



FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

**Tema:**

**“Propuesta de Plan de Mejora de Clima Organizacional a los empleados de la  
compañía de seguros Generali S.A. Sucursal Cuenca”**

DISEÑO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
PSICÓLOGA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

DIRECTOR: LIC. CARLOS GONZALEZ

AUTORA: PATRICIA MONSERRATH MOGROVEJO BARROS

CUENCA – ECUADOR

2013

## **DEDICATORIA**

*A Dios creador de mi vida, el único e incansable apoyo fundamental de todas mis ganas porque es El quien que me ha permitido estar aquí este momento, plasmando mis sueños profesionales, El me ha enseñado que los problemas nunca se acaban, pero que las soluciones son infinitas, me debo a El y por El soy quien soy.*

*A mis padres y a mi hijo por su apoyo incondicional y por creer en mí día a día para terminar mi carrera profesional.*

*A mi esposo por su paciencia y tolerancia llenando mis días de confianza y motivación para la conclusión de este trabajo.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco de manera especial al Lic. Carlos González por sus horas de dedicación para la realización de este proyecto*

*Un reconocimiento respetuoso al Consejo Directivo de la Facultad de Filosofía de la Universidad del Azuay por permitirme terminar mi carrera profesional*

*Mi sentimiento de gratitud hacia Generali S.A, de manera especial a su Gerente Regional Ing. Tamara Astudillo quien con su autorización dio la apertura para la realización de este proyecto.*

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora continua que favorezca el clima organizacional de Generali S.A. La investigación es descriptiva y se utilizó para la obtención de la información un cuestionario de satisfacción laboral, los datos fueron procesados con técnicas de la estadística descriptiva, además un análisis de documentos y una entrevista a empleados de más experiencia.

El estudio proporcionó una visión de la organización con relación a la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional, evidenciándose indicadores bajos en la satisfacción por la tarea que realizan y no perciben intención institucional que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo. Los resultados del estudio facilitan, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

## ABSTRACT

The aim of this work is to propose a continuous improvement plan that may eventually favor Generali S.A.'s organizational work environment. This is a descriptive research and it was used for getting data through the administration of a job-satisfaction questionnaire. The data were processed by using descriptive statistics techniques, as well as by analyzing documents and interviewing the most experienced employees.

This study gave us a general view of the organization structure in relation to the perception its employees have of the organizational work environment. Some low indicators of job satisfaction were evidenced; this was caused by the kinds of jobs employees do and by the lack of institutional intention to stimulate either tangibly or intangibly the results of their achievements. The findings of this study will surely drive for change management, which may eventually lead to bettering the company's work environment. This, in turn, is going to increase the employees' levels of efficiency and satisfaction and, consequently, their quality of life.



A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Rafael Argudo', is located in the bottom right corner of the page.

Translated by,  
Rafael Argudo

## INTRODUCCION

El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Partimos de la hipótesis de que un mejoramiento en el Clima Laboral por iniciativa y acciones de la empresa, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de Recursos Humanos, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

La presente investigación se enfoca al análisis del clima organizacional y su determinación dentro de la empresa de seguros Generali S.A.

La estructura de este trabajo está conformada por cuatro capítulos, en el capítulo uno se abordara los antecedentes de la empresa en sí, sus generalidades y un diagnóstico previo de clima organizacional, en el capítulo dos hablaremos sobre todo lo concerniente a clima organizacional, sus descripciones, características y conclusiones, en el capítulo tres presentaremos la elaboración de la propuesta de mejora de clima organizacional para Generali, la elaboración de la herramienta, encuestas, análisis de resultados y la socialización de la propuesta del plan de mejora continua, en el cuarto y último capítulo elaboraremos las conclusiones del presente trabajo, enumerando algunas de las recomendaciones para la empresa en mención, aspectos estos importantes para tener un conocimiento interno de la empresa y también permitir a los trabajadores canalizar sus

opiniones a través de una herramienta oficial, así mismo obtener unos resultados que permitan plantear alternativas de solución o mitigación enmarcados dentro de un plan de mejoramiento del clima organizacional propuesto para Generali S.A.

## **INDICE DE CONTENIDOS.**

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Resumen .....	III
Abstract .....	IV
Introduccion.....	V

### **CAPITULO 1: LA EMPRESA**

1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Filosofía corporativa.....	2
1.2.1 Misión.....	3
1.2.2 Visión.....	3
1.2.3 Valores.....	3
1.2.4 Objetivos.....	4
1.2.5 Estrategias.....	4
1.2.6 Políticas específicas de Recursos Humanos.....	5
1.3 Planteamiento del problema.....	5

### **CAPITULO 2: CLIMA ORGANIZACIONAL**

2.1 Definición de Clima Organizacional.....	7
2.2 Factores determinantes del Clima Organizacional.....	8
2.2.1 Liderazgo.....	9
2.2.2 Concentración del poder.....	9
2.2.3 Identidad.....	10
2.2.4 Compromiso con los objetivos.....	10
2.2.5 Aspectos retributivos.....	11
2.2.6 Conflicto.....	12
2.2.7 Evaluación de desempeño.....	13
2.2.8 Motivación.....	14
2.3 Características del Clima Organizacional.....	15
2.4 Importancia del Clima Organizacional.....	16
2.5 Influencias del Clima Organizacional.....	17
2.6 Conclusiones.....	20

### **CAPITULO 3: PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL A LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALI S.A. SUCURSAL CUENCA**

3.1 Diseño de la herramienta para el diagnostico de clima organizacional.....	21
3.2 Aplicación de la herramienta.....	22
3.2.1 Area de estudio: Estructura organizacional.....	22
3.2.2 Area de estudio: Relaciones humanas.....	27
3.2.3 Area de estudio: Reconocimiento.....	32



3.2.4 Area de estudio: Recompensa.....	37
3.2.5 Preguntas abiertas.....	42
3.3 Análisis de resultados obtenidos.....	43
3.3.1 Inseguridad.....	45
3.3.2 Descontento en relación con los superiores.....	45
3.3.3 Toma de decisiones centralizada.....	45
3.3.4 Falta de motivación.....	45
3.4 Elaboración de propuesta de plan de mejora.....	46
3.4.1 Objetivos del plan de mejora continua.....	47
3.4.1.1 Objetivo general.....	47
3.4.1.2 Objetivos específicos.....	48
3.4.1.3 Plan de mejora continua “Motivación”.....	49
3.4.1.4 Plan de mejora continua “Trabajo en equipo”.....	50
3.4.1.5 Plan de mejora continua “Comunicación”.....	51
3.4.1.6 Plan de mejora continua “Liderazgo”.....	52
3.5 Socialización de la propuesta de plan de mejora.....	53
3.6 Conclusiones.....	55

#### **CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1 Conclusiones.....	57
4.2 Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	59
Anexos.....	60

## **CAPITULO 1: LA EMPRESA**

### **1.1 Antecedentes**

El ser humano por naturaleza percibe todos los factores tanto internos como externos que lo rodean y estos a su vez son los que dirigen su comportamiento, todas las acciones producen una respuesta que estará guiada por sentimientos positivos o negativos hacia su entorno. La conducta humana responde a tres principios fundamentales que son: casualidad, motivación y finalidad, que están relacionados directamente con el ambiente que rodea al individuo

Debido al papel esencial que desempeña el ser humano en la sociedad es importante que se mantenga bien con su entorno, que esté rodeado de un espacio de cosas buenas y una vida llevadera para que su desempeño y sus relaciones sociales sean buenos y de esta forma garantizar su bienestar social.

Lo que buscamos a través de la elaboración de este proyecto es que la empresa tenga conciencia de que el ser humano es su recurso más valioso, ya que, por más que la organización posea la mejor tecnología, las mejores estrategias, tenga aceptación en el mercado, no será suficiente para garantizar su éxito si no da el valor que merece a su capital humano.

El presente proyecto tiene como finalidad principal realizar un análisis del clima laboral de la compañía Generali sucursal Cuenca. El estudio nos permitirá conocer sus falencias en cuanto a la satisfacción y motivación de los empleados de la empresa y crear un plan de acción para mejorar el clima laboral de la sucursal.

A través de lo expuesto anteriormente se intenta conocer las percepciones y motivaciones de los empleados de Generali Cuenca que serán los principales beneficiarios del presente estudio, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros. La presentación de la propuesta de mejora de clima nos ayudará a optimizar

directamente todos estos inconvenientes y lograr el compromiso de sus colaboradores si fuera aplicada

Para esto se recomienda valorar constantemente el clima organizacional que posee la organización ya que nos permitirá identificar la situación actual en la que se desenvuelven los empleados, los factores que están enriqueciendo o dificultando su desarrollo dentro de la misma y a su vez podemos tomar acciones correctivas para reducir o si es posible eliminar las situaciones que dificultan el trabajo de los colaboradores.

## **1.2 Filosofía corporativa**

Generali S.A. es una empresa multinacional fundada en el año 1940, en la República de Italia bajo la razón social de "LA NACIONAL COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES S.A."; fue la primera Aseguradora constituida en el Ecuador. Desde entonces, con el respaldo del GRUPO GENERALI, como principales accionistas y reaseguradores, es la mejor opción de seguros del país. Como parte de una estrategia de globalización del GRUPO GENERALI, a principios del año 2001, la razón social de la compañía fue sustituida por la de "GENERALI ECUADOR CIA DE SEGUROS S.A.", para identificar a nuestra compañía con el grupo al que pertenece y fortalecer el compromiso del Grupo Generali con el Ecuador. Proteger personas, patrimonios y bienes implica, por una parte una gran visión y por otra una alta dosis de confianza hacia la aseguradora que asume los riesgos. Nuestra empresa, desde 1940 ha sabido ganarse esta confianza gracias a: la solvencia patrimonial y alta liquidez que la distinguen; el excelente respaldo de reaseguro; la suscripción selectiva y un eficiente servicio. El GRUPO GENERALI, fundado en 1831 es uno de los Aseguradores más poderosos del mundo, con presencia en más de 60 países, con una fuerza laboral de más de 85.000 personas, bajo el eslogan de "El Asegurador Sin Fronteras".

Integran el Grupo Generali 500 empresas consolidadas lideradas por Assicurazioni Generali S.A., con sede en Trieste, Italia. EL GRUPO GENERALI al 31 de Diciembre de 2010 registró: Primas Consolidadas por 73.188 millones de euros de los

cuales corresponden: - A Seguros de Vida 51.098 millones de euros. - A Seguros Generales 22.090 millones de euros. Inversiones por 372.073 millones de euros.

Generali Ecuador cuenta con sucursales en Quito y Cuenca, garantizando así un servicio a nivel nacional, tiene una amplia experiencia en el campo de los seguros, poseedores de tecnología de punta y solidez financiera, considera que su principal activo es el elemento humano.

### **1.2.1 Misión.**

Somos una empresa con alta liquidez y excelente respaldo de uno de los Reaseguradores más poderosos del mundo, poseedores de una amplia experiencia, tecnología y solidez financiera. Nuestro principal activo es el elemento humano; quien desarrolla su actividad en un excelente ambiente de trabajo, con sentido de pertenencia, profesionalismo y alta vocación de servicio, ofrecemos las alternativas más convenientes del mercado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes así como una oportuna, eficiente y rápida atención de reclamos.

### **1.2.2 Visión.**

Durante los próximos 5 años, afianzaremos nuestro liderazgo en el mercado ecuatoriano, proyectando un crecimiento agresivo dentro del mercado de aseguradores, aprovechando nuestra experiencia, creatividad, tecnología y recursos humanos. Propenderemos a la eficiencia en el uso de nuestros recursos para lograr mejores ingresos y ser altamente rentables. Factores importantes para este éxito serán el crecimiento, institucionalización y profesionalismo de la empresa.

### **1.2.3 Valores:**

- ✓ Ética profesional
- ✓ Compañerismo
- ✓ Respeto a los clientes
- ✓ Lealtad

- ✓ Honestidad
- ✓ Seriedad y cumplimiento de lo ofrecido
- ✓ Personal comprometido
- ✓ Eficiencia
- ✓ Responsabilidad y autonomía en el desempeño de tareas
- ✓ Solución inmediata de problemas.

#### **1.2.4 Objetivos:**

- ✓ Mantener buenas relaciones con los asesores de seguros, ya que estamos en constante comunicación con ellos y las buenas relaciones nos facilitan las actividades.
- ✓ Crear un buen ambiente de trabajo ya que éste influye en el rendimiento laboral.
- ✓ Concientizar al personal de la importancia del trabajo en equipo dejando el egoísmo aparte y trabajar para alcanzar las metas propuestas.

#### **1.2.5 Estrategias:**

- ✓ Buscar nuevos mercados aplicando programas agresivos de ventas.
- ✓ Conocer las debilidades de nuestra competencia y aprovecharlas.
- ✓ Atención oportuna y personalizada al cliente, atendiendo sus inquietudes y reclamos.
- ✓ Estructurar cronogramas de visitas a clientes potenciales.
- ✓ Aprovechamiento tecnológico, utilización de e-mail, sitios web, inversión en software y hardware.
- ✓ Capacitación técnica del personal, mejorando sus conocimientos y fortaleciendo sus experiencias.

- ✓ Negociar con los asesores de seguros o brokers estándares de servicios, así como ofrecer colaboración, buenos porcentajes de comisiones y comunicación oportuna.
- ✓ Promover actividades sociales.
- ✓ Involucrar a todos los empleados de todos los niveles de la Compañía en el mejoramiento de la calidad y su evaluación, a través de la aplicación de controles de procesos.

#### **1.2.6 Políticas específicas de Recursos Humanos:**

- ✓ Políticas de reclutamiento, contratación e inducción.
- ✓ Política de entrenamiento y capacitación
- ✓ Política de administración de salarios y evaluación del desempeño
- ✓ Políticas de vacaciones y permisos
- ✓ Política sobre la terminación de la relación laboral
- ✓ Política de beneficios

### **1.3 Planteamiento del problema**

Dado que la misión fundamental de Generali S.A. es la satisfacción de sus clientes, la Sucursal Cuenca posee una estructura que se ha caracterizado siempre por un entorno dinámico buscando el mejoramiento de los servicios, así como también desde el punto de vista de la capacitación constante de sus trabajadores para la prestación de un servicio de alta calidad.

Todo esto trae consigo cambios constantes que a su vez conllevan a la resistencia a los mismos por parte de los colaboradores, falta de compromiso con los cambios experimentados, atrasos en la entrega de informes, pólizas no entregadas, cartera por

cobrar en aumento porque no existe una prolijidad en la coordinación de los cobros, desmotivación en general, desencadenando insatisfacción de los clientes.

Teniendo en cuenta la repercusión que un ambiente laboral favorable tiene para los propósitos de la organización y en particular para esta Sucursal por los servicios que se brindarán en ella, es que presentamos el presente proyecto de investigación con la finalidad de identificar principalmente la raíz del descontento organizacional en la empresa, dar posibles soluciones con un plan de mejoramiento en el ambiente laboral interno de la sucursal, razón fundamental para la satisfacción general de los clientes y a la vez el crecimiento continuo de la compañía.

## CAPITULO 2: Clima organizacional

### 2.1 Definición de Clima Organizacional

El clima organizacional lo que busca en sí es tomar una foto instantánea de la organización en un momento determinado de su vida para evaluar como las personas perciben el medio en que se desenvuelven; por lo tanto la opinión y el sentir de quienes forman parte de la organización es muy importante para mejorar, mantener el clima o ambiente en que los individuos se desenvuelven. Los mismos pueden estar sujetos a muchas variables que los afecten de forma positiva o negativa como ascensos, despidos, los rumores o chismes, el manejo de la información y la comunicación, el diseño de los puestos de trabajo o las interrelaciones; entre otras variables.

Existen muchas y muy variadas definiciones sobre lo que es el clima laboral de una empresa. Quizás la más sencilla y clarificadora es la que nos proporciona uno de los mayores especialistas en este campo, cuando define el clima laboral (o clima organizacional) como “La colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación” (--“*Leadership and organizational climate*”, Robert Stringer, 2002, p, 168). De acuerdo con esta definición, el objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales.

De esta manera “se puede tratar de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en las organización, tales como el poder, liderazgo, el conflicto o las comunicaciones”.(Rodríguez Mancilla, 2001, pág. 146)

El concepto de clima organizacional nace de la necesidad de explicar fenómenos laborales en la globalidad, ésta se ha compuesto de variables que juntas dan una visión general de la organización; todas estas variables son únicas en su tipo en cada



organización por lo tanto corresponden a ser el paralelismo en la organización de la personalidad, pero todas estas variables están sujetas a las percepciones de los individuos, que son quienes definen en sí el ambiente por su experiencia al estar en contacto con ella; estas variables pueden ser el ambiente físico, las variables estructurales, el ambiente social, las variables personales, y las variables propias de la organización.

El clima organizacional viene a ser por lo tanto de vital importancia ya que éste influye en los compartimientos de los miembros de la organización y al estar sujeta a la dinámica de los elementos, éstos influyen en el rendimiento; al estar en este estado continuo de interrelaciones percibidas y cambiantes esto genera modificaciones en la estructura de forma continua en busca de un lugar ideal tanto para la gente como para la productividad organizativa.

## **2.2 Factores determinantes del Clima Organizacional**

Los factores del clima laboral hacen referencia a las características de la organización que son susceptibles de ser medidas y que influyen de cierto modo en el comportamiento de los colaboradores. Es por esto que es fundamental identificar y describir los factores del clima organizacional dentro de cada institución; ya que intervienen en las percepciones y actitudes de los colaboradores, reflejándose de manera directa en la calidad de desempeño y productividad de los mismos

No existe un consenso entre las distintas teorías que estudian el clima organizacional, cada una propone distintos factores de investigación. En un intento por recopilar los factores más importantes y que influyen directamente, en el presente trabajo tomamos diferentes propuestas planteadas por autores como: Likert, Pritchard, Karasick, Litwin y Stinger que a continuación las detallaremos:

### **2.2.1 Liderazgo:**

“El liderazgo es la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficiencia y el éxito de la organización” (Likert, 1991 p. 87)

Este factor es sugerido por Likert y mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores; la forma en que dirigen y mantienen en pie la organización. Es importante evaluar este factor, ya que, el líder es el responsable directo del desempeño de los colaboradores, también establece reglas y estructuras dentro de la organización y manejan el reconocimiento al personal.

Además las personas que dirigen los equipos de trabajo tienen una poderosa influencia sobre las expectativas, la motivación y el comportamiento de sus colaboradores; así como también son los encargados de proveer de una serie de reglas informales en la organización. “El líder ha sido y sigue siendo muy importante, pero ya no como antes, cuando su personalidad y descolante capacidad era lo más importante, sino que ahora se requiere del líder la gran habilidad para relacionarse e interactuar con sus liderados y lograr establecer los modelos necesarios o estilos de comunicación productiva para alcanzar los objetivos propuestos.” (Rodríguez Mancilla, 2001, pág. 147)

Con respecto a este factor es de suma importancia medirlo debido a que en el momento en que se requiere mejorar el clima laboral de la organización se necesita principalmente mejorar las prácticas de supervisión y liderazgo de quienes gestionan y dirigen los equipos y la organización.

### **2.2.2 Concentración del poder:**

Este factor es planteado por Pritchard y Karasick y estudia el nivel de empoderamiento que existe dentro de las organizaciones; es decir como los líderes a cargo delegan el poder de opinar y tomar decisiones a los colaboradores, es aquí en

donde la organización no es tan jerárquica y rígida para tomar decisiones importantes para la organización.

En una organización donde se da el empoderamiento la gente está comprometida con la toma de decisiones que afectan la calidad de su vida laboral y la calidad de servicio o producto que están ofreciendo a sus clientes.

### **2.2.3 Identidad:**

Litwin y Stinger, mencionan que este factor hace referencia al sentimiento de pertenencia a la organización a la cual los colaboradores prestan sus servicios; en general los colaboradores que sienten identidad con la organización, llegan a compartir los objetivos personales con los objetivos de la organización. El colaborador crea un sentimiento de arraigo a lo que cree importante, en este caso la organización en la que trabaja; el momento en que se manifiesta este sentido de pertenencia se manifiesta seguridad para todos, es decir: organización y colaboradores, compenetración, confianza y logros.

Mientras más seguros se sientan los colaboradores dentro de la organización, más elevado será su sentimiento comunitario y por lo tanto estarán más dispuestos a seguir normas, el sentido de pertenencia se genera cuando el colaborador se siente seguro de ocupar un lugar dentro de un grupo; esto le conducirá a buscar conductas que les permitan ocuparse y mantenerse dentro del mismo.

### **2.2.4 Compromiso con los objetivos:**

Mide el grado de compromiso que tienen los colaboradores con los objetivos planteados por la empresa. “La dirección del comportamiento y la emoción provienen de los sentimientos fundamentales.” (REEVE, J, 1997). Un trabajo o esfuerzo que está dirigido por objetivos o metas está encaminado a cumplirse; pero el problema surge

cuando el personal desconoce o no orienta su labor a objetivos organizacionales ya que el esfuerzo está desperdiciado o no está enrumado correctamente.

“Es importante que los empleados puedan identificarse con sus funciones, con los fines y actitud de la empresa, dentro de un marco de lealtad crítica. Esto sólo se puede lograr si se les forma de manera constante acerca de la labor y la evolución de la empresa y si tienen la oportunidad de aportar sus conocimientos técnicos y sus opciones al proceso de toma de decisiones.” (REEVE, J, 1997).

Por esta razón es trascendental que los empleados conozcan y participen activamente tanto en el proceso como en la toma de decisiones para que de este modo se sientan parte de la organización, y a su vez asuman su compromiso con las metas institucionales.

#### **2.2.5 Aspectos retributivos:**

Brunet indica que este factor no solo hace referencia al reconocimiento monetario sino a todo tipo de reconocimientos o incentivos que ofrece la organización a los colaboradores para estimular cierto tipo de comportamientos que están dirigidos para cumplir los objetivos y las metas propuestas por la empresa. “Los incentivos no causan conducta. En vez de ello, afectan la posibilidad de que la fortalezca o debilite una respuesta.” (REEVE, J, 1997)

Es importante conocer al personal con el que cuenta la organización para saber que tipo de incentivos van a retribuir de una manera correcta al esfuerzo de los mismos; ya que, debemos identificar cuáles son las necesidades que se deben satisfacer.

“Un reforzador es cualquier suceso extrínseco que aumenta la emisión de determinada conducta.” (REEVE, J, 1997)

Este factor se enfoca en medir el grado de conformidad de los colaboradores con los reconocimientos que reciben por su trabajo bien realizado. Dentro de este factor se

puede apreciar como la organización o el líder usa el sistema de reconocimiento, para elevar el sentimiento de orgullo y satisfacción cuando los empleados han cumplido sus tareas con un rendimiento excelente. El sistema de reconocimiento o recompensas incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus colaboradores, estos son: salarios, bonos, órdenes de compra, vacaciones, ascensos a otros cargos, garantía de estabilidad en el cargo, promociones a puestos con mayores retos y beneficios, etc.; es decir cualquier beneficio que reciba el colaborador extra a su salario y beneficios de ley.

### **2.2.6 Conflicto:**

El conflicto representa una fuerza inevitable en las organizaciones laborales modernas; esta fuerza cuando es bien llevada puede ser positiva para la organización. Según Robbins el conflicto representa “todo tipo de oposición o de interacción antagónica y se basa en la falta de poder, de recursos o de posición social y en sistemas de valores diferentes”. (Robbins, 2004, p 395). El conflicto ha venido evolucionando a través del tiempo; en las organizaciones de antaño el conflicto era considerado como una amenaza y lo recomendado era evitarlo. Con el pasar de los años las organizaciones se dieron cuenta que era inevitable vivir sin el conflicto por lo tanto lo aceptaron y las organizaciones aprendieron a vivir con él.

Por lo general los conflictos en las organizaciones suelen ocurrir en dos niveles: personal e inter - grupal y dependiendo de este ámbito puede derivar en funcional o disfuncional.

El conflicto se transforma en funcional cuando éste presta apoyo a los objetivos principales de la organización, este conflicto es constructivo y mejora el rendimiento de la organización. El disfuncional se da cuando pone trabas al rendimiento de la organización, se trata de formas destructivas de conflicto y se debe procurar erradicarlas. En conclusión, el conflicto se basa en tres postulados básicos:

El conflicto es inevitable en toda organización ya que es producto de la gran variedad de antecedentes.

El que no exista conflictos es igual de peligroso que exista un exceso de conflictos en la organización.

No existe una forma determinada que sea la más calificada para la solución de conflictos.

Basándose en estas conclusiones y haciendo una comparación de la realidad actual de la empresa de seguros Generali S.A sucursal Cuenca y siendo ésta la base y motivación de este estudio, se debe indicar que se está produciendo un conflicto disfuncional ya que se ha provocado peleas, disgustos, resentimientos, incluso gente que no se habla dentro de la organización, se está viendo posibles soluciones para este tipo de conflictos, pero con los resultados de la encuesta determinaremos en que se basa todo esto.

### **2.2.7 Evaluación de desempeño:**

La evaluación del desempeño es definida como “el procedimiento para evaluar el recurso humano y que generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo. La Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar el valor, la excelencia o cualidades de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan roles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben varias denominaciones, tales como: Evaluación del desempeño, Evaluación del mérito, Evaluación de los empleados, Informe de progreso, Evaluación de la eficiencia y otros”. ([www.riie.com.es](http://www.riie.com.es))

La Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente y con cierta frecuencia por las organizaciones. Mediante la evaluación del desempeño se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa u organización o al cargo que ocupa, de la falta de aprovechamiento de potenciales

mayores que los exigidos para el cargo, motivación, etc. Del mismo modo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Lo que se pretende con la evaluación del desempeño es que la organización tenga pautas específicas sobre el desenvolvimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo y de esta forma poder identificar necesidades, proponer soluciones y resolver problemas. Este es el verdadero fin de la evaluación del desempeño más no, que sea vista o tomada como un medio de presión para que el trabajo sea mejor realizado.

### **2.2.8 Motivación:**

La motivación es uno de los fenómenos interventores a resaltar en la Evaluación del Desempeño de toda organización. “La motivación laboral comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección”. (González & Olivares, 2003, p 78-79).

Se debe comprender por motivación a todos los procesos que demuestran el esfuerzo de un individuo por conseguir cierta meta específica. En toda meta que se quiera alcanzar en la vida cotidiana o en la vida laboral, por medio de la motivación, debe tener tres elementos básicos, estos son: intensidad, dirección y persistencia.

La intensidad es el grado de esfuerzo que desempeña la persona para alcanzar la meta propuesta; pero este primer elemento no está solo, está complementado por la dirección que es la forma de canalizar de manera correcta los esfuerzos realizados para la consecución de la meta. Sin dirección la persona no sabría en que rumbo caminar y los esfuerzos por más que sean intensos, serían vanos pues no hay una dirección correcta y clara. Por último la persistencia, es entendida como el grado en el que el individuo sostiene el esfuerzo para la obtención de la meta. En todo camino hacia la obtención de

metas planteadas se van a encontrar obstáculos, los mismos que pueden ser innumerables, pero si realmente se está motivado y se tiene la intensidad y dirección apropiadas, no importará cuantas veces se falle, la persistencia estará ahí para continuar en la consecución de la meta. El tener claro estos tres elementos complementarios entre sí ayudará a la consecución viable y satisfactoria de metas.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención, es por esta razón que Likert indica que de este factor depende directamente el desempeño de los colaboradores. Para entender mejor es necesario conocer que “Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

En Generali S.A. sucursal Cuenca, los motivos que en su mayoría son económicos para que la gente se sienta desmotivada, se ha intentado buscar un mecanismo de motivación, haciendo entender a los colaboradores que actualmente por la “crisis” mundial se han disminuido considerablemente las plazas de trabajo, y que valoremos la suerte de tener un sueldo mensual que es pagado puntualmente, un lugar a donde llegar y poder desarrollarnos personal y profesionalmente.

### **2.3 Características del Clima Organizacional**

La definición de clima se sustenta en la visión del mismo como un sistema autopoyético, por lo tanto los sistemas autopoyéticos se refieren a la integración de varias unidades compuestas con un fin propuesto, se suma a esta definición que los sistemas autopoyéticos son sistemas dinámicos cerrados.

Por tanto el clima organizacional está dado por la percepción y la reflexión que los miembros hacen sobre lo que les acontece y perciben del medio, pero el clima no está dado por la organización en sí, sino por lo que sus miembros perciben de sus partes que interactúan, lo que hace que en esta percepción no participe la visión autopoyética. Pasa a ser una percepción autopoyética en el momento en que la organización trata el



tema como punto de referencia para realizar cambios y pasa a ser centro de auto reflexión

Por lo tanto:

Lo que caracteriza al clima organizacional es:

1. El ambiente laboral donde tiene lugar el trabajo de la organización
2. Situaciones coyunturales organizativas que se modifican con el tiempo
3. Situaciones de identificación y compromiso con la organización
4. El comportamiento individual de las personas y como éstas modifican el clima de acuerdo a su sentir.
5. El liderazgo, estrategias, políticas y otros sistemas estructurales propios de la empresa o que se modifican
6. El ausentismo y la rotación son indicadores de que sucede con el clima que se vive en la organización
7. El generar cambios o propuestas de cambio para mejorar el clima pero que estas no cumplan las expectativas.

#### **2.4 Importancia del Clima Organizacional.**

Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas. Y el motivo por el cuál a cualquier empresa debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa. Las empresas grandes miden y gestionan el clima laboral para conseguir mejores resultados económicos.

En el caso de las pequeñas empresas, el factor humano suele ser aún más importante, puesto que en la mayoría de los casos no se dispone del potencial económico, la inercia del mercado ni la marca asociados a las grandes corporaciones.

Tal y como explicábamos antes, además de medir el clima laboral, está claro que podemos y debemos intervenir en él para gestionarlo, con la intención de modificarlo de la forma que más nos convenga.

Así pues, una vez que tenemos los resultados que nos explican la situación actual, podremos planear el “clima objetivo” que deseamos para el próximo año, para luego incidir en los factores determinantes a lo largo del ejercicio de manera que nos lleven al objetivo previsto. Posteriormente se adaptarán y corregirán los objetivos para estar encaminados de acuerdo con la evolución de la empresa.

La metodología de gestión del clima laboral debe ser cuantificable, medible, interpretable, que demuestre lo que se pretenda investigar.

La evaluación y gestión del clima laboral es, pues, un componente esencial para la correcta gestión de las empresas y, como tal, es una parte indispensable de las metodologías de gestión empresarial de mayor reputación en la actualidad

## **2.5 Influencias del Clima Organizacional**

Se asume que el clima laboral es un conjunto multidimensional de percepciones, por lo tanto explica la cantidad de percepciones en las diferentes áreas de la organización según las diversas circunstancias; de esta forma podemos darnos cuenta que cada persona se verá influenciada de diferente forma según la percepción que tenga de su entorno laboral y esto influirá directamente en su rendimiento laboral, en el cumplimiento de sus metas, o insatisfacción en su puesto de trabajo e incluso en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

El clima laboral es un aspecto fundamental hoy en día para las organizaciones que buscan un mejoramiento continuo y el bienestar de sus colaboradores para así alcanzar un aumento en la productividad sin dejar atrás los recursos humanos.

Por esto es muy importante analizar la influencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores. El ambiente laboral es un factor que desencadena mucha incertidumbre en el departamento de recursos humanos ya que afecta a la estructura de las organizaciones; muchas empresas tienen que luchar con medios dinámicos, y otras con medios estáticos, estos últimos generan menor grado de incertidumbre que los dinámicos ya que son una amenaza para la eficacia de los colaboradores y los administradores trabajarán muy fuerte para reducir ésta, haciendo ajustes a la estructura en lo posible.

Diremos que los factores tanto intrínsecos como extrínsecos influyen directamente sobre el desempeño de los miembros de la organización y estos son los que forman el clima organizacional; si nos basamos en el enfoque de la teoría de Gestalt, sostiene que los individuos actúan en su entorno según las percepciones o interpretaciones del mismo, es decir, que la percepción del medio ambiente tiene mucha influencia sobre las acciones de las personas. Además podemos recalcar que el enfoque funcionalista afirma que las personas no son entes pasivos, por el contrario con sus actividades modifican su ambiente.

El comportamiento de los miembros de la organización no es el resultado de los factores externos e internos, sino que éste depende de la percepción que se tenga de cada uno de los factores, sin embargo éstas están muy relacionadas con las experiencias e interacciones que cada persona tiene dentro de la organización.

Al analizar las influencias que tienen las percepciones de cada colaborador sobre los factores que lo rodean nos damos cuenta que un buen clima laboral aportará de manera positiva para la adaptación y el desempeño de los colaboradores.

Es primordial para los empleados tener calidad de vida en su trabajo, ya que ésta producirá un ambiente laboral más humano “La calidad se basa en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no solamente utilizado. Más aún, de acuerdo con este enfoque el trabajo no debe implicar condiciones negativas, constituir una presión excesiva ni perjudicar, mucho menos degradar el aspecto humano de los individuos. Por último, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otras actividades vitales, como la del ciudadano, cónyuge o padre” (GUIZAR, R, 2008).

Es importante ofrecer las mejores condiciones de trabajo a los colaboradores en lo referente a la tecnología, ambiente, distribución justa y equitativa de obligaciones., ya que esto determinará el grado de motivación y pertenencia que sentirá el colaborador con la empresa, estas acciones necesitan estar en constante reajuste con el fin de mantener el equilibrio dentro de la organización.

“En el pasado, los intentos para aumentar la productividad se centraban en el cambio tecnológico, el cual a la larga daba origen a un subproducto: el deterioro de la calidad de vida en el trabajo de muchos empleados. En general, se pedía a la gente que trabajara más de prisa, que produjera más, que se dedicara menos tiempo a pensar (eso era cometido de la máquina) y que programara su actividad de trabajo en función de la tecnología disponible. Si bien este enfoque parecía ser efectivo a corto plazo, ahora sabemos que no lo es. Esto ha dado origen a que en la actualidad la fuerza laboral trate de tener un mayor control, mayor discreción y de participar en todos los aspectos de trabajo que tengan alguna influencia sobre los individuos, por esto durante los últimos años se ha tratado de crear un enfoque diferente sobre la productividad sin tener que sacrificar el bienestar físico y psíquico de la persona.” (SIMON, L, VALLE, R, SUSAN, E, SCHULER, J, SCHULER, R, 2007)

En la actualidad no se puede desconocer las necesidades de los empleados, se debe tener en cuenta que los mismos son la mayor inversión de la compañía, no se los puede comparar con máquinas, ya que ellos además de aportar en su trabajo, tienen iniciativas que alimentan y ayudan a crecer a la organización.

“La motivación y la capacidad para trabajar interactúan y determinan el desempeño. La teoría de la motivación explica y pronostica como se estimula, inicia, sostiene y detiene el comportamiento de los individuos.” (IVANCEVICH, J, KONOPASKE, R, MATTESON, M, 2005)

Es recomendable tener un buen ambiente laboral ya que tiene cierta permanencia aunque experimente cambios, es decir; podemos contar con la estabilidad del clima aunque existan cambios graduales, pero la estabilidad puede sufrir inconvenientes de importancia que afecten relevantemente, por ejemplo un problema que no se resolvió adecuadamente puede afectar el clima organizacional por un gran tiempo.

## **2.6 Conclusiones**

Gracias al Clima Organizacional se puede explicar los distintos tipos de comportamientos que pueden darse dentro de una organización, además por medio de la cultura organizacional se puede dar la introducción de prácticas nuevas. Por lo tanto podemos concluir que el Clima organizacional se construye de una forma distinta a la que el ser humano se desarrolla, pero siempre va a estar ahí desde el primer día de existencia de la organización. Ninguna organización puede sobrevivir sin cultura y un clima propenso para buenas prácticas en la empresa.

Además el conjunto de características básicas y propias de la organización y que las valora, ayuda a establecer un marco sensato de la cultura de la organización, sus sentimientos compartidos y la forma de comportarse de cada uno de sus miembros.

### **CAPITULO 3.**

#### **Propuesta de mejora de clima organizacional a los empleados de la compañía de seguros Generali S.A. sucursal Cuenca**

##### **3.1 Diseño de la herramienta para el diagnostico de clima organizacional.**

#### **DESARROLLO DE PREGUNTAS PARA ENCUESTA EMPLEADOS DE GENERALI S.A.**

Se analizó las mejores preguntas para la encuesta de Generali S.A, y fue aplicado el 13 de julio del 2012 a los 32 empleados operativos, para su calificación individual se ha definido una escala de calificación que va descrita de la siguiente manera para la parte cualitativa:

Nunca	1
A veces	2
Frecuentemente	3
Casi siempre	4
Siempre	5

### 3.2 Aplicación de la herramienta

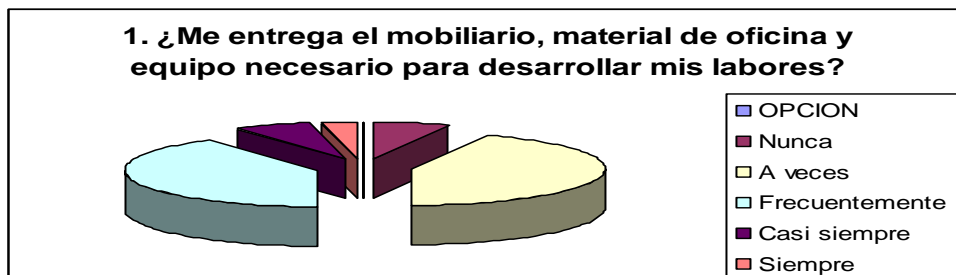
#### 3.2.1 Área de estudio: Estructura organizacional

1. ¿La subgerencia me entrega el mobiliario, material de oficina y equipo necesario para desarrollar mis labores?

Tabla 1

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	2	6,25
A veces	14	43,75
Frecuentemente	13	40,63
Casi siempre	2	6,25
Siempre	1	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 1

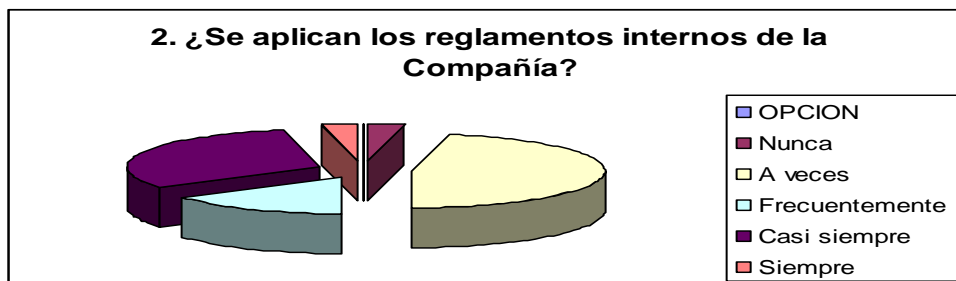


2. ¿Se aplican los reglamentos internos de la Compañía?

Tabla 2

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	1	3,13
A veces	15	46,88
Frecuentemente	5	15,63
Casi siempre	10	31,25
Siempre	1	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 2



3. ¿Cuándo tengo dudas en mi trabajo sé a quién debo consultar?

Tabla 3

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	1	3,13
A veces	3	9,38
Frecuentemente	10	31,25
Casi siempre	15	46,88
Siempre	3	9,38
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>



Figura 3



4. ¿Mis trabajos están bien planificados con antelación?

Tabla 4

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	4	12,50
A veces	8	25,00
Frecuentemente	14	43,75
Casi siempre	5	15,63
Siempre	1	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 4



5. ¿Me siento comprometido con el éxito de mi organización?

Tabla 5

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	0	0,00
A veces	2	6,25
Frecuentemente	3	9,38
Casi siempre	18	56,25
Siempre	9	28,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 5

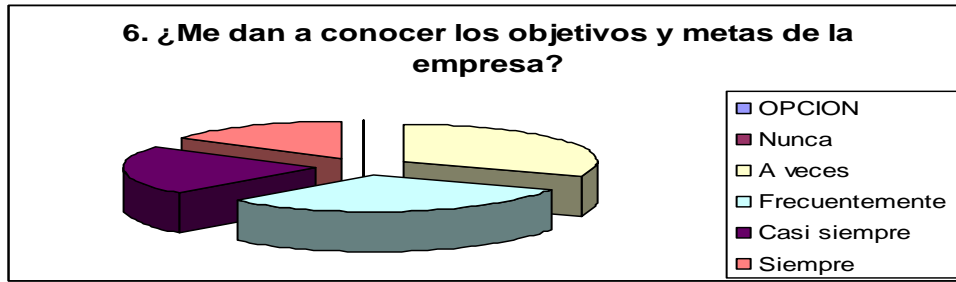


6. ¿Me dan a conocer los objetivos y metas de la empresa?

Tabla 6

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	0	0,00
A veces	10	31,25
Frecuentemente	10	31,25
Casi siempre	7	21,88
Siempre	5	15,63
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 6

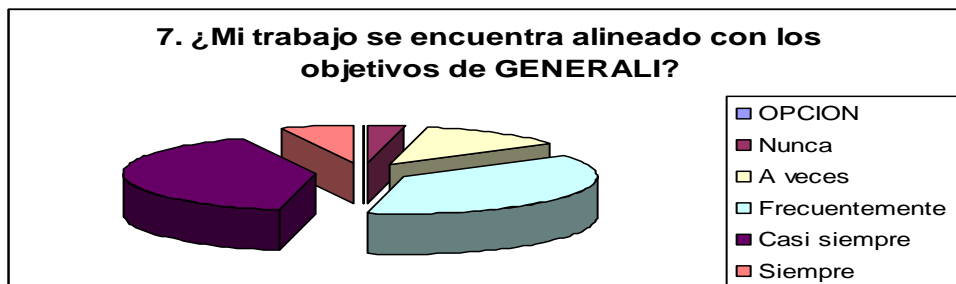


7. ¿Mi trabajo se encuentra alineado con los objetivos de GENERALI?

Tabla 7

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	1	3,13
A veces	4	12,50
Frecuentemente	12	37,50
Casi siempre	13	40,63
Siempre	2	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 7

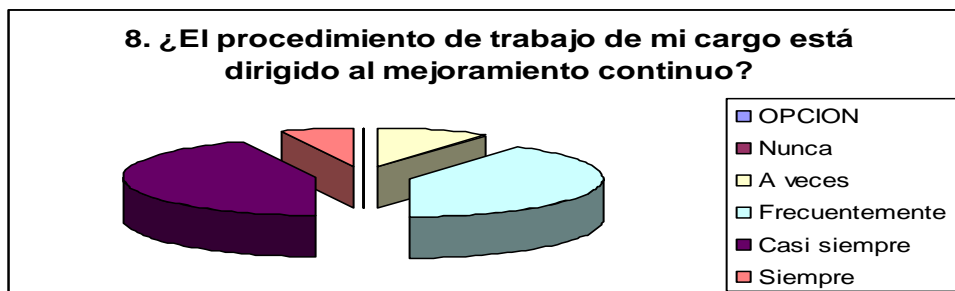


8. ¿El procedimiento de trabajo de mi cargo está dirigido al mejoramiento continuo?

Tabla 8

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	0	0,00
A veces	3	9,38
Frecuentemente	13	40,63
Casi siempre	14	43,75
Siempre	2	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 8



### 3.2.2 Área de estudio: Relaciones humanas

1. ¿Se satisfacen mis necesidades económicas con la labor que desempeño?

Tabla 9

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	2	6,25
A veces	10	31,25
Frecuentemente	10	31,25
Casi siempre	3	9,38
Siempre	7	21,88
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 9

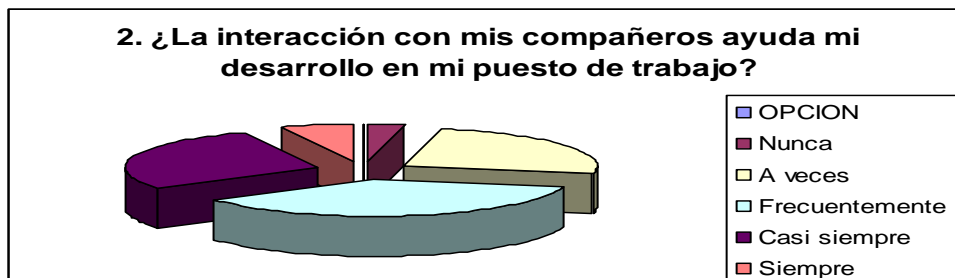


2. ¿La interacción con mis compañeros ayuda a mi desarrollo en el trabajo?

Tabla 10

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	1	3,13
A veces	8	25,00
Frecuentemente	12	37,50
Casi siempre	9	28,13
Siempre	2	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 10



3. ¿Existe confianza entre los miembros de la Compañía de Seguros Generali?

Tabla 11

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	1	3,13
A veces	13	40,63
Frecuentemente	7	21,88
Casi siempre	7	21,88
Siempre	4	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 11



4. ¿El trabajo con su jefe y compañeros a su juicio es auténtico trabajo en equipo?

Tabla 12

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	10	31,25
A veces	14	43,75
Frecuentemente	3	9,38
Casi siempre	3	9,38
Siempre	2	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 12



5. ¿Encuentro la apertura para conversar con mis superiores?

Tabla 13

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	9	28,13
A veces	15	46,88
Frecuentemente	2	6,25
Casi siempre	1	3,13
Siempre	5	15,63
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 13

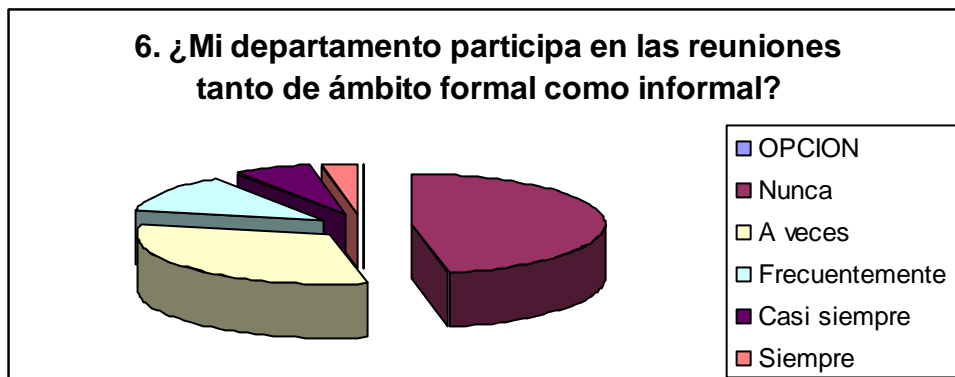


6. ¿Mi departamento participa en las reuniones tanto de ámbito formal como informal?

Tabla 14

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	15	46,88
A veces	10	31,25
Frecuentemente	4	12,50
Casi siempre	2	6,25
Siempre	1	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 14



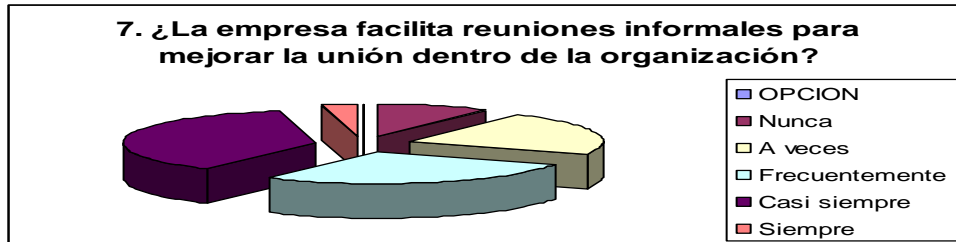
7. ¿La empresa facilita reuniones informales para mejorar la unión dentro de la organización?

Tabla 15

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	3	9,38
A veces	7	21,88
Frecuentemente	9	28,13
Casi siempre	12	37,50
Siempre	1	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>



Figura 15



### 3.2.3 Area de estudio: Reconocimiento

1. ¿Mis opiniones son valoradas por mis compañeros y mis jefes?

Tabla 16

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	3	9,38
A veces	15	46,88
Frecuentemente	7	21,88
Casi siempre	5	15,63
Siempre	2	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 16



2. ¿Mi trabajo está suficientemente reconocido y considerado por mi jefe?

Tabla 17

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	8	25,00
A veces	12	37,50
Frecuentemente	5	15,63
Casi siempre	6	18,75
Siempre	1	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 17

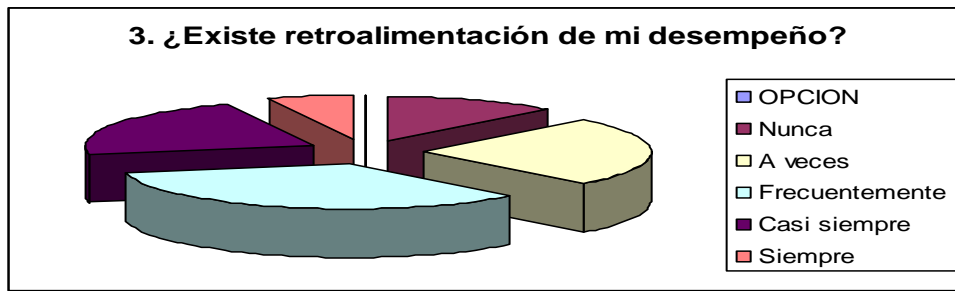


3. ¿Existe retroalimentación de mi desempeño?

Tabla 18

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	4	12,50
A veces	8	25,00
Frecuentemente	11	34,38
Casi siempre	7	21,88
Siempre	2	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 18



4. ¿Recibo reconocimiento cuando me destaco en el cumplimiento de mi labor?

Tabla 19

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	4	12,50
A veces	19	59,38
Frecuentemente	5	15,63
Casi siempre	3	9,38
Siempre	1	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 19

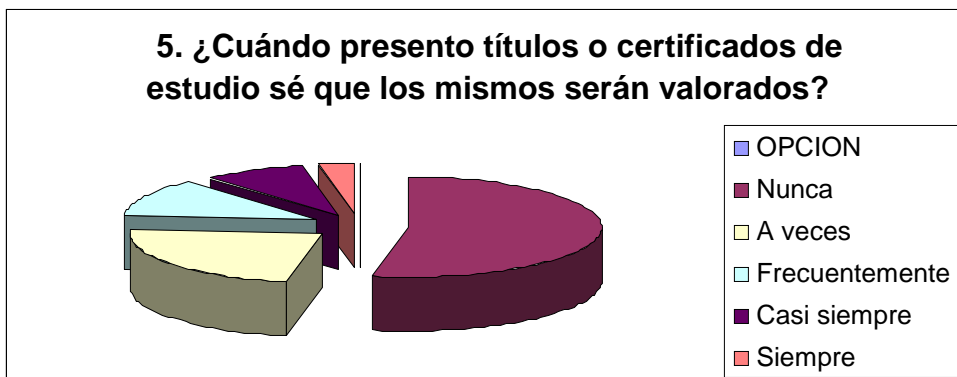


5. ¿Cuándo presento títulos o certificados de estudio sé que los mismos serán valorados?

Tabla 20

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	18	52,94
A veces	8	23,53
Frecuentemente	4	11,76
Casi siempre	3	8,82
Siempre	1	2,94
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Figura 20

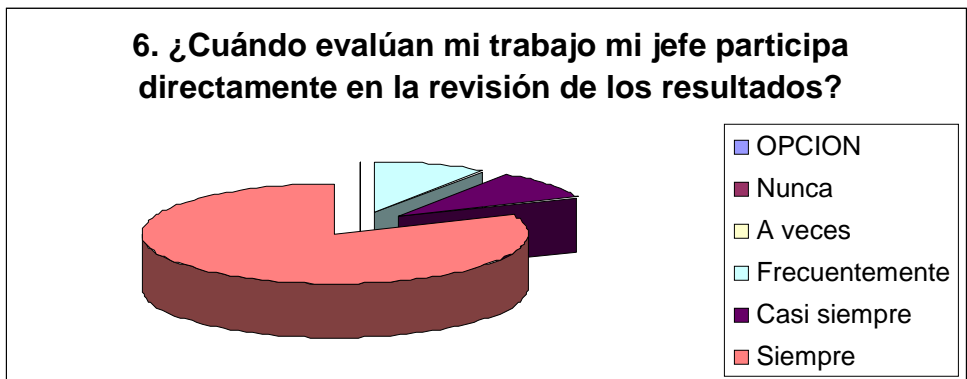


6. ¿Cuándo evalúan mi trabajo mi jefe participa directamente en la revisión?

Tabla 21

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	0	0,00
A veces	0	0,00
Frecuentemente	3	9,38
Casi siempre	3	9,38
Siempre	26	81,25
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 21

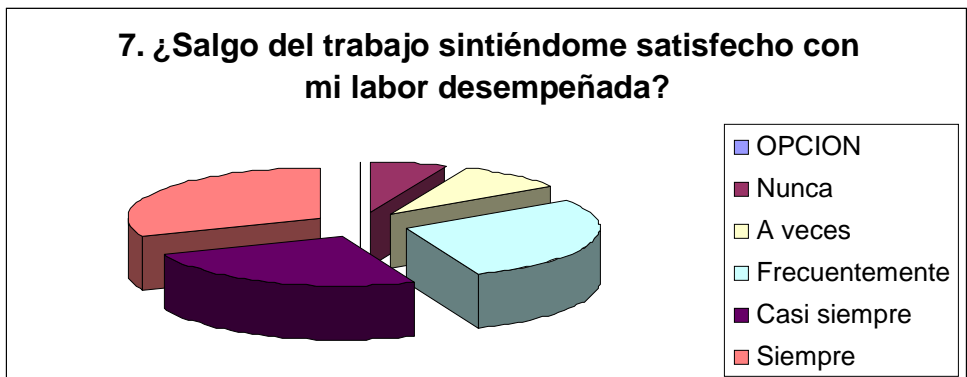


7. ¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho con mi labor desempeñada?

Tabla 22

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	2	6,25
A veces	3	9,38
Frecuentemente	9	28,13
Casi siempre	8	25,00
Siempre	10	31,25
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 22



### 3.2.4 Area de estudio: Recompensa

1. ¿Mi remuneración es una justa compensación de mi trabajo?

Tabla 23

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	12	37,50
A veces	9	28,13
Frecuentemente	8	25,00
Casi siempre	2	6,25
Siempre	1	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 23



2. ¿La organización me reconocerá con un ascenso por mis esfuerzos?

Tabla 24

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	13	40,63
A veces	8	25,00
Frecuentemente	7	21,88
Casi siempre	3	9,38
Siempre	1	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 24



3. ¿En el tiempo que llevo en la institución he logrado ascensos significativos?

Tabla 25

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	10	31,25
A veces	10	31,25
Frecuentemente	8	25,00
Casi siempre	3	9,38
Siempre	1	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 25

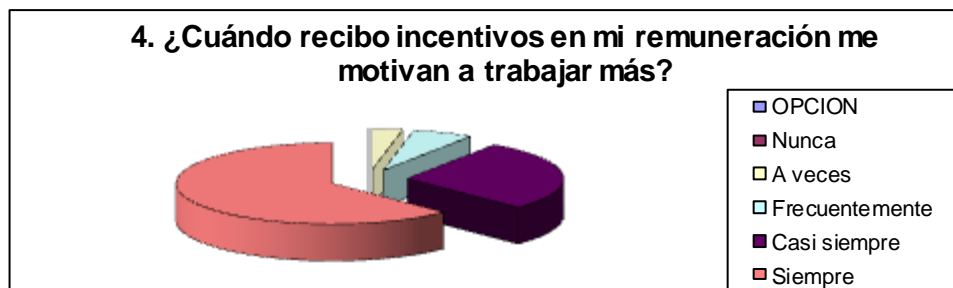


4. ¿Cuándo recibo incentivos en mi remuneración me motivan a trabajar más?

Tabla 26

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	0	0,00
A veces	1	3,13
Frecuentemente	2	6,25
Casi siempre	9	28,13
Siempre	20	62,50
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 26



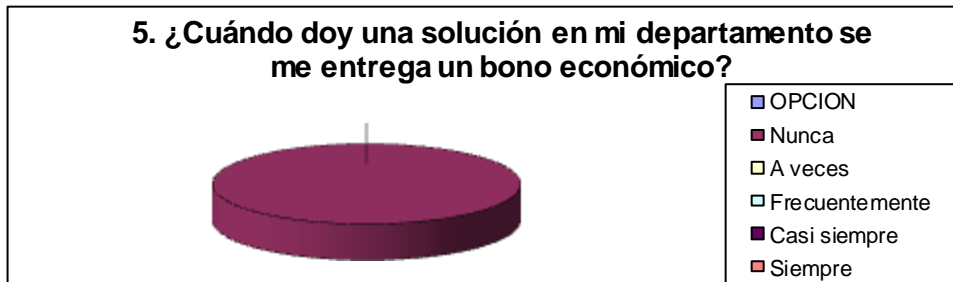
5. ¿Cuándo doy una solución en mi departamento se me entrega un bono económico?

Tabla 27

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	32	100,00
A veces	0	0,00
Frecuentemente	0	0,00
Casi siempre	0	0,00
Siempre	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>



Figura 27

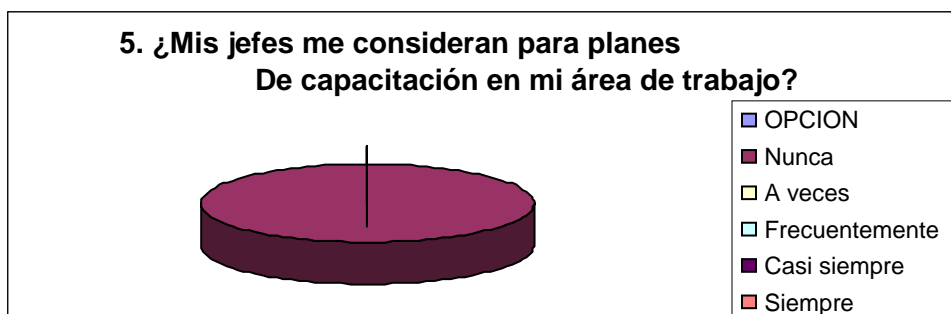


6. ¿Mis jefes me consideran para planes de capacitación en mi área de trabajo?

Tabla 28

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	32	100,00
A veces	0	0,00
Frecuentemente	0	0,00
Casi siempre	0	0,00
Siempre	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 28

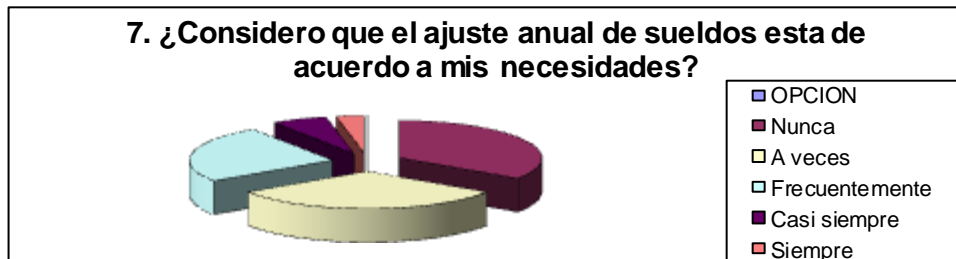


7. ¿Considero que el ajuste anual de sueldos está de acuerdo a mis necesidades?

Tabla 29

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	11	34,38
A veces	10	31,25
Frecuentemente	8	25,00
Casi siempre	2	6,25
Siempre	1	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 29

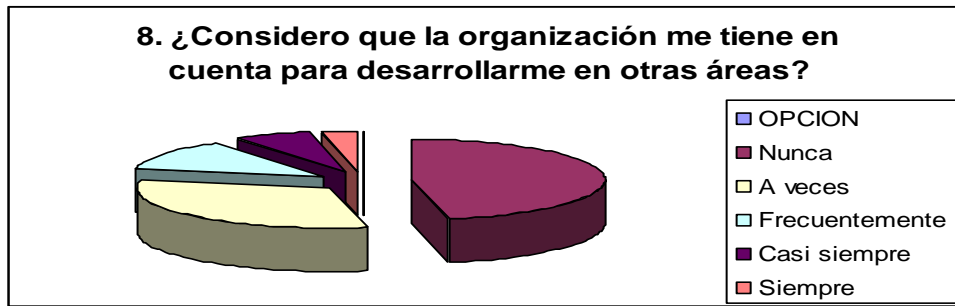


8. ¿Considero que la organización me tiene en cuenta para desarrollarme en otras áreas?

Tabla 30

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Nunca	15	46,88
A veces	10	31,25
Frecuentemente	4	12,50
Casi siempre	2	6,25
Siempre	1	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 30



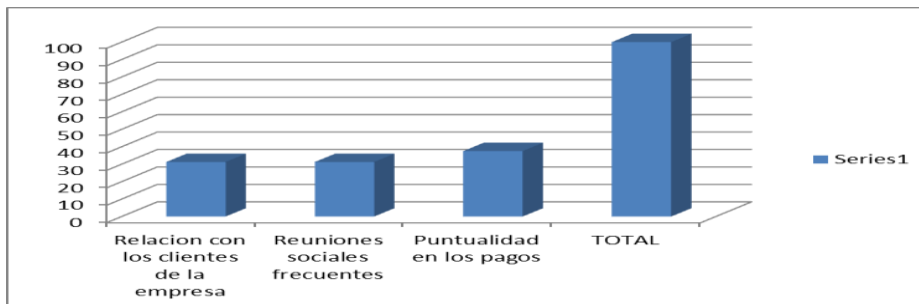
### 3.2.5 Preguntas abiertas

#### 1. Cosas que más me gustan de GENERALI

Tabla 31

TABLA DE FRECUENCIAS		
OPCION	F. ABSOLUTA	%
Relación con los clientes de la empresa	10	31.25
Reuniones sociales frecuentes	10	31.25
Puntualidad en los pagos	12	37.5
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 31

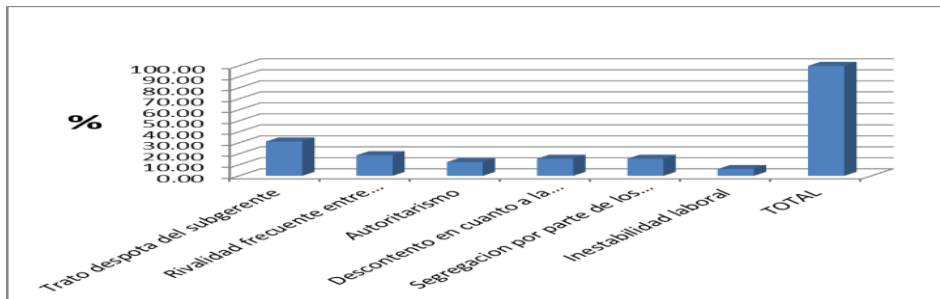


## 2. Cosas que no me gustan de GENERALI

Tabla 32

TABLA DE FRECUENCIAS		
RESPUESTA	F. ABSOLUTA	%
Trato déspota del subgerente	10	31.25
Rivalidad frecuente entre colegas	6	18.75
Autoritarismo	4	12.50
Descontento en cuanto a la remuneración	5	15.63
Segregación por parte de los superiores	5	15.63
Inestabilidad laboral	2	6.25
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 32

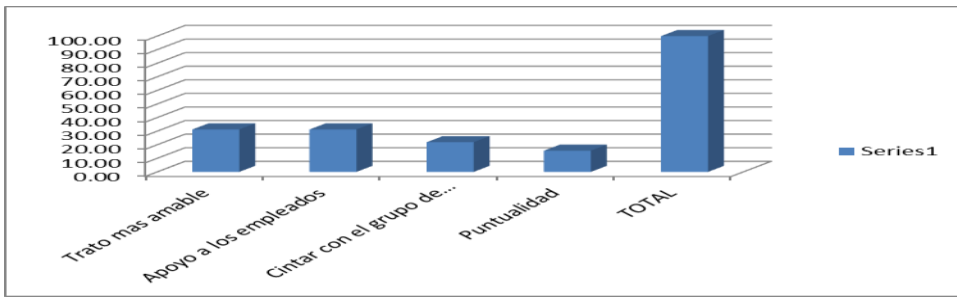


## 3. Cosas que desearía que mejore su Jefe

Tabla 33

TABLA DE FRECUENCIAS		
RESPUESTA	F. ABSOLUTA	%
Trato más amable	10	31.25
Apoyo a los empleados	10	31.25
Contar con el grupo de trabajo para la toma de decisiones	7	21.88
Puntualidad	5	15.63
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 33

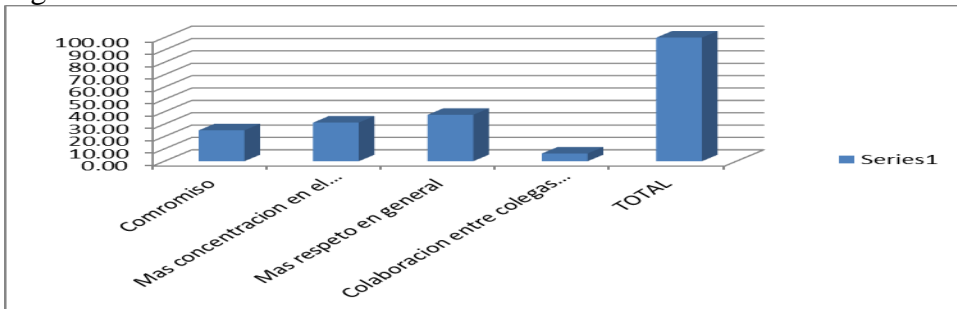


4. Cosas que desearían que mejoren sus subordinados

Tabla 34

TABLA DE FRECUENCIAS		
RESPUESTA	F. ABSOLUTA	%
Compromiso	8	25.00
Más concentración en el trabajo	10	31.25
Más respeto en general	12	37.50
Colaboración entre colegas de trabajo	2	6.25
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Figura 34



### **3.3 Análisis de resultados obtenidos**

Después del análisis de los resultados de los diferentes instrumentos utilizados, podemos concluir que entre las causas principales que afectan la satisfacción laboral en Generali S.A. están las siguientes:

**3.3.1 Inseguridad.-** El ingreso de nuevos superiores a la compañía ha hecho que se genere cierta inseguridad con respecto a la estabilidad en el trabajo debido a problemas como: amenazas constantes, falta de apoyo en problemas cotidianos de trabajo, falta de motivación e inclusión en decisiones por parte de los superiores.

**3.3.2 El descontento en relación con los superiores.-** Los trabajadores se sienten incómodos en su trabajo, al apreciarse signos de prepotencia en algunos directivos lo que provoca incomunicación y falta de estima para con ellos. Como observamos el comportamiento del jefe es uno de los determinantes para la satisfacción. Se puede decir que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato así como sus superiores son comprensivos y amigables, les ofrecen halagos por el buen desempeño y escuchan sus opiniones.

**3.3.3 Toma de decisiones centralizada.-** Los trabajadores se sienten insatisfechos, porque no participan en las decisiones relacionadas con su área, por lo que se anula de esta forma su contribución al mejoramiento y búsqueda de la excelencia en el servicio. Cuando los trabajadores pueden aportar ideas para mejorar sus áreas de trabajo se crea un mayor sentido de pertenencia con respecto a su labor, estimula la satisfacción laboral y aumenta su productividad y rendimiento.

**3.3.4 Falta de motivación.-** Los trabajadores que laboran en Generali S.A. consideran que no existen políticas ni prácticas que incrementen su motivación al trabajo, sino que por el contrario, los desmotivan al no cumplir con los acuerdos hechos por la subgerencia por ejemplo: se acordó un plan de incentivos económicos por cada cliente que sea llevado por el empleado hacia la empresa, lo cual no se ha cumplido en

absoluto.

Como se pudo observar en los resultados del estudio, la insatisfacción laboral trae consecuencias negativas para la empresa y causa una disminución en la eficiencia organizacional.

Finalmente podemos señalar que la insatisfacción laboral, está influyendo en que el clima organizacional de Generali S.A. no sea el deseado por este colectivo de trabajadores preocupados y entregados; el clima laboral ha sido un factor crucial para el buen desempeño de la empresa. El recurso más importante de toda empresa es precisamente el recurso humano, es el principal motor de las organizaciones, de ahí parte la importancia de procurar mantener un clima laboral agradable, proporcionar las mayores herramientas posibles para que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo. Actualmente las empresas se preocupan cada vez más por tener empleados satisfechos y productivos, los directivos de las empresas procuran evitar la insatisfacción laboral porque saben que atrae consecuencias negativas en su organización

Por otra parte, la frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, convirtiendo el clima laboral en un área de riñas y conflictos. En ocasiones la insatisfacción laboral puede afectar negativamente al empleado en su vida personal, afectando en su familia y en sus relaciones sociales con las demás personas.

### **3.4 Elaboración de propuesta de plan de mejora**

La propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional en Generali S.A., nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados; igualmente se parte del direccionamiento estratégico de la entidad y se evidencia la necesidad del fortalecimiento del proceso de Gestión del Talento Humano y

el aseguramiento de calidad ya que éste no sólo abarca los procesos, sino el desempeño de las personas y las condiciones laborales en que ellas se desenvuelven.

A partir de lo encontrado en la revisión del clima y de lo anteriormente expuesto se propone establecer un sistema que busque coordinar y liderar el talento humano en Generali S.A. de una manera que potencie las capacidades de todos y cada uno de sus colaboradores, y se pueda mejorar el clima a través del “desarrollo organizacional”, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, identificando los canales de comunicación; se contribuirá al desarrollo personal mediante una formación específica como es el caso de las “reuniones eficaces” a los directivos y la de “escucha activa” a los empleados. Igualmente existen otros factores determinantes para alcanzar dichos objetivos como son: liderazgo efectivo, establecimiento de una red interna de comunicación y ejecución y una visión integral de la calidad.

Todos estos factores requieren de un nuevo conjunto de habilidades y aprendizajes, que incluyen la conciencia personal y competencia, formación de equipos, fomentar la apertura y la confianza, escuchar, dar y recibir retroalimentación, participación en grupo, solución de problemas y aclarar las metas, resolver los conflictos, delegar y entrenar, empoderamiento y la mejora continua como forma de vida.

### **3.4.1 Objetivos del plan de mejora continua**

#### **3.4.1.1 Objetivo general**

Proveer a la empresa de las herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, según los resultados obtenidos durante la evaluación en comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación.



### **3.4.1.2 Objetivos específicos**

- Mejorar el nivel de comunicación organizacional en Generali S.A.
- Realizar talleres que mejoren el trabajo en equipo.
- Implementar programas de motivación.
- Implementar el liderazgo participativo para Gerentes y Jefes

## PLAN DE MEJORA CONTINUA DE CLIMA LABORAL DE GENERALI S.A.

### 3.4.1.3 Plan de mejora continua “Motivación”

<i>No.</i>	<i>MEDIDA</i>	<i>ACCIONES</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>RECURSOS</i>	<i>PLAZO</i>
<i>1</i>	<b>MOTIVACIÓN</b>	<p><i>1. Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la misma ante sus propios colaboradores.</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Bono Supermaxi.</b></p>	<i>Gerencia Regional</i>	<i>Materiales de Apoyo.</i>	<i>Anual</i>
	<b>Objetivo:</b> <i>Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positiva.</i>	<p><i>2. Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad y actividades extra laborales.</i></p> <p><b>Implementar el programa “empleado del mes”; y publicarlo los éxitos en las carteleras internas o en el boletín interno.</b></p>	<i>Subgerencia</i>	<i>Carteleras para publicar los éxitos.</i>	<i>Mensual</i>
	<b>BENEFICIO A OBTENER.</b>	<i>1.- Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se va a sentir más cómodo.</i>			

### 3.4.1.4 Plan de mejora continua “Trabajo en equipo”

No.	MEDIDA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
2	<p align="center"><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <p><i>Objetivo:</i></p> <p><i>Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente.</i></p> <p><b>BENEFICIO A OBTENER.</b></p>	<p><i>1. Fortalecer la identificación del empleado con su departamento, haciéndolo participe de cada actividad.</i>  <b>Recreación. Paseo de todos los empleados con sus respectivas familias</b></p>	<p><i>Subgerencia,                      Todo el personal</i></p>	<p><i>Alquiler local adecuado para el evento</i></p>	<p><i>Anual. Se recomienda llevar al equipo a un evento deportivo, patrocinar cenas, ir a excursiones, patrocinar equipos deportivos y animar a los empleados vitoreando al equipo.</i></p>
		<p><i>2. Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se logren integrar en equipos con diferentes personas</i></p> <p><b>Elaborar un cronograma para rotar al personal por las distintas dependencias de la empresa según sus competencias.</b></p>	<p><i>Subgerencia,                      Todo el personal</i></p>	<p><i>Personal, materiales y equipos de trabajo</i></p>	<p align="center"><i>Trimestral</i></p>
		<p><i>3- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral una comisión de empleados puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomente el compañerismo.</i>  <b>Celebración aniversario de la empresa.</b></p>	<p><i>Comisión empleados, todo el personal</i></p>	<p><i>Alquiler de local adecuado para el evento</i></p>	<p align="center"><i>Anual</i></p>
		<p><i>1.- Evitar conflictos que dañen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de trabajo de la organización.</i></p>			

### 3.4.1.5 Plan de mejora continua “Comunicación”

No.	MEDIDA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
3	<p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p><i>Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.</i></p> <p><b>BENEFICIO A OBTENER.</b></p>	<p>1. Gerencia General debe establecer la política de información, en donde la Subgerencia será el medio de enlace entre los trabajadores y la empresa.</p> <p><b>Realizar actividades de emisión de opinión: buzón de sugerencias y comentarios anónimos</b></p>	<p>Gerencia, Subgerencia y todo el personal</p>	<p>Buzón de sugerencias, correos electrónicos</p>	<p>Mensual.</p>
		<p>2. Informar a los empleados de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. Así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.</p> <p><b>Impresión Boletín e información</b></p>	<p>Subgerencia, comisión de empleados</p>	<p>Impresiones de boletines, publicar en la cartelera las actividades a realizarse, pasar correos electrónicos con las actividades</p>	<p>Quincenal</p>
		<p>1. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios.</p>			

### 3.4.1.6 Plan de mejora continua “Liderazgo”

<b>No.</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PLAZO</b>
<b>4</b>	<b>LIDERAZGO</b>  <b>Objetivo:</b>  <i>Adoptar un liderazgo participativo, innovador y visionario; enfocado en el progreso de la empresa y de sus empleados.</i>	<i>1. Establecer objetivos personales de los empleados.</i>	<i>Gerencia Regional Subgerencia Empleados</i>	<i>Sala de sesiones para reuniones</i>	<i>jul-13</i>
		<i>2. Planificar el trabajo departamental.</i>	<i>Subgerencia</i>	<i>Registros de las planificaciones semanales</i>	<i>jul-13</i>
		<i>3. Organizar el trabajo planificado, de tal manera que sea eficiente y efectivo.</i>	<i>Subgerencia Empleados</i>	<i>Registros de la organización del trabajo</i>	<i>jul-13</i>
		<i>4. Garantizar los suministros necesarios, de forma estable para un mejor desarrollo de las actividades, expresados en materiales de trabajo</i>	<i>Gerencia Subgerencia</i>	<i>Computadoras, escritorios, internet, información necesaria sobre su área de trabajo, correos internos</i>	<i>Permanente</i>
		<i>5. Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el mobiliario, etc., es la más apropiada para la realización del trabajo</i>	<i>Subgerencia</i>	<i>Oficinas Mobiliario</i>	<i>Inmediato</i>
	<b>BENEFICIOS A OBTENER.</b>	<i>1. Crecimiento conjunto de la organización y del personal, llevara al crecimiento de los empleados  2. Generación de herramientas que estimulen el crecimiento organizacional a través de la participación de todos los miembros.</i>			

### **3.5 Socialización de la propuesta de plan de mejora**

La socialización es el proceso por el cual una cultura, sociedad u organización condiciona el comportamiento de sus miembros; hablando en el ámbito organizacional es el proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente aspectos de actitud, comportamiento y valores que son comprendidos y aceptados por el nuevo empleado. Cuando las personas aceptan las normas de la organización se consigue: asegurar el pronóstico y la prevención, incrementar el nivel de las realizaciones y de satisfacción, reducir el nivel de ansiedad de los nuevos empleados.

Cabe destacar que hoy en día el proceso de socialización de las propuestas de planes de mejora de clima laboral están cada vez más presente en las organizaciones, debido a que éstas se han percatado del ahorro en niveles económicos y de tiempo para la organización, evidenciado en el cambio positivo de actitud de los empleados hacia el trabajo diario, mejorando su desempeño en general, generando los beneficios mencionados a las entidades.

Al presentar el plan de mejora de clima organizacional tanto a los empleados como a los directivos de Generali S.A. podemos rescatar los siguientes puntos:

#### **1. MOTIVACIÓN**

##### **OBJETIVO**

Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positiva.

##### **BENEFICIO A OBTENER**

Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se va a sentir más cómodo.

## **2. TRABAJO EN EQUIPO**

### **OBJETIVO**

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente.

### **BENEFICIO A OBTENER**

Evitar conflictos que dañen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de trabajo de la organización.

## **3. COMUNICACIÓN**

### **OBJETIVO**

Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando

### **BENEFICIO A OBTENER**

Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios.

## **4. LIDERAZGO**

### **OBJETIVO**

Adoptar un liderazgo participativo, innovador y visionario; enfocado en el progreso de la empresa y de sus empleados

## **BENEFICIO A OBTENER**

Crecimiento conjunto de la organización y generación de herramientas que estimulen el crecimiento organizacional a través de la participación de todos los miembros.

### **3.6 CONCLUSIONES**

La aplicación del plan de mejora de clima organizacional en Generali S.A. y la socialización del mismo, son los procesos por los que los empleados comienzan a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se aplican en la organización.

La socialización de este plan con los empleados antiguos y nuevos de la empresa es un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos.

En general, puede decirse que la buena orientación que los empleados antiguos tengan con el plan de mejora continua, hace que la socialización a los empleados nuevos sea más rápida

Por lo comprendido, se puede decir que la relación diaria con los compañeros durante el trabajo, al parecer es el factor más importante para ayudar a un clima ideal de trabajo. Los procesos de socialización son útiles para fomentar la lealtad y la identificación con la organización. La socialización busca que los empleados conozcan que va a hacer la empresa para superar los problemas que se han detectado

Al aplicar una propuesta de plan de mejora de clima organizacional en Generali S.A. se reducen los problemas de ansiedad de todos integrantes de la organización, por consiguiente aumenta la adaptabilidad de los individuos, disminuyendo los problemas de rotación de personal, el ausentismo laboral y las renunciaciones por inadaptación que son



comunes en el trabajo diario con lo cual se produce una pérdida de tiempo para la organización y el dinero invertido en el proceso de selección de personal.

## **CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- En general, el clima laboral que se percibe al interior de Generali S.A., es de un ambiente moderadamente malo, con una calificación mas baja que alta.
- Se evidencia la existencia de micro climas por cada departamento o área estudiada que genera descontento.
- Los empleados sienten que existe una tibia relación con el equipo de trabajo, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación, otros factores como: mejorar la relación con los jefes, liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, satisfacción por los recursos materiales con los que cuenta la compañía, y remuneración, aspectos que se encuentran con una calificación baja. Los demás factores evaluados presentan una satisfacción media por lo tanto el esfuerzo a realizarse debe centrarse en mejorar los factores que están generando insatisfacción.
- Se puede concluir que la mayor fortaleza para Generali S.A.es contar con un buen equipo de trabajo, quienes al interior tienen relaciones amigables, pero igualmente su mayor debilidad está dada por el factor aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, la cual obtuvo la más baja calificación.
- La propuesta de mejoramiento del clima organizacional en Generali S.A. presentado, evidencia la necesidad del fortalecimiento del proceso de gestión de la subgerencia que es la encargada del talento humano en la regional y el aseguramiento de la calidad.
- Se concluye finalmente desde la pregunta de investigación y los objetivos establecidos que el compromiso de cambio nace del nivel gerencial.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Reconociendo la importancia de una permanente capacitación en diversos temas para el equipo de trabajo, ésta debe estar sujeta a un plan de capacitación a mediano y largo plazo, que garantice su continuidad aún en los cambios de jefaturas, donde los procesos pueden sufrir un retroceso; en esta planeación se deberán tener en cuenta algunos aspectos detectados al interior como realizar el plan de acuerdo a las necesidades de entrenamiento de personal (perfil del cargo) y la filosofía de la institución, ser extensivos a todo el personal de la entidad, programarse en horarios donde no se dividan las jornadas laborales y evitar programarse en fechas de cierre de mes, ya que en este periodo las cargas laborales se incrementan dificultando la asistencia a capacitaciones.
- Contratar una persona profesional en psicología para que brinde una asesoría permanente a la subgerencia de la empresa
- Continuar haciendo investigación periódica del clima laboral que permita mejorar cada vez más el ambiente de trabajo de la empresa.
- Se debe involucrar a las familias de los funcionarios en diferentes programas de capacitación y bienestar, convirtiéndose en un incentivo que genera mayor sentido de pertenencia con la institución.

## BIBLIOGRAFIA

- ALLES MARTHA ALICIA, *Comportamiento Organizacional*, Ediciones Granica, Buenos Aires 2008.
- ALLES MARTHA ALICIA, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires 2010.
- DAVIS, KEITH, NEWSTRON. JHON W. *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc. Graw-Hill, México 1999.
- GORDON, JUDITH, *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericano, México 2004.
- ROBBINS STEPHEN Y COULTER MARY *Administración*, Editorial Pearson Educación, México 2005.
- ROBBINS STEPHEN, *Comportamiento Organizacional* Editorial Prentice Hall Hispanoamericano, México D.F. 2004.
- RODRIGUEZ MANCILLA DARIO, *Gestión Organizacional*, Herder Editorial, Chile 2001, p.146.
- STRINGER ROBERT , *Leadership and Organizational Climate*, Editorial Prentice Hall, USA 2002, p. 168
- [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec): Referencias de trabajos de investigación de publicación de tesis.
- <http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/Guia%20Presentacion%20Trabajos%20de%20Graduacion%20II.pdf>
- <http://cepra.utpl.edu.ec/bitstram/123456789/4688/1/tesis.pdf>
- [http://www.unpa.edu.mx/tesis\\_Tux/tesis\\_digitales/TESIS%20FINALMONSERRA T.pdf](http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRA T.pdf)
- <http://www.revistagpt.usach.cl/sites/revistagpt.usach.cl/files/paginas/gpt15 - 05.pdf>



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISEÑO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA  
ORGANIZACIONAL

PRESENTACION DE UNA PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
A LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALI SUCURSAL  
CUENCA

DIRECTOR:

Psc. Carlos González

ESTUDIANTE: Patricia Monserrath Mogrovejo Barros

CUENCA – ECUADOR

2012

## INTRODUCCIÓN.

Generali S.A. es una empresa multinacional fundada en el año 1940, bajo la razón social de "LA NACIONAL COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES S.A.", fue la primera Aseguradora constituida en el Ecuador. Desde entonces, con el respaldo del GRUPO GENERALI, como principales accionistas y reaseguradores, es la mejor opción de seguros del país. Como parte de una estrategia de globalización del GRUPO GENERALI, a principios del año 2001, la razón social de la compañía fue sustituida por la de "GENERALI ECUADOR CIA DE SEGUROS S.A.", para identificar a nuestra compañía con el grupo al que pertenece y fortalecer el compromiso del Grupo Generali con el Ecuador. Proteger personas, patrimonios y bienes implica, por una parte una gran visión y por otra una alta dosis de confianza hacia la aseguradora que asume los riesgos. Nuestra empresa, desde 1940 ha sabido ganarse esta confianza gracias a: la solvencia patrimonial y alta liquidez que la distinguen; el excelente respaldo de reaseguro; la suscripción selectiva y un eficiente servicio. El GRUPO GENERALI, fundado en 1831 es uno de los Aseguradores más poderosos del mundo, con presencia en más de 60 países, con una fuerza laboral de más de 85.000 personas, bajo el eslogan de "El Asegurador Sin Fronteras".

Integran el Grupo Generali 500 empresas consolidadas lideradas por Assicurazioni Generali S.p.A., con sede en Trieste, Italia. EL GRUPO GENERALI al 31 de Diciembre de 2010 registró: Primas Consolidadas por 73.188 millones de euros de los cuales corresponden: - A Seguros de Vida 51.098 millones de euros. - A Seguros Generales 22.090 millones de euros. Inversiones por 372.073 millones de euros.

Generali Ecuador cuenta con sucursales en Quito y Cuenca, garantizando así un servicio a nivel nacional, tiene una amplia experiencia en el campo de los seguros, poseedores de tecnología de punta y solidez financiera, considera que su principal activo es el elemento humano. El presente proyecto tiene como finalidad principal presentar una propuesta de clima laboral con los empleados de la compañía Generali sucursal Cuenca, con un análisis de la empresa, en cuanto a su historia, su misión, visión, para lo cual se aplicarán herramientas para medir el Clima Organizacional dentro de la misma con una duración aproximada de 3 meses contados a partir de la tercera semana de marzo del 2012, para que de esta manera se nos

permita conocer sus falencias en cuanto a la satisfacción y motivación de los empleados para así poder acceder a la creación de un plan de acciones de mejora del clima laboral para la sucursal.

A través de lo expuesto anteriormente se intenta conocer las percepciones y motivaciones de los empleados de Generali Cuenca que serán los principales beneficiarios de la presente propuesta frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros. La presentación de la propuesta de mejora de clima nos ayudará a optimizar directamente todos estos inconvenientes y lograr el compromiso de sus colaboradores si fuera aplicada

## **JUSTIFICACIÓN**

Dado que la misión fundamental de Generali S.A. es la satisfacción de sus clientes, la Sucursal Cuenca posee una estructura que se ha caracterizado siempre por un entorno dinámico buscando el mejoramiento de los servicios, así como también desde el punto de vista de la capacitación constante de sus trabajadores para la prestación de un servicio de alta calidad.

Todo esto trae consigo cambios constantes que a su vez conllevan a la resistencia a los mismos por parte de los colaboradores, falta de compromiso con los cambios experimentados, atrasos en la entrega de informes, pólizas no entregadas, cartera por cobrar en aumento por que no existe una prolijidad en la coordinación de los cobros, desmotivación en general, desencadenando insatisfacción de los clientes.

Teniendo en cuenta la repercusión que un ambiente laboral favorable tiene para los propósitos de la organización y en particular para esta Sucursal por los servicios que se brindaran en ella, es que presentamos el presente proyecto de investigación con la finalidad de identificar principalmente la raíz misma del descontento organizacional en la empresa, dar posibles soluciones con un plan de mejoramiento en el ambiente laboral interno de la

sucursal, razón fundamental para la satisfacción general de los clientes y a la vez el crecimiento continuo de la compañía.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Presentar una propuesta de mejora de clima organizacional a los empleados de la compañía de seguros Generali S.A sucursal Cuenca

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Diagnosticar la situación actual del Clima Organizacional
2. Diseñar la propuesta de mejora de Clima Organizacional
3. Socializar la propuesta del plan de mejora de Clima con los altos directivos.

### **BENEFICIARIOS:**

Los Beneficiarios son los empleados de la compañía y los clientes, se aplicará la herramienta a los 32 empleados de la sucursal con el fin de conseguir un diagnóstico real, y proponer mejoras, ya que con la propuesta se va a mejorar el ambiente laboral y de esta manera los empleados desarrollarán de mejor manera sus actividades, con mayor entusiasmo y compromiso, lo que dará lugar al crecimiento de la empresa y satisfacción en los clientes por la buena atención.

### **BENEFICIARIOS DIRECTOS:**

Los beneficiarios directos son los empleados de la empresa, la empresa en sí, y yo como autora del proyecto.

### **BENEFICIARIOS INDIRECTOS:**

Los beneficiarios indirectos serán los clientes ya que con el mejoramiento del clima dentro de la empresa, los empleados van a estar comprometidos en todo sentido, principalmente en el servicio que se le pueda dar al cliente final.



## RECURSOS

**Recursos materiales:** Un computador, hojas A4, fichas, esféros, resaltadores, flash memory, infocus

**Talento humano:** Mi persona como autora del proyecto, empleados de la empresa los mismos que colaborarán con entrevistas, encuestas y grupos focales.

**Recursos económicos:** El costo de esta investigación es de aproximadamente 664.80 dólares que incluirán todos los materiales necesarios tanto de oficina como recursos tecnológicos y honorarios profesionales, para la realización de la misma

## SOSTENIBILIDAD

La investigación es viable por cuanto se cuenta con los recursos necesarios para realizar dicho proceso, tiempo y personal competente así como la motivación de la investigadora que realiza la misma y el presupuesto asignado por la misma, cabe señalar que la empresa en estudio ha dado todas las facilidades tecnológicas, de tiempo e infraestructura para la realización del proceso.

**CRONOGRAMA**

ACTIVIDADES	MARZO		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO
	3ra sem	4ta sem	1era sem	2da sem	3ra sem	4ta sem	1era sem	2da sem	3ra sem	4ta sem	1era sem	2da sem	3ra sem	4ta sem	1ra sem
RECOPILAR INFORMACION BIBLIOGRAFICA															
ELABORACION DE LA PARTE TEORICA DEL PROYECTO															
DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL, ELABORACIÓN DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS															
TABULAR RESULTADOS															
DISEÑO PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA															
SOCIALIZAR LA PROPUESTA DE MEJORA															

**PRESUPUESTO**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>COSTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Honorarios Profesionales				
Patricia Mogrovejo	Mes	120	3m, 3s	450
<b>Total</b>				<b>450</b>
<b>EQUIPO</b>				
Computadora/almacenar información		0	1	0
Infocus	Día/alquiler	40	1	40
Flash memory	Und	15	1	15
<b>Total</b>				<b>55</b>
<b>MATERIALES</b>				
Hojas papel bond A4	resma 500 hojas	4.80	1	4.80
Fichas para encuesta	Und	0,15	40	6
Carpetas archivo	Und	0,25	40	10
Esferos	Und	0,3	40	12
Impresiones	Und	0,03	800	24
Resaltadores	Und	1,5	2	3
<b>Total</b>				<b>59.80</b>
<b>ADMINISTRACION</b>				
Refrigerio para empleados de Generali.	Und	2	40	80
Refrigerio socialización	Evento	20	1	20
<b>Total</b>				<b>100</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>664.80</b>

## ANEXO 1

### MARCO TEÓRICO

#### CLIMA LABORAL CONCEPTOS – TEORÍAS

Entre los temas de mayor interés que se han suscitado en los últimos tiempos en la empresa moderna esta el clima laboral, es muy curioso saber que uno de los aspectos que más se tiende a obviar es su definición, y aunque parezca insignificante es de mucha importancia ya que primero debemos tener una idea muy clara de que es el clima laboral y así poder tomar las acciones correctivas que nos permitan guiar la empresa hacia una mejora continua.

Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas. Y el motivo por el cuál a cualquier empresa debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa.

El concepto de clima organizacional nace de la necesidad de explicar los fenómenos laborales en la globalidad, está se ha compuesto de variables que juntas dan una visión general de la organización.

“Del concepto de motivación en el nivel individual, surge el concepto del clima laboral en el nivel de la organización, aspecto importante entre las personas y las organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo conformado por una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita solamente a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad denominadas necesidades vegetativas, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales de autoestima y autorrealización denominadas necesidades superiores”

El clima organizacional o clima laboral, “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye, directamente, en su comportamiento”. (Chiavenato (1999),

Hacer un estudio sobre clima organizacional, “nos proporciona retroalimentación acerca de los sistemas y proceso que dan lugar a los comportamientos organizacionales, esto a

su vez nos da la posibilidad de introducir cambios planificados en actitudes, conductas de los miembros de una organización, así como también en la estructura organizativa”, estos cambios pueden ser aplicados en uno o más de los sub-sistemas de la organización. (Gonçalves (1997),

Un diagnóstico de clima organizacional nos da la oportunidad de realizar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, rediseño, implementación, de estructuras organizacionales, planificación estratégica o cambios en el entorno organizacional interno, realizar programas motivacionales, gestionar el desempeño, planes de mejora en los procesos productivos, de comunicación interna y externa, en los sistemas de remuneración entre otros.

El clima organizacional lo que busca en si es tomar una foto instantánea de la organización en un momento determinado de su vida para evaluar como las personas perciben el medio en que se desenvuelven, por lo tanto la opinión y el sentir de quienes forman parte de la organización es muy importante para mejorar el clima o ambiente en que los individuos se desenvuelven. Los mismos pueden estar sujetos a muchas variables que los afecten de forma positiva o negativa como ascensos, despidos, los rumores o chismes, el manejo de la información y la comunicación, el diseño de los puestos de trabajo o las interrelaciones; entre otras variables.

Existen muchas y muy variadas definiciones sobre lo que es el clima laboral de una empresa. Quizás la más sencilla y clarificadora es la que nos proporciona uno de los mayores especialistas en este campo, cuando define el clima laboral (o clima organizacional) como “La colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación” (“*Leadership and organizational climate*”, Robert Stringer, 2002, p, 168). De acuerdo con esta definición, el objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales.

De esta manera “se puede tratar de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en las organizaciones, tales como el poder, liderazgo, el conflicto o las comunicaciones”.(Rodríguez Mancilla, 2001, p.146)

Todas estas variables son únicas en su tipo en cada organización por lo tanto corresponden a ser el paralelismo en la organización de la personalidad, estas variables

pueden ser el ambiente físico, las variables estructurales, el ambiente social, las variables personales, y las variables propias de la organización. El clima viene a ser por lo tanto de vital importancia ya que este influye en los compartimientos de los miembros de la organización y al estar sujeta a la dinámica de los elementos antes mencionados como ambiente físico, variables estructurales; etc. influyen en el rendimiento; al estar sujeta a la dinámica de los elementos antes mencionados, los cuales influyen en el rendimiento en este estado continuo de interrelaciones percibidas y cambiantes esto genera modificaciones en la estructura de forma continua en busca de un lugar ideal tanto para la gente como para la productividad organizativa.

La definición de clima se sustenta en la visión de la misma como un Sistema autopoyético, por lo tanto los sistemas autopoyéticos se refieren a la integración de varias unidades compuestas unidas con un fin propuesto por tanto “Se trata de sistemas dinámicos que pueden distinguirse como unidades mediante una red de producción de componentes”(Rodriguez y Arnold, M, 1990 p.57) a más se suma a esta definición que los sistemas autopoyéticos son sistemas dinámicos cerrados, que al igual que los rasgos y componentes del clima son distintos pero están unidos entre sí generan productos diferentes sumados o en su distinción producen cambios en el clima o en su percepción. Por tanto el clima organizacional está dado por la percepción y la reflexión que los miembros hacen sobre lo que les acontece y perciben del medio, pero el clima no está dado por la organización en sí, sino por lo que sus miembros perciben de sus partes que interactúan, lo que en esta percepción no participa la visión autopoyética. Pasa a ser una percepción autopoiética en el momento en que la organización trata el tema como punto de referencia para realizar cambios y pasa a ser centro de auto reflexión

Lo que caracteriza al clima organizacional es:

1. El ambiente laboral donde tiene lugar el trabajo de la organización
2. Situaciones coyunturales organizativas que se modifiquen con el tiempo como: cambio de roles, nuevos horarios de trabajo, revisión de remuneraciones; etc.

3. Situaciones de identificación y compromiso con la organización como: Capacitaciones, incentivos, mejoramiento de la competencia interpersonal; etc.
4. Los comportamientos individuales de las personas y cómo estos modifican el clima de acuerdo a su sentir.
5. El liderazgo, estrategias, políticas y otros sistemas estructurales propios de la empresa.
6. El ausentismo y la rotación son indicadores de que sucede con el clima que se vive en la organización
7. El generar cambios o propuestas de cambio para mejorar el clima pero que éstas no cumplan las expectativas.

El clima está sujeto principalmente en la percepción por parte de quienes conforman la organización, por lo tanto el clima y su situación es totalmente objetiva. “Sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas variables son causales. Otro grupo de variables son intervinientes y son aquellas que incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización” (Rodríguez Mancilla, 2001, p 150).

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

### ***Independencia.***

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

### ***Condiciones físicas***

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, las herramientas de trabajo, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

### ***Liderazgo.***

Mide la capacidad de los supervisores para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

### ***Satisfacción.***

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta paradójico que, a pesar de la espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

### ***Relaciones.***

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, el grado de



madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, etc. todos ellos son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

### ***Implicación.***

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el ausentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

### ***Organización.***

La organización hace referencia a si ¿existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo? ¿Se trabaja mediante procesos productivos?, ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento?, ¿Se trabaja aisladamente?, ¿Se promueven los equipos por proyectos?, ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

### ***Reconocimiento.***

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los colaboradores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

### ***Remuneraciones.***

Dicen dos conocidos consultores franceses: “Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos”. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios

son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

### ***Igualdad.***

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

### ***Otros factores***

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

## **TEORÍAS**

“Conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (Hodgetts y Altman P. 376)

“El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (Caligiore y Diaz Pág. 645)

El clima organizacional es definido según Rodríguez como: “Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en el que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, p. 159)

La postura operacionalista o “fenomenológica” considera...

Clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización; el clima organizacional está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructor individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, p.84).

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. (STEPEEN P ROBBINS. p. 248)

Actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquellas que se sienten insatisfechas albergan actitudes negativas. Cuando hablamos de actitudes de los empleados, por lo regular nos referimos a la satisfacción laboral. Dada esta gran importancia que los investigadores del clima organizacional conceden a la satisfacción laboral (STEPHEN P. ROBBINS *Comportamiento organizacional* México D.F. 2004. p.72)

### MASLOW. (1908-1970)

Maslow elaboro su más famosa teoría sobre la jerarquía de las necesidades, también conocida como “Pirámide de Maslow” colocando en la base de la pirámide las necesidades primarias y luego, en orden ascendente a lo largo de la misma, las menos prioritarias.

Según este orden de prioridades, un ser humano necesita en una primera instancia satisfacer sus necesidades fisiológicas, como el alimento. Luego necesita sentirse seguro para, a partir del tercer escalón de la pirámide, presentar necesidades relacionadas con lo emocional y afectivo, tales como sentido de la pertenencia, estima y, en la cúspide, las necesidades de autorrealización.

Si se desearía relacionar la jerarquía de necesidades de Maslow con temas organizacionales, se podría decir que algunos de estos conceptos pueden vincularse con aspectos remunerativos, como las necesidades fisiológicas y de seguridad, y las restantes, con otros aspectos de la relación empleado-empleador, pero esta primera lectura puede llegar a ser incorrecta, ya que deberá analizarse cada situación en profundidad y de manera integral (ALLES MARTHA ALICIA, *Comportamiento organizacional* Buenos Aires 2008. p. 279,281)

En base a que la participación se sustenta como uno de los pilares para que los miembros de una organización se acoplen en el nivel que participen y se los deje participar generarán mejores niveles de satisfacción dentro de la organización mejorando los estándares de rendimiento, de esta manera se presenta la siguiente tabla de relación:

NECESIDADES DE MASLOW	NIVEL DE PARTICIPACION
AUTORREALIZACION	PARTICIPACION RESOLUTIVA
ESTIMA Y AUTOESTIMA	PARTICIPACION CONSULTIVA
PERTENENCIA	PARTICIPACION INFORMATIVA
SEGURIDAD	TRABAJO SEGURO Y ESTABLE
FISIOLOGICAS	NIVEL DE SALARIOS ACEPTABLE

**Cuadro 1** Rodríguez Mancilla, p. 152

Esta tabla sugiere que según se vaya cumpliendo o cubriendo una necesidad irán apareciendo cada uno de los niveles de participación y por lo tanto llevará a la autorrealización de los miembros de la organización.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía; "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer" (Di Caprio, 1989, pag.364).

## **ANEXO 2**

### **ESQUEMA DE CONTENIDOS**

#### **CAPITULO 1:**

##### **1. Introducción**

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Filosofía corporativa
- 1.3 Planteamiento del problema

#### **CAPITULO 2:**

##### **2. Clima organizacional**

- 2.1 Definición de Clima Organizacional
- 2.2 Factores determinantes del Clima Organizacional
- 2.3 Características del Clima Organizacional
- 2.4 Importancia del Clima Organizacional
- 2.5 Influencias del Clima Organizacional
- 2.6 Conclusiones

#### **CAPITULO 3:**

##### **3. Propuesta de mejora de clima organizacional a los empleados de la compañía de seguros Generali S.A. sucursal Cuenca**

- 3.1 Diseño de la herramienta para el diagnostico de clima organizacional.
- 3.2 Aplicación de la herramienta
- 3.3 Análisis de resultados obtenidos
- 3.4 Elaboración de propuesta de plan de mejora
  
- 3.5 Socialización de la propuesta de plan de mejora
- 3.6 Conclusiones

#### **CAPITULO 4**

#### 4.1 Conclusiones y recomendaciones

### ANEXO 3

#### METODOLOGÍA

Identificamos la metodología según cada objetivo específico para mayor desenvolvimiento de la información que busca estrategias válidas para argumentar dicho contenido.

<b>METODOLOGÍA</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>
<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b> Diagnosticar la situación actual del Clima Organizacional en la Empresa Generali S.A</p>	<p>Investigación Bibliográfica Revisión de Documentos Aplicación de Entrevistas y Encuestas</p>
<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b> Diseñar la propuesta de mejora de clima organizacional</p>	<p>En base a los análisis de los resultados obtenidos</p>
<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3</b> Socialización</p>	<p>Presentación en Power Point</p>

## BIBLIOGRAFIA

- (ALLES MARTHA ALICIA, *Comportamiento organizacional* Buenos Aires 2008)
  - (ALLES MARTHA ALICIA, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* Buenos Aires 2010)
  - (DAVIS, KEITH, NEWSTRON. JHON W. *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc. Graw-Hill, México 1999)
  - (GORDON, JUDITH, *Comportamiento organizacional*. México 2004. Editorial Prentice Hall Hispanoamericano)
  - (ROBBINS STEPHEN Y COULTER MARY *Administración*.<sup>1</sup> México 2005. Editorial Pearson Educación.)
  - Rodríguez Mancilla, 2001, p.146
  - (STEPHEN P. ROBBINS *Comportamiento organizacional* México D.F. 2004.)  
“*Leadership and organizational climate*”, Robert Stringer, 2002, p, 168
  - [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec)
-