

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

El Clima Laboral en los Operadores Telefónicos de la central de emergencias de la  
Compañía de Seguros RIMAC en Lima Cercado, 2017

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Javier Orlando Flores Chirinos

Lima – Perú

2018

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mis padres Olga Chirinos Tello y Egberto Flores Caycho, por los valores que me inculcaron y a las personas que de una u otra manera fueron un apoyo en seguir mi vocación, a la memoria de mis familiares y amigos que perdí físicamente, a mis compañeros y a mis queridos hermanos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al gran Hacedor del universo. A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y a sus docentes por ser siempre didácticos y metódicos, por brindarme la oportunidad de estudiar y aprender mi profesión.

Agradezco por el apoyo que se me brindó para poder realizar la investigación al Sr. Rusberth Vallejos Sub Gerente de Experiencia al Cliente, a la Sra. Suzette Yi jefa del Área de Control de Gestión y mejora.

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>INDICE</b> .....	iv
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	vi
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	vii
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>INTRODUCCION</b> .....	x
<b>CAPITULO I</b> .....	12
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	12
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b> .....	12
<b>1.2 Delimitación temporal, espacial y demográfica</b> .....	23
<b>1.3 Formulación del Problema</b> .....	24
1.3.1 Problema principal.....	24
1.3.2 Problemas secundarios.....	24
<b>1.4 Objetivos</b> .....	25
1.4.1 Objetivo general.....	25
1.4.2 Objetivos específicos.....	25
<b>1.5 Justificación e Importancia de la Investigación</b> .....	26
<b>CAPÍTULO II</b> .....	28
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	28
<b>2.1 Antecedentes</b> .....	28
2.1.1 Internacionales.....	28
2.1.2 Nacionales.....	32
<b>2.2 Bases Teóricas y científicas</b> .....	37
2.2.1 Clima Laboral.....	37
2.2.2 Características.....	42
2.2.3 Factores que conforman el clima organizacional.....	43
2.2.4 Dimensiones del clima organizacional.....	44

2.2.5 Tipos de clima organizacional .....	45
2.2.6 Teorías .....	46
<b>2.3 Definiciones Conceptuales .....</b>	<b>59</b>
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>68</b>
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>68</b>
<b>3.1 Tipo, diseño utilizado y nivel de investigación .....</b>	<b>68</b>
<b>3.2 Población y muestra .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3 Identificación de la variable y su operacionalización.....</b>	<b>69</b>
<b>3.4 Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico.....</b>	<b>70</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>80</b>
<b>PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>80</b>
<b>4.1 Procesamiento y Análisis de Datos.....</b>	<b>80</b>
<b>4.2 Presentación de los resultados.....</b>	<b>80</b>
<b>4.3. Análisis y Discusión de los resultados.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4 CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>4.5 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>95</b>
<b>INTERVENCION .....</b>	<b>95</b>
<b>5.1.- DENOMINACION DEL PROGRAMA.....</b>	<b>95</b>
<b>5.2.- JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....</b>	<b>95</b>
<b>5.3.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....</b>	<b>98</b>
<b>5.4.- SECTOR AL QUE SE DIRIGE .....</b>	<b>105</b>
<b>5.5.- ESTABLECIMIENTO DE CONDUCTAS PROBLEMAS/METAS.....</b>	<b>105</b>
<b>5.6.- METODOLOGIA DE LA INTERVENCION .....</b>	<b>109</b>
<b>5.7.- INSTRUMENTOS/MATERIAL A UTILIZAR.....</b>	<b>112</b>
<b>5.8 CRONOGRAMA .....</b>	<b>113</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>126</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 La Variable a Estudiar es el Clima Laboral . ¡Error! Marcador no definido.	
<i>Tabla 2.</i> Escala CL- SPC Categorías diagnosticas .....	75
<i>Tabla 3.</i> Análisis de confiabilidad Escala CL-SPC .....	76
<i>Tabla 4.</i> Prueba de normalidad Escala CL- SPC .....	77
<i>Tabla 5.</i> Baremos Percentilares generales Escala CL – SPC.....	79
Tabla 6. Medidas estadísticas descriptivas de la variable de investigación de clima laboral .....	80
<i>Tabla 7.</i> Medidas estadísticas descriptivas de los factores pertenecientes al clima laboral. ....	81
Tabla 8. Gantt de Actividades .....	113

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Prueba de normalidad Escala CL- SPC .....	77
Figura 2. Resultados del Clima Laboral .....	83
Figura 3. Resultados de Autorrealización como factor del Clima Laboral .....	83
Figura 4. Resultados del Nivel Involucramiento Laboral como factor del Clima Laboral .....	84
Figura 5. Resultados del Nivel de Supervisión como factor del Clima Laboral .....	84
Figura 6. Resultados del Nivel de Comunicación como factor del Clima Laboral .....	85
Figura 7. Resultados del Nivel Condiciones Laborales como factor del Clima Laboral .....	85

## RESUMEN

La presente investigación es descriptiva y de diseño no experimental, tiene como finalidad determinar el clima laboral en los operadores telefónicos de la Central de Emergencias de seguros Rímac – Lima Cercado. El instrumento utilizado es la Escala de Clima laboral que fue construida por Sonia Palma Carrillo (2004) evalúa el nivel de percepción del ambiente laboral. La muestra es de 45 operadores telefónicos, se usó un muestreo censal. Los resultados revelaron que el 55,6 % de los operadores telefónicos perciben un clima laboral “Favorable” y el 2,2 % lo perciben desfavorable; los resultados de los factores que conforman la escala, Autorrealización, Supervisión, Condiciones Laborales tuvieron alto porcentaje en la categoría “Favorable”, Involucramiento Laboral y Comunicación tuvieron alto porcentaje en la categoría “Media”. Se elaboró un programa de intervención denominado Taller de Involucramiento Laboral, para incrementar este factor.

Palabra clave: Clima laboral, Rímac Seguros, Central de Emergencias, Involucramiento Laboral, Escala



## ABSTRACT

The present research is descriptive and non-experimental design, aims to determine the labor climate in the telephone operators of the Central Emergency Insurance Rimac - Lima Cercado. The instrument used is the Scale of Work Climate That was built by Sonia Palma Carrillo (2004) assesses the level of perception of the work environment. The sample is of 45 telephone operators, census sampling was used. The results revealed that 55.6 % of the telephone operators perceive a work climate "Favorable" and the 2.2% perceive unfavorable; the results of the factors that make up the scale, self-fulfillment, monitoring, labor conditions, had a high percentage in the category "Favorable", Labor Involvement and Communication had high percentage in the category "Medium". Developed an intervention program called Labor Involvement Workshop, to increase this factor.

Keyword: labor climate, Rimac Insurance, Emergency, Labor Involvement, Scale

## INTRODUCCION

Esta investigación se titula El Clima Laboral en los operadores telefónicos de la Central de Emergencias de la compañía de seguros Rímac en Lima Cercado, es un estudio descriptivo y de diseño no experimental. Enfocado en el área organizacional de la psicología, teniendo como sujetos de estudio a los operadores telefónicos de la Central de Emergencias de la compañía de seguros Rímac ubicada en Lima Cercado.

Como objetivo principal y general es determinar el clima laboral en los operadores telefónicos de la Central de Emergencias de la compañía de seguros Rímac en Lima Cercado, teniendo como elementos fundamentales para esta investigación los 5 factores que conforman el clima laboral.

En el capítulo uno se describió la realidad problemática de como el clima laboral afecta a las empresas, a los empleados a nivel mundial y a la organización donde se desarrolla la investigación.

En el capítulo dos se expone el marco teórico, donde se presentan antecedentes nacionales e internacionales y las bases teóricas de la investigación.

En el capítulo tres se explica la metodología de la investigación; la variable y la operacionalización, el tipo, el diseño, la población, la muestra y las técnicas e instrumento de medición.

En el capítulo cuatro se explica la técnica de procesamiento de resultados; así mismo nos muestra las tablas de los resultados obtenidos, las conclusiones y las recomendaciones.

Finalizando, en el capítulo cinco se presenta el programa de intervención psicológico, detallando la metodología y el objetivo que es incrementar el Involucramiento Laboral de los operadores telefónicos.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Desde el inicio del nuevo siglo y actualmente ya bordeando el final de la segunda década, el significado de clima organizacional o laboral ha adquirido gran notoriedad para las organizaciones que enfocan su gestión en el continuo mejoramiento del lugar de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las organizaciones y ha quedado comprobado que su estudio, diagnóstico y mejoramiento influye directamente en la organización. En la actualidad los sistemas organizacionales marchan a la par con los procesos de reformas sociales y a través del cual la sociedad busca solucionar las dificultades que enfrenta día con día. Todas las investigaciones de clima organizacional contribuyen con información valiosa para un adecuado proceso de gestión del cambio, ya que está orientado hacia el análisis de las personas que conforman la organización con un enfoque sistémico. El clima organizacional se hace cargo del comportamiento humano, es por esta razón es indispensable estudiarlo, comprenderlo y mejorarlo para el beneficio de los trabajadores y de toda la organización. Segredo (2013) Rev. Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana.

Bravo (2005) cita a Frederick Taylor “La principal finalidad de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada trabajador. La administración científica se basa en la certeza de que los verdaderos intereses de ambos son similares, que la prosperidad del patrón vaya acompañada de la prosperidad del empleado, y viceversa. El máximo de prosperidad no es solo salarios más altos para los empleados, sino también, el desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia, y como consecuencia desarrolle el trabajo más apropiado a su capacidad natural”.

Levinson et al. (1962) y Sc (Levinson, 1965) Plantearon como su punto de vista que las relaciones interpersonales en los centros de trabajo se basan en un contrato legal pero paralelamente en un contrato psicológico. Las relaciones laborales van a impactar directamente el nivel de desempeño de los trabajadores es donde el clima organizacional se convierte en la empresa en un factor clave de éxito.

Aproximadamente entre 1920 y 1930 (Mercado,1997), Universidad de Harvard, focalizaron su estudio de la conducta humana en el área laboral. Aplicaron para esto conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales. Usando la Western Electric Company, en la sede de Hawthorne. Llegando a la conclusión de que una organización viene a ser un sistema social y el trabajador es el elemento más importante de ella. Estos estudios también pudieron demostrar que el

trabajador no es una simple herramienta laboral sino una personalidad compleja que interactúa dentro de un grupo que, con frecuencia, no es fácil de comprender.

Goncalves (2011) define al clima laboral como un fenómeno que sirve como enlace entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones) y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que va a impactar en la organización en lo que se refiere a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc.

Según al artículo de Cuadra y Veloso llamado "Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones" Revista Universum N.º 22 Vol.2:40-56, 2007 Universidad de Tarapacá, Alrededor de los años sesenta, Likert y Mc Gregor propusieron una definición de clima organizacional" (clima laboral), con el propósito de estudiar la forma en que los directivos y los responsables de la organización creaban el clima en el que los subordinados se desenvolvían , el modo en que lo hacían, el nivel en que mostraban su eficiencia así como en la ejecución y la capacidad para que las acciones que llevaban a cabo se convirtieran en una influencia positiva y progresiva en el contexto organizacional. Ya en esa época se manifiesta la importante relación entre clima y liderazgo, la definición de "clima laboral" está referida a los factores ambientales que pueden percibir de manera consciente las personas que trabajan dentro de una organización, los cuales se encuentran sometidos al control de la organización y que se traducen en políticas y normas de conducta.

Juárez-Adauta (2012). Realizaron una investigación que consistía en correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de salud que incluía a las asistentes médicas, personal médico, enfermeras, administrativo y de servicios básicos, en todos los turnos, pertenecientes al Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano del Seguro Social. Su muestra aleatoria estuvo constituida por 230 personas: 58.3 % mujeres y 41.7 % hombres, con una edad promedio de 35 años. La evaluación se realizó con una escala mixta Likert Thurstone. El análisis se realizó a través de la t de Student, Anova y el coeficiente de correlación de Pearson. En esta investigación se pudo identificar la alta correlación entre los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional. El personal de servicios básicos manifestó en menor porcentaje su satisfacción con el trabajo y el clima organizacional. El personal con mayor satisfacción fue el de la jornada acumulada, después por el de los turnos matutino y vespertino; sin embargo, el turno nocturno manifestó menor satisfacción laboral y clima organizacional. El personal con mayor cantidad de años laborados en la institución hospitalaria presentó menor satisfacción con el trabajo y el clima organizacional, a su vez un grupo importante con mayor cantidad de años manifestó niveles altos. Eso indico que a mayor antigüedad se dividieron las opiniones sobre la satisfacción laboral y el clima organizacional, si bien es cierto que a menor antigüedad se tiende a un nivel medio de satisfacción con el trabajo y el clima organizacional. Se concluyó que un clima organizacional favorable será condicionante de una mayor y mejor calidad de vida de los integrantes de la institución de salud y a consecuencia de

esto, una mejora trascendente en la atención de los pacientes con derecho a recibir una adecuada atención médica.

Según la publicación “Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS”. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte 2010 Resalta que En el año 2007 la Asamblea Mundial de la Salud, de la OMS desplego un plan global a través de un conjunto de acciones enfocados en la salud de los trabajadores (GPA), 2008-2017, con el único objetivo de proporcionar a los países que la conforman, nuevos ímpetus para la acción. Esto está plasmado en el documento de 1996: “Estrategia Global de Salud Ocupacional para Todos” de la Asamblea Mundial de la Salud; la Declaración de Stresa sobre la Salud de los Trabajadores (2006); el Marco Promocional de la Convención sobre Salud Ocupacional y Seguridad de la OIT (Convención No. 187 de la OIT) (2006), la Carta de Bangkok sobre Promoción de la Salud en un Mundo Globalizado (2005) la cual también provee de importantes puntos de orientación. El Plan Global de Acción estableció cinco objetivos que a continuación nombramos: Diseñar y/o implementar políticas para normar adecuadamente la salud de los trabajadores. Proteger la salud en el lugar de trabajo. Fomentar la implementación y la accesibilidad a los servicios de salud ocupacional. Proporcionar y difundir las evidencias de acción y práctica. Integrar la salud de los trabajadores en otras políticas. El modelo de la OMS a través de este plan proporciona un marco teórico adaptable a diversos países, ambientes



laborales, y culturas. La OMS desarrollo guías específicas para sectores, empresas, países y culturas.

Great Place to Work (2016). En su página web oficial para el Perú público el ranking que cada año contiene a las mejores organizaciones donde trabajar en más de 45 países. Sobre la base de esta información que representa a más de 10 millones de empleados, estas organizaciones denominadas como las mejores empresas a nivel mundial conforman el estudio más extenso y respetado sobre la excelencia en el lugar de trabajo complementadas con sus prácticas de liderazgo de personas. Estos hallazgos son publicados en los canales mundiales de medios importantes, como Fortune (EEUU), Le Figaro Économie (Francia), diario El Comercio (Perú), Época Magazine (Brasil), Revista Capital (Chile), y muchos otros. Estos son el reconocimiento al mejor empleador y al mejor lugar de trabajo que toda empresa desea obtener. El año pasado el 2016 este estudio público que las 3 primeras empresas transnacionales de mejor clima laboral eran de propiedad y capital estadounidense y francés dedicado al rubro de sistemas, hotelería y agroquímicos.

El Perú no es ajeno a estas ideas. Así es como en las grandes empresas el clima organizacional está obteniendo un papel preponderante en la gestión de las empresas para evitar que afecte la competitividad de la organización y la fuga de talentos técnicos y profesionales a otras empresas. Las grandes empresas son las que más enfatizan que haya un buen clima laboral. Son ya conscientes de la importancia de ello para no ser

desplazados por otros competidores, incluso en el ámbito demográfico laboral hay empresas que están etiquetadas como organizaciones con buen clima laboral.

Según el Comercio (2017), publicó el ranking del Perú Top 10.000 señalando a las empresas más rentables del Perú. Después de revisar los resultados del reporte del 2016, resultando las empresas Telefónica, BCP, Antamina, Southern, GyM, América Móvil, BBVA Continental, Primax, Supermercados Peruanos y Backus figuran entre los primeros 10 lugares, Una pregunta interesante sería si sus resultados económicos son solo consecuencia de una prolija y estratégica gestión empresarial, o también dependen del resultado de manejar unas políticas claras de liderazgo y una adecuada gestión del talento. Como parte de la recopilación de datos, se les ha encuestado a las empresas sobre sus principales gerencias, para determinar cómo se reparte el poder dentro de la compañía: resultando de 1.780 empresas consideradas grandes, el 77% mencionó a la Gerencia de Recursos Humanos dentro de sus cinco áreas estratégicas. Un gran número de estas empresas están en los primeros lugares de rankings especializados Great Place to Work (GPTW). En la actualidad en el Perú las Top 10 del ranking Perú Top ,10.000 figuran entre empresas con mejor reputación, mejor clima laboral. Las empresas BCP, Backus, GyM, Antamina y BBVA Continental figuran en el Top 10 de Ranking Merco Empresas Perú en temas de reputación, así como en el ranking de compañías con más alta reputación de PwC y G de Gestión. América Móvil

y Southern también figuran en ranking Merco Talento, pero no dentro del Top 10. Interbank y Supermercados Peruanos aparecen dentro del Top 10 de Great Place to Work. Basándonos en esto es muy probable que las organizaciones tienen que avocarse en una mejora continua, utilizando estrategias para los ingresos en volumen de los denominados millennials al campo laboral. Este segmento es de aproximadamente 30% de colaboradores en las empresas, en promedio, dependiendo del sector. Y sin dudarlos muchos predicen que en los próximos años serán alrededor del 70% de la fuerza laboral.

Tomando como base la publicación oficial del MINSA, en el año 2015 en el segundo gobierno del Apra el Ministerio de Salud (Minsa) Implemento unas Mesas de Diálogo para lograr un mayor acercamiento de los trabajadores con la institución y así mantener, así como mejorar las relaciones con las agrupaciones gremiales, el Minsa y la OIT firmaron un Convenio Interinstitucional con el objetivo de promover un buen clima laboral. El compromiso que asumió el Ministro de Salud, Aníbal Velásquez, será de caracterizar su gestión por mejorar las relaciones con los gremios, y reconocer que el apoyo de la OIT, es fundamental para lograr la institucionalización de este proceso, porque debe formar parte de la cultura organizacional del Minsa. Fueron 78 las reuniones que se realizaron en el 2015. El Minsa estableció que las mesas de diálogo constituyen espacios fundamentales de acercamiento permanente de los trabajadores con su institución, lo que permite conocer e identificar alguna problemática e

identificar las necesidades para mejorar el servicio, así como las condiciones laborales de los trabajadores del sector Salud.

La Central de Emergencias de la Compañía de Seguros Rímac está ubicada en el distrito de Lima Cercado y es donde se realiza esta investigación, Rímac Seguros es una Empresa líder del mercado asegurador peruano y forma parte del grupo Breca, es una corporación nacional con presencia internacional, Rímac Seguros con más de cien años de existencia, fundado por la familia Brescia Cafferata; hoy cuenta con más de 4 mil colaboradores. Teniendo como Misión y Visión Ser una empresa socialmente responsable, centrada en el cliente y ser una marca de clase mundial, líder nacional de seguros y salud. Teniendo como lema “Trabajando por un mundo con menos preocupaciones”. Y teniendo como valores: Vocación de Servicio, Íntegros, Comprometidos, Excelencia.

El clima laboral es vital para el trabajo idóneo de los operadores telefónicos de la Central de Emergencia de la Compañía de Seguros Rímac en Lima Cercado. Las gestiones laborales que tienen que realizar el personal de la central de emergencias son estratégicamente vitales para poder ayudar orientar y salvaguardar vidas humanas, así como bienes materiales que son propiedad de sus clientes.

El gerente de talento humano tiene la obligación de estar supervisando la calidad del clima laboral puesto que ello afecta directamente el nivel de desempeño de los operadores telefónicos de la Central de Emergencia.

Los operadores telefónicos son el primer contacto que tiene el cliente con la compañía de seguros ante una emergencia; de tal forma que con su trabajo construyen la imagen institucional de la empresa. El nivel de inteligencia emocional que deben aplicar va a ser importante para obtener resultados exitosos.

El promedio de rotación de personal tiene tendencia a ser alto y esto afecta el nivel de reclutamiento del nuevo personal. Las horas adecuadas de capacitación en atención al cliente no ha sido una constante para preparar a los operadores telefónicos. La falta de promoción o ascensos es parte también de la razón del desgano laboral de los propios operadores telefónicos. Las exigencias eventuales de las horas de trabajo con sobretiempos remunerados es un indicador de la falta de planificación de los recursos humanos para poder tener personal de recambio en caso de enfermedades, accidentes, emergencias nacionales, deserciones, así como renuncias voluntarias por mejores oportunidades.

La ubicación del local, por considerarse una zona peligrosa también crea condiciones adversas de equilibrio emocional debido a que causa ansiedad y temor entre los trabajadores que laboran en el horario de tarde noche. Por lo tanto, el estado de ánimo del personal solo se sustenta en la funcionalidad y el cumplimiento de la labor por tener una actitud remunerativa.

Igualmente, las condiciones laborales son parte del clima laboral de esta empresa que ha intentado varias veces buscar soluciones para que el personal se sienta más fidelizado con la misión y visión de la empresa; pero aún no ha logrado tener efectos óptimos en el personal a pesar de los cambios que se han hecho en la decoración y en los muebles ergonómicos.

Por lo tanto, las medidas planificadas para dar estabilidad al clima laboral deben ser bastantes imaginativas durante las cincuenta y dos semanas del año. Aunque para los encargados de los asuntos financieros, estos pueden ser gastos excesivos, la experiencia demuestra que el personal bien motivado con el andamiaje de un óptimo clima organizacional desemboca en una mejor atención a los clientes y esto fideliza en el tiempo. La compañía está preocupada por el crecimiento de las incidencias de las deserciones de clientes y estas se relacionan en un número importante con la atención telefónica, además se recibieron algunas quejas por el trato recibido de parte de los operadores telefónicos de seguros Rímac. Por último, es prioritario enmendar los errores de la gestión de la compañía a través de una auditoria de gestión administrativa. Es el área de la central telefónica de emergencias donde representa el primer contacto con el público en general, y en seguros es importante y fundamental a atención al público por que los clientes ponen sus bienes salud y vida en las manos de la compañía por tenerle confianza de tal modo que desde su llamada deben

tener una primera buena percepción, así conservar a los clientes presentes y atraer a los futuros.

## **1.2 Delimitación temporal, espacial y demográfica**

La delimitación temporal comprende el año 2017. En el aspecto espacial está delimitado a la central de emergencias de la Compañía Seguros Rímac de Lima Cercado y demográficamente comprende a toda la población laboral de operadores telefónicos en sus distintos turnos de trabajo.

La distorsión en el clima laboral es producto de los ejercicios empíricos para solucionar estas falencias por parte de las jefaturas. Las limitaciones de buscar soluciones para el clima organizacional han determinado una serie de hechos negativos para la cohesión grupal de los grupos formales e informales de los operadores telefónicos.

Los incumplimientos de algunas promesas de los jefes han creado niveles de desaliento en el personal. Todo esto va a estructurando una actitud de desconfianza. Así como de desesperanza en el personal en distintos grados.

### **1.3 Formulación del Problema.**

#### **1.3.1 Problema principal**

¿Cuál es el clima laboral de los operadores telefónicos de la Central de Emergencias de la Compañía de Seguros Rímac en Lima Cercado?

#### **1.3.2 Problemas secundarios**

- ¿Cuál es la Autorrealización como factor de clima laboral, de los operadores telefónicos de la Central de Emergencias de la Compañía de Seguros Rímac en Lima Cercado?
- ¿Cuál es el Involucramiento Laboral como factor de clima laboral, de los operadores telefónicos de la Central de Emergencias de la Compañía de Seguros Rímac en Lima Cercado?
- ¿Cuál es la supervisión como factor de clima laboral, de los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac en Lima cercado?
- ¿Cuál es la comunicación como factor de clima laboral, de los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac en Lima cercado?
- ¿Cuáles son las condiciones laborales como factor de clima laboral, de los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac en lima cercado?



## **1.4 Objetivos:**

### **1.4.1 Objetivo general:**

Determinar el clima laboral de los operadores telefónicos de la Central de Emergencias de la Compañía de Seguros Rímac en Lima Cercado.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar la autorrealización como factor de clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac en lima cercado
- Determinar el Involucramiento Laboral como factor de clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac en lima cercado
- Determinar la Supervisión como factor de clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac en lima cercado
- Determinar la Comunicación como factor de clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac en lima cercado
- Determinar las Condiciones Laborales como factor de clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac en lima cercado.

## 1.5 Justificación e Importancia de la Investigación

Las relaciones interpersonales laborales son fundamentales y son parte del día a día dentro de una organización y esto se plasma en un contrato legal y a su vez en uno psicológico. Estas relaciones influirán de forma determinante en el nivel de desempeño de los trabajadores donde el clima organizacional en la empresa se convierte en el forjador del logro de sus objetivos. **Levinson et al. (1962) y Schein (1965)**

De acuerdo a esta afirmación, el objeto de esta investigación es importante y necesario debido a que el clima laboral es un factor relevante en el desarrollo organizacional de la empresa. Asimismo, una buena planificación del clima laboral permite que el nivel de productividad aumente. El identificar cómo se encuentra el clima laboral permitirá realizar un control interno adecuado y apreciar las fortalezas y debilidades del mismo para poder corregirlas, así como trabajar constantemente con las oportunidades de mejora que se identifiquen. De este modo, las empresas tienen que prever la calidad del clima laboral para poder reducir las expectativas negativas de la rotación del personal, aumento de ausencias y deserciones.

El clima laboral ayuda en el desarrollo de las estrategias de la organización, la promoción del empleo y el cumplimiento de los indicadores de productividad esto va mejorando paulatinamente. Todo esto impacta directamente en la imagen institucional de Seguros Rímac, cuya misión sostiene lo siguiente: “Trabajamos por un mundo con menos preocupaciones”; y la visión es “Ser una empresa socialmente responsable, centrada en el cliente y de clase mundial, líder nacional en seguros y salud”.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

A continuación, se detallarán tanto los antecedentes internacionales como nacionales relacionados a la variable de investigación que es el clima organizacional

##### 2.1.1 Internacionales

La investigación de **Marroquín y Pérez (2011)** se basó en el **“clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de sus colaboradores de Burger King, en Guatemala”**. Se utilizó para este estudio una guía de observación y un cuestionario de preguntas cerradas. Los resultados que se obtuvieron arrojaron que casi todos los trabajadores presentan libertad en su trabajo, identificación con la organización y aprecian las condiciones laborales. Este resultado también se evidencia en el cuestionario que se aplicó a los trabajadores donde la mayoría indica que están a gusto trabajando con sus compañeros. Concluye el estudio indicando que existe un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores.

**Gonzales Roma y Peiró (1999)** en su estudio del **“Clima en las organizaciones laborales y el los equipos de trabajo”** Unidad de Investigación de Psicología de las organizaciones y del Trabajo Universidad De Valencia, Se enfocó en medir el clima laboral en las

organizaciones, estos estudios arrojaron como resultado que el clima laboral del equipo puede tener influencias significativas en algunos resultados y variables del equipo tales como el rendimiento y el absentismo, es importante resaltar que Gonzales y Peiro fueron hasta ese momento los primeros que encontraron una relación estrecha entre satisfacción laboral y clima laboral hasta ese año nadie había estudiado ese punto por demás importante.

**Jesús F. Salgado, Carlos Remeseiro y Mar (1996) Iglesias** quienes realizaron un estudio del “**Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME**” Universidad de Santiago de Compostela, Universidad de Oviedo. Esta investigación se llevó a cabo en una PYME comercializadora del rubro automovilístico, cuya facturación en el año 90 fue de 1300 millones de pesetas. Esta encuesta fue llenada por los empleados que no tenían un grupo de trabajo específico o personal a su cargo fue de carácter anónima se aplicaron dos cuestionarios. El estudio sugiere que satisfacción y clima son dos diferentes variables y solo se relacionan en un aspecto: la percepción de las relaciones interpersonales. Tomando en cuenta lo revelado por esta investigación, podría darse la impresión de que una empresa mostrase un clima organizacional positivo y, al mismo tiempo, una gran parte de sus empleados demostrase un cierto grado de insatisfacción laboral. Los resultados que se obtuvieron indican la conveniencia de que en los estudios de

diagnóstico del clima organizacional se investiguen y analicen de forma separada clima y satisfacción, porque podrían tener efectos diferentes sobre la productividad, llámese (rendimiento, absentismo, rotación, accidentes, etc.).

**Cardona A. y Buelvas (2010) Colombia**, realizaron un estudio para “El objetivo de esta investigación fue el de diagnosticar el clima organizacional o laboral en el departamento de Gestión Predial de la empresa Autopistas del Sol S.A. de Cartagena. La investigación fue un estudio de caso, fue de carácter descriptivo analizando e interpretando de forma sistemática las características del clima laboral. Se consideraron como variables de estudio: La participación, Estilo de liderazgo, Satisfacción, y Comunicación. El método de recolección de la información fue a través de una encuesta estructurada por la escala de medición Likert, una entrevista con la gerencia y observación directa. Como resultado se identificó que el clima organizacional dentro del departamento de predial de la empresa Autopistas del Sol S.A. es un ambiente agradable, aunque al mismo tiempo suele presentar una serie de síntomas de inconformidad por parte de algunos trabajadores en lo referente a ciertos temas; estos deben ser tratados a la brevedad posible, y de forma eficaz, porque con el tiempo podrían llegar a convertirse en un problema mayor. Las recomendaciones que los investigadores propusieron fueron: Realizar una serie de programas

de capacitación de especialización en ventas y las gestiones del día a día. También en reforzar los valores institucionales en el personal, así como reforzar a través de una serie de entrenamientos las habilidades y fortalecimiento de las actitudes para el liderazgo y trabajo en equipo, organizar talleres de convivencia, con el fin de generar mejores relaciones interpersonales entre los compañeros. Incrementar el nivel de comunicación en todos los empleados, por medio de correos institucionales, intranet y periódicos murales, informando los objetivos, metas y asuntos correspondientes a las actividades del departamento, incentivar a través de la recompensa con presentes, regalos, bonos, y souvenirs, fomentar en el área las oportunidades de ascenso y escalonamiento en los empleados.

**Pereira (2014)** Realizo una investigación acerca del “**Clima Laboral y Servicio al Cliente**” investigación que se llevó a cabo en Hospitales Privados de la zona 9 de la Ciudad de Quetzaltenango, en Guatemala, Por medio de este estudio se pudo determinar que el clima laboral impacta en el servicio al cliente ,existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, estos reconocen la existencia de este impacto tomando en cuenta que los compañeros de trabajo y los pacientes son los clientes internos y externos que precisan un servicio de calidad. Los factores que se detectaron en el hospital fueron las remuneraciones, experiencia, armonía, comunicación, colaboración, seguridad e higiene, estos factores no

les afecta de una forma negativa sino positiva. En el hospital ya están implementados procedimientos que facilitan la práctica de la calidad y éstos mismos ayudan a brindar un mejor servicio al cliente al lograr que éste sea de calidad.

**Boada (2017)** realizó un estudio acerca del **“Liderazgo y Clima Laboral en CLINMEYD S.A. Northospital” Quito**, utilizando la escala de clima laboral SPC de Sonia Palma y tuvo como objetivo identificar los tipos de liderazgo que existen en Northospital y determinar su relación con el clima laboral en las distintas áreas del centro laboral. La población encuestada fue de 101 trabajadores para la variable de Clima Laboral. Los resultados de clima laboral muestran que no existe relación entre el estilo de liderazgo utilizado por el jefe de área y el clima laboral existente en la misma.

### **2.1.2 Nacionales**

**García y Segura (2014)** efectuaron una investigación sobre **“El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay-Huari, Ancash Perú”**. Por medio de este estudio se identificó que existe una correlación moderada y a su vez significativa entre el Clima organizacional y el desempeño docente. Se determinó que la existencia de un buen clima organizacional favorecerá un buen desempeño docente. Como resultado de la investigación se observó



que las relaciones interpersonales impactan en el trabajo de planificación, se debe mejorar el trabajo de diversificación curricular y el nivel de comunicación.

Según un estudio elaborado en mayo del **2016** por el **Centro de Liderazgo para el Desarrollo de la Universidad Católica San Pablo (UCSP) Arequipa**, se obtuvo como resultados que el clima organizacional de los centros de trabajo solo satisface un 65% de las necesidades materiales, cognoscitivas y afectivas de los empleados. Así mismo los jóvenes menores de 26 años están dentro de los más insatisfechos. Para este estudio se utilizó una muestra en base a los funcionarios, personal administrativo y operarios de 52 empresas de Arequipa Metropolitana durante el primer trimestre del 2016. En esta investigación se exploró la calidad de las motivaciones personales de la Población Económicamente Activa (PEA) y para esto se usaron tres perspectivas: extrínsecas (dinero, condiciones de trabajo, reconocimiento), intrínsecas (formación académica, equipos, empoderamiento) y trascendentes (confianza, respeto, justicia). Los resultados del estudio arrojan que las motivaciones personales de la PEA en Arequipa son de 87% en el ámbito extrínseco, 87% en el intrínseco y 89% en el trascendente. Contrastando esto, de acuerdo a los trabajadores encuestados sus centros laborales solo se preocupan por cada una de estas dimensiones en un 66%, 63% y 67%, respectivamente. Esto quiere decir, que existe una brecha de

22% entre lo que requieren los colaboradores y lo que su organización les brinda. Al concluir este análisis se identificó que la mayor insatisfacción está referida a las remuneraciones, existe una brecha de 31 puntos. Los colaboradores tienen un 93% de motivación de percibir una buena remuneración, pero sus empresas solo satisfacen un 62%. Con respecto a la pasión de las personas de laborar en algo que les gusta, la motivación alcanza un 81%, pero el clima organizacional está a 32 puntos de satisfacer este aspecto. Otras grandes brechas se identificaron en las variables de lealtad y plenitud con brechas de 26 puntos con respecto a lo que brinda la organización. Esta insatisfacción está claro que afecta la productividad y fomenta la rotación de personal, ya que los colaboradores toman en cuenta si el lugar en donde trabajan fomenta el logro de sus metas profesionales y personales. Al comparar a los trabajadores que tienen 56 o más, los adultos jóvenes se encuentran insatisfechos en sus motivaciones.

**Carmona (2002) citado por Quispe (2016)** realizó una investigación sobre **“La relación entre el Síndrome de Burnout y el clima laboral en profesionales de enfermería en el Perú”**. Utilizando para esta investigación el Inventario de Maslach Burnout Inventory (MBI) y la escala de clima laboral de Moos (WES). El resultado fue que la mayoría de enfermeras presenta Síndrome de Burnout, pero a pesar de ello la mayoría percibe un buen clima

laboral. Concluye indicando que no existen correlaciones entre las variables de estudio.

**Castillo (2014)** realizó una investigación acerca de **“La relación entre Clima Organizacional, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos de una Empresa Privada en Lima, Perú”**. Para desarrollar esta investigación se utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma, la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni y la escala de Satisfacción Laboral de Price, adaptada por Alarcón. Identificándose que existe una alta correlación muy significativa y positiva entre el clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral, entre las variables estudiadas. En base a los resultados se Concluye que las variables estudiadas están directamente relacionadas, esto se debe a que, a mayor grado de motivación, mayor calidad y satisfacción en los trabajadores.

**Saccca (2010)** realizó un estudio sobre **“El vínculo entre clima laboral y el desempeño académico de los profesores de las instituciones educativas básicas alternativas (CEBAS) del distrito de San Martín de Porres, Perú”**. Y obtuvo como resultado que hay una relación altamente significativa entre las dimensiones de clima laboral y desempeño académico. Concluyendo que si existe relación entre ambas variables de estudio.

**Baltazar y Chirinos (2013)** realizaron un estudio sobre “**Clima Laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú**”, para ello utilizaron la “Escala de Clima Laboral” de Sonia Palma, los resultados revelaron que existe relación altamente significativa entre el clima laboral y la dimensión de afabilidad, no existe relación entre clima laboral y las dimensiones de estabilidad emocional y apertura mental, finalmente el clima laboral es percibido entre los colaboradores encuestados en un 62% lo perciben como favorable, y el 33% como muy favorable, englobando al 95% de la misma.

**Nieves (2013)** realizo un estudio denominado “**Análisis del clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores del área de gestión de portafolio del banco Scotiabank, sede Lima**” quien utilizo la escala de clima laboral de Sonia Palma. Los resultados que se obtuvo determinaron que la percepción del clima laboral en los colaboradores encuestados es favorable ya que los colaboradores encuestados lo percibieron en un 82%, la percepción del clima depende del grupo ocupacional y la edad.

**Gamboa (2014)** realizo un estudio que se ocupó de analizar el “**Clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia**” los

resultados revelaron que la percepción del clima laboral entre los trabajadores se ubicó en un nivel medio de acuerdo a los puntajes de la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma, y se identificaron que fueron tres los factores críticos percibidos por los trabajadores: autorrealización, comunicación y condiciones laborales.

## **2.2 Bases Teóricas y científicas**

### **2.2.1 Clima Laboral**

#### **Definición:**

De acuerdo a lo investigado dentro de los primeros antecedentes del que se tienen conocimiento resalta uno que ocurre entre los años 1927-1947 en los estudios de (Stoner James, 1996) realizados por Elton Mayo, donde por primera vez se tomaron elementos de producción en el trabajo y factores como iluminación del lugar de labores, la temperatura y otros, a través de esto se identificó que el rendimiento de la organización está directamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores **Stoner (1996)**.

Según (**Furnham, 2001**) el realiza una comparación entre el clima organizacional con los cambios climáticos atmosféricos, para llegar a esta conclusión se basa en que ambos son inestables y pueden llevar a la liquidación parcial o total de una organización.

**Argyris (1958)** realizo un estudio del clima laboral en un banco y a partir de esto define el clima laboral como un conjunto de políticas formales de la organización, incluyendo las necesidades de los trabajadores, valores, así como las diferentes personalidades que operan dentro del propio sistema. Para llegar la conclusión afirmando que la organización formal tiende a ser descuidada porque suele centrarse en las tareas o producción dejando de lado la necesidad humana, lo cual origina que los trabajadores no sean tratados maduramente respecto a su trabajo. Además, cambia el concepto citado e intercambiado como “Cultura informal”

**Gellerman (1960)** citado en **Brunet (1999)** quien por primera vez en psicología organizacional se hace uso del término clima organizacional y la define como: Una reunión de características que describen de una manera clara a una organización y es por medio de estas que se va a poder diferenciar de las otras, estas características tienden a ser de limitada duración en el tiempo y tienen marcada influencia en el comportamiento de las personas dentro de la organización.

**(Taguiri,1968)** tiene su propia definicion de Clima Organizacional, es un fenomeno que interviene como intermediario entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales y como consecuencia se plasman en un

comportamiento que tiene impacto en la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) y en una lógica interacción.

**Reichers y Schneider (1990)** Ellos consideran su propia definición de clima laboral pues la definen como: las percepciones de los colaboradores que conviven en una organización, con respecto a las políticas y los procedimientos, tanto formales como informales que existen dentro de ella.

De acuerdo a **Sandoval, (2004)**. Quien nos dice que desde la perspectiva psicológica del clima laboral se puede mostrar cómo está funcionando una organización y esto va a influir que el ambiente pueda tornarse de confianza o temor e inseguridad. La forma en que un trabajador se comporte va a depender de cómo percibe su clima de trabajo y los elementos que componen la organización. El comportamiento organizacional está enfocado en investigar el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de estas organizaciones.

**Molina (2011)** citado por Galicia, García y Hernández (2017). Nos explica que los aspectos: comunicación, estructura organizacional, motivación, compromiso organizacional, poder, trabajo en equipo y clima organizacional están implicados dentro del

Comportamiento Organizacional y a su vez el comportamiento organizacional es el factor del cual se deriva el clima organizacional o laboral.

El clima organizacional, según **Chiavenato (2000)** se define como el grado motivacional de los trabajadores, también nos plantea que el trabajador debe adaptarse a las diversas situaciones para lograr mantener una estabilidad y así poder satisfacer sus necesidades.

Así mismo **Méndez, (2006)** quien investigo la “**Relación entre clima y compromiso organizacional en los docentes de instituciones educativas estatales del distrito El Agustino UGEL 05**” lo define como la evaluación que hacen los trabajadores acerca de sus condiciones físicas y sociales dentro de la empresa.

El clima organizacional va a estar condicionado por diversos factores puramente objetivos como: estructura, políticas y reglamentos internos, hasta determinadas características percibidas tan subjetivas como la cordialidad y el apoyo (**Dessler, 1979**).

Según **Llaneza (2009)** el clima laboral es la apreciación que tienen los colaboradores sobre el conjunto de elementos que componen la cultura organizacional.



El comportamiento de los colaboradores, va a estar condicionado a la percepción que tenga cada uno de los colaboradores de estos elementos, de acuerdo a esto se determina que se relaciona la interacción entre características organizacionales y personales. El clima laboral u organizacional es un producto cultural que no es objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. Para ser más claros el clima es un tipo de actitud colectiva creada por los mismos colaboradores de una organización y de acuerdo a sus interacciones diarias. Las personas trabajan básicamente para poder cubrir sus necesidades económicas, pero también buscan cubrir sus necesidades de desarrollo profesional y personal. Y son estas necesidades las que motivan a los colaboradores a mejorar su rendimiento, y es por esta razón que la percepción que tienen estará determinada por características individuales como expectativas, cultura y experiencia. Los elementos objetivos que pueden afectar negativamente la percepción de los colaboradores sobre el entorno en el que desempeñan su trabajo son las exigencias mentales de las actividades , tareas que deben realizar, procesos de trabajo, exigencias físicas que requieran las tareas, exigencias emocionales, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento profesional, criterios de equidad, equipamiento, cultura de la organización, salario y el plan estratégico del lugar donde laboran que incluye la misión y la visión de la organización.

### 2.2.2 Características

De acuerdo a **Salom (1994)** estas son las características más resaltantes del clima organizacional:

- Tiene una permanencia estable.
- Influye en las conductas de los trabajadores.
- Contribuye en el nivel de compromiso e identificación de los trabajadores con la organización.
- Es advertido por los trabajadores
- La estructura, dirección, políticas y planes de gestión, van a influenciar en el ambiente laboral.
- Elevada rotación del personal.

**Daniel Goleman (2011)** en una entrevista realizada por **Expansión y debate** y publicada en la página web **equiposytalento.com** Él nos habla acerca de los valores que debe tener el perfil de un líder y para esto realiza un paralelo entre el desempeño profesional de dos compañeros de escuela para poder ejemplificar mejor sus teorías de inteligencia emocional. De acuerdo a los que nos dice Goleman, el mejor alumno de la clase tuvo menos éxito en la vida que su amigo que siempre fue un estudiante regular. ¿Ahora Por qué? Sucede esto. Lo diferente entre ambos amigos es

que el que era un estudiante promedio fue capaz de controlar sus emociones e influir positivamente en los grupos de trabajo. De tal modo que todos quieren trabajar con él, Es así entonces que una de las grandes virtudes de la inteligencia emocional es controlar nuestro estado de ánimo. Todo esto es más relevante cuando se habla del perfil del líder. En una organización existen cambios de humor y de sensaciones y estos se ven reflejados en la productividad, ya que los trabajadores se moldearán a sus ánimos. Esta productividad tendrá tendencia a bajar cuando el grupo está deprimido y con tendencia al alza, en el caso contrario. Por lo tanto, es el líder quien debe ser muy cuidadoso con sus emociones, pero no menos con sus acciones.

Goleman tiene claro, que los ejecutivos que son visionarios proponiendo una dirección con objetivos a largo plazo y los que son orientadores formando a los trabajadores para el futuro son en realidad quienes tienen un mayor impacto positivo y definitivo sobre el clima laboral.

### **2.2.3 Factores que conforman el clima organizacional**

Según **Goncálves (2000)** El primer factor del clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno y procesos, quedando claro que este enfoque se basa en el comportamiento del trabajador debido a los factores extrínsecos e intrínsecos que brinda la organización y como estos impactan sobre el desempeño de los

miembros y dan forma al ambiente en que esta organización se desenvuelve.

#### **2.2.4 Dimensiones del clima organizacional**

**Salldoval-Caraveo M.C.** citan a **Litwin y Stinger (1978)** las dimensiones del clima organizacional dan referencia a un todo que es percibido, son algunos aspectos de un fenómeno cultural y se basan en nueve dimensiones que demostraran la presencia del clima organizacional:

- Estructura, las reglas, políticas y procedimientos de la empresa,
- Responsabilidad Empowerment, la percepción que tiene el individuo de ser su propio jefe esto implica tener un compromiso elevado con el trabajo
- Recompensa, es la acción de premiar por el trabajo bien hecho.
- Desafío, son las metas impuestas por la empresa.
- Relaciones, es la percepción del trabajador de cómo se desarrolla la relación entre los miembros de una organización de parte de los jefes hacia sus subordinados y viceversa.
- Cooperación, el trabajo en equipo para lograr alcanzar un mismo objetivo.
- Conflictos, son las opiniones encontradas que se pueden manifestar entre los miembros de la organización.
- Identidad, es el sentimiento de pertenencia por parte del trabajador hacia la empresa.

### 2.2.5 Tipos de clima organizacional

Se declaran cinco tipos de clima organizacional, y los grupos pasan por ellos, en etapas de desarrollo en la organización, como respuesta a las presiones. Internas y externas, **Brunet, (1999)** estos son:

- Clima rutinario, son monótonas, apáticas e impersonales.
- Clima orientado para la tarea, es el trabajo altamente sistémico y controlado por sus miembros.
- Clima de apoyo mutuo, existen lazos de amistad, empatía y preocupación entre los trabajadores, mostrando una enorme preocupación por los sentimientos ajenos.
- Clima práctico, se caracteriza la cooperación y la sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel democrático.
- Clima propósito: Caracteriza la actividad altamente dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia.

El estudio del clima laboral está sustentado en las teorías de las relaciones humanas, para esto se tiene que mencionar la teoría clásica de Fayol, siendo una teoría donde se veía al ser humano como un ente económico, se puede identificar dentro de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, sin dejar de lado el factor económico.

## 2.2.6 Teorías

### Teoría del Comportamiento Organizacional

La teoría del comportamiento humano, está formado por un grupo de conceptos y variables que definitivamente van a ayudar al estudio de entender y comprender como actúan e interactúan las personas en sus diferentes contextos. De las características del comportamiento se desprende las variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura. En este marco, el psicólogo estadounidense **Douglas Mc Gregor**, afirma con sólidos argumentos que de la teoría del comportamiento humano nacen la mayoría de las acciones administrativas. El comportamiento organizacional es fundamental para poder estudiar el impacto que las personas, los grupos tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la misma.

El comportamiento organizacional aparece debido a la comunicación, y se puede separar por partes para poder entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo da inicio de la forma como se comunique y se pueda asimilar la información dentro de la organización. Por lo tanto, la comunicación en una organización es relevante ya que proporciona medios para que fluya la información de una forma adecuada, optimizando do los criterios, motivando a los empleados y contribuye para que los

objetivos trazados por la organización se cumplan. La conducta organizacional es una disciplina académica que tiene como función describir, controlar, predecir y entender el comportamiento humano dentro de una organización. Cuando esta es aplicada a individuos dentro de una organización, comprende normas, valores, excepciones y actitudes. (Mancera, 2016)

### **Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional Douglas Mc Gregor (1960) “El lado Humano de las Organizaciones”**

Existen gran cantidad de teorías que derivan del comportamiento organizacional; la teoría “X”, que supone que las personas eludirán trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto es a razón de las pocas ambiciones y responsabilidades que poseen. Ante las necesidades de la organización serán indiferentes, serán reacios al cambio, no están motivados a interesarse por realizar sus actividades pese a que reciben algunas gratificaciones, ante esto los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coacción, control y amenazas, para lograr que los empleados lleven a cabo sus labores. Por otro parte, la teoría “Y” plantea que la gente no es holgazán o perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potenciar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural y divertida. Se identifica que la teoría “Y” brinda un aporte más significativo al estudio, ya que estudia el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la detección de las

oportunidades de mejora, tanto en las diferentes áreas como en las personas, y esto permitirá potenciar sus capacidades.

### **Teoría “Z”**

Por otro lado, **William Ouchi** propone la teoría “Z”, que explica que la autoestima está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones. Esta teoría está sustentada sobre la premisa de que los individuos no se desvinculan de su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones laborales aumenta la productividad y la autoestima de los empleados. La teoría “Z” nos propone que para tener claras las necesidades del trabajador, es imperativo tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; no es posible desvincular la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales. Está basada en las relaciones humanas, resaltando aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; con el fin de mejorar la productividad utilizando una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados.

### **Teoría de las relaciones humanas**

Es importante hacer una descripción de la teoría de las relaciones humanas ya que esta nos presenta una nueva visión, dentro de las organizaciones, acerca de la naturaleza del hombre, ya que esta considera al trabajador o colaborador no como un elemento



económico, sino como un ser social poseedor de sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades y estas lo motivan a alcanzar sus objetivos, donde por a través de los estilos de liderazgo y las normas que rigen al grupo se podrá determinar de manera informal los niveles de producción. Este siendo un enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, que es maximizar la productividad; tomando en cuenta que los factores sociales y psicológicos pueden determinar en gran parte la producción y satisfacción de los trabajadores.

### **Motivación humana**

La “**teoría de la motivación**” de **Elton Mayo**, que tanto motivan e influyen en el comportamiento de los trabajadores, los factores económicos, salariales y las recompensas, ya sean sociales o simbólicas. Queda claro que el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, **Lewin**, en su teoría de la motivación, manifiesta que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, va a crear un estado de tensión en el individuo que reemplaza el estado de equilibrio. En otras palabras, las necesidades motivan el comportamiento humano, la capacidad de satisfacerlas. Toda necesidad que no es satisfecha va a producir una frustración y origina ciertas conductas como:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía.

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow,**

Formula la hipótesis, que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

1. Fisiológicas: hambre, la sed y el sexo.
2. Seguridad: protección del daño físico y emocional
3. Sociales: afecto, pertenencia, aceptación.
4. Estima: respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento.
5. Autorrealización: crecimiento, logro del potencial individual.

Al satisfacer la primera necesidad, la que sigue va a tomar mayor importancia y así sucesivamente.

La motivación es fundamental foco para el estudio del clima organizacional, la conducta de los seres humanos va a depender de las necesidades que deben satisfacer; y es por esto que los

directivos de las organizaciones tienen que darle una importancia primordial en ayudar a satisfacer dichas necesidades.

### **Influencias del Clima Organizacional**

Según **Brunet** (2004), el clima organizacional está influenciado por dos grandes corrientes:

Escuela Gestalt: Se centra en el ordenamiento de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes) en el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo: a) captar el orden de las cosas tal y como éstas existen y b) un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta afirmación, los individuos entienden el mundo que los rodea y se basan en la percepción, comportándose en función de la forma en que ellos ven ese mundo. Así es que la forma como se percibe el medio de trabajo y su entorno va a influir en el comportamiento de un empleado.

Escuela Funcionalista: El pensamiento y la conducta de un individuo, del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales van a ser fundamentales en la adaptación del individuo a su medio.

Ambas escuelas tienen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos necesitan información

que les proveerá el trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio adecuado con el mundo que los rodea.

Así mismo, **Martín y Colbs.** (1998), exponen otras escuelas enfocadas en el clima organización:

Escuela Estructuralista: el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto laboral, el tamaño de la organización, centralización o descentralización de la toma de decisiones, niveles jerárquicos de autoridad, tecnología utilizada, regulación de la conducta individual.

Escuela Humanista: el clima se enfoca al conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características individuales y las de la organización.

Escuela Sociopolítica y Escuela Crítica: estas escuelas sostienen la premisa que el clima organizacional representa un solo concepto que integra todos los elementos de una organización, en lo que se refiere a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los integrantes tienen ante su organización.

Estas escuelas, presentan teorías con enfoques diferentes, pero proporcionan referencias confiables, que permitan establecer una relación entre ellas y el clima organizacional, ya que unas teorías se

enfocan en cómo influye el ambiente y las características individuales de los empleados, otras se concentran en elementos físicos y, por último, aquellas que se centran en la esencia del trabajador.

## **Liderazgo**

El liderazgo tiene la capacidad de influenciar y conducir a un conjunto de personas para alcanzar las metas establecidas por la organización. De acuerdo al enfoque de las relaciones humanas, existen varias teorías que explican el liderazgo:

### **Teoría de rasgos de personalidad**

Se basa en las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores.

### **Teoría de estilo de liderazgo**

De acuerdo a esta teoría se establece la existencia de tres estilos de liderazgo:

1. Liderazgo autocrático: a base de la imposición de órdenes a los subordinados y la centralización de las decisiones, no hay participación de otros. Presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de iniciativa, insatisfacción por parte del personal y siempre va ser necesaria la presencia del líder para desarrollar cualquier actividad.

2. Liderazgo liberal: el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayoría de actividades posibles, alta actividad de los subordinados, escasa productividad, fomenta el individualismo y el poco respeto al líder.

3. Liderazgo democrático: un líder con este perfil guía al grupo al logro de los resultados, favorece la participación de los empleados. Buena comunicación entre el líder y el subordinado, las actividades se llevan a cabo este o no el líder, se fomenta un la responsabilidad, compromiso personal y clima de satisfacción grupal.

El liderazgo es vital para realizar un análisis del clima organizacional, porque es a través de los líderes y su relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y juntos lograr un clima organizacional adecuado. De acuerdo a lo anteriormente descrito es que podemos concluir que ambas teorías se complementan y juntas explicar el fenómeno de estudio y su comportamiento de una manera más clara y precisa.

Para **(Bañuelos F, 2010)**, un clima adecuado se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, mientras que un clima inadecuado destroza el ambiente de trabajo pudiendo ocasionar conflictos interpersonales y un bajo rendimiento.

## **Características del Comportamiento Organizacional**

- Disciplina científica aplicada y tiene como objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr niveles de desempeño óptimos.
- Enfocado en identificar diversas situaciones de la organización para poder manejarlas adecuadamente y obtener el máximo provecho.
- Utiliza los métodos científicos al formular hipótesis sobre la dinámica de la conducta en las organizaciones y luego se encarga de comprobarlas empíricamente.
- Esta principalmente relacionado con varias áreas de estudio por ejemplo la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional y recursos humanos.

Likert: Medición de la percepción del clima laboral, **Brunet (1997)** menciona que Likert mide la percepción del clima laboral en función de ocho características:

- Los métodos de mando, como se utiliza el liderazgo para influir en los trabajadores.

- Las fuerzas motivacionales, son los procedimientos que se crean para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Los procesos de comunicación
- Los procesos de influencia al resumirse en la importancia de la interacción superiores y subordinados para el establecimiento de los objetivos de la organización.
- Los procesos de toma de decisiones.
- Los procesos de planificación, en la que se establece el sistema de fijación de objetivos.
- Las características de los procesos de control.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

El clima organizacional es de por si complejo ya que lo que se desea mejorar es el ambiente de trabajo, y al mismo tiempo aumentar la productividad teniendo como factor clave el personal. El ambiente donde se desempeña el trabajador diariamente y se relaciona con sus compañeros de trabajo como con los clientes, conforma el clima laboral.

**Likert** citado por **Gan** (2007), define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

El primero es:

El clima autoritario, que a su vez tiene dos sistemas.



El sistema 1 es el autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no confía en sus empleados, por consecuencia se percibe un ambiente de temor, la interacción entre los líderes y los subordinados es casi nula, la toma de decisiones es únicamente de los jefes.

El sistema 2 es el autoritarismo paternalista, se caracteriza por la confianza que existe entre la dirección y sus colaboradores, aquí se usan castigos al igual que recompensas como motivación a los colaboradores, los jefes manejan estos como mecanismos de control.

El sistema 3 es el consultivo, está basado en la confianza que tienen los supervisores en sus subordinados, los colaboradores toman decisiones específicas, existe interacción entre los supervisores y los subordinados donde se delegan responsabilidades.

El sistema 4 es la participación, está basado en la confianza total que tiene la administración en los colaboradores, buscando la integración de todos los niveles, en cuanto a la comunicación se da de supervisores a subordinados y viceversa, también entre compañeros, de forma vertical u horizontal, ascendente descendente, se comparten las responsabilidades entre los supervisores y sus subordinados. El trabajo en equipo es fundamental ya que existe una participación estratégica para cumplir los objetivos.

Los sistemas 1 y 2 pertenecen a un clima cerrado, su estructura es rígida, por lo tanto, el clima laboral es negativo, sin embargo, los sistemas 3 y 4 pertenecen a un clima abierto, que posee una estructura flexible y crea un clima laboral positivo dentro de la organización.

### **División del clima organizacional**

El clima organizacional es diverso y se divide en; tamaño, estructuras, tipo de comunicación, tipo de liderazgo y otros. Las cuales son percibidas por los trabajadores teniendo como resultado el desempeño laboral, ligado al nivel motivacional de los trabajadores y de las empresas. Siendo parcialmente estables en el tiempo, diferenciando a empresa de otra (**Goncálves ,2000**).

**Sonia Palma (2004)** no dice que clima laboral es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en relación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Los cinco factores que determina son los siguientes:

- Autorrealización
- Involucramiento Laboral
- Supervisión
- Comunicación
- Condiciones Laborales

## **2.3 Definiciones Conceptuales**

### **Clima Organizacional**

De acuerdo a Jorge Etkin, que fue citado por Gadow, Fabiana. (2010) el define el clima en una organización como la representación interna y a su vez que comparten los empleados acerca de las condiciones laborales bajo las cuales están trabajando y a su vez sobre las expectativas que tienen a futuro.

Así mismo Schein, citado por Davis, (1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces también llamada atmósfera o cultura organizacional: es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

### **Conducta Organizacional**

De acuerdo a Poter, Lawler y Hackman (1975), indica desde una visión cognitiva, que las organizaciones determinan la conducta

organizacional proporcionando los estímulos a los que sus miembros están expuestos.

### **Comportamiento Organizacional**

De acuerdo con Davis K. y Newstrom J. (2002:11) define al comportamiento organizacional: como el estudio a la forma en que las personas se comportan dentro de las organizaciones.

### **Enfoque Sistémico**

De acuerdo a la publicación de la Revista Cubana Salud Pública vol.41 no.1 Ciudad de La Habana ene.-mar. 2015 “Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública” definen al enfoque sistémico indicando que el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tienen que verse como parte de un todo. No es la suma de elementos, sino un conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado es superior al de los componentes que lo forman y provocan un salto de calidad.

### **Organización**

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, citado por Ramírez (2012) en la investigación “Cambio de Cultura Organizacional con el empoderamiento de los colaboradores” Medellín. Definen este

concepto: "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"

### **Administración Científica**

Según Frederick W. Taylor. Esta disciplina, también llamada taylorismo, consiste en: la simple aplicación de una evaluación matemática a los procesos de las organizaciones teniendo como objetivo de descubrir los errores que se producen durante la actividad o gestiones de las compañías y al mismo tiempo diseñar soluciones que optimicen el rendimiento de la organización.

### **Capacidad Natural**

Rodríguez Martín, L. en su estudio "Análisis histórico-doctrinal e importancia de la formación del concepto de capacidad; su tratamiento en la doctrina jurídica moderna con respecto a los menores de edad ", en Contribuciones a las Ciencias Sociales, Febrero 2012, define a la capacidad natural como: la forma de la capacidad de obrar que reconoce a las personas, en un momento determinado, suficiente inteligencia y voluntad para realizar

válidamente un acto jurídico concreto o ejercitar un determinado derecho. Algunos autores también la llaman capacidad de hecho.

### **Relaciones Interpersonales**

Según Pérez y Gardey. (2008). Define a las relaciones interpersonales como: una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social

### **Contrato Legal**

Según Pérez y Merino. (2010). Lo definen como: un convenio o pacto, ya sea oral o escrito, entre partes que aceptan ciertas obligaciones y derechos sobre una materia determinada. El documento que refleja las condiciones de este acuerdo también recibe el nombre de contrato. El contrato, en definitiva, es un acuerdo de voluntades que se manifiesta en común entre dos o más personas (físicas o jurídicas). Sus cláusulas regulan las relaciones entre los firmantes en una determinada materia.

### **Contrato Psicológico**

Según Gracia, F., & Silla, I., & Peiró, J., & Fortes-Ferreira, L. (2006). El contrato psicológico es el nombre que la psicología da a la parte implícita de una relación laboral. El contrato psicológico está

constituido por el conjunto de compromisos que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja, además de las explícitas, y viceversa.

Herriot (1992) describe el contrato psicológico como “el pegamento invisible que une a los individuos con la organización a lo largo del tiempo. Incorpora las creencias, los valores, las expectativas y las aspiraciones de las partes” (p. 6).

### **Factores Ambientales**

De acuerdo a Ramírez (2013) los factores ambientales están definidos como: Las condiciones físicas del entorno de trabajo y su influencia en la confortabilidad, eficiencia y seguridad. Los factores que rodean al ser humano y que influyen en su desempeño al realizar diversas actividades. Los principales factores que afectan la sensación de confort y estos son: temperatura del aire, velocidad del aire, humedad relativa, nivel de ropa y grado de actividad.

### **Millennial:**

Según Morley Winograd y a Michael D. Hais (2009). Son la última generación en adherirse a la sociedad como electores, cuyo nacimiento los autores fechan entre 1982 y 2003. Lo que tienen en común todas estas personas es que han crecido inmersos en la revolución tecnológica teniendo el acceso masivo y doméstico a la

informática, teniendo una ventaja sobre otras generaciones ya que no ha necesitado adaptarse a estos nuevos medios El subgrupo de los recién incorporados al voto los nacidos tras 1990 ni siquiera ha conocido otra generación que la de Internet.

### **Satisfacción Laboral**

De acuerdo a Robbins, (1998) la define como: el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente

### **Insatisfacción laboral**

Según Olivares, J., & Quintana, M., & Mattas, C., & Choy, J., & Ronquillo, W., & Maldonado, M. (2006). La insatisfacción laboral es definida como: la conducta que tiene el individuo para irse de su trabajo, incluye la búsqueda de otro empleo, renuncia, ausentismo, retrasos, disminución de esfuerzos y aumento de errores.

### **Estudio Descriptivo**

El concepto es definido por Danhke (1989), citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2004). Como: El estudio que se centran en



recolectar información que describan una situación real. Describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características, buscando especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades u otros fenómenos.

### **Escala de Likert**

Se denomina así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

### **Necesidades Cognoscitivas**

De acuerdo a Pérez (2008) las define así: “Son las necesidades que están basadas en como adquirir conocimientos y beneficiamos del entorno que nos rodea”.

### **Motivación intrínseca**

Según Sánchez (2010) define a este tipo de motivación como: “La base del comportamiento humano”. En el campo laboral, se origina

cuando la profesión que se desempeña es vocacional. Se relaciona con los objetivos que puede o cumplir un trabajador internamente.

### **Motivación Extrínseca**

De acuerdo a Sánchez (2010) la define como:” La base del comportamiento humano”. Es uno de los tipos de motivación laboral que más suele utilizarse. Se refiere con los objetivos que puede cumplir un trabajador teniendo como motivación lo económicos, promoción laboral, reconocimiento de los logros.

### **Síndrome de Burnout**

Se trata de un síndrome clínico descrito en 1974 por Freudenberg, psiquiatra, durante su labor en una clínica para toxicómanos en Nueva York. Pudo observar que al año de trabajar, en su mayoría los voluntarios padecían una progresiva pero notoria pérdida de energía, hasta llegar a mostrar síntomas de ansiedad y depresión, desmotivación en labor y agresividad con los pacientes.

### **Inteligencia Emocional**

Goleman (1995) define la inteligencia emocional como: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”. Capacidad para la auto-reflexión: Identificar las propias emociones y regularlas

de forma apropiada. Habilidad para reconocer lo que los demás están pensando y sintiendo:

Habilidades sociales, empatía, asertividad, comunicación no verbal, entre otras.

### **Autorrealización**

**Para Maslow** la autorrealización es un ideal al que todo ser humano debería aspirar pues implica aprovechar el desarrollo del talento y el potencial al máximo. Es también el estado en el que se pueden expresar genuinamente ideas y conocimientos. La autorrealización nos permite estar en condiciones de obtener logros personales, y diferenciarnos de manera positiva del resto.

### **Relaciones Humanas**

Según López Flores citado por Pérez y Gardey (2008) una relación humana es cualquier relación que se desarrolla entre dos o más seres humanos; en este acto cada uno intentará satisfacer sus necesidades. Muchas veces las necesidades no se cubren, en tal caso la interacción ha sido deficiente.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo, diseño utilizado y nivel de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo porque determina y recolecta datos sobre los diversos aspectos o dimensiones del fenómeno que se está estudiando. Según Danhke (1989), citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2004). La investigación descriptiva es el estudio de recolectar datos que describan la situación tal y como es. Describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos van a interesar, midiéndolos, y poniendo en evidencia cada una de sus características.

El diseño utilizado es no experimental ya que se realiza sin manipular premeditadamente las variables. Como señala Kerlinger (1979, p. 116). “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

#### **3.2 Población y muestra**

La población de estudio es de 45 personas de ambos sexos y el tipo de muestreo será censal ya que se seleccionó el 100% de la población, donde se considera a todos los operadores telefónicos que conforman el área de la central de emergencias de Seguros Rímac con sede en cercado de Lima.

### 3.3 Identificación de la variable y su operacionalización

Tabla 1 La Variable a Estudiar es el Clima Laboral

Variable	Definición	Dimensiones	Peso	Ítems	Indicadores	Niveles
Clima Laboral	Se define como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Palma (2004)	<b>Autorrealización</b> Es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Palma (2004)	20%	10	Autorrealización (1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41,46)	Muy Favorable
						Favorable
						Media
						Desfavorable
						Muy Desfavorable
		<b>Involucramiento Laboral</b> Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Palma (2004)	20%	10	Involucramiento Laboral (2, 7, 12, 22, 27, 32, 37, 42,47)	Muy Favorable
						Favorable
						Media
						Desfavorable
						Muy Desfavorable
		<b>Supervisión</b> Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Palma (2004)	20%	10	Supervisión (3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42,48)	Muy Favorable
						Favorable
						Media
						Desfavorable
						Muy Desfavorable
		<b>Comunicación</b> Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Palma (2004)	20%	10	Comunicación (4, 9, 14, 19, 24, 34, 39, 44,49)	Muy Favorable
						Favorable
						Media
						Desfavorable
						Muy Desfavorable
		<b>Condiciones Laborales</b> Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Palma (2004)	20%	10	Condiciones Laborales (5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45,50)	Muy Favorable
						Favorable
						Media
						Desfavorable
						Muy Desfavorable
			100%			

### **3.4 Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico**

Para esta investigación se empleará la técnica de recolección de datos mediante una encuesta aplicada y el instrumento de medición y evaluación que se usará será la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma CL-SPC, que evalúa el nivel de percepción del ambiente laboral y puede aplicarse a nivel individual o grupal. El tiempo promedio del llenado es de 15 a 20 minutos. Esta escala de clima laboral consta de 50 ítems agrupados en 5 factores: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

#### **FICHA TÉCNICA**

Nombre de la Escala: Clima Laboral CL-SPC Autora: Sonia Palma Carrillo

Administración: Individual o colectiva Duración: 15 a 30 minutos  
aproximadamente

Aplicación: Trabajadores con dependencia laboral

Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específicamente con relación a la Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

Tipificación: Baremos percentil ares general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa. (Muestra peruana: Lima Metropolitana)

La Escala CL-SPC fue elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo dentro de sus actividades como docente e investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Es un instrumento elaborado utilizando la técnica de Likert comprendiendo en su versión final 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea y funciones.

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

I. AUTOREALIZACION (1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41,46)

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Ejemplo de ítems en esta área son:

- La institución brinda oportunidades de desarrollo
- El jefe da importancia al éxito de sus empleados.

## II. INVOLUCRAMIENTO LABORAL (2, 7, 12, 22, 27, 32, 37, 42,47)

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Cada empleado está comprometido con el éxito de la organización.
- El cumplimiento de las actividades diarias en el trabajo permite el desarrollo personal y a su vez es estimulante.

## III. SUPERVISION (3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42,48)

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Ejemplo de ítems en esta área son:

- El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan
- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar

## IV. COMUNICACION (4, 9, 14, 19, 24, 34, 39, 44,49)

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Ejemplo de ítems en esta área son:

- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo



- La institución fomenta y promueve la comunicación interna

#### V. CONDICIONES LABORALES (5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45,50)

Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Ejemplo de ítems en esta área son:

- La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones
- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo

La metodología de aplicación del instrumento puede ser de manera manual o computarizada; para realizar la calificación debe digitarse en el sistema, para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores. Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas; se toma el criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación es lo contrario. Se ofrecen normas percentilares que permite una comparación de la variable de estudio con relación a la muestra de tipificación que corresponde a trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Se adjunta a la interpretación, la intervención organizacional sugerida en cada caso y se puede además en gráfico visualizar el perfil que corresponde a los resultados.

## **PROCEDIMIENTOS EN LA CONSTRUCCIÓN ESCALA CL-SPC**

Durante la fase preliminar del diseño de la Escala se tomaron en cuenta y se registró las opiniones de trabajadores de distinta jerarquía asociados a la percepción que tenían de su ambiente de trabajo. Estas conformaron una base de datos de 100 reactivos y fueron revisadas, corregidas y redactadas de acuerdo a las exigencias técnicas de Likert obteniendo 66 ítems, que se sometieron a la validación de jueces y a una aplicación piloto en organizaciones laborales distintas a las que se utilizaron en la muestra de tipificación. A través de la validez estimada por el método de jueces y el análisis del poder discriminativo de los ítems se obtuvo las correlaciones de 0,87 y 0,84, respectivamente.

Luego de la aplicación, se realizó el análisis factorial mediante el cual se pudo realizar el ajuste de ítems en la Escala y que conformarían los factores del clima siendo la denominación producto de un análisis cualitativo del contenido. A través del análisis de las correlaciones íter ítem se pudo descartar 16 ítems de tal manera que la versión final es de 50 ítems que están agrupados en cinco factores y con la ayuda de especialistas en el área se validaron con los siguientes nombres: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales y cuya definición operacional ha sido referida en el acápite 1.2 del presente manual. La calificación del instrumento de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo para la escala total y de 50 puntos por factor. Las categorías diagnosticad

consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas, se consideró como criterio que, a mayor puntuación, una mejor percepción del ambiente de trabajo y puntuaciones bajas indicador de un clima adverso. Las categorías consideradas se presentan a continuación:

*Tabla 2. Escala CL- SPC Categorías diagnosticas*

<b>Categorías Diagnosticas</b>	<b>Factores I al V</b>	<b>Puntaje Total</b>
Muy favorable	42 - 50	210 – 250
Favorable	34 - 41	170 - 209
Media	26 – 33	130 – 169
Desfavorable	18 – 25	90 – 129
Muy desfavorable	10 -17	50 - 89

El instrumento elaborado y adaptado constituye un medio válido y confiable para la medición del clima organizacional; ya que a partir de sus resultados se puede identificar las percepciones de los trabajadores permitiendo de una manera objetiva precisar las fortalezas y debilidades que se deben considerarse para fomentar una cultura participativa así como para fortalecer los hallazgos positivos del comportamiento organizacional; la identificación de los aspectos deficientes en

cambio, deben servir para el diseño de programas de intervención que atiendan las necesidades de cada grupo y siendo controlados a través de una mejora continua.

### **CONFIABILIDAD Y VALIDEZ**

En la etapa de ajuste final de la Escala CL -SPC, los datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el Programa del SPSS, y con los métodos Alfa de Cron Bach y Split Half de Guttman se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; lo que permite referir de una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable.

*Tabla 3. Análisis de confiabilidad Escala CL-SPC*

<b>Método de análisis</b>	<b>Escala DO-SPC</b>
Alfa de Cron Bach	97
Split Half de Guttman	90

### **ELABORACIÓN BAREMOS**

Los datos analizados con el Programa Estadísticos el SPSS a fin de estimar los estadísticos para los propósitos del presente trabajo. El test de Kolmogorov-Smirnov evidencio normalidad en la distribución de los datos.

Tabla 4. Prueba de normalidad Escala CL- SPC

Coeficientes	
Diferencia extrema absoluta	052
Diferencia extrema positiva	027
Diferencia extrema negativa	052
Kolmogórov-Smirnov	1.884
Nivel de significación	002

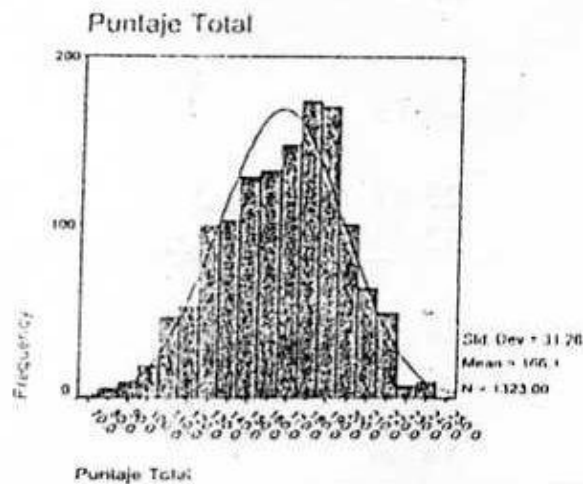


Figura 1. Prueba de normalidad Escala CL- SPC

Los resultados finales fueron sometidos a la prueba “t” y el ANOVA para determinar las diferencias por sexo, edad, tipo de organización, condición laboral, jerarquía laboral y tiempo de servicios.

El análisis de ítems a partir de la media y desviación obtenida en toda la población evidencian un puntaje mínimo de 2.72 y un máximo de 3.70, análisis que conjuntamente con el porcentaje de personas que responden a la puntuación mínima y máxima permite la identificación de los factores de riesgo y de soporte

en el grupo estudiado. El promedio de la muestra con una puntuación de 166.07 revela una percepción media o relativa de las características del ambiente laboral; si asumimos la premisa de que el trabajo es una actividad que debe realizarse en condiciones seguras y con las garantías de protección y seguridad, resulta deficitario el hecho de que las percepciones de los trabajadores en la muestra estudiada y en el análisis de los grupos por variables no se perciba el ambiente laboral como muy favorable. Por el contrario, se señalan aspectos deficitarios en las condiciones de trabajo como las remuneraciones, políticas administrativas, así como en las interacciones humanas vinculada a la relación con los compañeros y actividades de supervisión.

Las diferencias encontradas ponen en relevancia que los trabajadores varones tienen una mejor percepción de clima que las trabajadoras mujeres; este factor de género estaría siendo consistente con las mejores condiciones de trabajo que se proveen a los hombres y refuerzan las hipótesis acerca de la sobrecarga laboral y nivel de involucramiento con la realidad psicosocial que evidencia la mujer que trabaja.

Así también resalta la mejor percepción que reflejan los trabajadores de las empresas particulares de producción y el grupo de empleados con cargo directivos; sin duda esto refleja las mejores condiciones de trabajo en la que se encuentran versus el deterioro y la pauperización de los menos asalariados o con menos posibilidades de status en la organización.

Tabla 5. Baremos Percentilares generales Escala CL – SPC

Percentiles	Área I Realización Personal	Área II Involucramiento Laboral	Área III Supervisión	Área IV Comunicación	Área V Condiciones Laborales	Puntaje total	Percentiles
99	45	49	49	47	46	231	99
95	41	45	45	44	42	215	95
90	39	43	43	42	40	205	90
85	38	41	41	40	39	197	85
80	38	40	40	39	38	193	80
75	37	40	39	38	37	189	75
70	36	38	38	37	36	185	70
65	35	38	37	36	35	181	65
60	34	37	36	35	35	178	60
55	33	36	35	35	34	173	55
50	32	35	34	34	33	168	50
45	31	34	33	33	32	164	45
40	30	33	32	32	31	159	40
35	30	32	31	31	31	154	35
30	28	31	30	30	30	149	30
25	27	30	29	29	29	144	25
20	26	29	28	27	27	138	20
15	25	28	26	26	26	131	15
10	23	26	24	25	24	124	10
5	21	23	21	22	22	112	5
1	16	17	16	17	18	92	1
n	1323	1323	1323	1323	1323	1323	n
Media	31.68	34.69	33.63	33.28	32.80	166.07	Media
D.S	6.45	6.65	7.01	6.54	6.11	31.28	D.S

## CAPITULO IV

### PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez obtenida la información de procedió al:

#### 4.1 Procesamiento y Análisis de Datos

- Tabular la información, codificarla y transferirla a una base de datos computarizada (IBM SPSS, 22 y MS Excel 2013).
- Se precisó la distribución de las frecuencias y la incidencia participativa (porcentajes), de los datos del instrumento de investigación.
- Se fijaron las siguientes técnicas estadísticas: Valor máximo y mínimo.

Media Aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

#### 4.2 Presentación de los resultados

*Tabla 6.* Medidas estadísticas descriptivas de la variable de investigación de clima laboral

PUNTAJE TOTAL	
N Válido	45
Perdidos	0
Media	173,02
Mínimo	129
Máximo	220



El estudio realizado a 45 individuos, sobre clima laboral tiene como interpretación los siguientes datos:

Una media de 173,02 que se categorizara como “Media”

Un valor mínimo de 129 que se categorizara como “Muy desfavorable”

Un valor máximo de 220 que se categorizara como “Muy favorable”

*Tabla 7.* Medidas estadísticas descriptivas de los factores pertenecientes al clima laboral.

		Autorrealización	Involucramiento Laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones Laborales
N	Válidos	45	45	45	45	45
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	33,13	32,20	35,69	30,11	34,62
	Mínimo	23	22	22	16	21
	Máximo	47	40	46	38	45

En los factores que comprenden el clima laboral se obtuvieron los siguientes resultados:

En el factor Autorrealización se obtuvo como resultado:

- Una media de 33,13 que se categorizara como “Media”
- Un mínimo de 23 que se categorizara como “Muy desfavorable”
- Un máximo de 47 que se categorizara como “Muy favorable”

En el factor Involucramiento laboral se obtuvo como resultado:

- Una media de 32,20 que se categorizara como “Media”
- Un mínimo de 22 que se categorizara como “Muy desfavorable”
- Un máximo de 40 que se categorizara como “Muy Favorable”

En el factor Supervisión se obtuvo como resultado:

- Una media de 35,69 que se categorizara como “media”
- Un mínimo de 22 que se categorizara como “Muy desfavorable”
- Un máximo de 46 que se categorizara como “Muy favorable”

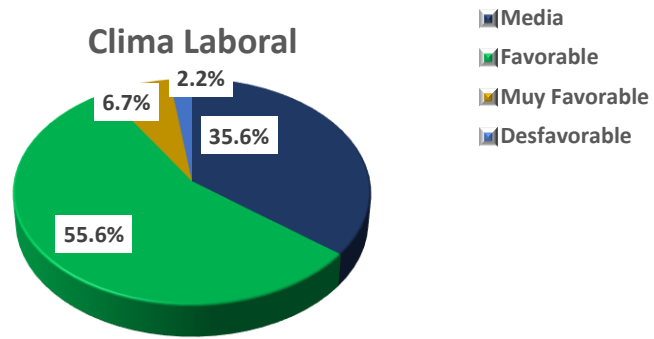
En el factor Comunicación se obtuvo como resultado:

- Una media de 30,11 que se categorizara como “Media”
- Un mínimo de 16 que se categorizara como “Muy desfavorable”
- Un máximo de 38 que se categorizara como “Muy favorable”

En el factor Condiciones Laborales se obtuvo como resultado:

- Una media de 34,62 que se categorizara como “Media”
- Un mínimo de 21 que se categorizara como “Muy desfavorable”
- Un máximo de 45 que se categorizara como “Muy favorable”

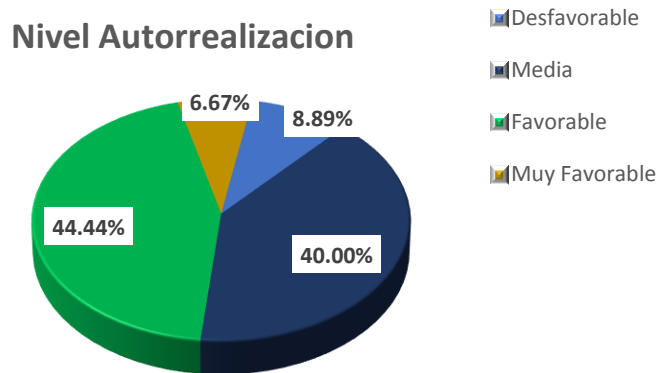
Con los resultados ya descritos se presentará las tablas estadísticas para observar el alto índice, referente al clima laboral y sus factores.



*Figura 2. Resultados del Clima Laboral*

El clima laboral predominante en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado se considera en la categoría “Favorable”, teniendo como resultado:

55,6% Favorable 6,7 % Muy Favorable



*Figura 3. Resultados de Autorrealización como factor del Clima Laboral*

El nivel de Autorrealización se considera en la categoría “Favorable”, teniendo como resultado:

44,44% Favorable 6,67% Muy Favorable

### Nivel Involucramiento Laboral

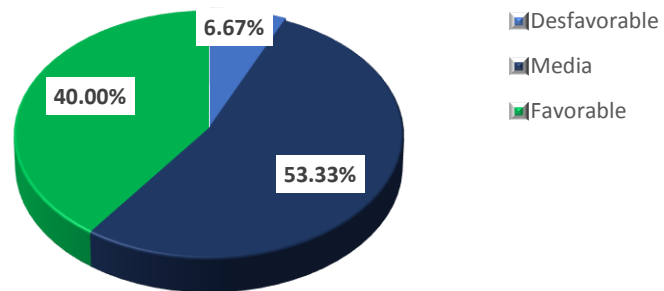


Figura 4. Resultados del Nivel Involucramiento Laboral como factor del Clima Laboral

El nivel de Involucramiento Laboral se considera en la categoría “Media”, teniendo como resultado:

53,33% Media 40,00% Favorable

### Nivel Supervision

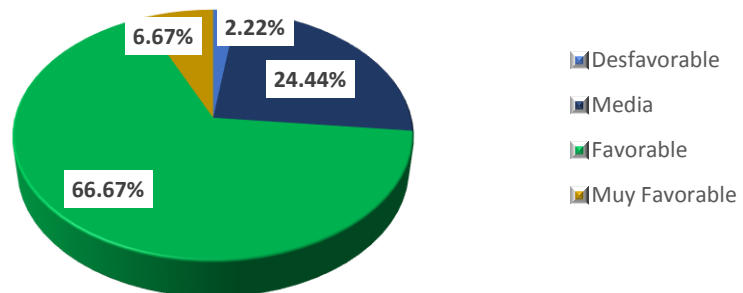


Figura 5. Resultados del Nivel de Supervisión como factor del Clima Laboral

El nivel de Supervisión se considera en la categoría “Favorable”, teniendo como resultado:

66,67% Favorable 6,67% Muy Favorable

### Nivel Comunicacion

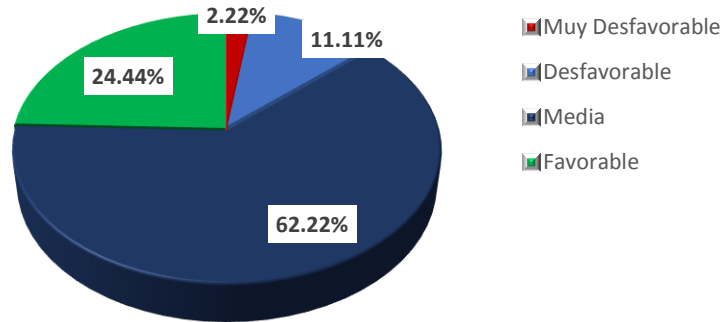


Figura 6. Resultados del Nivel de Comunicación como factor del Clima Laboral  
El nivel de Comunicación se considera en la categoría “Media”, teniendo como resultado:

62,22% Media 24,44% Favorable

### Nivel Condiciones Laborales

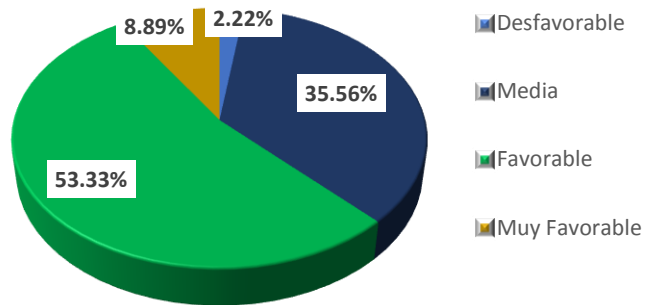


Figura 7. Resultados del Nivel Condiciones Laborales como factor del Clima Laboral

El nivel de Condiciones Laborales se considera en la categoría “Favorable”,  
teniendo como resultado:

53,33% Favorable 8,89% Muy Favorable

### **4.3. Análisis y Discusión de los resultados.**

Mediante esta investigación se buscó determinar el nivel del Clima Laboral en los Operadores Telefónicos de la Central de Emergencia de la Compañía de Seguros Rímac sede Lima Cercado. Para lograr esto se utilizó la Escala de Clima Laboral SPC de Sonia Palma, como resultado de la evaluación se obtuvieron puntajes totales del clima laboral, luego se procedió a la examinación de los factores de Clima Laboral utilizando los que señalados en el instrumento de medición Escala de Clima Laboral SPC en la adaptación Sonia Palma (2004). Quien entiende que el clima laboral es la percepción de los trabajadores sobre los aspectos vinculados a su ambiente de trabajo, esto permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

En el presente estudio el clima laboral predominante en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado se considera en la categoría “Favorable”, teniendo como resultado 55,6% Favorable y 6,7% Muy Favorable. Estos resultados guardan relación con los que obtuvieron Baltazar y Chirinos (2013) en su investigación de Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú, un porcentaje de 62% de la población encuestada percibe el clima laboral de su empresa como favorable, y el 33% como muy favorable, englobando al 95% de la misma. Similar resultado obtuvo (Nieves Quiroz, 2013) (2013) quien realizó un análisis del clima laboral

y su influencia en el desempeño de los colaboradores del área de gestión de portafolio del banco Scotiabank y obtuvo resultados similares donde los colaboradores percibieron en un 82% como un clima laboral favorable y con un 18% como muy favorable.

Comentario: Los resultados muestran que los operadores telefónicos de la central de emergencias de seguros Rímac en la sede de Lima Cercado perciben un clima laboral propicio, sin embargo, las convicciones laborales resultan poco consistentes dentro de una cultura laboral con tanta fuerza y mantener esta tendencia dependerá que se sigan reforzando las acciones que este brindando la compañía. (Martín)

A continuación de acuerdo a los objetivos específicos, los resultados de los niveles obtenidos de cada uno de los Factores que compone El Clima Laboral de acuerdo a la escala SPC de Sonia Palma en la población evaluada son los siguientes:

Con relación a la dimensión autorrealización, de los 45 operadores telefónicos que llenaron la encuesta, el 44,44% percibe que el factor de autorrealización (implica la apreciación del trabajador acerca de las posibilidades de desarrollo dentro del medio laboral a nivel personal y profesional) se encuentra en un nivel Favorable. Este resultado guarda relación con el que obtuvo Gamboa (2014) quien analizó el Clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia obtuvo en la dimensión autorrealización, del total de los trabajadores un 48% en un nivel Medio. Y el 24% lo percibe de manera favorable. Así también

Nieves (2013) con resultado parecido en el factor Autorrealización donde obtuvo como resultado el 70% de los colaboradores perciben como Favorable. Asimismo, el 30% de manera muy Favorable.

Comentario: Este resultado muestra que los operadores telefónicos de la central de emergencias de seguros Rímac en la sede de Lima Cercado perciben el factor de Autorrealización en su mayoría como favorable, esto quiere decir que ellos identifican que en la compañía de seguros Rímac es un espacio donde pueden desarrollarse de manera personal, profesional y laboralmente, sin embargo, se puede apreciar que el porcentaje de la Media es considerable, sin dejar de mencionar que existe en menor cantidad personal que percibe este factor como inadecuado, esto se puede dar en estos subgrupos por motivos como número de años en la misma función, el horario rotativo, la edad.

Con relación a la dimensión Involucramiento Laboral, de los 45 operadores telefónicos que llenaron la encuesta, el 53,33% percibe que el factor de involucramiento laboral (que es la identificación del trabajador con los valores y el compromiso con la organización) se encuentra en un nivel Media y un 40,00% como Favorable. Estos resultados guardan relación con el que obtuvo Gamboa (2014) quien obtuvo en la dimensión Involucramiento Laboral, del total de trabajadores el 37% lo percibe de manera favorable.

Comentario: Este resultado muestra que los operadores telefónicos de la central de emergencias de seguros Rímac en la sede de Lima Cercado



perciben el factor de Involucramiento Laboral en su mayoría sienten un compromiso regular con la compañía de seguros Rímac, sin dejar de mencionar un pequeño grupo de personas que perciben este factor como inadecuado, esto se puede dar en este subgrupo por motivos como la alta rotación del personal en los primeros seis meses del año, debido a esto es poco probable la identificación plena con la organización, el apresuramiento de disponer del personal que está en inducción y puedan ingresar a la operatividad en menos tiempo por el volumen de llamadas, el ubicar la sede de la central de emergencias en Lima Cercado apartada de las sedes centrales de San Isidro y Miraflores donde están ubicados las gerencias y vicepresidencias de la compañía. Las instalaciones tienen unas falencias de tipo logístico y fallas mecánicas como un ascensor en reparación por 4 meses, siendo el edificio de 12 pisos.

En lo que se refiere a la dimensión de Supervisión, de los 45 operadores telefónicos que llenaron la encuesta, el 66,67% percibe el factor Supervisión (Que es la predisposición de los líderes de grupo para orientar, dirigir y ayudar a cumplir la gestión de los trabajadores) lo percibe como un nivel Favorable. Este resultado guarda relación con el que obtuvo Boada (2017) utilizando la escala de clima laboral SPC de Palma pudo identificar que en el factor de Supervisión el área de Fisioterapia fue la que obtuvo el puntaje más alto con 46, en las áreas de Salud, Seguridad y Ambiente y Lavandería obtuvieron el puntaje más bajo con 31. En promedio se obtuvo un puntaje de 38, siendo un resultado Favorable

Comentario: Este resultado muestra que los operadores telefónicos de la central de emergencias de seguros Rímac de Lima Cercado en su mayoría percibe que la calidad de la supervisión por parte su jefe directo es adecuado y cómodo, sin dejar de mencionar que existe un pequeño porcentaje de operadores que consideran que la supervisión es totalmente inadecuada, esto podría deberse al número de años en la misma función con los mismos jefes directos ya que existen 3 de 4 supervisores que tienen más de siete años en el puesto.

Con respecto al factor Comunicación (que implica la claridad y fluidez de la comunicación dentro de la empresa), un 62,22% de los operadores telefónicos que llenaron la encuesta percibe que el nivel es Medio y un 24,44% lo considera Favorable. Estos resultados guardan relación con el que obtuvo Gamboa (2014) en Comunicación donde un 46% de los trabajadores de la empresa Bombonería Di Perugia considera que se da en términos medios, el 24 % considera que es favorable y 17% considera que la comunicación desfavorable.

Comentario: Este resultado muestra que los operadores telefónicos de la central de emergencias de seguros Rímac de Lima Cercado en su mayoría perciben el factor Comunicación de manera regular a bueno, sin embargo el tener un 13% entre desfavorable y muy favorable se puede dar por motivos de los horarios rotativos, esto implica que los del turno nocturno solo reciban indicaciones por medio de mails, las capacitaciones son presenciales y solo se dan en los turnos diurnos, cabe señalar que la supervisión en el horario

nocturno solo es vía telefónica y solo en casos de alguna autorización de suma urgencia, dejándose a un operador telefónico con más experiencia a cargo.

Con respecto al factor de las Condiciones Laborales (que implica los recursos que brinda la organización para que los trabajadores cumplan con sus funciones asignadas) un 53.33 % de los operadores telefónicos que llenaron la encuesta percibe como Favorable y con un 8,89% Muy Favorable. Estos resultados guardan relación con Nieves (2013) que para el factor de Condiciones laborales obtuvo un 82% como favorable y un 18 % muy favorable.

Comentario: Este resultado muestra que los operadores telefónicos de la central de emergencias de seguros Rímac de Lima Cercado en su mayoría perciben las Condiciones Laborales de manera muy adecuada, sin embargo existe en menor número de trabajadores lo percibe ni negativo ni positivo y un mínimo sub grupo como negativo. Esto se puede originar por no estar de acuerdo con la banda salarial destinada al puesto de operador telefónico que tiene un tope establecido, considerando que existe personal con casi nueve años en el mismo puesto y funciones.

#### 4.4 CONCLUSIONES

- El Clima Laboral que predomina en los Operadores Telefónicos de la Central de Emergencia de la Compañía de Seguros Rímac sede Lima Cercado se considera “Favorable”.
- Con respecto al factor Autorrealización lo que predomina en los Operadores Telefónicos de la Central de Emergencia de la Compañía de Seguros Rímac sede Lima Cercado se considera “Favorable”.
- Con respecto al factor Involucramiento Laboral lo que predomina en los Operadores Telefónicos de la Central de Emergencia de la Compañía de Seguros Rímac sede Lima Cercado se considera “Media”.
- Con respecto al factor Supervisión lo que predomina en los Operadores Telefónicos de la Central de Emergencia de la Compañía de Seguros Rímac sede Lima Cercado se considera “Favorable”.
- Con respecto al factor Comunicación lo que predomina en los Operadores Telefónicos de la Central de Emergencia de la Compañía de Seguros Rímac sede Lima Cercado se considera “Favorable”.
- Con respecto al factor Condiciones Laborales lo que predomina en los Operadores Telefónicos de la Central de Emergencia de la Compañía de Seguros Rímac sede Lima Cercado se considera “Favorable”.

## 4.5 RECOMENDACIONES

Implementar un programa de intervención de tipo taller que tenga como objetivo el incremento del Involucramiento Laboral.

El área de Central de Emergencias en coordinación con el área de Gestión Humana debe hacer un seguimiento a los operadores telefónicos con más de cinco años de antigüedad para identificar sus habilidades y aptitudes, con el fin de que aspiren a asumir otras funciones en la misma área o postular a otros puestos de mayor responsabilidad.

Utilizar técnicas de motivación, a través de recompensas a sus logros obtenidos, teniendo como premisa usar merchandising de la empresa que contenga artículos más usados y visibles con la marca de la compañía.

El área de Central de Emergencias en coordinación con el área de gestión humana debe revisar el perfil que se necesita para el puesto de operador telefónico, tomando en cuenta que la empresa brinda cursos virtuales de capacitación y formación en conocimientos de seguros, esta información debe ser brindada al postulante con el fin que tenga una visión de un plan de carrera en la compañía.

Implementar un plan de contingencia para los horarios y días que se tenga más volumen de llamadas que consista en tener personal de apoyo para contestar las llamadas y así evitar disponer del personal que aún está en capacitación o inducción.

Supervisar con mayor énfasis las instalaciones de la sede cercado, realizando un mantenimiento continuo a los ascensores, salas de capacitación, aire acondicionado, infraestructura etc.

El área de gestión humana debe diseñar una serie de actividades que puedan integrar a los operadores de la central de emergencias con otras áreas de las

distintas sedes, por ejemplo, compartiendo algunos talleres de atención al cliente.

La compañía podría ver las opciones de mover la ubicación de la central de emergencias, para resguardar la integridad y seguridad del personal.

## **CAPITULO V**

### **INTERVENCION**

#### **5.1.- DENOMINACION DEL PROGRAMA**

Taller: Involucramiento Laboral aplicado a los Operadores Telefónicos de la Central de Emergencias de Seguros Rímac.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Incrementar el involucramiento laboral en los Operadores Telefónicos de la Central de Emergencias de Seguros Rímac.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Profundizar en los operadores telefónicos el concepto de involucramiento laboral basado en la misión, la visión y los valores de la empresa

Mejorar en los operadores telefónicos la identificación y el compromiso con el área y la empresa

Identificar los elementos que favorecen y/o dificultan el proceso de involucramiento laboral

#### **5.2.- JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

El clima laboral esta significativamente ligado a la eficiencia y la eficacia del desempeño de los trabajadores en la empresa, y como consecuencia de esto habrá una disminución o aumento de la productividad. El resultado obtenido del Clima Laboral en los operadores telefónicos de la central de emergencias de

seguros Rímac a través de la escala (CL-SPC) de Sonia Palma fue favorable de acuerdo a la escala de respuestas donde uno es Muy desfavorable, dos es desfavorable, tres es regular (media), cuatro es favorable y cinco es muy favorable. Se identificó dentro de la escala en el factor “Involucramiento Laboral” predominó la Media. Esto significa que los operadores telefónicos en su mayoría no tienen un involucramiento laboral sólido con la empresa.

Diversos autores tienen sus propias definiciones del Involucramiento laboral. Uno de ellos nos dice que es el grado en que una persona “quiere” tomar parte en las actividades de la organización en la cual labora (Safford, Jackson y Banks, 1980). Otro se refiere al involucramiento laboral como: una unión mental al trabajo individual o de grupo (Lorence, 1987). También la definen como una respuesta efectiva en la identificación de una organización basada en un sentimiento de pertenencia y responsabilidad (Mueller, Wallace, & Price, 1992). Así como (Ramsey, Lassk, & Marshall, 1995) la definen como el grado de percepción que tiene una persona de su trabajo, identificación consigo mismo y la oportunidad de satisfacer sus necesidades. Por otro lado (Owusu, 1999) lo define como la participación de la mano de obra para mejorar el entorno de trabajo, la calidad del producto, así como la productividad del equipo y la competitividad de la compañía.

El concepto de involucramiento laboral en la actualidad es uno de los más citados en los textos que se relacionan a los procesos que buscan mejorar la efectividad de los trabajadores. Sin embargo, este concepto, así como la concepción de la idea de involucramiento laboral de los empleados a su trabajo



se remonta hacia los años cincuenta. Y comienza a tomar más notoriedad para tema de investigación en varias disciplinas desde los años 80's en adelante.

El involucramiento laboral de los empleados se desarrolla a través de cuatro elementos críticos que son:

Suministro de información (el empleado se alimenta de información para tomar decisiones)

Entrenamiento (especialización en operaciones específicas y en la organización en general)

Participación en toma de decisiones (tipo de decisiones y áreas en las que participa)

Reconocimiento (tipo de reconocimiento y compensación utilizado en la organización). (Lawler III, 1999).

Las diferentes definiciones de involucramiento laboral no están exentas de discusión. Por ejemplo, según (Kaler, 1999). Sostiene que en el contexto organizacional "participación" es utilizado para referirse a la existencia de estructuras o mecanismos organizacionales que utilizan el personal para tomar parte en las decisiones en su lugar de trabajo.

De acuerdo a estas definiciones podemos determinar que el involucramiento laboral es el nivel de compromiso e identificación con el área y la empresa que tienen los colaboradores; así como el convencimiento de cada colaborador de la importancia de la función que realizan para el logro de objetivos tanto del área como de la empresa. Queda claro a través de los estudios revisados que el

incremento del involucramiento laboral en las organizaciones ha mejorado los recursos humanos y lo han logrado a través de programas de involucramiento laboral. Es importante resaltar que estos programas han optimizado la solución de problemas administrativos relacionados con el personal, así como la contribución a la obtención de mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones, así como el impacto en la reducción de costo.

### **5.3.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

La Primera sesión trata el tema de “Integración e Involucramiento Laboral” y tiene como objetivo sensibilizar al personal en el involucramiento laboral. La metodología utilizada empieza con una Introducción a los temas que se desarrollaran en las ocho sesiones, señalando los objetivos y las reglas a seguir durante la duración del taller (Respeto, Participación y Diversión), a continuación, se realizan un ejercicio de integración denominado “Presentación” y tiene como objetivo la presentación de cada participante, se trabaja mediante los pases de una pelota en donde el grupo se encontrará sentado y formando un círculo. La persona que tenga la pelota, le contará al grupo: su nombre, hobbies y cualquier otro dato que desee. Luego lanzará la pelota a otro miembro, el cual deberá recordar los datos del miembro anterior y decir los propios. Y así sucesivamente, después se procede a proyectar dos videos de sensibilización "El Jabón" y "Ama Lo que haces", se calificara la participación a través de comentarios acerca del video. La sesión durara 50 Minutos y se utilizaran como recursos: Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Plumones,

Pelotas, Sillas, Silbato. Para terminar se les entregara una encuesta de evaluación de la sesión del taller.

La Segunda sesión trata el tema “Conocerse así mismo” y tiene como objetivo la Identificación de las fortalezas y debilidades individuales. La metodología utilizada empieza con un ejercicio de Integración Inicial denominado “Cuento Vivo”, todos los participantes deben estar sentados en. El facilitador empieza a contar un relato sobre cualquier cosa, donde incorpore personajes y animales en determinadas actitudes y acciones. Se explica que cuando el facilitador señale a cualquier compañero, éste debe actuar como el animal o persona sobre la cual se está haciendo referencia en su relato. Una vez iniciado el cuento el facilitador puede hacer que el relato se vaya construyendo colectivamente de manera espontánea, dándole la palabra a otro compañero para que lo continúe. A continuación, se proyectará el video “conócese a ti mismo”, después se realiza un Juego llamado "Best team" dividiendo en tres equipos a los participantes, se utiliza dos tarjetas, una verde y una roja. Cada miembro debe escribir 3 fortalezas en la verde y 3 cosas que debe tener un compañero para trabajar en su equipo en la roja. Luego se juntan todas las tarjetas verdes por un lado y las rojas por otro. Entonces se comprueba cuál sería el equipo real (verde) y cual el equipo ideal (rojo). Así estudiamos las fortalezas y debilidades, y aprenderemos cómo mejorar y potenciar ambos, posteriormente se brinda una exposición metodológica para pasar a Comentar y Reflexionar individualmente. La sesión durara 50 Minutos y se utilizaran como recursos: Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta

Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato. Para terminar se les entregara una encuesta de evaluación de la sesión del taller.

La Tercera sesión trata el tema “Reflexiones y oportunidades de Mejora personal” y tiene como objetivo reflexionar a nivel grupal identificando aspectos claves de mejora. La metodología utilizada empieza con un ejercicio de Integración Inicial denominado “Parejas” y consiste en escribir en las tarjetas de colores nombres de animales (macho y hembra). Por ejemplo: León en un papelito, en otro Leona (tantas tarjetas como participantes). Se distribuyen las tarjetas y se dice que, durante 5 minutos, sin hacer sonidos deben actuar como el animal que les tocó y buscar a su pareja. Cuando creen que la han encontrado, se cogen del brazo y se quedan en silencio alrededor del grupo; no puede decir a su pareja qué animal es. Una vez que todos tienen su pareja, dice que animal estaba representando cada uno, para ver si acertaron. Luego se proyectará el video "Discurso de Steve Jobs" luego cada participante expone en su grupo y analiza el video; terminado esto se procede inmediatamente a la “Dinámica de los números” que consiste en que todos los participantes deben estar en constante movimiento. El facilitador, en cualquier momento decidirá y gritará el número de parejas que se deben formar: 1 pareja, 2 parejas, 3 parejas... Y todo aquel que se quede sin pareja queda eliminado del juego. La sesión durara 50 Minutos y se utilizaran como materiales: Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato. Para terminar se les entregara una encuesta de evaluación de la sesión del taller.

La Cuarta sesión trata el tema “Visión, Misión y valores de la Empresa” y tiene como objetivo analizar la Misión, la Visión y los valores de la empresa. La metodología utilizada empieza con un ejercicio de Integración Inicial denominado “Cola de Vaca” para esto todos deben estar sentados en círculo, el facilitador se queda en el centro y empieza a hacer preguntas a cualquiera de los participantes, la respuesta debe ser siempre “La cola de vaca”, todo el grupo puede reírse, menos el que está respondiendo, si se ríe pasa al centro y tiene que bailar una música sensual. Ejemplo: ¿Qué es lo que más te gusta de tu novia? La cola de vaca. Luego se proyectará el video de la Misión y Visión de la Empresa donde se visualizará también los valores: Vocación de Servicio, Integridad, Solidaria y Transparencia, Compromiso, Excelencia. A continuación, se desarrolla una exposición metodológica, luego un conversatorio “Como aplicar la visión y misión no solo en el campo laboral”. La sesión durara 50 Minutos y se utilizaran como materiales: Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato. Para terminar se les entregara una encuesta de evaluación de la sesión del taller.

La Quinta sesión trata el tema “Importancia de los objetivos y metas a nivel personal y laboral” y tiene como objetivo el planteamiento de metas personales y laborales. La metodología utilizada empieza con un ejercicio de Integración Inicial denominado “Levántese y Siéntese” y consiste en que todos los participantes deben estar sentados en un círculo. El facilitador empieza contando cualquier historia inventada. Cuando dentro del relato dice la palabra “quien” todos deben levantarse, y cuando dice la palabra “no”, todos deben

sentarse. Cuando alguien no se levanta o no se sienta en el momento en que se dice "quien" o "no", sale del juego. Para narrar la historia, debe hacerse rápidamente para darle agilidad, luego se proyectará un video "Plan de vida", terminado este; se brindará una exposición metodológica haciendo participar a todos en los comentarios del video, inmediatamente se realiza la dinámica "La clave del éxito" que consiste en estudiar un caso de éxito del sector donde trabaja nuestra empresa, en equipo y con la participación de todos los miembros, se intenta desglosar las principales causas del éxito. Posteriormente, se da la solución y se explica cómo llegamos a ello. La sesión durara 50 Minutos y se utilizaran como materiales: Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato. Para terminar se les entregara una encuesta de evaluación de la sesión del taller.

La Sexta sesión trata el tema "Trabajo en Equipo" y tiene como objetivo fomentar el trabajo en equipo para conseguir resultados. La metodología utilizada empieza con la proyección de un video relacionado al Trabajo en Equipo "La unión, el compañerismo y los deportes" al terminar se brinda una exposición metodológica haciendo participar a todos en los comentarios del video, Luego se forman tres equipos de trabajo para inventar una coreografía, calificando a la mejor, manteniendo los equipos formados y se realiza un juego de "Role playing" utilizando una casuística de la gestión de una llamada de emergencia, para esto los equipos deberán escoger entre 3 tarjetas de colores, las cuales describirán situaciones problemáticas comunes en una llamada telefónica, los participantes recrearán las situaciones actuando como los

personajes involucrados para finalmente dar soluciones al problema de manera grupal. Calificando a la mejor representación. La sesión durara 50 Minutos y se utilizaran como materiales: Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato. Para terminar se les entregara una encuesta de evaluación de la sesión del taller.

La Séptima sesión trata el tema “Oportunidades de Mejora de la Gestión del Área” y tiene como objetivo Identificar Oportunidades de mejora en la gestión del Área. La metodología utilizada empieza con un ejercicio de Integración denominado “Se murió Chicho” uno de los participantes inicia la rueda diciendo al que tiene a su derecha “Se murió Chicho”, pero llorando y haciendo gestos exagerados. El de la derecha le debe responder lo que se le ocurra, pero siempre llorando y con gestos de dolor. Luego, deberá continuar pasando la “noticia” de que Chicho se murió, llorando igualmente, y así hasta que termine la rueda. Puede iniciarse otra rueda, pero cambiando la actitud. El que recibe la noticia deberá asumir la misma actitud que el que la dice. A continuación, se proyectará el video llamado "Empresa de Calidad", a continuación, se forman tres equipos para realizar una competencia “Creando el operador telefónico ideal” utilizando los papelografos y los plumones para luego pasar a una exposición por cada equipo y comentarios de todos los participantes acerca de los papelógrafos presentados. La sesión durara 50 Minutos sin descanso y se utilizaran como materiales: Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato, papelógrafos. Para terminar se les entregara una encuesta de evaluación de la sesión del taller.

La Octava sesión trata el tema “Planeamiento Mejora en la Calidad de Atención del Área”, y tiene como objetivo realizar un plan de mejora en la gestión o procesos del Área. La metodología utilizada empieza con un ejercicio de Integración inicial denominado “Las Lanchas” y consiste en que todos los participantes se pongan de pie. El facilitador cuenta la siguiente historia: “Estamos navegando en un enorme buque, pero vino una tormenta que está hundiendo el barco. Para salvarse hay que subirse en unas lanchas salvavidas. Pero en cada lancha sólo pueden entrar (se dice un número)... Personas”. El grupo tiene que formar círculos en los que estén el número exacto de personas que pueden entrar en cada lancha. Si tienen más personas o menos se declarará hundida la lancha y esos participantes se tienen que sentar. Inmediatamente, se cambia el número de personas que pueden entrar en cada lancha, se van eliminando a los “ahogados” y así se prosigue hasta que quede un pequeño grupo que serán los sobrevivientes del naufragio. Debe darse unos cinco segundos para que se formen las lanchas, antes de declararlas hundidas, deben darse las órdenes rápidamente para hacerla ágil y sorpresiva. A continuación, se empezará una competencia por equipos usando la Dinámica "Brainstorm express", que consiste en formar equipos y presentar un tema a tratar, cada tema tendrá únicamente 2 minutos para ser tratado por cada equipo y exponer las soluciones, obstáculos sentando las bases de futuros proyectos. Luego la proyección de un video motivacional de identificación con la empresa y el equipo, se entregará regalos distintivos de la empresa a todos los participantes. La sesión durara 50 Minutos y se utilizaran como materiales: Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones,



Pelotas, Sillas, Silbato. Para terminar se les entregara una encuesta de evaluación de la sesión del taller.

#### **5.4.- SECTOR AL QUE SE DIRIGE**

De acuerdo al tipo de muestra censal está dirigido a toda la población que está conformada por 45 operadores telefónicos de la central de Emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado.

#### **5.5.- ESTABLECIMIENTO DE CONDUCTAS PROBLEMAS/METAS**

Una empresa de éxito se caracteriza por el buen aprovechamiento de los recursos, manteniendo y fortaleciendo un clima laboral adecuado logrando la eficiencia en la productividad de los empleados; y un factor clave para lograr esto es la participación de los empleados involucrando laboralmente aportando ideas o proyectos.

La conducta problema es la falta de solidez de involucramiento laboral en los operadores telefónicos de la central de emergencias de seguros Rímac. Esto significa que en su mayoría no tienen una identificación definida, así como un compromiso solido con el área y la empresa. Esto se origina debido a varios factores; como la falta de seguimiento a las competencias del personal y su adaptación a los cambios, así como a las exigencias que la naturaleza del puesto demanda para el logro de resultados. Falta de inducción constante en lo que se refiere a la filosofía de la empresa, basándose en la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las

estrategias de la empresa. Falta de un contacto directo y oportuno por parte de la gerencia con sus empleados. No se aprovechan las “Tic” para facilitar los procesos.

La meta a conseguir es incrementar el involucramiento laboral en los Operadores Telefónicos de la Central de Emergencias de Seguros Rímac. Logrado esto se obtendrá que los operadores telefónicos estén más comprometidos con su equipo de trabajo, así como identificados con la misión, visión y valores de la empresa; como consecuencia de esto aumentara la productividad, así como la eficiencia y eficacia en la atención telefónica, viéndose reflejado también en la reducción de ausentismos, rotación de personal y mejora en las encuestas de satisfacción que se les hace a los clientes de la empresa.

Para conseguir esto se elaboró un programa de intervención basándose en algunas experiencias de éxito en este tipo de programas que ya desde 1950 nacen ante la necesidad de obtener más con menos recursos; en los últimos años se han venido incrementando y los resultados obtenidos del involucramiento laboral tienen amplia difusión entre empresas de los Estados Unidos (Levine, 1995). Teniendo en cuenta que el involucramiento laboral incluye el interés por participar y la importancia de la satisfacción por hacerlo de parte del empleado; pueden ser por un lado las condiciones que facilitan la participación y, en otros casos, el impacto en la organización como resultado del involucramiento laboral. Esto puede ser ocasionado por diversas circunstancias ya sea personales, sociales, laborales etc. (Blau, 1995, Rabinobitz y Hall 1977).

De acuerdo a la revista Fortune numerosas empresas han fomentado y recibido programas de involucramiento laboral (Dumaine, 1994). Este concepto y aplicación se ha extendido rápidamente ya que hasta un 75% de las 1000 empresas más importantes de Fortune aplican alguna estrategia de involucramiento laboral de los empleados (Dumaine, 1994). Por ejemplo, una reciente encuesta a empresas sobre administración de recursos humanos en diversos países del mundo, reveló que las prácticas de involucramiento laboral son utilizadas más intensamente en las empresas más grandes, con más capital ya que destinan mayor presupuesto a entrenamiento que otras empresas menos productivas (Takao K., 2007).

En otro aspecto el involucramiento laboral ha adquirido mayor importancia ante los cambios de las últimas tres décadas en el campo tecnológico y el impacto que han tenido en la cultura y la sociedad así como en las grandes empresas ya que han impactado en la actitud de los empleados; por ejemplo, los empleados que iniciaron carrera hace 20 años pudieron haber recibido un entrenamiento adecuado en su trabajo, sin embargo, muchos de ellos estuvieron dedicados a una determinada función y no se percataron de los cambios a su alrededor. Es en estos casos que los programas de involucramiento laboral brindan la oportunidad a estos empleados de mantenerse activos en un ambiente de exigencias laborales.

#### Efectos del Involucramiento laboral

La importancia creciente de los programas de involucramiento laboral se ha reforzado por su impacto en la solución de problemas administrativos

relacionados con el personal. Los estudios han mostrado que los efectos de involucrar al recurso humano en la solución de problemas reflejan un impacto favorable hacia el mejoramiento de las empresas, de hecho, esta ha sido la principal motivación para numerosos estudios. Una de las razones por las que los programas de involucramiento laboral están atrayendo el interés por parte de los administradores, es porque cada vez más se consignan sus efectos positivos. (Lawler & Hall, 1965). Esto se pudo constatar en un estudio en el que se analizó la información de empleados, gerentes y fuentes de gobierno en quince hospitales en una región metropolitana en los Estados Unidos y se encontró que la participación del empleado reduce el ausentismo. (Preuss y Lautsch, 2002).

Un efecto no menos importante del involucramiento laboral es que contribuye a la promoción de mayor autonomía y participación en la toma de decisiones, mayor interés en el trabajo y más satisfacción laboral para las empresas, lo cual, es considerado como elementos relevantes de las organizaciones exitosas (Preuss & Lautsch, 2002).

Las experiencias muestran que el mayor involucramiento laboral del personal implica una transferencia del compromiso de las tareas hacia una persona o grupo de personas que están dispuestas a aceptarlas y realizarlas (Walsh y Milner ,2002).

Los estudios han mostrado que los efectos de involucrar al recurso humano reflejan un impacto favorable hacia el mejoramiento de las empresas, de hecho, esta ha sido la principal motivación para fomentarlo. Las experiencias de

programas de involucramiento laboral han auxiliado a la reducción de costos y accidentes de trabajo; han servido para resaltar la importancia de desarrollar un sistema efectivo y consistente de compensaciones para los empleados. El efecto del involucramiento laboral de los recursos humanos en el contexto de inseguridad laboral se encuentra en la satisfacción de los trabajadores y su estabilidad al percibir un mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Los programas de involucramiento laboral tienen un papel importante en los cambios de las estructuras organizacionales. En un estudio realizado en empresas norteamericanas se observó que estas prácticas fueron positivas. Las ventas por empleado resultaron significativas cuando se aplicaron en los años 1993 y 1996; los mismos patrones se obtuvieron en el retorno sobre la inversión y el valor de sus acciones (Lawer E., 1999). Las prácticas del involucramiento laboral de empleados aumentan en muchos países, en el caso de los países asiáticos estas prácticas se fomentan y aplican a través de los consejos de trabajo (Consejos laborales) y se realizan evaluaciones de sus efectos a través de estudios periódicos.

## **5.6.- METODOLOGIA DE LA INTERVENCION**

Taller

Se define como aquella situación en la que las personas aprenden a aplicar en un ambiente controlado una determinada herramienta justamente aplicando esa misma herramienta; como acuñara Dewey (1933) “aprender haciendo”. Otra de las características principales de esta modalidad formativa es que se desarrolla de manera grupal o colectiva, es decir, que se dirige a varios participantes

siempre en número limitado de acuerdo a la naturaleza de los recursos a desarrollar. Se caracteriza también por tener ser intensivo y se puede utilizar en todos los ámbitos.

El Taller también se le puede definir como un espacio físico donde una cantidad limitada de participantes puedan realizar un proceso de reflexión y análisis sobre un problema específico, mediante esto se pueden diseñar acciones y prácticas de mejora en su área, gracias a los aportes conceptuales, la interacción y el intercambio de experiencias.

Los talleres tienen como fin propiciar un espacio de encuentro para la participación, el aprendizaje, la reflexión, donde las personas que lo deseen puedan participar y a partir del cual, les sea útil en su vida cotidiana y laboral.

Los temas que se tratan en los talleres, son aquellos que tienen importancia en nuestra vida personal y en las situaciones de interacción en los espacios propios, espacios compartidos, comunicación-incomunicación, buenos y malos tratos, pensamiento y emoción, enojo que destruye y enojo que construye, tristeza y dolor, actitudes amorosas.

La metodología de la Intervención para solucionar la conducta problema ya definida, se basará en un programa de intervención denominado Taller de Involucramiento Laboral aplicado a los Operadores Telefónicos de la Central de Emergencias de Seguros Rímac; con la finalidad de incrementar el involucramiento laboral. Este taller se apoya en la metodología de Escenarios Vivenciales Aplicativos utilizando principios y recursos de la PNL, Andragogía,

Coaching y la Inteligencia Emocional. La duración del taller es de ocho sesiones de cincuenta minutos cada una: que se darán de manera intensiva, y se desarrollara dos veces por semana, la cantidad de participantes deben ser de 15 colaboradores por grupo. Para lograr el objetivo del taller; se crearán las condiciones necesarias para lograr que los participantes se sientan cómodos y fomentar el compromiso ya que el programa solo puede tener éxito si hay el deseo de participar por parte del colaborador; se utilizaran compensaciones por resultados, individuales y por trabajo en equipo, también se solicitaran sugerencias de solución a problemas cotidianos del área tomando en cuenta la misión, visión y valores de la empresa. La participación será de forma individual y por grupos de trabajo equipos.

El taller da inicio en la presentación de quien imparte el taller, presentación de cada una de las personas participantes. A continuación, se explica de forma pormenorizada, el índice de aquellos contenidos que van a trabajarse a lo largo de las sesiones. Se explicarán las reglas del taller. Que son: Participación, Respeto, Mente Abierta, Diversión. Luego la exposición de los procesos implicados con el apoyo de los materiales a los que se ha hecho alusión en líneas precedentes y también con el soporte de una presentación en PowerPoint. Ejercitación de las competencias objeto del taller. De forma paralela se van introduciendo y desarrollando actividades que permitan practicar aquello que se ha ido explicando y debatiendo. Se pretende trabajar aquellas situaciones más habituales con el fin de generar comportamiento autónomo y que cada uno de los inscritos pueda autorregularse en función de

las características situacionales a las que se enfrenten. Luego intentamos articular el tema presentado, con las experiencias de vida de las personas asistentes que deseen hacerlo. A veces esta parte se consigue con alguna consigna o juego que desdramatiza la situación y nos ayuda a buscar soluciones creativas.

Para finalizar se realiza una evaluación del taller a través de una encuesta por la cual la persona participante pueda expresar en qué medida lo trabajado en el taller ha cubierto o no sus expectativas.

#### **5.7.- INSTRUMENTOS/MATERIAL A UTILIZAR**

Facilitador

Videos

Papelógrafos

Plumones

Pelotas de tenis

Cinta de colores tipo masking tape

Lap Top

Proyector Multimedia

Pizarra Acrílica

Separatas de conceptos y el contenido de las sesiones

Sillas

Formatos estandarizados para el Plan de Acción (trabajo por grupos)

Silbato

Encuesta de Evaluación de Taller



## 5.8 CRONOGRAMA

Tabla 8. Gantt de Actividades y Programación de Contenido y Sesiones

N° Sesión	Inicio	Final	01-abr	02-abr	03-abr	04-abr	05-abr	06-abr	07-abr	08-abr	09-abr	10-abr	11-abr	12-abr	13-abr	14-abr	15-abr	16-abr	17-abr	18-abr	19-abr	20-abr	21-abr	22-abr	23-abr	24-abr	25-abr	26-abr	27-abr	28-abr	29-abr	
Sesión 1 - Integración e Involucramiento Laboral	03/04/2018	03/04/2018																														
Sesión 2 - Conocerse así mismo	05/04/2018	05/04/2018																														
Sesión 3 - Reflexiones y oportunidades de Mejora personal	10/04/2018	10/04/2018																														
Sesión 4 - Visión, Misión y valores de la Empresa	12/04/2018	12/04/2018																														
Sesión 5 - Importancia de los objetivos y metas a nivel personal y laboral.	17/04/2018	17/04/2018																														
Sesión 6 - Trabajo en Equipo	19/04/2018	19/04/2018																														
Sesión 7 - Oportunidades de Mejora de la Gestión del Área	24/04/2018	24/04/2018																														
Sesión 8 - Planeamiento Mejora en la Calidad de Atención del Área	26/04/2018	26/04/2018																														

**PROGRAMACION Y CONTENIDO DE SESIONES**

DIA 1	<b>Sesión 1</b>	<b>Integración e Involucramiento Laboral</b>
	<b>Objetivo</b>	<b>Sensibilización del involucramiento laboral</b>
	<b>Actividad</b>	Introducción al Taller, objetivos y reglas Ejercicio de Integración Inicial Dinámica "Participacion" Videos de sensibilización "El Jabon" "Ama Lo que haces" Exposición y comentarios del video Evaluación de la sesión del taller (encuesta)
	<b>Tiempo</b>	50 Minutos
	<b>Recursos</b>	Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato.
DIA 2	<b>Sesión 2</b>	<b>Conocerse así mismo</b>
	<b>Objetivo</b>	<b>Identificación de las fortalezas y debilidades individuales</b>
	<b>Actividad</b>	Ejercicio de Integración Inicial ""Cuento Vivo"" Video "La Importancia de Conocete a ti mismo" Dinamica "Best team" Exposición Metodológica Comentarios y Reflexiones individuales Evaluación de la sesión del taller (encuesta)
	<b>Tiempo</b>	50 Minutos
	<b>Recursos</b>	Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato.
DIA 3	<b>Sesión 3</b>	<b>Reflexiones y oportunidades de mejora personal</b>
	<b>Objetivo</b>	<b>Reflexionar a nivel grupal identificando aspectos claves de mejora</b>
	<b>Actividad</b>	Ejercicio de Integración Inicial "Parejas" Video Motivacional "Discurso de Steve Jobs" Cada participante expone en su grupo y analiza el video. Dinámica de los números Evaluación de la sesión del taller (encuesta)
	<b>Tiempo</b>	50 Minutos
	<b>Recursos</b>	Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato.

DIA 4	<b>Sesión 4</b>	<b>Visión, Misión y Valores de la empresa</b>
	<b>Objetivo</b>	<b>Analizar la Misión y la Visión de la empresa</b>
	<b>Actividad</b>	Ejercicio de Integración Inicial "Cola de Vaca" Video de la Misión y Visión de la Empresa Exposición Metodológica Conversatorio " Como aplicar la visión y misión no solo en el campo laboral" Evaluación de la sesión del taller (encuesta)
	<b>Tiempo</b>	50 Minutos
	<b>Recursos</b>	Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato.
DIA 5	<b>Sesión 5</b>	<b>Importancia de los objetivos y metas a nivel personal y laboral.</b>
	<b>Objetivo</b>	<b>Planteamiento de metas personales y laborales</b>
	<b>Actividad</b>	Ejercicio de Integración Inicial "Levántese y Siéntese" Video "Plan de vida" Exposición y comentarios del video Dinámica "La clave del éxito" Evaluación de la sesión del taller (encuesta)
	<b>Tiempo</b>	50 Minutos
	<b>Recursos</b>	Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato.
DIA 6	<b>Sesión 6</b>	<b>Trabajo en Equipo</b>
	<b>Objetivo</b>	<b>Fomentar el Trabajo en equipo para conseguir resultados</b>
	<b>Actividad</b>	Video Relacionado al Trabajo en Equipo "La unión, el compañerismo y los deportes" Exposición metodológica y comentarios del video Formación de 3 equipos de trabajo coreografía tipo barra Juego de "Role playing" utilizando los temas del área Evaluación de la sesión del taller (encuesta)
	<b>Tiempo</b>	50 Minutos
	<b>Recursos</b>	Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato.

<b>DIA 7</b>	<b>Sesión 7</b>	<b>Oportunidades de Mejora de la Gestion del Área</b>
	<b>Objetivo</b>	<b>Identificar Oportunidades de mejora en la gestión del Área</b>
	<b>Actividad</b>	Ejercicio de Integración "Se murió Chicho" Video "Empresa de Calidad" Motivacional Competencia por equipos "Creando el operador telefónico ideal" Exposición por grupos y comentarios de los papelografos Evaluación de la sesión del taller (encuesta)
	<b>Tiempo</b>	50 Minutos
	<b>Recursos</b>	Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato, papelografos.
<b>DIA 8</b>	<b>Sesión 8</b>	<b>Planeamiento Mejora en la Calidad de Atención del Área</b>
	<b>Objetivo</b>	<b>Realizar un plan de mejora en la gestión o procesos del Área</b>
	<b>Actividad</b>	Ejercicio de Integración Inicial "Las Lanchas" Competencia por equipos usando la dinamica "Brainstorn express" Video Motivacional de identificación con la empresa y el equipo Evaluación de la sesión del taller (encuesta) Entrega de regalos distintivos de la empresa
	<b>Tiempo</b>	50 Minutos
	<b>Recursos</b>	Lap Top, Proyector, Pizarra Acrílica, Tarjetas de colores, Cinta Adhesiva, Plumones, Pelotas, Sillas, Silbato, papelografos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. A. (2007). Comportamiento Organizacional ,Como lograr un cambio cultural a traves de Gestion por Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Argyris. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank.
- Arnold, J., & Randall, R. y. (2012). Psicología del trabajo. Mexico: Pearson Educacion Quinta edición.
- Baltazar, D. M. (2013). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo. Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú. Chiclayo, Lambayeque, Peru. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/332>
- Bañuelos F. (2010). Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME. Obtenido de de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral->
- Boada Cadena, I. E. (2017). Liderazgo y clima laboral en CLINMEYD S.A. Northospital. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10019>
- Bravo Carrasco, J. (2005). Taylor Revisitado. La Productividad es la Clave es la hora de hacerle caso, las Empresas y los paises y los paises ricos la lo Hicieron. Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN.S.A. Obtenido de

[http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Taylor\\_revisitado\\_JBC\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Taylor_revisitado_JBC_2011.pdf)

Brunet. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnostico y consecuencias. Mexico: Trillas.

Cardona y Buelvas. (2010). Medir el Clima Organizacional: Preocupacion Legítima y Necesaria por parte del Management. Obtenido de Estudio de caso realizado en la empresa Autopistas del Sol S.A.:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3997286.pdf>

Carmona, F. (2002). Relaciones entre el Síndrome de Burnout y el clima laboral en profesionales de enfermería en el Perú. Obtenido de  
<https://psiquiatria.com/enfermeria/relaciones-entre-el-sindrome-de-burnout-y-el-clima-laboral-en-profesionales-de-enfermeria/>

Castillo. (2014). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de diferentes Niveles Jerarquicos. Obtenido de  
<http://helvia.uco.es/handle/10396/13398>

Chiavenato. (2002). Gestión del talento humano. México D.F: Mc Graw Hill.

Chiavenato. (2004). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F.: Thomson Editores.

Coyle-Shapiro, J. A. (2008). Contratos psicológicos El manual de SAGE de comportamiento organizacional. Londres, Reino Unido: Publicaciones SAGE. Obtenido de <http://eprints.lse.ac.uk/26866/>

- Cuadra Peralta, A. &. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2 (22), 43-58.
- Danhke. (1989). *La Comunicación Humana*. México: MacGraw Hill Barcelona.
- Davis, K. y. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Dessler. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación. (2ª Ed.).
- Elcomercio.pe. (18 de Abril de 2017). ¿La rentabilidad de una empresa depende de su clima laboral? Obtenido de El Comercio Zona Ejecutiva Negocios: <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/rentabilidad-empresa-depende-su-clima-laboral-noticia-1984648>
- Furnham. (2001). *Psicología organizacional*. México: Alfaomega.
- Gamboa-Lidia. (2014). Clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia. . *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*.
- García y Segura. (2014). *El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cajay. Huari Áncash*.
- Gestion Diario Edwin, B. S. (03 de 10 de 2014). Falta de compromiso = mal clima laboral + rotación de personas dentro de una empresa. *Gestion*. Obtenido

de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/falta-compromiso-mal-clima-laboral-rotacion-personas-empresa-75156>

Gestion, D. (07 de setiembre de 2015). Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio,. Diario Gestion. Obtenido de <https://gestion.pe/empleo-management/ceo-peru-ya-ven-al-clima-organizacionan-como-variable-intangible-negocio-2142063>

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Goncalvez, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Gonzalez, P. (s.f.). Clima en las organizaciones laborales. Revista de Psicología General y Aplicada.

Gracia, F. &.-F. (18 (2), 256-262. de 2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. Psicothema,.

Grupo Macro - Ecuador. (s.f.). Obtenido de <http://www.gmacro.com/web/index.php/estrategia/estrategias-de-servicios>

Hampton, D. R. (1989). Administracion. Mexico: Mc Graw Hill.

Hull., D. L. (1992). El Principio de Peter. Sociología. Barcelona. : Editorial Tribunal de Plaza & Janés. octava edición.

Humanidades, P. M. (Junio de 2014). Clima Laboral y Servicio al Cliente (Estudio realizado en Hospitales Privados de la Zona 9 de la Ciudad de



Quetzaltenango). Quetzaltenango, Guatemala. Obtenido de  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Pereira-Catherine.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos. Obtenido de México: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/p>

Juárez-Adauta. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, 50 (3), 307-314.

La Republica Redaccion, D. (3 de Mayo de 2016). Mal clima laboral genera pérdidas millonarias a las empresas. La Republica. Obtenido de <http://larepublica.pe/sociedad/936033-mal-clima-laboral-genera-perdidas-millonarias-a-las-empresas>

Lawler III, E. (1994). Motivation in Work Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Levinson, H. P. (1965). Men, management and mental health. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Likert, T. d. (15 de 02 de 2009). Administracion II Ingenieria en Transporte. Obtenido de <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

Litwin G, S. H. (1978). Organizational Climate. . New York: : Simon & Schuster.

Llaneza, F. (2009). Ergonomiía y Psicología aplicada. Manual para la formación del Especialista. Lex Nova.

Malpartida Tabuchi, J. (3 de Mayo de 2016). Trabajadores insatisfechos: Motivaciones personales no están satisfechas. Sin Fronteras Diario Regional. Obtenido de <http://www.diariosinfronteras.pe/2016/05/03/trabajadores-insatisfechos-motivaciones-personales-no-estan-satisfechas/>

Mancera. (10 de Octubre de 2016). Inicio/Comportamiento/Teorías del comportamiento organizacional. Seguridad Minera(100). Obtenido de <http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>

Marroquín, S. y. (2011). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_3175](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_3175).

Martín, y. C. (s.f.). Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: relaciones causales. España Universidad de Alcalá.

Martinez Lugo, M. E. (1990). Variables asociadas con la involucración en el trabajo. Revista Latinoamericana de Psicología. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80522201>> ISSN 0120-0

Mercado R. E., D. T. (1997). Productividad base de la competitividad. México.: Editorial Limusa.

Ministerio de Salud: Gobierno del Perú. (2016). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Obtenido de [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia\\_clima.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia_clima.pdf)

MJ Galván-Bovaira, M. S. (España de 2011). La intervención psicológica a través de los talleres en la Universidad de Castilla La Mancha: Descripción y Debate . Obtenido de RIUMA (Universidad de Málaga, Spain) : <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/>

Molina. (2011). Estudios de clima organizacional. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>

Nieves Quiroz. (2013). Analisis del Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño de los trabajadores de la Unidad de Soluciones de Credito Corporativo del Área de Gestion de Portafolio del Banco Scotiabank Peru S.A.A Sede Lima, . UCSM, Arequipa, Arequipa. Obtenido de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/4257>

Olivares, J. &. (2006). Satisfacción laboral de docentes universitarios del Departamento Académico de Clínica Estomatológica. Revista Estomatológica Herediana, 16 (1), 21-25.

OMS. (s.f.). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Obtenido de [www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)

Palma, S. (2000). Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias. Obtenido de [http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/clima\\_lab\\_en\\_universidades.php](http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/clima_lab_en_universidades.php)

Rimac Seguros. (s.f.). Nosotros. Lima Peru. Obtenido de  
<http://www.rimac.com.pe/nosotros>

Robbins, S. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Mexico:  
Prentice Hall.

Saccca. (2010). Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de  
los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAS) Lima.  
Lima.

Salgado, J. R. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME.  
Obtenido de <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>

Sandoval, C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de  
Ciencias Económico Administrativas. Obtenido de  
[http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf).

Schein, E. (1965). Organizational psychology. Sage Publications, Inc. on Behalf of  
the Johnson Graduate School of Management.

Schermerhorn J., H. J. (2004). Comportamiento organizacional. México: Editorial  
Limusa Wiley.

Segredo Pérez Alina María, G. M. (La Habana 2015). Enfoque sistémico del clima  
organizacional y su aplicación en salud pública. Revista Cubana Salud  
Pública, vol.41 no.1.

Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_artt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_artt)

Stoner James. (1996). *Administracion*. Mexico: Pearson Education.

Taguiri, R. (1968). *The concept of Organizational Climate*.

Taylor, F. W. (1969 (11° edición).). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hnos. S. A.

Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Word Health Organization. (s.f.). *Entornos Laborales Saludables*. Obtenido de *Fundamentos y Modelo de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo*: [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)

Work, G. P. (s.f.). *Great Place To Work 2016*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina>

Zepeda Rodríguez José Jaime, Z. D. (MÉXICO 2016). *Factor Laboral e Involucramiento al Trabajo en un Hospital en Sinaloa*. *Ciencia del Occidente Académicos Universidad de Occidente Unidad Los Mochi*. Obtenido de [http://udo.mx/sitio/images/archivos/cienciadesdeeloccidente/2016/vol3/num2/revista\\_completa\\_portadas.pdf](http://udo.mx/sitio/images/archivos/cienciadesdeeloccidente/2016/vol3/num2/revista_completa_portadas.pdf)

## ANEXOS

### Anexo1 Matriz de consistencia

<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cuál es el clima laboral que predomina en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la autorrealización, como factor del clima laboral en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado?</p> <p>¿Cuál es el involucramiento laboral, como factor del clima laboral en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado?</p> <p>¿Cuál es la supervisión como factor del clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado?</p> <p>¿Cuál es la comunicación como factor del clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado?</p> <p>¿Cuál son las condiciones laborales como factor del clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar el clima laboral que predomina en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Identificar la autorrealización como factor del clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado.</p> <p>Identificar el involucramiento laboral como factor del clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado.</p> <p>Identificar la supervisión como factor del clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado.</p> <p>Identificar la comunicación como factor del clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado.</p> <p>Identificar las condiciones laborales como factor del clima laboral, en los operadores telefónicos de la central de emergencias de la compañía de seguros Rímac sede Lima Cercado.</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>45 operadores telefónicos de la central de Emergencias</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>El tipo de muestreo es censal pues se seleccionó al 100% de la población</p> <p><b>Delimitación temporal:</b></p> <p>Diciembre 2017</p> <p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Investigación descriptiva</p> <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Variable:</b></p> <p>Clima laboral</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <p>Escala de Clima Laboral CL-SPC</p>
---	--	--

## Anexo2 Carta de Presentación



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas**

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 15 de diciembre del 2017

Carta N° 3338-2017-DFPTS

Señor  
RUSBERTH VALLEJOS PUÑO  
SUBGERENTE  
CONTACT CENTER - SEGUROS RIMAC  
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento al señor **Javier Orlando FLORES CHIRINOS**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificado con código 05-167525-7, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,



Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS  
Decano (e)  
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGS/veh  
Id. 790488

Conforme.  
Se autoriza.



### Anexo 3: Instrumento

#### Escala de Clima Laboral CL-SPC

**Datos Personales**

Apellidos, Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Edad : \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino  Femenino

Jerarquía Laboral: Directivo  Empleado  Operario

Empresa: Estatal  Privada  Producción  Servicio

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describe mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un signo (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Marque todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

No.	Ítem	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1.	Existen oportunidades de progreso en la institución.					
2.	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos del trabajo son rotundos.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13.	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	Se valoran los altos niveles de desempeño.					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18.	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.	Existen suficientes canales de comunicación.					
20.	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21.	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22.	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29.	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30.	Existe buena administración de los recursos.					
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33.	Existen normas y procedimientos como guía de trabajo.					
34.	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36.	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41.	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
42.	Hay una definición de visión, misión y valores en la institución.					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48.	Existe un trato justo en la empresa.					
49.	Se conocen las acciones en otras áreas de la institución.					
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					