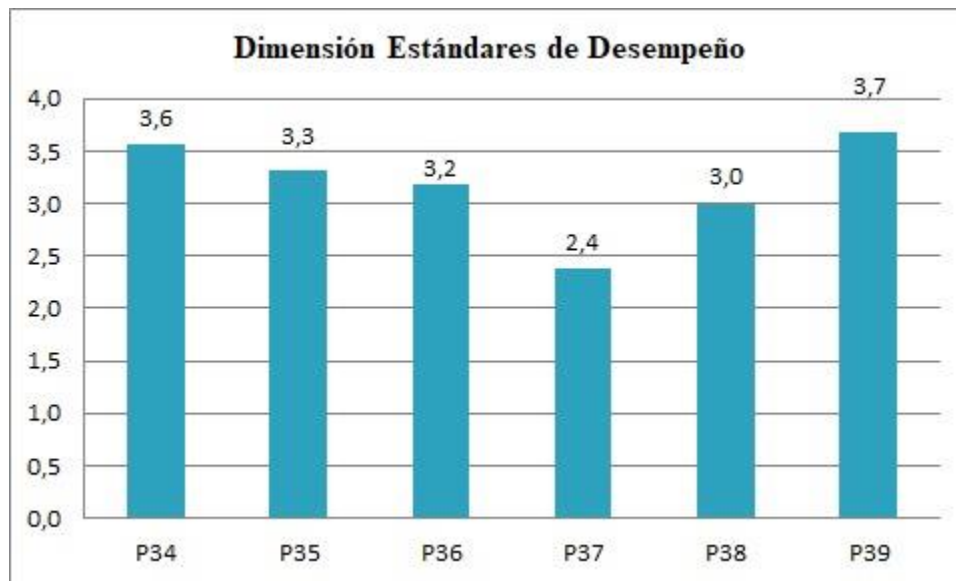
3.6.6. Dimensiones Estándares de Desempeño

Tabla 10: Preguntas de la Dimensión Estándares de desempeño

P34	En esta organización se exige un rendimiento alto
P35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar
P36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal
P37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien
P38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño
P39	Me siento orgulloso de mi desempeño

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10: Dimensión Estándares de Desempeño



Fuente: Elaboración propia

- En la P34: se obtuvo una calificación de 3,6, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que la organización demanda un alto rendimiento a sus colaboradores.

- En la P35: se obtuvo una calificación de 3,3, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que la alta gerencia tiene la apreciación de que todo lo que realicen sus colaboradores se puede mejorar.
- En la P36: se obtuvo una calificación de 3,2, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que la gerencia influye y empuja en la mejora de la productividad personal y grupal de la organización.
- En la P37: se obtuvo una calificación de 2,4, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que la motivación de los colaboradores repercute en mantener una buena productividad.
- En la P38: se obtuvo una calificación de 3,0, es una respuesta alto negativo por lo que se puede concluir que en la sucursal de la aseguradora los empleados tienen una percepción de que la amistad entre ellos prevalece sobre el desempeño que pueda tener cada colaborador.
- En la P39: se obtuvo una calificación de 3,7, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que los colaboradores sienten satisfechos de su productividad dentro de sus actividades.

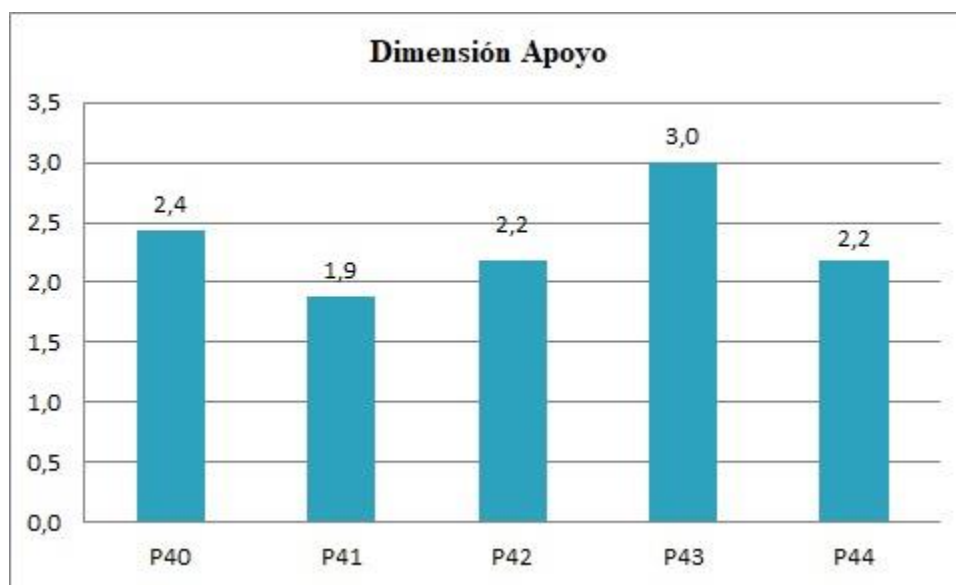
3.6.7. Dimensiones Apoyo

Tabla 11: Preguntas de la Dimensión Apoyo

P40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores
P41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
P42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra
P43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
P44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11: Dimensión Apoyo



Fuente: Elaboración propia

- En la P40: se obtuvo una calificación de 2,4, es una respuesta alto negativo por lo que se puede concluir que si algún trabajador comete un error las cosas repercuten en sus superiores.

- En la P41: se obtuvo una calificación de 1,9, es una respuesta bajo negativo por lo que se puede concluir que la organización no se da prioridad a las aspiraciones de los trabajadores.
- En la P42: se obtuvo una calificación de 2,2, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que existe confianza entre los colaboradores de la organización.
- En la P43: se obtuvo una calificación de 3,0, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que la ayuda entre colaboradores es mutua cuando se tiene una labor o una carga de trabajo elevada.
- En la P44: se obtuvo una calificación de 2,2, es una respuesta bajo negativo por lo que se puede concluir que la gerencia no se preocupa del sentir de los colaboradores.

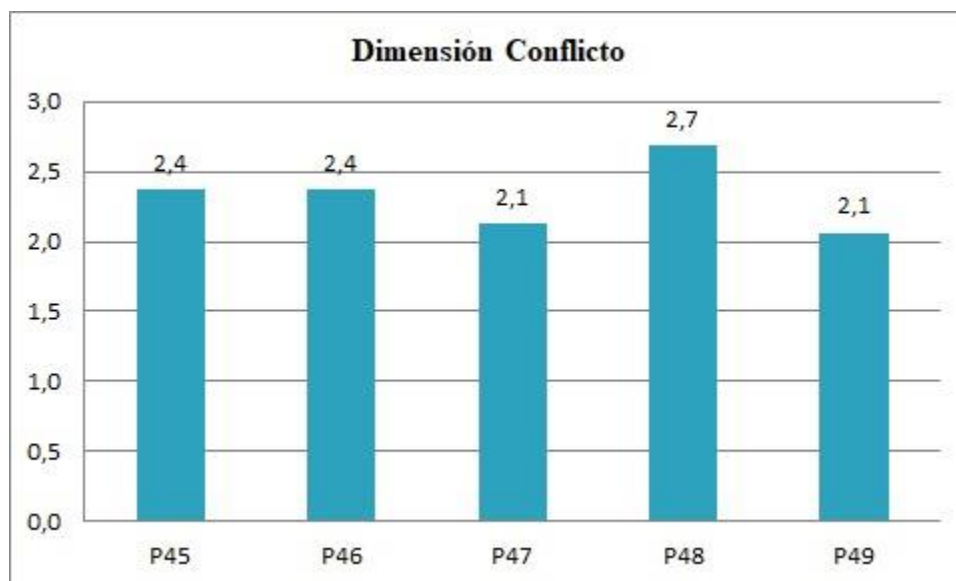
3.6.8. Dimensiones Conflicto

Tabla 12: Preguntas de Dimensión Conflicto

P45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
P46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
P47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos
P48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes
P49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12: *Dimensión Conflicto*



Fuente: Elaboración Propia

- En la P45: se obtuvo una calificación de 2,4, es una respuesta alto negativo por lo que se puede concluir que los colaboradores prefieren causar una buena impresión sin emitir opiniones que puedan generar conflicto y discusiones.
- En la P46: se obtuvo una calificación de 2,4, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que la gerencia no comparte que entre departamentos los conflictos sean saludables.
- En la P47: se obtuvo una calificación de 2,1, es una respuesta bajo positivo por lo que se puede concluir que la gerencia no estimula las discusiones entre los colaboradores de los distintos departamentos.
- En la P48: se obtuvo una calificación de 2,7, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta, aunque la gerencia tenga otro punto de vista.
- En la P49: se obtuvo una calificación de 2,1, es una respuesta bajo positivo por lo que se puede concluir que la organización está capacitada para tomar decisiones acertadas de manera coordinada entre todos los colaboradores.

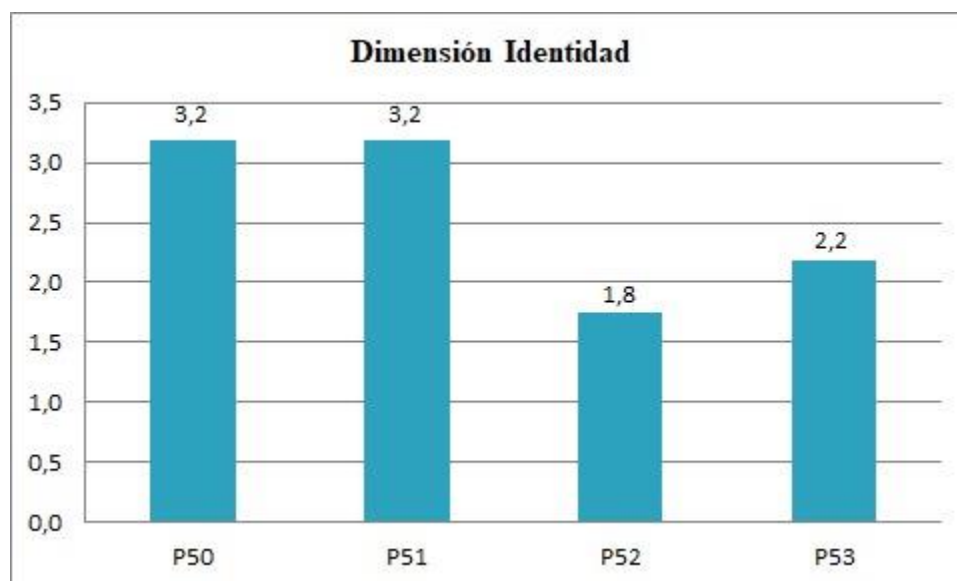
3.6.9. Dimensiones Identidad

Tabla 13: Preguntas de Dimensión Identidad

P50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
P51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
P52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
P53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13: Dimensión Identidad



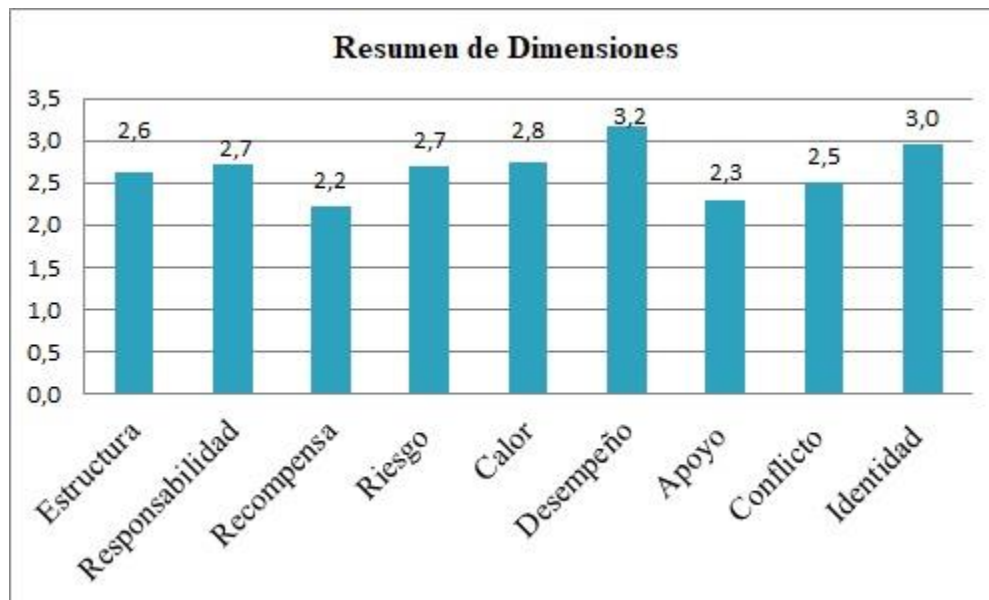
Fuente: Elaboración Propia

- En la P50: se obtuvo una calificación de 3,2, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que los colaboradores están orgullosos de pertenecer a la organización en la que laboran.

- En la P51: se obtuvo una calificación de 3,2, es una respuesta alto positivo por lo que se puede concluir que todos los miembros de la organización sienten que su equipo trabaja de manera correcta.
- En la P52: se obtuvo una calificación de 1,8, es una respuesta bajo negativo por lo que se puede concluir que los colaboradores no tienen un compromiso personal con la organización.
- En la P53: se obtuvo una calificación de 2,2, es una respuesta alto negativo por lo que se puede concluir que una parte de los colaboradores se preocupan solo por su interés propio.

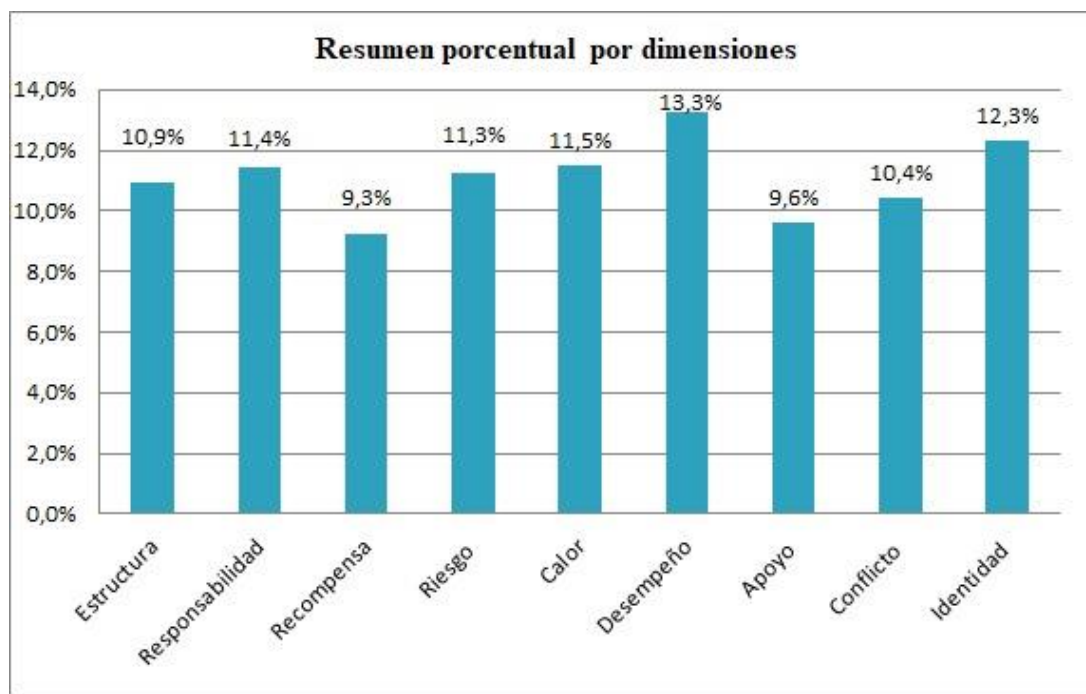
3.7. Resumen de las Dimensiones

Ilustración 14: Resumen de Dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15: Resumen porcentual por dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la Ilustraciones 14 y 15 que la dimensión más relevante es el desempeño de los colaboradores dentro de la organización con un porcentaje de 13,3% y la menos representativa es la dimensión recompensa con un porcentaje de 9,3%.

Tabla 14: Evaluación de Dimensiones

Plan de mejora	Muy en desacuerdo	0-1	Ninguna
	En desacuerdo	1,1-2	Ninguna
Plan de fortalecimiento	De acuerdo	2,1-3	Estructura (2,6)
			Responsabilidad (2,7)
			Recompensa (2,2)
			Riesgo (2,7)
			Calor (2,8)
			Apoyo (2,3)
			Conflicto (2,5)
			Identidad (3,0)
Plan de fortalecimiento	Muy de acuerdo	3,1-4	Estándares de desempeño (3,2)

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la evaluación de dimensiones podemos ratificar lo dicho anteriormente, ya que, de acuerdo a las calificaciones obtenidas por dimensión, la única que no se reflejara en el plan de fortalecimiento de clima laboral es la dimensión de estándares de desempeño.

3.8. Conclusión

Para finalizar el análisis de resultados se llegó a la conclusión que dentro de la empresa se cumple y se exige altos estándares de desempeño siempre realizando la toma de decisiones con el menor riesgo posible y tratando de cumplir con los objetivos planteados, los colaboradores aceptan la responsabilidad de cumplir sus tareas a pesar de no tener el apoyo suficiente de sus superiores y de que su recompensa no tiene un equilibrio justo en comparación con las exigencias establecidas. A pesar de eso los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa y a un equipo que funciona de manera eficiente dentro de un buen ambiente de trabajo.

CAPÍTULO 4. PLAN DE ACCIÓN

4.1 Introducción

En el presente capítulo se propone a la aseguradora diferentes alternativas dentro de un plan de acción, con el objetivo de presentar una propuesta para fortalecer y mejorar los puntos críticos encontrados dentro del estudio, para lograr una mejora del clima laboral, la alta gerencia podrá tomar las decisiones pertinentes en cada una de las dimensiones.

En la siguiente matriz se detalla el plan de fortalecimiento: de acuerdo a los resultados obtenidos por dimensiones, el cual está dividido por concepto de la dimensión, objetivos, actividades a realizar, plazo de ejecución (corto, mediano y largo plazo), responsable de cada actividad y medios de verificación.

Corto plazo: 1 a 3 meses.

Mediano plazo: 3 a 6 meses.

Largo plazo: 6 meses a un año.

4.2. Diseño del plan de acción

PUNTOS CRÍTICOS	DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACION
Falta de organización y planificación Demora en procesos y papeleos. Exceso de trámites y reglas dentro de la organización.	Estructura	El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.	Mejorar la planificación y organización de procesos y procedimientos a seguir	Realizar un manual de funciones interno para la sucursal de la aseguradora, para poder mejorar la planificación y organización	Largo Plazo - 8 meses	Dpto. Talento humano - jefes de Áreas	Manual de funciones y procesos por departamento. Evaluaciones de desempeño.
Desconfianza de Juicios individuales, existe una doble verificación de actividades realizadas	Responsabilidad	El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.	Control y verificación del trabajo realizado, así como el cumplimiento de tareas asignadas a cada	Reuniones semanales tratando temas trabajados entre la semana. Implementación de charlas sobre responsabilidad en el trabajo.	Mediano plazo - 4 meses	Gerencia Regional - Dpto. Talento humano - jefes de Áreas	Evaluación de desempeño por Áreas

			colaborador				
Falta de sistema de promoción para empleados. Sentimiento de mayor trabajo por menor recompensa. Críticas por parte de los empleados.	Recompensa	El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.	Informar a los colaboradores sobre la propuesta de plan de mejora de recompensas, incentivos y bonos dentro de la empresa	Propuesta de plan de incentivos para colaboradores.	Corto plazo - 2 meses	Dpto. Talento humano - Gerencia Regional	Listas de verificación
				Charlas informativas sobre cambios en su recompensa y planes de incentivos			
Personas sin interés en conocer a su equipo de trabajo.	Calor	Es la apreciación por parte de los colaboradores de la empresa la cual toma en	Reforzar el trabajo en equipo entre los colaboradores de la	Organizar actividades de integración enfocadas al trabajo en equipo	Corto plazo - 3 meses	Dpto Talento humano - Jefes de Áreas	Simulaciones de escenarios para el trabajo en equipo.

Colaboradores reservados.		cuenta la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales entre los miembros de los distintos departamentos, así como entre jefes y subordinado.	empresa, para mejorar la comunicación.	Realizar grupos de trabajo encargados de organizar una reunión mensual entre colaboradores			
Falta de apoyo de gerencia frente a las aspiraciones de sus colaboradores	Apoyo	La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.	Motivar y acompañar a los empleados en el desarrollo de sus actividades para una mejora continua de su aprendizaje y evitar errores	Realizar encuesta sobre expectativas personales dentro de la empresa Informar a los empleados sobre los planes de crecimiento dentro de la empresa	Largo plazo - 12 meses	Gerencia Regional - Talento humano - jefes de Áreas	Cuestionarios relacionados con la relación Gerencia - colaboradores Listas de verificación de aspiraciones personales dentro de la empresa.

Falta de comunicación entre colaboradores , resolución de problemas apresurados	Conflicto	El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.	Crear un buen ambiente de trabajo con buena comunicación y confianza para evitar conflictos entre la Gerencia Regional y departamentos	Capacitaciones en resolución de conflictos. Charlas sobre comunicación y manejo de conflictos y mediación. Reuniones semanales para solventar inconvenientes entre departamentos.	Corto plazo - 3 meses	Dpto. Talento humano - Jefes de Áreas	Evaluación de conductas a colaboradores.
Falta de compromiso y lealtad hacia la empresa por parte de los colaboradores .	Identidad	El sentimiento de pertenecer a una empresa y ser un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.	Fomentar el trabajo en equipo y la capacitación de los colaboradores.	Organizar actividades de integración e inducción a los colaboradores a la empresa.	Corto plazo - 2 meses	Dpto. Talento humano	Evaluaciones de desempeño.

CONCLUSIONES GENERALES

La aseguradora Seguros Alianza S.A fue creada con base a una necesidad de mercado por dos emprendedores visionarios los cuales vieron un futuro para la empresa en el Ecuador. Asumiendo una característica principal hacia sus colaboradores de mucha responsabilidad, respeto y honestidad desde el principio de sus tiempos, son ya 35 años desde que abrió sus puertas para entregar a sus clientes el mejor de los servicios brindando confianza y cuidando su patrimonio.

Según el análisis realizado en la aseguradora el tema de la cultura organizacional está claramente establecido por valores coherentes, firmes y aceptados por todos los integrantes, concluyendo de esta manera que los comportamientos y acciones de los miembros de la organización son dirigidos hacia el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto al clima organizacional de la aseguradora se puede decir que mantienen un buen clima laboral a pesar de tener ciertas falencias en dimensiones como recompensa, apoyo y conflicto, que se tienen que fortalecer con trabajo conjunto con recursos humanos para poder mejorar ciertos factores influyentes en el desarrollo y cumplimiento de objetivos. Los cambios actuales en la forma de trabajar han sido influyentes, sobre todo en la manera de interactuar dentro de la organización y entre los colaboradores, la comunicación y la cooperación con los altos mandos es parte indispensable como mecanismo para el desarrollo de actividades planteadas.

Ante la falta de un diagnóstico de clima laboral en la aseguradora, se presentó la oportunidad para iniciar dicho estudio, con la intención de saber el estado del clima organizacional y la percepción de los trabajadores ante distintos factores que pueden ocasionar un desfase en el

entorno de sus actividades, para posteriormente realizar el respectivo análisis con base a sus puntos críticos.

Para realizar el estudio de clima laboral en la aseguradora, se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer, no obstante, luego de analizar las nueve dimensiones planteadas por los autores se pudo concluir que:

- Dentro de la sucursal la dimensión más representativa es Estándares de Desempeño por lo tanto sabemos con certeza que los colaboradores cumplen y superan su desempeño dentro de sus actividades, por otro lado,
- La dimensión menos representativa es la Recompensa, por ello dentro del plan de fortalecimiento hemos implementado actividades con el objetivo de mejorar dentro de lo posible la percepción de los colaboradores, ante la falta de interés por parte de la empresa relacionado con las remuneraciones y planes de incentivos.

Al realizar el análisis porcentual cuantitativo por dimensión en el cual obtuvimos resultados favorables en algunos aspectos y en otros no tanto, de esta manera podemos concluir que con un 9,3% y una calificación de 2,2 dentro de la dimensión recompensa es la menos favorable, siendo este un factor determinante dentro del clima porque los colaboradores no están conformes con la cantidad de dinero que reciben en comparación con el trabajo y desempeño que establece la organización, lo cual se pudo confirmar dentro de la dimensión de estándares de desempeño, en donde la entrega y cumplimiento de tareas es muy elevada con un porcentaje de 13,3% y una calificación de 3,2 dentro de la escala planteada, siendo esta la más relevante e importante para la organización y el clima de la misma, porque los objetivos se cumplen a cabalidad a pesar de la exigencia.

La importancia de establecer un plan de fortalecimiento con diferentes actividades centradas en la mejora del clima y sus dimensiones, basada en los puntos críticos encontrados mediante la aplicación del cuestionario Litwin y Stringer, y del análisis pregunta por pregunta, es clave encontrar un equilibrio en la medida de lo posible entre colaboradores y altas gerencias para

mejorar los puntos críticos encontrados. Fue necesario reforzar las relaciones entre los colaboradores de los diferentes departamentos, establecer distintas actividades para incrementar la motivación personal y por ende mejorar sustancialmente el ambiente laboral y el rendimiento de los colaboradores, además, realizar una revisión de la planificación y organización de la sucursal.

El plan de fortalecimiento propone la aplicación de evaluaciones y verificaciones, para constatar las mejoras, que deberán desarrollarse de manera periódica.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la aseguradora tomar en consideración el diseño del plan de fortalecimiento para una mejora sustancial de clima laboral para el beneficio de los colaboradores y del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales.

Al departamento de recursos humanos de la aseguradora recomendamos poner énfasis en un plan de remuneraciones o un plan de incentivos por buen desempeño para los colaboradores, además de poner atención a las expectativas de cada empleado para poder planificar un futuro con metas concretas para la organización, ya que encontramos un punto crítico dentro de la dimensión recompensa, la planificación y organización. La realización de charlas motivacionales y capacitaciones en temas puntuales como resolución de conflictos y trabajo en equipo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alianza, S. (17 de 07 de 2019). *Intranet*. Recuperado el 05 de Marzo de 2020, de <https://segurosalianza.sharepoint.com/>
- Barnard, D. &. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos*. Mexico: D.R. © Primera edición en español.
- Bowers y Taylor. (12 de 06 de 2020). Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Brunet . (05 de 2004). Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Brunet. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*.
- Chiavenato. (2002). *La cultura Organizacional*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/mte/PRES22.pdf
- Código de Ética*. (18 de 06 de 2020). Recuperado el 23 de 06 de 2020, de Sharepoint: <https://segurosalianza.sharepoint.com/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2FShared%20Documents%2FAdministrativo%5Fy%5FRRH%2FReglamentos%2FCo%CC%81digo%20de%20E%CC%81tica%2Epdf&parent=%2FShared%20Documents%2FAdministrativo%5Fy%5FRRH%2FReglamentos>
- Goncalves. (2000). *La Importancia de la cultura organizacional en el estudio de clima organizacional*.
- Junco, G. D. (2001). *Que es la Cultura Organizacionesl ?* Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/cultura-organizacional-2/>
- Karasick, P. y. (2004). Conceptos y dimensiones de clima organizacional. 85.
- Likert. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizaciona. En M. d. Caraveo, *CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL* (pág. 85).
- Likert. (13 de Febrero de 2018). *Los 4 estilos de dirección de Likert*. Obtenido de Los 4 estilos de dirección de Likert: <https://canalceo.com/estilos-direccion-likert/>
- Litwin Y Stringer. (s.f.). "Una herramienta para medir Clima Organizacional Cuestionario de LITWIN Y STRINGER". *REVISTA DE TRABAJO SOCIAL*, 29.
- Litwin y Stringer. (1968). UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL. 28.
- Maslow, A. (16 de 12 de 2018). *Teoría de la motivación humana de Maslow*. Obtenido de Teoría de la motivación humana de Maslow: <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-la-motivacion-humana-de-maslow-4284.html>

- Morales, F. (15 de 05 de 2018). Obtenido de <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>
- Morales, F. (15 de 05 de 2018). *www.blog.acsendo.com*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>
- Nuestros Valores*. (1 de 10 de 2018). Recuperado el 01 de mayo de 2020, de Nuestros Valores : <https://www.segurosalianza.com/nuestros-valores/>
- Pettigrew. (1979). *historia-de-la-cultura-organizacional*. Obtenido de Definición de cultura organizacional corporativa: <https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>
- Pfister. (2009). *La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la*. Obtenido de [http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf)
- Robbins, S. (20 de 03 de 2020). *Tipos de cultura organizacional*. Obtenido de Tipos de cultura organizacional: <https://www.significados.com/cultura-organizacional/>
- Sharepoint* . (12 de 03 de 2018). Recuperado el 10 de mayo de 2020, de Sharepoint : <https://segurosalianza.sharepoint.com/SitePages/Nuestra-historia.aspx>
- Sharepoint*. (12 de 03 de 2018). Recuperado el 11 de mayo de 202, de Sharepoint: <https://segurosalianza.sharepoint.com/SitePages/Nuestra-historia.aspx>
- Stringer, L. y. (s.f.). Herramienta para medir clima organizacional Cuestionario de Litwin y Stringer. 29.
- Valores corporativos*. (1 de 10 de 2018). Recuperado el 15 de mayo de 2020, de Valores corporativos: <https://segurosalianza.sharepoint.com/SitePages/Valores-corporativos.aspx>
- Zapata. (2007). *La Cultura Organizacional como gerencia de recursos hacia la competitividad*. Obtenido de <https://maesmac.wordpress.com/2013/09/11/la-cultura-organizacional-como-gerencia-de-recursos-hacia-la-competitividad/>

ANEXOS

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Edad: _____ **Sexo:** _____

Antigüedad: _

Cargo: _ _ _ _

Departamento: _____

		4	3	2	1
		1	2	3	4
		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				

12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				

26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				

38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				

44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

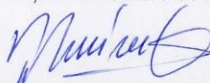
CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 27 de febrero de 2020, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

Estudiante: Castillo Moncayo Carlos Esteban (código 62446) y León Carrasco David Esteban (código 65206)
Tema: **Estudio de clima laboral en una aseguradora privada de la ciudad de Cuenca**
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial
Director: Psic. Mario Moyano Moyano
Tribunal: Econ. Alvaro Alvarez Idrovo y Psic. Isabel Arteaga Ortiz

Plazo de presentación del trabajo de titulación: El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 27 de agosto de 2020.

Cuenca, 28 de febrero de 2020



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria Abogada





CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Estudio de clima laboral en una aseguradora privada de la ciudad de Cuenca**, presentado por los estudiantes Castillo Moncayo Carlos Esteban con código 62446 y León Carrasco David Esteban con código 65206, previa a la obtención del título Ingeniero Comercial, para el día: **Martes, 04 de febrero de 2020 a las 21:00.**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 20 de enero de 2020

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Psic. Mario Moyano Moyano

Psic. Isabel Arteaga Ortiz

Econ. Alvaro Alvarez Idrovo



Cuenca, 18 de Diciembre de 2019
Oficio: EA-2261-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho.


De nuestra consideración:


La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **CASTILLO MONCAYO CARLOS ESTEBAN** con código **62446**, y **LEÓN CARRASCO DAVID ESTEBAN** con código **65206** con el tema: **"Estudio de clima laboral en una aseguradora privada de la ciudad de Cuenca"** informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Psic. Mario Moyano

Tribunal sugerido: Ing. Álvaro Álvarez
Psic. Isabel Arteaga

Atentamente,


ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 17-12-2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Bastillo Henricayo Carlos Esteban

CÓDIGO: 62446

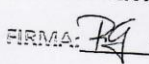
CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 14 Marzo/2011

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No culminada

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 17 Dic/2019 FIRMA: 

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

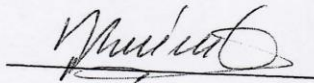
PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE ADM

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniero Comercial

Observación:

Fecha de revisión: 17/12/2019

FIRMA:



TÍTULO DEL TRABAJO: Estudio de clima laboral en una aseguradora privada de la ciudad de Cuenca.


REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: 27/02/2020

DIRECTOR: Psic. Mario Moyano Moyano

TRIBUNAL: Econ. Alvaro Alvarez y Psic. Isabel Arteaga.



1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 17-12-2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: León Barrasco David Esteban

CÓDIGO: 65206


CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 19 Marzo 2012

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No culmina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE:

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 17 Sep/2019 FIRMA: 

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE ADM

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniero Comercial

Observación:

Fecha de revisión: 17/12/2019

FIRMA: 

TÍTULO DEL TRABAJO: Estudio de clima laboral en una aseguradora privada de la ciudad de Cuenca.

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: 27/02/2020

DIRECTOR: Psic. Mario Moyano Moyano

TRIBUNAL: Econ. Alvaro Alvarez y Psic. Isabel Aiteaga Ortiz





UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Castillo Moncayo Carlos Esteban y León Carrasco David Esteban
2. Código: 62446 y 65206 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. Mario Moyano Moyano
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Psic. Isabel Arteaga Ortiz y Econ. Alvaro Alvarez Idrovo
6. Título propuesto: Estudio de clima laboral en una aseguradora privada de la ciudad de Cuenca
7. Aceptado sin modificaciones: _____

8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

- Suprimir el objetivo número uno.

- El objetivo 3 y 4. hacerlo uno solo.

- Mejorar la ortografía y el esquema tentativo.

9. No aceptado

10. Justificación:

Tribunal

Psic. Mario Moyano Moyano

Psic. Isabel Arteaga Ortiz

Econ. Alvaro Alvarez Idrovo

Sr. Castillo Moncayo Carlos E.

Sr. León Carrasco David E.

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Fecha de sustentación: Martes, 04 de febrero de 2020 a las 21:00



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

1. Nombre del estudiante: Castillo Moncayo Carlos Esteban y León Carrasco David Esteban
2. Código: 62446 y 65206 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. Mario Moyano Moyano
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Estudio de clima laboral en una aseguradora privada de la ciudad de Cuenca.
6. Revisores tribunal: Psic. Isabel Arteaga Ortiz y Econ. Alvaro Alvarez Idrovo

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

Nota sobre 10 puntos: 9 OK.

Psic. Mario Moyano Moyano

Psic. Isabel Arteaga Ortiz

Econ. Alvaro Alvarez Idrovo





UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01
Versión 01
20/03/2017
Página 1 de 10

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Estudio de Clima Laboral en una Aseguradora Privada de la Ciudad de Cuenca

Nombre de Estudiante(s):

Castillo Moncayo Carlos Esteban

León Carrasco David Esteban

Director(a) sugerido(a):

Mg. Moyano Moyano Mario Eduardo

Cuenca - Ecuador

2019

Edición Autorizada
15.000 ejemplares
999.999 - 000.000

Nº

0941273



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Castillo Moncayo Carlos Esteban – León Carrasco David Esteban

1. Código

ua62446 – ua65206

2. Contacto

Castillo Esteban

Teléfono: 072855778

Celular: 0984436932

Correo Electrónico: cecastillo3011@hotmail.com

León David

Teléfono: 074075368

Celular: 0998409712

Correo Electrónico: delc0788@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Moyano Moyano Mario Eduardo, Mg.

1. Contacto:

Celular: 0999767039

Correo Electrónico: mariomoy@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico:

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1. Código SIIES: 0413 Gestión y administración

2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Gestión de Talento Humano

1.9. Título Propuesto:

Estudio de Clima Laboral en una aseguradora privada en la ciudad de Cuenca

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Lo que nos motiva a realizar la investigación en primer lugar en la empresa nunca se ha realizado un Estudio de Clima Laboral dentro de la misma, por lo que vemos necesario diagnosticar el Clima; proponer recomendaciones para mejorar el desempeño y motivación de los colaboradores de la empresa. En base al estudio podremos crear una propuesta en base a los resultados obtenidos para implementar cambios en temas como la comunicación, la carga de trabajo, remuneraciones, y otros factores, además saber las distintas percepciones que puedan tener todos los empleados dentro de la empresa

2.2. Problemática

En la sucursal Cuenca de una empresa de Seguros con muchos años de trayectoria nunca se ha realizado un estudio de clima laboral, para verificar, examinar, analizar si existen comportamientos, riesgos o situaciones que puedan causar que la empresa llegue a tener un mal clima laboral o conflictos entre los colaboradores. Resulta importante realizar este estudio y con los resultados obtenidos podremos tener una mejor perspectiva, además de brindar ciertas recomendaciones y observaciones a la empresa estudiada.

2.3. Pregunta de Investigación

¿La realización de un estudio de clima laboral y un plan de mejora nos permitirá analizar el ambiente de trabajo que presenta la aseguradora?

¿Cuáles son las dimensiones críticas que presenta la aseguradora en cuando a su clima?

2.4. Resumen

En la Sucursal Cuenca de una empresa de Seguros existen comportamientos entre los miembros de la organización que provoca una mala comunicación y problemas de clima laboral.

El clima laboral es parte fundamental de las empresas ya que al generar un buen clima, estas pueden alcanzar objetivos planteados por la alta gerencia, además de



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

permitir un correcto desarrollo personal y cumplimiento de las actividades de cada uno de los empleados.

Mediante la utilización de la herramienta de diagnóstico de clima laboral lograremos analizar varios factores que influyen en el desarrollo personal y empresarial analizando variables como: estructura social, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflictos, etc.

2.5: Estado del arte y marco teórico

El clima laboral dentro de las organizaciones es parte fundamental de las empresas ya que al generar un buen clima, estas pueden alcanzar objetivos planteados por la alta gerencia, además de permitir un correcto desarrollo personal y cumplimiento de las actividades de cada uno de los empleados.

El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo. (Albertinador, 2008)

Por esta razón, el clima laboral debe ser estudiado, como analizado periódicamente dentro de las organizaciones para llevar un control y a su vez poder mejorar la estabilidad de los empleados.

Según un estudio de clima laboral (clima organizacional, compromiso o engagement) permite, a través de la opinión de los empleados, conocer la percepción general de la organización en un momento concreto. Conocer la opinión y comprender la experiencia de los empleados a través de este estudio ayuda a generar una empresa más innovadora y competitiva. (Group, 2014)

Al ser una herramienta de alto impacto dentro de las empresas, el clima laboral se lo puede analizar día a día en base a varios factores que interaccionan entre si y que pueden influir directamente ya sea de una manera positiva o negativa a cada colaborador, en el desempeño de sus actividades y obviamente afectar a la empresa en el alcance de objetivos planteados.

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un

comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) (Gonçalves, 2019)

Los **factores de motivación**: se encuentran vinculados con aspectos más profundos respecto del puesto específico que posee el individuo. La motivación que brinda su atención es sustentable en el tiempo y a largo plazo, permitiendo una filiación de la persona para con la empresa de magnitud significativa. (Herzberg, 2009)

Las personas desempeñan un papel muy importante dentro de las organizaciones; por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización, es decir las empresas enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus empleados. Una empresa que quiere ser más productiva o mejor necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas. (Hodgetts, 1985)

El desarrollo personal, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado todos los días influye en el desarrollo empresarial, si tenemos empleados desmotivados e insatisfechos, la empresa nunca lograra obtener un buen clima laboral, mientras que, una persona motivada y satisfecha cumple con las expectativas y rendimiento en su lugar de trabajo.

Tres autores definen a la motivación como:

Idalberto Chiavenato define: como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Depende el ambiente que rodea el individuo, habrá determinada forma de que este se sienta motivado. (Económica, 2017-2019)

Abraham Maslow en su teoría de la jerarquía de las necesidades humanas, define a la motivación como: el impulso que tiene el ser humano para satisfacer determinados niveles de necesidades. (Económica, 2017-2019)

Stephen Robbins define la motivación como: la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes. (DocGo.Net, 2017)



La satisfacción laboral según Edwin Locke se define como “Un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”, lo cual no siempre tendrá buenos resultados. Este factor puede evolucionar o cambiar según el conjunto de razones por las cuales el empleado se sienta cómodo en la empresa (OS, 2019)

Según algunos criterios de clima se pueden establecer ciertos factores que influyen en el desarrollo del Clima Organizacional:

1. Estructura: tiene que ver con la coordinación de actividades y la relación entre los niveles jerárquicos sin importar el puesto que ocupen (normas, reglas y políticas de procedimientos).
2. Responsabilidad: es el grado de autonomía de cada trabajador, la importancia y el compromiso hacia la empresa.
3. Recompensa: un salario digno, acorde a la actividad realizada.
4. Desafíos: nuevos retos, ventajas competitivas.
5. Relaciones: buenas entendimiento y trato entre todas los colaboradores, con miras a obtener una buena productividad y efectividad.
6. Cooperación: trabajo en equipo en base a objetivos planteados
7. Estándares: estandarización de procesos y actividades en forma equilibrada
8. Conflictos: esto se genera por mal entendidos entre diferentes niveles jerárquicos ya puede ser por motivos de trabajo o parte social.
9. Identidad: es el sentirse parte de la organización con orgullo para lograr los objetivos (Pymes, 2019)

2.6. Hipótesis
No aplica

2.7. Objetivo General
Realizar el estudio del clima laboral de la aseguradora de la ciudad de Cuenca

- 2.8. Objetivos Específicos**
1. Identificar los antecedentes y aspectos organizacionales de la aseguradora
 2. Diagnosticar y analizar el clima laboral de la aseguradora mediante una herramienta de diagnóstico de clima laboral
 3. Realizar un plan de acción en base a los resultados obtenidos.

2.9. Metodología

El proyecto tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo ya que se van a recolectar datos sin medición numérica y algunos con datos porcentuales, en la cual realizaremos entrevistas a todo el personal de la empresa, donde vamos a poder conocer aspectos como estructura organizacional, responsabilidad, relaciones, cooperación, etc. de los empleados.

Mediante una herramienta de diagnóstico de clima laboral se realizarán encuesta y la aplicación de un método para diagnosticar el clima, con diferentes alternativas de acuerdo a lo antes mencionado se podrá recolectar datos gracias al análisis de varios factores como la estructura, la responsabilidad, los desafíos, la cooperación etc., que pueden influir o afectar a la empresa en el tema del clima laboral, se interpretará toda la información obtenida, la cual nos brindaran los 16 trabajadores de la aseguradora, que se clasifican de la siguiente manera:

- Gerente Regional,
- Subgerente Regional,
- Jefes de varias áreas (Emisión, Siniestros, Comercial y Cobranzas),
- Dos ejecutivos de siniestros,
- Una ejecutiva comercial, ejecutiva administrativa junto con el inspector y archivador
- Ejecutivo de cobranzas con su auxiliar
- Contadora con su auxiliar

El enfoque de este proyecto va a ser dirigido al análisis y mejora del clima laboral, la cual se trabajará con los empleados de la empresa, luego, con el diagnostico que se obtenga plantear un plan de acción para dicha mejora.

2.10. Alcances y resultados esperados

La presentación y análisis de la información se realizará mediante cuadros, métodos aplicados y documentos los cuales sustentan el estudio de clima laboral aplicado y los resultados obtenidos en el proyecto de investigación.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Papelería	\$50.00	Para la redacción de la investigación
Transporte	\$70.00	Para la movilización
Impresión de Trabajo	\$60.00	Para entrega de documentos
Internet	\$40.00	Para la investigación
Imprevistos	\$30.00	Extras
TOTAL	\$240.00	

2.13. Financiamiento

Autofinanciamiento

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Empresa

- 1.1. Introducción
- 1.2. Reseña Histórica
- 1.3. Misión
- 1.4. Visión
- 1.5. Valores

Capítulo 2. Clima Laboral

- 2.1. Introducción
- 2.2. Importancia del clima laboral
- 2.3. Características del clima laboral
- 2.4. Métodos para la medición del clima laboral
- 2.5. Motivación y satisfacción dentro del clima laboral

Capítulo 3. Aplicación de método de diagnóstico para clima laboral

- 3.1. Introducción
- 3.2. Diagnóstico de clima laboral de la empresa
- 3.3. Aplicación de herramientas del método
- 3.4. Tabulación de datos obtenidos

Capítulo 4. Plan de acción

- 4.1. Introducción
- 4.2. Diseño del plan de acción
- 4.3. Recomendaciones

Conclusiones Generales

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Identificar los antecedentes y aspecto organizacionales de la aseguradora	Establecer el estado de clima laboral de la empresa analizada	Conocer en qué área existen más problemas de clima laboral dentro de la empresa y su cultura organizacional	5
Diagnosticar y analizar el clima laboral de la aseguradora mediante una herramienta de diagnóstico de clima laboral	Aplicación de método con todas sus herramientas	Obtener resultados concretos sobre el análisis del clima laboral	6
Realizar un plan de acción en base a los resultados obtenidos	Diseño de plan de acción	Proponer un plan de acción de acuerdo a los resultados obtenidos	5
TOTAL			16

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

3. Bibliografía

Albertinador, A. (2008). *Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa*.
 Obtenido de <https://albertinator.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>

DocGo.Net. (2017). *DocGo.Net*. Obtenido de https://docgo.net/view-doc.html?utm_source=teorias-de-motivacion-stephen-robbins-comportamiento-organizacional

Económica, E. (2017-2019). <https://enciclopediaeconomica.com>. Obtenido de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/>

Gonçalves, A. P. (2019). *geocities*. Obtenido de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Group, O. (2014). <https://www.openmet.com>. Recuperado el 13 de Noviembre de 2019, de <https://www.openmet.com/clima-laboral/>