



UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD

TESIS

**Plan de clima laboral para mejorar las relaciones
interpersonales de los empleados de la empresa OTES S.A.
Asesores y Corredores de Seguros, 2016.**

**Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales**

AUTORA

Br. Rios Sosa, Kelly

LIMA - PERÚ

2017

**“PLAN DE CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS EMPLEADOS
DE LA EMPRESA OTES S.A. ASESORES Y CORREDORES
DE SEGUROS, 2016”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Mg. Nolzco Labajos, Fernando Alexis

Secretario

Mg. Casaverde Wharthon, Zeyla

Vocal

Lic. Mendives Laura, Manuel

Asesor metodólogo

Mg. Nolzco Labajos, Fernando Alexis

Asesor temático

Lic. Picoaga Linares, José Antonio

Dedicatoria

A mis abuelos maternos que hasta la fecha están conmigo, cuidándome, guiándome por el buen camino e impulsándome siempre a cumplir mis metas; por su apoyo incondicional y cariño.

Agradecimiento

A Dios, por ser mi guía y permitirme cumplir cada uno de mis objetivos.

A mis padres, por la confianza depositada en mí.

A la Universidad Wiener, sus docentes, en especial a mis asesores, el Lic. José Picoaga y el Mg. Fernando Nolzco por compartir sus conocimientos y apoyarme en el desarrollo de la presente tesis.

Finalmente, a todo el personal de la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros por su participación en la presente investigación para que esta pueda llevarse a cabo satisfactoriamente.

Presentación

Señores miembros del jurado:

El presente estudio de investigación titulado “Plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros, 2016”, tuvo como finalidad conocer el nivel de las relaciones interpersonales de los empleados de la organización, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada “Norbert Wiener” para optar el grado de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

La investigación se desarrolló en la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros ubicada en el distrito de San Isidro, en la cual se identificaron factores que estarían afectando las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Para ello, la utilización de instrumentos permitió determinar el nivel de dicha variable.

La investigación consta de VII capítulos estructuralmente interrelacionados en forma secuencial determinados por la Universidad Privada Norbert Wiener en su reglamento.

Respetados señores miembros del jurado y autoridades les agradezco por anticipado las sugerencias y apreciaciones que se sirvan hacer al respecto.

Atentamente

Kelly Rios Sosa

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción	xv
CAPÍTULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 Problema de investigación	18
1.1.1 Identificación del problema ideal	18
1.1.2 Formulación del problema	20
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo general	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 Justificación	21
1.3.1 Justificación metodológica	21
1.3.2 Justificación práctica	21
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO	22
2.1 Marco teórico	23
2.1.1 Sustento teórico	23
2.1.2 Antecedentes	30
2.1.3 Marco conceptual	35
2.2 Metodología	49
2.2.1 Sintagma	49

2.2.2 Enfoque	50
2.2.3 Tipo	50
2.2.4 Diseño	50
2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	51
2.2.6 Unidad de análisis	51
2.2.7 Instrumentos y técnicas	52
2.2.8 Procedimientos y método de análisis	54
2.2.9 Mapeamiento	55
CAPÍTULO III	
EMPRESA	56
3.1 Descripción de la empresa	57
3.2 Diseño organizacional de la empresa	57
3.3 Actividad económica de la empresa	58
3.4 Datos particulares	58
3.5 Público objetivo	58
CAPÍTULO IV	
TRABAJO DE CAMPO	59
4.1 Diagnóstico cuantitativo	60
4.2 Diagnóstico cualitativo	65
4.3 Triangulación de datos: Diagnostico final	71
CAPÍTULO V	
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	74
5.1 Fundamentos de la propuesta	75
5.2 Objetivos de la propuesta	78
5.3 Problema	78
5.4 Justificación	79
5.5 Resultados esperados	79
5.6 Plan de Actividades	80
5.7 Presupuesto	91
5.8 Diagrama de Gantt	92
5.9 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios	94
5.10 Viabilidad económica de la propuesta	97

5.11 Validación de la propuesta	97
CAPÍTULO VI DISCUSIÓN	98
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	102
7.1 Conclusiones	103
7.2 Sugerencias	104
CAPÍTULO VIII REFERENCIAS	105
ANEXOS	109
Anexo 1: Matriz de la investigación	110
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	111
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	112
Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	113
Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta	123
Anexo 6: Declaración de autenticidad y responsabilidad	127

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Muestra holística de la investigación	52
Tabla 2. Instrumentos y técnicas	52
Tabla 3. Trabajo en equipo de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	60
Tabla 4. Comunicación de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	61
Tabla 5. Solución de conflictos de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	62
Tabla 6. Liderazgo de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	63
Tabla 7. Relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	64
Tabla 8. Viabilidad económica de la propuesta	97
Tabla 9. Validación de la propuesta	97

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. La pirámide de las necesidades humanas de Maslow	26
Figura 2. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg	27
Figura 3. Las necesidades humanas según McClelland	28
Figura 4. Mapeamiento	55
Figura 5. Trabajo en equipo de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	60
Figura 6. Comunicación de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	61
Figura 7. Solución de Conflictos de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	62
Figura 8. Liderazgo de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	63
Figura 9. Relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	64

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Preguntas y las respuestas clave para diseñar la Estructura Organizacional adecuada	40
Cuadro 2. Un nuevo modelo para el liderazgo del siglo XXI	47
Cuadro 3. Categorías	51
Cuadro 4. Análisis Cualitativo	65
Cuadro 5. Programa de estructura organizacional y ambiente laboral	80
Cuadro 6. Programa de capacitación	83
Cuadro 7. Curso de administración general de riesgos y seguros	84
Cuadro 8. Programas motivaciones	85
Cuadro 9. Programa de mejora en la comunicación	87
Cuadro 10. Programas de evaluación de desempeño y mejora continua	87
Cuadro 11. Programa de liderazgo	88
Cuadro 12. Programa de integración	89
Cuadro 13. Cronograma para el día de integración	90
Cuadro 14. Presupuesto de la propuesta.	91
Cuadro 15. Diagrama de Grantt	92
Cuadro 16. Datos para un escenario probable	94
Cuadro 17. Flujo de caja en escenario probable	94
Cuadro 18. Datos para un escenario optimista	95
Cuadro 19. Flujo de caja en escenario optimista	95
Cuadro 20. Datos para un escenario pesimista	96
Cuadro 21. Flujo de caja en escenario pesimista	96

Resumen

El presente estudio está titulado “Plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros, 2016”, tuvo como objetivo proponer un plan de clima laboral a fin de mejorar las relaciones interpersonales de los empleados, del cual se desprenden cuatro objetivos específicos, orientados al logro del objetivo general.

El sintagma para esta investigación fue holístico con un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) lo que permitió un mejor análisis del estudio, fue de tipo proyectiva debido a que se diseñó y construyó una propuesta, y con un diseño no experimental transversal-longitudinal. La población fue de 22 trabajadores que conforman la organización en su totalidad. Los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de datos fueron la encuesta y la entrevista, cuya data fue procesada por un software estadístico y luego analizada.

Luego de la aplicación de los instrumentos, se obtuvo como resultado que las relaciones interpersonales se encuentran en 50% en nivel regular, esto indicó que es necesario aplicar una estrategia para mejorar los resultados, por ello se planteó la propuesta “Todos somos OTES” con la finalidad de que las relaciones interpersonales alcancen el nivel adecuado, manteniendo una mejora continua en el tiempo.

Palabras claves: Clima Laboral, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo.

Abstract

The present study is titled "Work climate plan to improve the interpersonal relationships of employees of OTE S.A. Advisors and Insurance Brokers, 2016 ". It aimed to propose a work climate plan in order to improve the interpersonal relationships of employees, from which they come off are four specific objectives, aimed at achieving the general objective.

The syntagm for this research was holistic with a mixed approach (quantitative-qualitative) which allowed a better analysis of the study, is of a projective type because a proposal was designed and constructed, and with a non-experimental and cross-longitudinal design. The population was 22 workers who make up the organization as a whole. The instruments used for the data collection were the survey and the interview, whose data were processed by statistical software and then it was analyzed.

After the instruments application, we obtained as a result that the interpersonal relations are in 50% in regular level, this indicated that it is necessary to apply a strategy to improve the results, for that reason the proposal "Todos somos OTE S.A." was made with the purpose to reach the appropriate level of interpersonal relations, maintaining a continuous improvement over the time.

Keywords: Work climate, interpersonal relationships, teamwork, communication, leadership.

Introducción

La empresa OTE S.A. se dedica al asesoramiento y corretaje de seguros desde hace 50 años. Es reconocida por las diferentes compañías de seguros por llegar a las metas de productividad establecidas. Sin embargo, la organización ha dejado de lado el recurso más importante, el recurso humano, pues los empleados han indicado diversos elementos que no los tienen satisfechos con relación a la empresa.

Las relaciones interpersonales son el principal factor para que una empresa pueda desarrollarse de manera correcta y así lograr el éxito, esta variable no solo se refiere a la relación entre los colaboradores, si no entre todo el recurso humano que desempeña labores en la empresa, es decir se debe incluir también a las persona que ocupan los altos cargos.

Como indican Lafarga y Gómez (2012) “para los líderes de cualquier organización moderna, cada vez resulta más claro que el viejo sistema jerárquico de jefes y empleados es obsoleto” (p.215). Sin embargo, este resulta siendo un problema en la empresa en estudio, pues los colaboradores indicaron que sus jefes no manejan el liderazgo de la manera correcta, que les permita una mejor relación.

Asimismo, luego de la aplicación de los instrumentos respectivos, se pudo observar otros puntos débiles que se deben mejorar en la empresa, como el trabajo en equipo y la comunicación entre todo el personal de la organización.

Es por ello que debido al diagnóstico final obtenido, la presente investigación propone un plan de clima laboral que incluye diversos programas que permitirán mejorar las relaciones de los empleados, como programas de integración, liderazgo y motivación, pues el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, ligado al grado de motivación de los empleados (Chiavenato, 2000).

La presente investigación brindará las herramientas necesarias a la organización, pues se sabe que la razón de ser de toda empresa es el capital humano y todos los medios que utilizan para realizar sus labores diarias, es por ello que mejorar sus relaciones interpersonales en base a un buen clima laboral permitirá el progreso de cada uno de ellos y de la empresa.

CAPITULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

En el mundo moderno, la buena administración del recurso humano en las organizaciones es la base para el crecimiento y la competitividad, lo mismo que le permitirá a las empresas estar acorde con las exigencias del mercado. Esto representa un desafío grande debido a que deben desarrollar constantemente una buena gestión que les permita la mejora continua.

Actualmente se considera el clima laboral como uno de los temas más importantes en cada organización, la manera de cómo los trabajadores se desenvuelven en sus puestos y cómo se relacionan entre ellos se ve reflejado en el desarrollo de las tareas encomendadas y el resultado de las mismas.

El clima laboral es la calidad o la suma de características ambientales percibidas por los miembros de la organización, las cuales influyen poderosamente en su comportamiento y en la motivación. (Chiavenato, 2009)

Es decir que está referido al ambiente interno entre los integrantes de la organización, relacionado estrechamente al grado de motivación que puedan recibir y la respuesta ante ello.

Un estudio realizado en Colombia en el 2011 por la empresa de consultoría Hay Group, que se enfoca en los temas relacionados al recurso humano en las organizaciones, pudo concluir que las empresas de dicho país se destacan por fomentar un buen clima laboral.

En el 2013, en Perú, el Centro de Liderazgo para el Desarrollo (CLD) de la Universidad Católica San Pablo en la ciudad de Arequipa realizó un estudio de “Diagnóstico de Clima Motivacional”, dicho informe revela que existe un deficiente clima laboral de las

empresas de dicha ciudad, lo mismo que no satisface las necesidades de los empleados y afectando su desempeño y generando algunas renunciaciones.

Como parte importante del clima laboral se destacan las relaciones interpersonales entre los colaboradores de las organizaciones, de ello se desprenden puntos importantes como el trabajo en equipo y la facultad de solucionar inconvenientes presentados en las actividades diarias.

Las relaciones interpersonales forman parte esencial de la vida social, son consideradas como una fuente que mejora la vida de las personas, dentro de ella se encuentran las relaciones de amistad, parejas, padres – hijos, y por supuesto, las relaciones laborales.

Cuando nos encontramos con situaciones nuevas o ambiguas, que nos hacen dudar acerca de cómo debemos sentirnos o actuar, la afiliación con otras personas que están en la misma situación nos ayuda a decidir acerca de lo adecuado de nuestros sentimientos y comportamientos. (Morales, Gaviria, Moya y Cuadrado, 2007)

Las relaciones interpersonales nos permitirán cumplir con las metas y objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una organización, incluso en la sociedad.

La empresa OTEC se dedica a la asesoría y corretaje de seguros desde el año 1966, destacándose por ofrecer buenas opciones correspondientes al mercado asegurador lo que le permite contar con clientes fidelizados. Sin embargo, el problema radica principalmente en como los integrantes de la organización se relacionan entre ellos, la mayoría de las veces prefieren los trabajos individualizados, lo cual no genera un buen clima laboral en la empresa.

1.1.2 Formulación del problema

¿De qué manera se puede mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer un plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la apreciación del clima laboral y las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

Teorizar los conceptos de clima laboral, relaciones interpersonales y categorías apriorísticas y emergentes.

Diseñar los procedimientos para la implementación de un plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

Validar la propuesta de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación metodológica

La presente investigación se basó en un sintagma holístico de tipo proyectivo pues se planteó una propuesta de clima laboral que pudo brindar una alternativa de mejora de las relaciones interpersonales que son el principal problema en la organización de estudio.

1.3.2 Justificación práctica

Para el cumplimiento de los objetivos se realizó un trabajo de campo con un enfoque mixto, pues se aplicaron instrumentos cuantitativos como cualitativos, ambos instrumentos permitieron generar un diagnóstico creando una propuesta viable para mejorar el problema principal de investigación.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

El movimiento de las relaciones humanas

El término de relaciones humanas se utiliza para describir la interacción entre los gerentes y sus colaboradores. Este movimiento surgió entre 1924 y 1933 con la finalidad de descubrir de manera sistemática los factores sociales y psicológicos que influyen en la creación de relaciones humanas eficaces.

Stoner, Freeman y Gilber (2000) indicaban que “cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas y eficaces; cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no nos eficaces”. (p.45) Es decir, este movimiento sugería que, debido a que lo trabajadores responden en primer lugar al contexto social, la organización se debe enfocar en ese aspecto, el cual incluye condiciones físicas, situaciones interpersonales, para así conseguir la mejora de la productividad.

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas, también denominada escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La idea principal de Mayo fue modificar el modelo mecánico del comportamiento de las organizaciones para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano basándose en la comunicación entre la dirección y el trabajador. (Chiavenato, 2006)

Administración por objetivos

Cada miembro de la organización aporta algo distinto, sin embargo todos deben de contribuir a una meta en común, sus esfuerzos orientarse a una misma dirección y los aportes deben de acomodarse de tal manera que permita conseguir el éxito del conjunto.

Drucker (1995) el cual es considerado el creador de la administración por objetivos, indica lo siguiente:

El desempeño exige que cada cargo se oriente hacia los objetivos de toda la organización. Sobre todo el cargo de cada gerente debe centrarse en el éxito del conjunto. El desempeño que se espera del gerente debe orientarse hacia las metas de desempeño de la empresa. Sus resultados se miden por la contribución que realizan el éxito de la firma. (p.294)

La administración por objetivos exige un esfuerzo importante de todas las partes, pues en las organizaciones los administradores y los colaboradores no se orientan automáticamente a una meta en común, sin embargo esto exige cierta estructura, requiere que la administración por objetivos se organice con un propósito para todo el equipo.

Existen cuatro fundamentos básicos y esenciales de la Administración por Objetivos: el primero es que se trata de una forma de pensar, eso quiere decir que esta teoría, más que una técnica de administrar, es una forma de ver y actuar que permite la participación de todos los colaboradores; el segundo fundamento se refiere a la coordinación de objetivos, es decir que todas las acciones individuales deben de dirigirse hacia las metas de la organización; el tercero explica que los objetivos deben ser cuantificables, es decir plantearlos de tal forma que puedan controlarse fácilmente por medios cuantitativos como dinero, porcentajes, etc.; finalmente deben de redactarse de la manera adecuada. (Hernández, 2011).

Teoría de las Necesidades de Maslow

La teoría de las necesidades planteada por Abraham Maslow indica que la motivación de las personas se basa en la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización.

Munch (2013) afirmó que:

Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido a que en tanto la primera necesidad o básica no sea satisfecha, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de motivación se convertirá en un factor de motivación solo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas. (p.84)

Esta teoría indica que, con la finalidad de lograr la motivación del personal, la organización deberá de proporcionar las condiciones adecuadas que les permita satisfacer estas necesidades a través de su trabajo.

Los niveles de la pirámide de Maslow se describen de la siguiente manera:

Las necesidades fisiológicas: también llamadas necesidades biológicas, estas exigen satisfacción reiterada o cíclica para la supervivencia de individuo. Se consideran dentro de este grupo las necesidades de alimentación, habitación y protección ante dolor o sufrimiento.

Las necesidades de seguridad: se refieren las necesidades que permiten al individuo estar fuera de peligro ya sean reales o imaginarios, así como estar protegidos de amenazas del entorno externo, así como el nivel anterior, se relacionan con la supervivencia.

Las necesidades de amistad: se refieren a las amistades, la pertenencia a un grupo y amor. Se relacionan con la participación del individuo en la sociedad y su relación con los demás, buscando dar y recibir afecto.

Las necesidades de estima: se relacionan con la manera en que las personas se perciben y evalúan, es decir su nivel de autoestima, amor propio y confianza en uno mismo.

Las necesidades de autorrealización: es el nivel más elevado y lleva al individuo a realizarse a través del desarrollo de sus capacidades y aptitudes. Este nivel refleja el esfuerzo que realiza cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse a lo largo de su vida (Chiavenato, 2009).

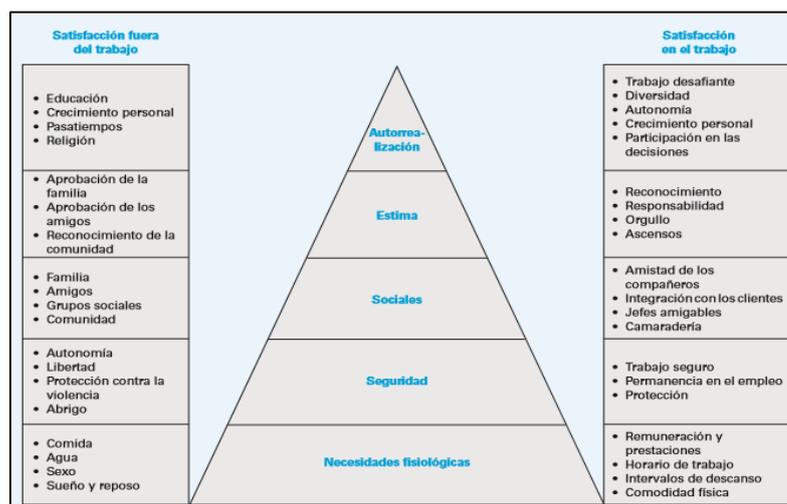


Figura 1. La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones. Fuente: Chiavenato (2009)

Teoría de los dos factores de Herzberg

Conocida también como la teoría de la Motivación-Higiene la cual explica que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son totalmente diferentes a los factores que generan satisfacción.

Herzberg (citado por Robbins, 2009) afirmaba que “lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía imaginar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, este no se vuelve necesariamente satisfactorio”. (p.178) Es decir, lo que el autor quería afirmar es que lo opuesto de satisfacción sería la “falta de satisfacción” y lo contrario a insatisfacción sería la “ausencia de insatisfacción”.

Los gerentes que deseen eliminar los factores que llevan a la insatisfacción podrán conseguir calmar el ambiente pero no necesariamente la motivación. Herzberg caracterizó a las condiciones físicas, calidad de supervisión, salarios, políticas de pago, relaciones con los demás y seguridad como factores de higiene, las que cuando son adecuadas la gente no se sentirá insatisfecha pero tampoco conseguirán la adecuada satisfacción.

Por otro lado, para motivar a las personas, Herzberg sugirió hacer énfasis en otros aspectos, los cuales deben estar relacionados directamente con el trabajo, como por ejemplo la posibilidad de desarrollo personal, de ascender, reconocimiento, responsabilidad y logro.



Figura 2. Teoría de la motivación e Higiene de Herzberg. Fuente: Robbins y Coutler (2009)

Teoría de las tres necesidades adquiridas

Las personas se encuentran motivadas de acuerdo a la intensidad de su deseo de desempeñarse. David McClelland en 1961 señalaba que las necesidades inherentes se adquieren a medida que vivimos nuestras vidas, sostenía que provienen del desarrollo temprano de la personalidad y a través del contacto cultural se adquiere un esquema de tres necesidades básicas.

Las necesidades se definen de la siguiente manera:

Necesidad de Logro: Se refiere al deseo del individuo por alcanzar sus metas, superar las barreras que se presenten y de esa manera conseguir el éxito, sin necesidad que esto se relacione con algunas recompensas adicionales.

Necesidad de Afiliación: Otras personas desarrollan una inclinación a la posibilidad de poder relacionarse de manera positiva con los demás colaboradores lo que genera una sensación de ser apreciados por las contribuciones que den.

Necesidad de Poder: En este tipo de necesidad la persona tiene un impulso predominante que se centra en conseguir la modificación de las circunstancias actuales donde ellos puedan tener una poderosa influencia sobre los demás. (Diez, García, Martín y Periañez, 2001).



Figura 3. Las necesidades humanas según McClelland. Fuente: Diez, García, Martín y Periañez (2001)

La Teoría X y la Teoría Y sobre la naturaleza humana

Las teorías “X” e “Y” son completamente opuestas, las cuales se aplican en el ámbito de la motivación y del liderazgo y nos permite saber cómo los empleados se ven a sí mismos en relación con los demás. Además son maneras de percibir el comportamiento adaptado por los gerentes o encargados para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

McGregor (en Chiavenato, 2008) define las teorías de la siguiente manera:

La teoría “X” o enfoque tradicional, plantea convicciones negativas sobre las personas y determina un estilo administrativo con características autocráticas e impositivas. Por su parte, la Teoría “Y” o enfoque moderno, plantea convicciones positivas que llevan a los administradores a adoptar una postura democrática y consultiva. (p.444)

En la teoría “X” se tiene la idea que el hombre es negligente por naturaleza y siempre tratará de evadir responsabilidades, razones por las cuales los superiores deberán dirigirlo, coaccionarlo y supervisarlo constantemente. En esta teoría el trabajo es impuesto y por ende la motivación es extrínseca por medio de dos aspectos: el primero es la remuneración, la cual solo cubre las necesidades básicas, y el segundo las medidas de control, basadas principalmente en un sistema estricto que indica que las personas no pueden permanecer sin supervisión por mucho tiempo debido a que siempre tratarán de sacar provecho personal, es por ello que se utilizan herramientas como los relojes chequeadores o los libros de entradas y salidas, los cuales son esenciales para el control. Se sabe además que el temor a ser sancionados es el estímulo primordial.

Todo lo contrario sucede con la Teoría “Y”, pues en esta predomina el respeto a las personas, aquí se considera que al hombre le gusta su trabajo, siempre y cuando el ambiente sea agradable y pueda formular objetivos para la organización. Aquí, el trabajador puede ser

creativo, y no tiene problemas en asumir sus responsabilidades; predomina una visión más abierta y humana tanto de las personas como de la actividad laboral. Aquí, la remuneración puede cubrir todas las necesidades humanas, además la organización se estructura de tal manera que puede brindar las condiciones necesarias para la satisfacción de los colaboradores y su realización personal.

Teoría de la fijación de metas

Esta teoría nos da a entender que las intenciones de trabajar para lograr un objetivo se considera la primera fuerza motivadora de esfuerzo en el ámbito laboral. Sin embargo el establecer los objetivos de la manera más específica posible, resultará más eficaz para motivar el comportamiento.

Robbins y Coulter (2005) indican que:

La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de “haz tu mejor esfuerzo”. (p.398)

Cuando más específico sea el objetivo, podrá considerarse como un estímulo interno.

En esta teoría, se supone que el individuo está comprometido con la meta y no está decidido en abandonarla.

2.1.2 Antecedentes

Antecedentes internacionales

En Guatemala, Chan (2010) presentó un trabajo de investigación titulado “Las relaciones interpersonales y el clima organizacional en una empresa textil” que tenía como objetivo

determinar cómo las relaciones interpersonales influyen en el desarrollo de un buen clima laboral. Con esta investigación de tipo descriptivo buscaba analizar la conducta de los colaboradores en el ambiente que se estaban desarrollando. El investigador trabajó con encuestas como instrumento, aplicadas a una población de 225 empleados de las áreas administrativas y operativas de distintas empresas textiles ubicadas en el distrito de Quetzaltenango. El autor concluyó que las relaciones interpersonales si influyen y se consideran importantes para mantener un clima laboral aceptable, sin embargo el nivel obtenido mediante la investigación fue considerado bajo por lo que recomienda sea fortalecido mediante programas de actividades que contribuyan a mejorar las conductas de los trabajadores en sus relaciones con los clientes internos y externos de la organización.

En Colombia, Vargas (2010) presentó una tesis titulada “Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal” con el objetivo de mejorar el clima laboral de dicha alcaldía, ubicada en la ciudad colombiana de Risaralda. La investigación de fue tipo cuantitativo descriptivo. Los colaboradores del área administrativa conformaron la muestra y el instrumento utilizado para la recolección de datos fueron las encuestas. El investigador concluyó que el ambiente laboral que se percibe dentro de la organización en estudio era moderadamente bueno; los colaboradores evidenciaron que mantienen buenas relaciones interpersonales, sin embargo debería reforzarse mediante capacitaciones u otras técnicas aspectos como la relación con sus superiores, liderazgo y el aprecio que se debe de tener a las iniciativas de los empleados.

En Ecuador, Meléndez (2015) realizó una investigación que tenía como título “Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014”, con el objetivo de determinar la incidencia del clima laboral en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Administración Financiera del Ministerio de Finanzas de dicho

país. El tipo de investigación utilizado fue cuantitativo explicativo, con un diseño correlacional. Para determinar dicha relación, el instrumento utilizado fue una encuesta con 55 ítems relacionados al clima laboral y 24 a desempeño. La muestra estuvo conformada por 30 colaboradores del área en estudio. El autor concluyó que el clima laboral no guardaba relación con los resultados de desempeño laboral, además recomendó que se debería enfocar en otros elementos que si influyan en el desempeño para que este pueda mejorar, indicando además que se debería invertir más en charlas y capacitaciones.

En Guatemala, Contreras (2014) realizó una tesis titulada “Diferencia en las relaciones interpersonales entre el departamento de ventas y el departamento de contabilidad de una empresa que se dedica a la venta de seguros” con el objetivo de determinar si existe diferencia en las relaciones interpersonales entre el personal del ambos departamentos. El tipo de investigación utilizado fue cuantitativo descriptivo transversal que se refiere a la comparación de dos grupos a través de la influencia de la variable en estudio, en este caso la de Relaciones Interpersonales. La muestra la conformaron 30 trabajadores de dicha empresa, 15 del área de ventas y 15 de contabilidad. El instrumento utilizado fue una encuesta con una escala tipo Likert. Luego del procesamiento de los datos respectivos, el autor demostró que no existe una diferencia significativa en las relaciones interpersonales entre ambas áreas de la empresa en estudio, sin embargo se recomendó la implementación de programas de Comunicación Asertiva que involucre a todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización.

En Venezuela, Beiza (2012) realizó un estudio llamado “Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la escuela básica nacional "Creación Chaguaramos II”” con el objetivo de analizar las relaciones interpersonales de los docentes de una escuela en la ciudad de Valencia, considerándola una herramienta esencial para optimizar el clima laboral de dicha institución.

El tipo de investigación fue cuantitativo descriptivo con una muestra de 22 docentes y aplicó la encuesta como instrumento. Se concluyó que aspectos como la empatía, las actitudes y emociones intervienen de manera negativa, lo cual dificulta las relaciones laborales, por ende los docentes manifestaron que prefieren trabajar de manera individual pues se tiene poca disposición de trabajo colectivo, lo que indica que no existe un ambiente adecuado. Por dicha razón, el investigador recomendó realizar programas para mejorar dichos aspectos negativos en la institución.

Antecedentes nacionales

Beltrán y Palomino (2014) realizaron una investigación titulada “Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral”, esta investigación tuvo como objetivo formular estrategias de mejora de la gestión del clima laboral lo cual repercutirá positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de dicha institución. Su tipo de investigación fue descriptiva y la metodología utilizada fue mixta en la cual predominó lo cualitativo sobre lo cuantitativo, con una muestra de 45 docentes utilizó como instrumentos encuestas, focus groups, entrevistas y observaciones de conducta. En los resultados, los autores expresan que estos fueron desfavorables, los factores considerados como puntos críticos los cuales generaron un impacto negativo en los trabajadores fueron las condiciones laborales, la supervisión y el involucramiento laboral; los resultados permitieron a los autores plantear una buena propuesta para la mejora de dichos puntos. Esta tesis se relaciona con el presente trabajo de investigación en que ambas plantean una propuesta de plan de mejora del clima laboral en una organización.

Castillo (2014) realizó una investigación titulada “Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquico” que tuvo como objetivo analizar la relación entre estas tres variables en una empresa del sector privado. El tipo de

investigación fue descriptivo correlacional. La muestra utilizada fueron 100 trabajadores de la empresa en estudio, y el instrumento, encuestas. El autor concluyó que las variables en estudio guardaban una relación significativa, con lo cual afirmó que al tener un buen clima laboral y una buena motivación intrínseca, se puede percibir satisfacción laboral de parte de los trabajadores de dicha empresa. Este trabajo se puede relacionar con el presente pues permite identificar qué factores influyen en los trabajadores para que pueda mejorar el clima laboral de la organización.

Herrera (2014) realizó una investigación que llevaba como título “Propuesta estratégica para la mejora del clima laboral en una empresa de mantenimiento en proyectos mineros, Arequipa 2014” con el objetivo de plantear una propuesta estratégica para la mejora del clima laboral. El trabajo fue de tipo descriptivo y explicativo, el mismo que permitió describir, analizar y proponer una alternativa de solución al problema de investigación identificado. Para la recolección de datos, se utilizó como instrumento la encuesta, la cual se aplicó a la muestra conformada por 219 trabajadores de la empresa en estudio. El autor pudo concluir que la razón de mal clima laboral de la organización se debía a que la empresa no realizaba la debida rotación del personal, lo que llevaba a la renuncia de los mismos pues no se sentía motivados a permanecer, razón por la cual el autor pudo plantear una propuesta que se basaba en destacar estrategias como los valores, sistemas de motivación, remuneración justas, ascensos y capacitaciones. Esta investigación puede relacionarse con el presente estudio pues ambas buscan plantear una propuesta que mejore el clima laboral y brindarles a los trabajadores una mejor oportunidad de permanencia y sobre todo, crecimiento profesional.

Huamán (2015) realizó un estudio titulado “Análisis del clima laboral en la empresa Cinco DP S.A.C. en el periodo 2013-2014” con el objetivo de analizar el clima laboral de dicha empresa ubicada en el distrito de Surquillo. Se utilizó el tipo de investigación aplicada

descriptiva. La población estuvo constituida por los 27 trabajadores de la empresa en estudio. Para la recopilación de datos se utilizaron instrumentos como observación, encuesta y entrevista. Luego del análisis respectivo, el autor pudo concluir que existe inconformidad por parte de los trabajadores de dicha empresa lo que indica que no existe un buen clima laboral, además que los empleados se sienten desmotivados por la falta de reconocimiento por parte de la organización. Esta investigación se relaciona con el presente trabajo debido a que ambos se enfocan en el análisis del clima laboral de una organización.

Quispe (2014) realizó una investigación titulada “Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público “Juan Velasco Alvarado” año 2013”, el objetivo general se basaba en analizar la manera en la que el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional de dicho instituto. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional con un enfoque cuantitativo. La muestra la conformaron 59 trabajadores de la organización (docentes y personal administrativo) y el instrumento utilizado fue la encuesta. En base a los resultados obtenidos luego de la aplicación y análisis del instrumento, el autor pudo concluir que el clima laboral y la percepción de la imagen institucional guardan una relación muy significativa. Este trabajo de investigación puede relacionarse con el presente debido a que al mejorar el clima laboral de la empresa en estudio, los trabajadores podrían llegar a tener una mejor percepción de la imagen de la organización.

2.1.3 Marco conceptual

Clima Laboral

Se puede definir el clima laboral con las percepciones que tenga tanto el factor físico y humano que tienen los colaboradores con relación a la organización donde se desempeñan. Se genera un buen clima laboral cuando el empleado se siente parte de la empresa, aplicando

sus conocimientos y habilidades para la mejora continua que permiten el cumplimiento de sus objetivos personales y de la organización.

El ambiente entre los miembros de la organización es denominado clima laboral el cual está ligado al grado de motivación de los colaboradores. Es decir que cuando los empleados se encuentran muy motivados, el clima laboral mejorará, lo que lleva a relaciones satisfactorias que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración; sin embargo cuando los colaboradores se encuentran poco motivados, sea cual sea la razón, el clima laboral se deteriora y se caracteriza por estados de desinterés, apatía, etc. (Chiavenato, 2009).

Baguer (2005) define que “el clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización”. (p.143) Indica que existe un buen clima laboral cuando el entorno en el que los trabajadores se desenvuelven es favorable y les permite desarrollar sus conocimientos y habilidades.

Existen tres instrumentos que permiten medir el clima laboral de cualquier organización:

Encuesta a los trabajadores: Este instrumento es considerado el más eficiente para la evaluación del clima laboral, ya que le permite al empleador recoger mucha información a un coste reducido, siempre y cuando dicha encuesta esté diseñada de la manera correcta y sea sencilla tanto para los trabajadores como la interpretación de sus datos.

Observación directa del trabajo: Si el consultor contratado para este instrumento tiene la debida experiencia, será más fácil y efectiva la evaluación del clima laboral en base al comportamiento diario de los empleados, además podrá descubrir que factores influyen y afectan el trabajo de los colaboradores y que quizá no fueron considerados en la encuesta.

Entrevistas a los trabajadores: Siempre que estas sean realizadas por personas expertas, los datos que se obtengan pueden ser importantes para la propuesta de

mejoramiento del clima laboral, teniendo en cuenta que este instrumento complementa los dos mencionados anteriormente, pues se pueden obtener comentarios y datos más precisos que no fueron indicados en las encuestas. (Bagner, 2005).

Tipos de Clima Laboral

Likert 1967 (citado por Rodríguez, 2011) estableció cuatro tipos de clima laboral relacionados a sistemas organizacionales:

Sistema I: Autoritario. En este sistema se encuentran aquellas empresas donde las decisiones son tomadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden a de manera burocratizada a los demás integrantes. El clima que se genera en este sistema es de desconfianza, temor e inseguridad, pues las autoridades no confían en sus colaboradores lo cual no les permite ser partícipes de las decisiones de la empresa.

Sistema II: Paternalista. Al igual que el sistema I, las decisiones se toman en la cumbre de la organización, sin embargo en este caso existe una mayor delegación; es decir las autoridades tienen todo el poder pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, manteniendo algunos límites. El clima que se genera es de confianza condescendiente; para los subordinados parece ser todo estable y sus necesidades parecen estar cubiertas siempre y cuando se respeten las reglas y límites establecidos.

Sistema III: Consultivo. En este sistema existe mayor descentralización y delegación de las decisiones y control a escalones inferiores. El clima en este sistema ya es de confianza y altos niveles de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema, considerado el ideal, se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en las diferentes áreas de la organización; aquí se genera una participación grupal pues las comunicaciones son tanto verticales como horizontales. En este sistema, el tipo de clima es de confianza y

no solo se logran altos niveles de responsabilidad, sino también de compromiso por parte de todos los colaboradores a fin de cumplir con los objetivos tanto personales como corporativos.

Los equipos de recursos humanos tienen un nuevo reto que enfrentar, deben de proporcionar soluciones a las consecuencias producidas por conflictos en la vida laboral de los trabajadores, pues la insatisfacción laboral podría dar lugar a un déficit en el desempeño lo cual se podría ver reflejado en la productividad. (Jiménez, Marcos, Arce y Hillier, 2011).

Según Bordas (2012) existen seis factores que influyen en el clima laboral:

Condiciones físicas: se refiere a los aspectos relacionados al lugar de trabajo, es decir la iluminación, el sonido, la ubicación de las personas, etc. Conservar el ambiente laboral en buenas condiciones mantendrá el bienestar y la calidad.

La independencia: Para favorecer el clima es recomendable que los colaboradores tengan toda la independencia que puedan asumir en sus tareas habituales.

La organización: La mejor manera de que los colaboradores trabajen en equipo es evitando trabajar de forma aislada, mejor es usar métodos y procesos que ordenen el trabajo para mayor efectividad en los resultados.

El liderazgo: La relación que posee el jefe con los colaboradores es de suma importancia, el adaptarse a cada situación y brindar un trato a la medida de cada persona influye en el rendimiento de ellos y de esa forma se brinda un clima positivo.

Los salarios: Los sueldos fijos y bajos no promueven a la mejora de resultados y estancan al trabajador, el sueldo que supera a la media motiva pero no impulsa a un mejor rendimiento, por ello brindar y/o recibir un sueldo que mida la eficacia y los resultados para fomentar el esfuerzo y crear un ambiente fomentado a logros.

El compromiso y las relaciones: Influyen en el resultado final de cada jornada, que los colaboradores se comprometan a dar un rendimiento de excelencia es gracias a la relaciones que el líder maneja con cada uno de ellos, manifestar la colaboración, respeto y confianza en el equipo de trabajo será prospero ya que eso notarán sus clientes. (p.51)

Un buen clima laboral ayudará a lograr metas así como evitar conflictos y bajos rendimientos. Se genera un buen clima si el líder se encuentra verdaderamente comprometido y que pueda generar lazos de confianza entre él y los colaboradores a fin de alcanzar los objetivos planteados de la empresa.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere al conjunto de elementos que componen la organización, es decir personas, tareas, recursos de todo tipo, puestos, jerarquías, equipos, etc. Estos elementos coordinan de manera vital y permiten el funcionamiento correcto de la organización.

Robbins (2009) indica que la estructura organizacional es “el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades”. (p.519) Por esta razón, las decisiones relacionadas a la estructura de una organización son las más fundamentales que debe tomar un líder, para llevar el correcto funcionamiento de la empresa.

Asimismo, Robbins indicó que se deben de considerar seis puntos clave al momento de diseñar la estructura organizacional: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización.

Cuadro 1

Preguntas y respuestas clave para diseñar la estructura organizacional adecuada.

La pregunta clave	La respuesta la da
1. ¿En qué grado están subdivididas las actividades en tareas separadas?	1. Especialización del trabajo.
2. ¿Sobre qué base se agruparán los trabajos?	2. Departamentalización.
3. ¿A quién reportan los individuos y grupos?	3. Cadena de Mando
4. ¿A cuántos individuos puede dirigir con eficiencia y eficacia un gerente?	4. Extensión de control.
5. ¿Dónde se toman las decisiones?	5. Centralización y descentralización.
6. ¿En qué grado habrá reglas y regulaciones para dirigir a empleados y directivos?	6. Formalización.

Fuente: Robbins (2005)

Sin embargo, se consideran cuatro puntos importantes al momento de determinar la estructura organizacional: Primero se debe de describir a los miembros de la organización, en términos de edad, sexo, educación antecedentes laborales y lugar de residencia; segundo se debe de establecer el organigrama, diagramas de flujo y la organización del trabajo. Tercero, se debe de identificar los departamentos y grupos formales de trabajo; finalmente se debe describir las subunidades. (Rodríguez, 2011)

Responsabilidad en el trabajo

Las responsabilidades que se asumen en el puesto de trabajo donde el individuo se desempeña son aquellas que le permiten progresar de manera profesional. Cuanto mayor sea la responsabilidad asumida, mayor es la posición en la organización en la que se encuentra; no por esta razón se debe de menospreciar a ningún puesto pues el conjunto de trabajadores es indispensable, cada uno ocupándose de sus quehaceres diarios.

La responsabilidad en el trabajo es asumir una estabilidad emocional con la cual el colaborador estará dispuesto a realizar las tareas con dedicación y concentración pues ello le permitirá sentir la satisfacción de haber realizado una tarea noble. El autor comenta además que en las nuevas generaciones, a los trabajadores les gusta la idea de asumir nuevas responsabilidades debido a que son considerados emprendedores y ambiciosos con los deseos de aprender y escalar en la empresa. (Ibáñez, 2011)

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es la manera en como un empleado demuestra la conformidad en relación a su trabajo y al entorno en el que desarrolla sus actividades diarias. Es además el resultado de varias actitudes que tiene un colaborador hacia su trabajo, lo cual incluye factores como la compañía, la supervisión, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.

Robbins (2005) define la satisfacción laboral como la “actitud general hacia su trabajo”. (p.344) Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción tendrá una actitud positiva en su trabajo, lo mismo sucede con las actitudes negativas generadas por la insatisfacción por parte del empleado.

De acuerdo a diversos hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados, los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas y beneficios
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Desarrollo personal en el puesto de trabajo (Robbins, 1999)

Motivación

Se podría definir la motivación laboral como la capacidad que tienen los líderes y la organización en general para generar estímulos positivos de sus empleados con relación a las actividades que realizan a diario. Son las medidas que toma la empresa en la que los empleados puedan sentir que sus objetivos se alinean con los de la organización, satisfaciendo sus necesidades y colmando sus expectativas.

La motivación es un estímulo emocional que nos hace actuar. Puede considerarse como una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan los esfuerzos ya sean positivos o negativos. Si los colaboradores tienen claro los factores que los motivan, habrá mayor posibilidad de que alcancen sus metas, tanto personales como profesionales. Asimismo, las empresas deben tener en cuenta que si saben motivar al personal de la manera correcta, podrá generarse un incremento de la productividad. (Dalton, Hoyle y Watts, 2007)

Hernández (2011) indica que “la motivación es eminentemente personal. Los estímulos pueden ser externos y contribuir a la motivación; no obstante es el individuo quien aprecia, o no, los estímulos; las emociones, en cambio, pueden ser colectivas” (p.174). Los seres humanos, a fin de satisfacer sus necesidades, establecen sus propios objetivos de superación y buscan la manera de resolver los problemas que se les presenten. Si en algún momento no los logra, podrá sentirse frustrado, sin embargo esa frustración puede utilizarla positivamente como una motivación para moldear su comportamiento y lograr sus objetivos.

Herzberg (citado por Chiavenato, 2009) señala que existen dos tipos de motivaciones:

Motivación extrínseca: este tipo se da cuando el líder motiva a sus colaboradores en base a bonos, elogios, premios, mejor salario, estatus, etc., es decir todo aquello que el empleado puede recibir a base de su esfuerzo.

Motivación intrínseca: este tipo no necesita de un factor externo que motive las acciones de los colaboradores, es simplemente realizar las tareas por responsabilidad, autonomía, propósito y compromiso que tenga el colaborador para hacer las cosas bien.

La motivación es una formación permanente, pues las organizaciones necesitan empleados que sean capaces de resolver problemas, que piensen por sí mismos y que puedan enfrentarse a situaciones inesperadas que surjan durante el desarrollo de sus actividades. La organización debe de dedicar tiempo, esfuerzo y recursos financieros a la formación de sus colaboradores de manera sutil pero eficaz. (Diez et al, 2001)

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales pueden considerarse uno de los fenómenos más importantes en la vida del hombre. Estas son consideradas un hecho totalmente natural en los individuos, ya que este tipo de interacción es sumamente necesaria para el desarrollo de la persona ante cualquier situación.

Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es 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”. (p.23)

De Cossio (2001) define las relaciones interpersonales como “una comunicación tanto oral como no oral en las actividades de administración y control en una organización”. (p.139) El trabajo se considera el principal medio de sustento de la sociedad por lo tanto es de gran relevancia en la vida de las personas, lo cual hace importante las relaciones interpersonales pues las organizaciones realizan trabajos de actividad grupal lo que requiere un alto nivel de comunicación e interacción con los miembros del equipo.

Lafarga y Gómez (2012) comenta que “para los líderes de cualquier organización moderna, cada vez resulta más claro que el viejo sistema jerárquico de jefes y empleados es obsoleto”. (p.215) El único camino hacia un trabajo verdaderamente eficiente se basa en la comunicación entre las personas, no solo en el mismo grado de jerarquía, si no en la interrelación entre todos los miembros que componen la organización; la idea es valorar a las personas y reconocer que tanto la innovación como el progreso surgirán de conocimiento comunicado de todos los miembros de la empresa.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es aquel en el que se involucran varias personas con un objetivo común. Esta forma de trabajar, en la que participan varios miembros de una organización es la más asertiva, no solo por el hecho de cumplir con las metas planteadas, sino porque permite crear un clima laboral favorable.

Dalton et al (2007) indican que “El trabajo en equipo es aquel que se realiza con el esfuerzo conjunto de varias disciplinas para conseguir una meta en común con la máxima eficiencia”. (p.203) Cada día, con la finalidad de agilizar el tiempo de ciclo en el desarrollo de algún bien o servicio, las organizaciones optan por los trabajos en equipo.

Ibañez (2011) indica que “la cualidad de un equipo de trabajo es trabajar en armonía, a fin de alcanzar objetivos especializados”. (p.62) Esto significa que todos los integrantes deben sentirse en confianza y cómodos con el equipo que están trabajando pues con ellos se participará en la toma de decisiones, además es la mejor manera de realizar las tareas que les permitirá cumplir con las metas y objetivos establecidos.

Comunicación

Actualmente sabemos que la era de la comunicación se caracteriza por el avance tecnológico y la velocidad de la información. La comunicación es un elemento clave en las

organizaciones, para ello se requiere que se implementen sistemas eficaces, pues cualquier comunicación incorrecta podría ocasionar confusiones y errores en los procesos lo cual se vería afectado en la productividad y el rendimiento.

Dalton et al (2007) definen la comunicación como un proceso que permite intercambiar información a través de distintas manifestaciones, ya sean símbolos como palabras escritas o habladas, signos los cuales adoptan formas o conductas que se refiere a las expresiones no verbales (corporales o faciales). Incluye además que “Por ser la comunicación el elemento más importante de las relaciones humanas, la capacidad de interactuar eficazmente con quienes trabajan con nosotros mejora nuestra experiencia laboral y la suya” (p.209), esto nos quiere decir que cuanto mejor se desarrolle la comunicación, las relaciones humanas serán más sólidas.

La comunicación organizacional efectiva, la cual implica la existencia de requisitos como la claridad, la confiabilidad pues la información brindada debe de sustentarse con datos verídicos, la integridad debido a que la comunicación debe servir como un lazo integrador entre los miembros de la organización, la optimización de las tecnologías en donde se debe de tener la capacidad de aprovechar las tecnologías de información y al utilizarlas poder fomentar la comunicación organizacional. (Munch, 2013)

Solución de Conflictos

Los conflictos pueden considerarse como un aspecto negativo en las organizaciones, sin embargo, estos nos permiten descubrir distintas alternativas, nos brinda la posibilidad de innovar, además se convierten en una manera de aprendizaje.

Munch (2013) nos habla con relación a la gestión del conflicto, lo cual implica “colaborar ampliamente hacia la búsqueda de una solución que satisfaga a las partes involucradas; para esto se requiere de una actitud positiva y de pro actividad”. (p.122) Esta

actitud positiva y proactiva abarca aspectos como la valentía de enfrentar los conflictos, inducir al diálogo con aceptación y empatía que permita escuchar los otros puntos de vista; siempre tener buena actitud hacia el conflicto y trabajar con objetividad.

Aamodt (2010) indica que “al momento de presentarse un conflicto, los colaboradores deben de utilizar las habilidades que hayan aprendido en la capacitación para resolverlo por ellos mismos”. (p.507) Las habilidades que los trabajadores deben de aprender son expresar un deseo de cooperación por ambas partes, además de proporcionar elogios, evitar interacciones negativas y precisar las metas en común.

Liderazgo

Para Munch (2013) el líder es “aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución a todas las personas bajo su mando y hace que sus subordinados se conviertan en campeones”. (p. 146) Quiere decir que un líder sabe escoger a los más adecuados para el trabajo y la cultura de la empresa además de saber conducirlos y así pueda comprometerse y desarrollar su mejor esfuerzo.

Hernández (2011) define el liderazgo como “el arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes”. (p.219) Lo considera un arte intransferible debido a que no existe alguna técnica estructurada o algún método científico que permita conseguir la voluntad de los demás, además, el líder debe tener claros los objetivos, lo cual le permitirá transmitir a su equipo el entusiasmo de su consecución.

Diez et al (2001) indican que “Aunque no resulte fácil aplicar las recomendaciones del paradigma actual y futuro, los administradores deben esforzarse por llevarlo a la práctica si en su ánimo está la supervivencia de sus organizaciones”. (p.444) El paradigma actual y

futuro es un nuevo modelo para el liderazgo del siglo XXI, en el cual a diferencia de la visión antigua, en él se destaca como verdaderamente debe ser un líder.

Cuadro 2

Un nuevo modelo para el liderazgo del siglo XXI.

De un paradigma anterior	Hacia un paradigma actual y futuro
Ser gerente	Ser líder
Ser jefe	Ser formador y facilitador
Dirigir con reglas y reglamentos	Guiar con valores compartidos para triunfar y con una cultura sana.
Establecer una posición de poder y de jerarquía	Desarrollar el poder de relaciones y las redes de equipo de trabajo.
Exigir obediencia	Lograr compromiso
Centrarse en cifras y tareas	Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente.
Ser internamente competitivos	Ser globalmente competitivos

Fuente: Diez, García, Martín y Periañez (2001).

Planteamiento de objetivos

El objetivo es un estado futuro deseado el cual tratamos de convertir en realidad. En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado, estos además definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado. (Chiavenato, 2009)

Espíritu emprendedor

Las organizaciones buscan personas capaces de dirigir las, generar ideas, resolver sus problemas, crear productos y servicios y que puedan buscar nuevas maneras de satisfacer al cliente, lo cual permita hacer a las empresas más competitivas.

Según Chiavenato (2009), las personas con espíritu emprendedor son:

Aquellas que son capaces de usar los recursos humanos, materiales, financieros, mercadológicos y administrativos para crear mejores productos y servicios. El

emprendedor es la persona que percibe oportunidades que otras no ven y asume la responsabilidad y los riesgos que ello implica. (p.140)

El emprendedor usa la información que está a disposición de todo el mundo, con la cual podrán crear algo nuevo. Además, perciben una necesidad, luego reúne y coordina personas, materiales y capital para poder satisfacerla.

Robbins y Coulter (2005) definen el espíritu emprendedor como “el proceso por el que un individuo o grupo de individuos, mediante esfuerzos organizados, arriesgan tiempo y dinero en la búsqueda de oportunidades para crear valor y crecer mediante la innovación, cualesquiera que sean los recursos que controlen”. (p.128) Es decir, los emprendedores buscan oportunidades para hacer que la organización crezca mediante cambios, revoluciones, transformaciones o introducción de nuevos productos o servicios.

Evaluación de desempeño

Según Robbins y Coulter (2012) el desempeño es “el resultado final acumulado de los procesos y actividades laborales de toda la organización”. (p.465)

Existen varios métodos de evaluación de desempeño, entre los más importantes tenemos:

Ensayos escritos: En este ensayo, el evaluador redacta una descripción de las fortalezas y debilidades, el desempeño pasado, así como el potencial que tiene el empleado, incluyendo finalmente sugerencias de mejora.

Incidentes críticos: El evaluador centra la atención en los comportamientos críticos y redacta anécdotas que describen algo que hizo un empleado que haya sido eficaz o ineficaz. En este método solo se citan comportamientos específicos, no los rasgos de personalidad de evaluado.

Escalas de calificación gráfica: En este método se enumeran distintos puntos de evaluación, como por ejemplo: cantidad y calidad del trabajo, conocimiento, cooperación, lealtad, asistencia e iniciativa, luego el evaluador califica al empleado en cada factor utilizando escalas de manera ascendente, generalmente del uno al cinco.

Comparaciones multipersonales: En este método se compara el desempeño de un empleado con el de otro.

Objetivos: Mediante la administración por objetivos (APO), los empleados son evaluados de acuerdo con el logro de objetivos específicos establecidos por ellos mismos y por el gerente de la organización.

Retroalimentación de 360°: Esta evaluación utiliza información proporcionada por todo el círculo de personas que interactúan con el gerente, es decir supervisores, empleados y colegas. (Robbins y Coulter, 2012)

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

La presente investigación se realizó mediante un sintagma holístico. Hurtado (2000) conceptualiza la investigación holística de la siguiente manera:

La investigación holística trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y calificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación práctica de soluciones, y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, entre otras cosas. (p.14)

La investigación holística permite proponer nuevas ideas o teorías, que nos ayudará a entender mejor la realidad y establecer soluciones a los problemas que pueden presentarse

o que ya se manifestaron. Este sintagma permitirá la creación de nuevos conocimientos llegando a los niveles más profundos y complejos de la investigación.

2.2.2 Enfoque

Para la presente investigación se hizo uso de un enfoque mixto, debido a que implica tanto la recolección de datos como su análisis de forma cualitativa y cuantitativa.

Al hacer uso de un enfoque mixto es posible lograr una mejor perspectiva del fenómeno, lo cual nos permite tener una percepción más integral, completa y sobre todo holística de éste. (Todd y Lobeck, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2004, p.755)

2.2.3 Tipo

De acuerdo al objetivo de la investigación, el tipo es proyectivo debido a que se hizo una propuesta con una proyección de ser aplicada a futuro.

Como indica Hurtado (2000) “se pueden ubicar como proyectivas todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños o a creaciones dirigidas a una determinada necesidad y basadas en conocimientos anteriores”. (p.325) La investigación de tipo proyectivo permite diseñar el plan necesario para mejorar la problemática encontrada en la empresa de estudio.

2.2.4 Diseño

El diseño de la presente investigación es no experimental pues no se están manipulando debidamente las variables. Como indican Hernández, Fernández y Baptista (2004) “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. (p.205)

El presente estudio es además transversal – longitudinal debido a que los datos se recolectan en un tiempo y espacio determinado y único.

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Cuadro 3

Categorías.

Categoría 1	Categoría 2
Clima Laboral	Relaciones Interpersonales
Subcategorías	Subcategorías
Estructura Organizacional Responsabilidad en el Trabajo Satisfacción Laboral Motivación	Trabajo en Equipo Comunicación Solución de Conflictos Liderazgo
Categorías Emergentes	
Planteamiento de Objetivos Espíritu Emprendedor Evaluación de Desempeño	

Fuente: Elaboración propia.

2.2.6 Unidad de análisis

Población

Para Hurtado (2000) la población se refiere “al conjunto de elementos que forman parte del contexto donde se quiere investigar el evento”. (p.152) Quiere decir que la población estará conformada por los individuos que pertenecen al lugar o institución a la cual se realizará el análisis respectivo.

La población deberá situarse siempre teniendo en cuenta las características de contenido, asimismo de lugar y de tiempo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2004)

La población la conforman 22 empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

Muestra

Como indica Hurtado (2000) “no toda investigación requiere de un procedimiento de muestreo”. (p.154) Es por ello que para la presente investigación, por tratarse de un número reducido de trabajadores (22), se trabajará con toda la población.

Tabla 1

Muestra Holística de la Investigación

Muestra Cualitativa	N	Muestra Cuantitativa	N
Apoderada de Cobranzas	1	Empleados	22
Apoderada de Seguros Vehiculares	1		
Ejecutivo de Siniestros	1		
Total	3	Total	22

Fuente: Elaboración propia

2.2.7 Instrumentos y técnicas

Para la presente investigación se utilizaron dos instrumentos de medición para obtener la información de las categorías en estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (2004) indican que “un instrumento adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente”. (p.276) Al recolectar la información en base a los instrumentos, el investigador podrá cumplir con los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Tabla 2

Instrumentos y Técnicas

	Instrumento	Técnica
Cualitativo	Entrevista	Entrevista Semi-estructurada
Cuantitativo	Encuesta	

Fuente: Elaboración propia.

Entrevista

La entrevista cualitativa puede definirse como una reunión donde el investigador intercambiará información con una o más personas (entrevistados). Hernández, Fernández y Baptista (2004) establecen tres tipos de entrevistas:

En las entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta. Las entrevistas semi-estructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Finalmente, las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (p.597)

Para la presente investigación se realizaron entrevistas semi-estructuradas, pues se plantearon las preguntas, sin embargo se dio libertad durante la entrevista de realizar preguntas que puedan completar la información requerida para el análisis.

Encuesta

Con relación a la recolección de datos de forma cuantitativa, se hizo uso de los cuestionarios. Hernández, Fernández y Baptista (2004) definen el cuestionario como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.310) Este instrumento resulta ser el más utilizado para las investigaciones.

Ficha Técnica

Nombre del instrumento:	Encuesta sobre las Relaciones Interpersonales
Año de elaboración:	2016
Adaptación:	Elaboración propia
Objetivo del instrumento:	Identificar el nivel de relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTE S.A. Asesores y Corredores de Seguros.
Procedimiento de puntuación:	Escala de Likert

2.2.8 Procedimientos y método de análisis

Reducción de datos

Para el presente trabajo de investigación se recopiló información bibliográfica.

La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de instrumentos: una encuesta elaborada por el autor y validada por tres expertos, y una entrevista para obtener datos del objeto de investigación.

Análisis de datos

Para la fase de análisis de datos se utilizó, para el tratamiento de la información, el programa estadístico de análisis cuantitativo el SPSS 22. Así mismo, se utilizó el método de triangulación y categorización.

Análisis descriptivo

Para el análisis descriptivo se realizó una revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándola de acuerdo a las categorías y sub categorías.

Asimismo se realizó un análisis de las conclusiones aproximativas de acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

Triangulación

En esta fase se analizó la información obtenida para después a proceder a brindar posibles soluciones frente al problema, donde se brindaron conclusiones aproximadas. La segunda triangulación fue cuantitativa-cualitativa y finalmente la tercera triangulación fue la discusión.

2.2.9 Mapeamiento

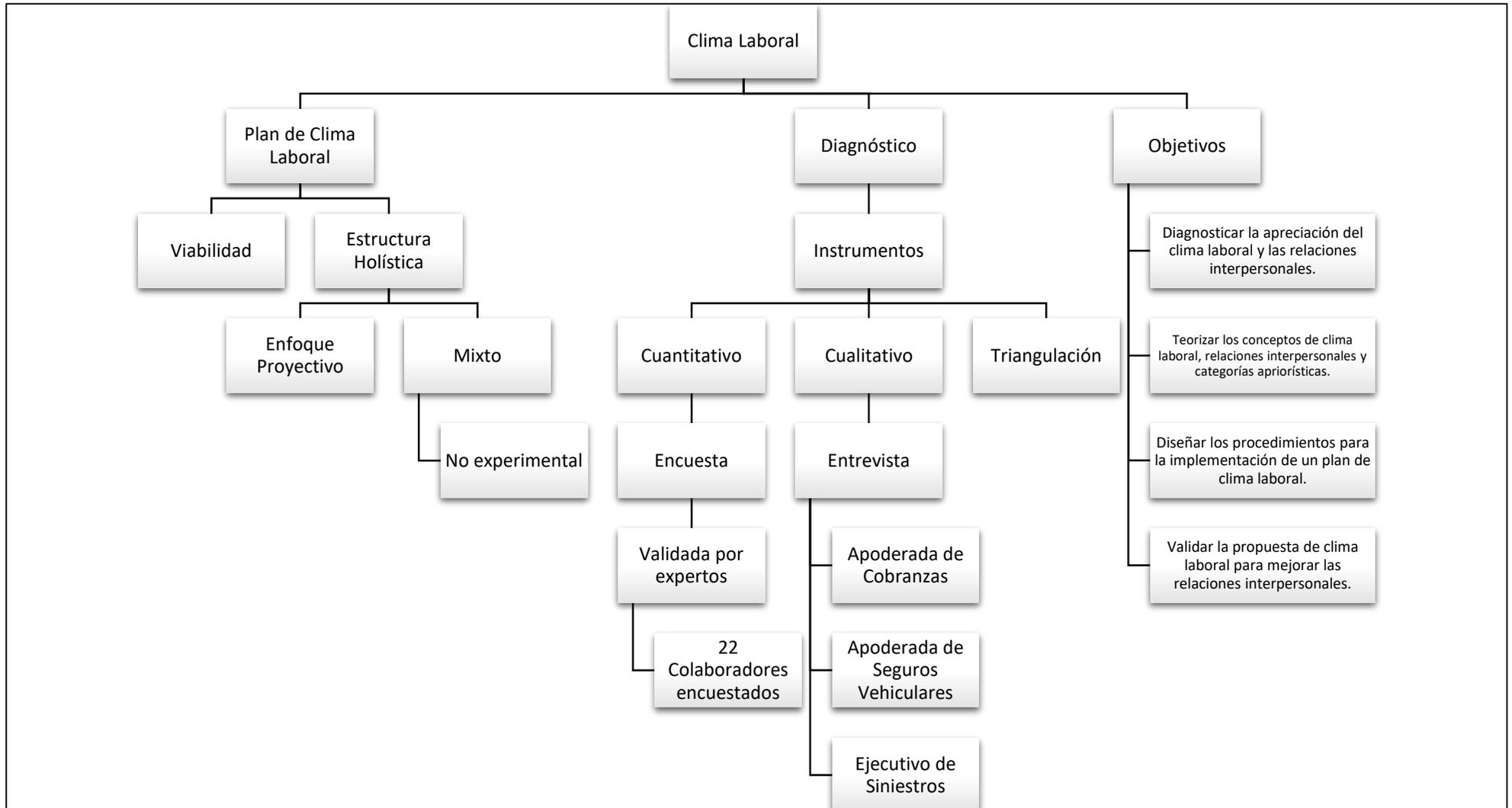


Figura 4. Mapeamiento. Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III
LA EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

OTES Asesores y Corredores de Seguros es una empresa fundada el 14 de noviembre de 1966. Con un importante prestigio ganado, presta asesoramiento permanentemente a importantes instituciones, tanto privadas como estatales, O.N.G., industrias, personas naturales, etc.

En OTES S.A. su principal filosofía de trabajo es el servicio y la atención oportuna y especializada que brindan a todos sus clientes, ya sean grandes o pequeños, con la finalidad de que sientan esa confianza que deben tener en su asesor de seguros, así como el permanente apoyo para diseñar y mantener las pólizas adecuadas para cada una de sus necesidades, siempre con los mejores precios y respaldados por las principales compañías de seguros del mercado.

3.2 Diseño Organizacional de la empresa

Misión

Brindar servicio especializado, oportuno y de calidad a través de una atención esmerada, personalizada y permanente, consolidando relaciones sólidas y duraderas con sus clientes.

Visión

Ser reconocidos como un bróker que brinda respaldo, garantía, confianza y que contribuye con la seguridad integral y bienestar de las personas, empresas e instituciones.

Valores

Vocación de servicio: Orientan su trabajo en función a la total satisfacción y bienestar de nuestros clientes, las 24 horas del día, los 365 días del año.

Integridad: Servimos con honestidad, rectitud y fieles a nuestros principios.

Compromiso: Nos identificamos con los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.

3.3 Actividad económica de la empresa

La empresa OTES se dedica al asesoramiento y corretaje de seguros. Un corredor de seguros es aquella persona natural o jurídica que actúa como intermediario de varias compañías aseguradoras, sin estar vinculado exclusivamente con alguna de ellas.

Los corredores tienen como función principal asesorar a sus clientes en cual sería el plan de seguros acorde a sus necesidades, negociar con las compañías de seguros las mejores condiciones para ofrecer a cada uno de sus clientes.

3.4 Datos Particulares de la empresa

La empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros con RUC 20106456977, se encuentra actualmente ubicada en el distrito de San Isidro. Liderada por el Director Gerente General, el Sr. Jaime Andrade Mendoza con más de 50 años de experiencia en el rubro de seguros.

Actualmente, cuenta con una plana de colaboradores conformado por 15 personas altamente calificadas en Seguros y debidamente entrenados, que les permite proporcionar una atención oportuna y eficaz a sus asegurados.

3.5 Público objetivo

Actualmente, el público al que se dirige los servicios de la empresa son generalmente a los sectores A y B para los seguros voluntarios y los sectores A, B y C los seguros obligatorios.

CAPITULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico cuantitativo

Tabla 3

Trabajo en equipo de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

Niveles	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Regular	12	54,5
Alta	10	45,5
Total	22	100,0

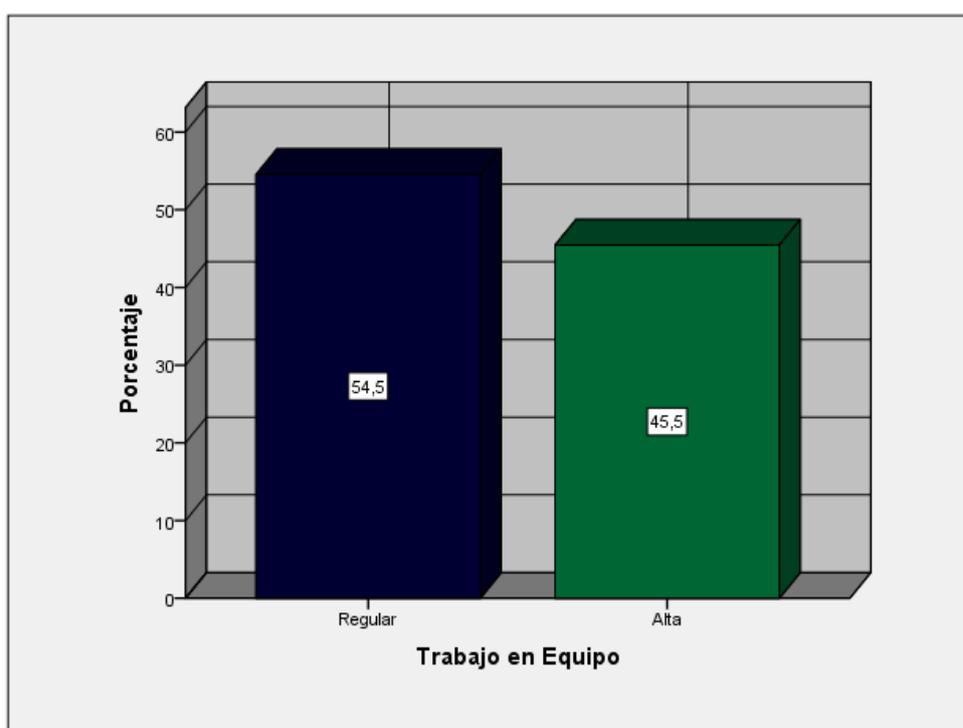


Figura 5. Trabajo en equipo de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

En la tabla 3 y la figura 5 se observa que del total de encuestados (22 empleados), el 54,5% considera que el nivel de trabajo en equipo es regular y el 45,5% considera que es alto y ningún encuestado manifiesta que el nivel de trabajo en equipo es bajo.

Tabla 4

Comunicación de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

Niveles	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Baja	1	4,5
Regular	9	40,9
Alta	12	54,5
Total	22	100,0

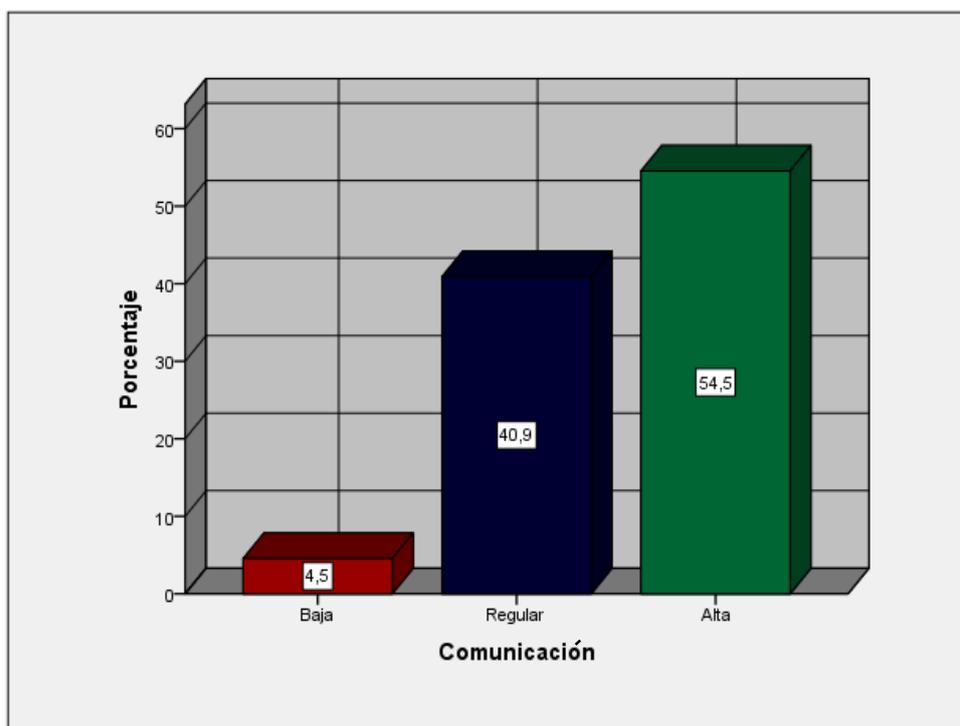


Figura 6. Comunicación de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

En la tabla 4 y la figura 6 se observa que del total de encuestados (22 empleados), el 54,5% considera que el nivel de comunicación en la empresa es alto, el 45,5% considera que es regular y el 4,5% de los empleados manifiesta que el nivel de comunicación es bajo.

Tabla 5

Solución de conflictos de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

Niveles	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Baja	3	13,6
Regular	24	63,6
Alta	5	22,7
Total	22	100,0

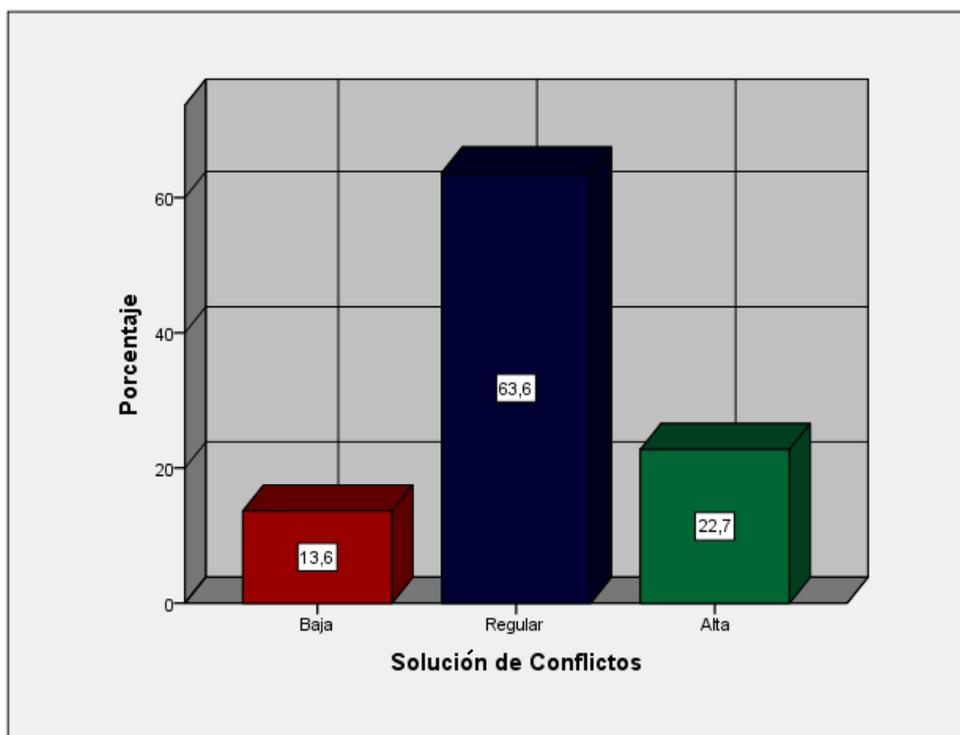


Figura 7. Solución de conflictos de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

En la tabla 5 y la figura 7 se observa que del total de encuestados (22 empleados), el 63,6% considera que el nivel de solución de conflictos en la empresa es regular, el 22,7% considera que es alto y el 13,6% de los empleados considera que el nivel de solución de conflictos es bajo.

Tabla 6

Liderazgo en los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

Niveles	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Baja	3	13,6
Regular	10	45,5
Alta	9	40,9
Total	22	100,0

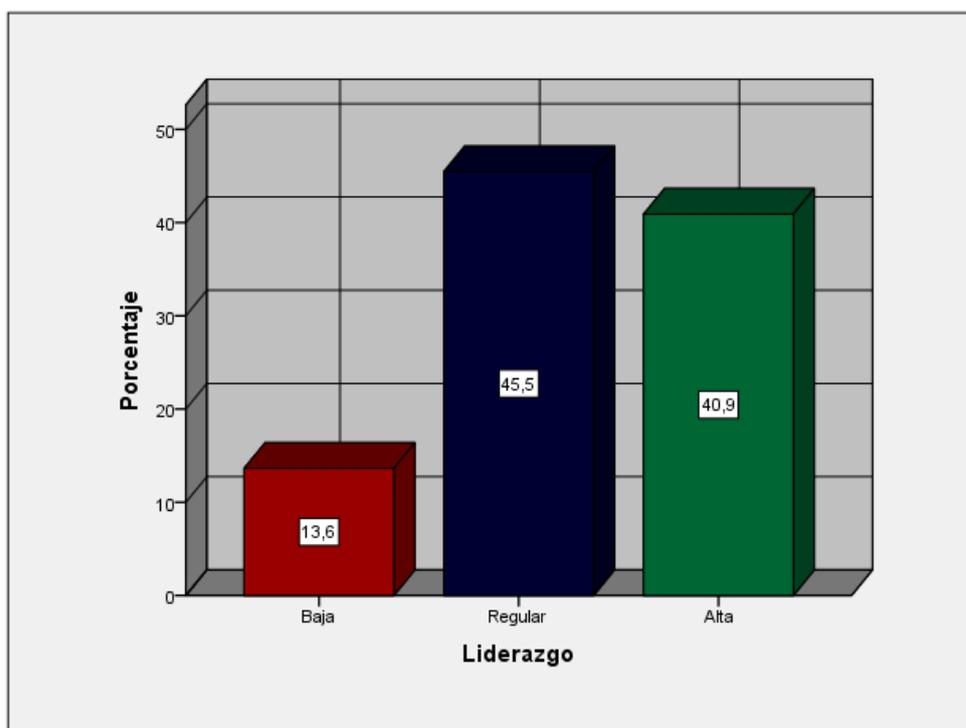


Figura 8. Liderazgo en los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

En la tabla 6 y la figura 8 se observa que del total de encuestados (22 empleados), el 45,5% manifiestan un nivel regular de liderazgo, el 40,9% considera que es nivel es alto y el 13,6% de los empleados considera que el nivel de liderazgo es bajo.

Tabla 7

Relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

Niveles	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Regular	11	50,0
Alta	11	50,0
Total	22	100,0

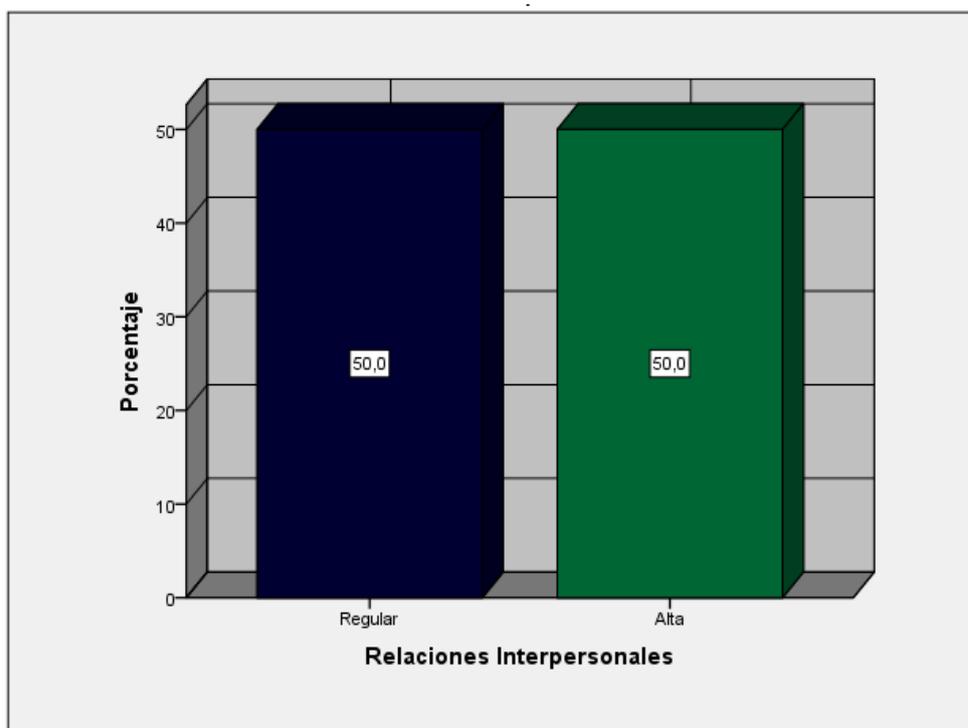


Figura 9. Relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.

En la tabla 7 y la figura 9 se observa que del total de encuestados (22 empleados), el 50% manifiestan que las relaciones interpersonales en la empresa son de nivel regular, mientras que el otro 50% considera que el nivel de las relaciones interpersonales es alto y ningún encuestado indica que el nivel de las relaciones interpersonales en la empresa es bajo.

4.2 Diagnóstico cualitativo

Cuadro 4

Análisis Cualitativo.

Preguntas de la entrevista	Entrevistados			Codificación	Categorías Emergentes	Conclusiones Aproximativas
	Sujeto 1 Ejecutivo de Siniestros	Sujeto 2 Apoderada de Cobranzas	Sujeto 3 Apoderada de Seguros Vehiculares			
¿Considera que todos los colaboradores tienen claros los objetivos de la empresa o su desempeño se basa solo en objetivos individuales?	En mi opinión, no todos tienen claro el objetivo de la empresa o si lo tienen no realizan su trabajo de tal manera que apunte a ese objetivo. No lo veo tanto como objetivos individuales pero si he escuchado comentarios que no ayudan	En algunos sí, en algunos no. Porque eso se ve de acuerdo al desempeño. A lo largo del tiempo que yo tengo trabajando he podido observar la forma de trabajar, no digo que todos pero hay muchos que dan el 100% y otros que no, entonces ahí viene la diferencia, si	Yo creo que la empresa no tiene claros sus objetivos . Hay ciertas cosas que no han sido establecidas y tenemos que realizarlas por lógica. Yo creo que la empresa debería establecer bien los objetivos para poder trabajar como equipo.	C1: Planteamiento de objetivos C2: Valor agregado	Planteamiento de objetivos.	Los empleados de la empresa OTEs Asesores y Corredores de Seguros desconocen los objetivos de la empresa, debido a que la misma organización no los difunden o aun no los ha planteado. Por dicha razón colaboradores realizan sus labores, muchas veces por lógica, y algunos de ellos incluyen un valor agregado para mejorar el resultado de su puesto.

	al ambiente laboral ni a lograr los objetivos.	bien todo se ve en base a resultados, hay detalles, como el valor agregado de cada colaborador, que podría mejorar el desempeño del puesto.				
¿Existe colaboración en momentos de exceso de trabajo o ésta se da solo por obligación?	No todos tienen iniciativa o colaboración, sólo en algunos.	Desde mi punto de vista, no por obligación, pero no es mutuo, solo se da en ciertas circunstancias. Algunos tienen iniciativa, pero más menos que más.	En el caso que alguien falte a veces tiende a ser una obligación porque estamos en momentos de exceso de trabajo y no nos damos abasto. En algunos casos hay iniciativa porque existe una buena relación y por eso tratamos de apoyarlos, pero no es algo que netamente te corresponda. Nace como un apoyo.	C1: Iniciativa		El trabajo en equipo se debilita a manera que algunos colaboradores no tienen iniciativa o espíritu de colaboración en aquellos momentos que los que se necesita apoyo a otro compañero.
¿Cómo podría describir la	Prefiero hablar con ellos	Es fluida. Prefiero	Con la mayoría personalmente			La comunicación entre los colaboradores de la

<p>comunicación con sus compañeros? ¿Fluida o limitada? ¿Prefiere utilizar medios como correos electrónicos, anexos o hacerlo personalmente?</p>	<p>personalmente y es fluida con todos.</p>	<p>comunicarme personalmente o por correo, dependiendo las circunstancias.</p>	<p>siempre dependiendo de la distancia o de cuan ocupado estés. Con la mayoría es fluida. Creo que algunos aquí no tienen una buena comunicación.</p>	<p>C1: Comunicación fluida</p>		<p>empresa OTES es fluida y todos prefieren realizarla personalmente, y solo utilizan medios tecnológicos ya sea correo electrónico o anexo en momentos que se encuentren muy ocupados.</p>
<p>¿Considera que existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe) que le permite tener claras las tareas que debe cumplir?</p>	<p>Si he sentido ese tipo de comunicación. Han habido momentos en las que yo, por lo general soy el que más busca a mi jefe con mis inquietudes o consultas y cuando él tiene dudas de cómo atender un caso o a un cliente el me comenta sus ideas y las</p>	<p>Yo tengo claras mis tareas, más bien me pareciera que mis jefes no, no tenemos un voto de confianza en ciertos casos.</p>	<p>Yo creo que a veces no. A veces mi jefe deja muchas cosas al aire, y nosotros tenemos que intuir que debemos hacer. A veces él no deja muy en claro que objetivos o metas tenemos o qué debemos transmitir a los clientes, lo que al final nos lleva a un llamado a atención. No</p>	<p>C1: Cruce de ideas C2: Voto de confianza C3: Ideas sin concretar</p>		<p>Se puede concluir que no existe una comunicación de doble vía con todos los colaboradores de la organización, por esa razón algunos no tienen claras las tareas que les corresponden. El procedimiento que podría ayudar a mejorar este punto sería el cruce de ideas por ambas partes lo que evitaría dejar temas en el aire y permitirá al jefe brindar su voto de confianza a los colaboradores para realizar sus tareas.</p>

	cruzamos con las mías.		tenemos claras las tareas.			
¿Cuándo se encuentra en un problema con otro compañero de trabajo, cómo usted alcanza una buena solución? ¿O prefiere que la otra parte tome la iniciativa?	He tenido pocos problemas, pero los que he tenido soy de hablarlo con mi compañero. No espero a que él tome la iniciativa, el que la toma soy yo. No me gusta que queden malos entendidos sin solucionarse o aclararse	En mi caso yo siempre tomo la iniciativa.	Prefiero tomar la iniciativa yo si está dentro de mi alcance, tratar de solucionar las cosas de la mejor manera y si es que no se puede en una primera instancia entonces dejar que las cosas de calmen y fluyan solas con el paso de los días.	C1: Iniciativa		Los colaboradores de la empresa no tienen ningún problema en tomar la iniciativa y dar el primer paso al buscar la solución a algún conflicto con cualquiera de sus compañeros, con la finalidad de evitar malos entendidos o generar incomodidades.
¿Le cuesta aceptar una solución de alguien que es más joven que usted, que tenga menos tiempo laborando o a quien considera por debajo de su nivel de	No me cuesta, al contrario me alegra eso. Me alegra que haya jóvenes con muchas ganas de aprender y de aportar a la empresa que vengan con ese espíritu. Quisiera que	Considero mucho la contraparte, en conjunto se puede llegar a una mejor visión y solución de las cosas.	No, por supuesto que no. No siempre se sabe todo y es mejor aprender, siempre hay algo nuevo que aprender día a día y si es que alguna persona que llega y que tiene una perspectiva distinta es bueno	C1: Espíritu emprendedor C2: Trabajo en equipo C3: Nuevos conocimientos	Espíritu emprendedor	Los trabajadores de la empresa OTES aceptan las propuestas de cualquiera de sus compañeros, sin importar el tiempo que tengan trabajando o su edad, consideran que es mejor escuchar las opciones que brinda cada uno y así buscar la mejor solución al conflicto o inconveniente que se genere. Los conocimientos

<p>competencia? ¿Por qué?</p>	<p>muchos sean así, no tan sólo los jóvenes, sino también las personas de mi edad u otras con mayor experiencia, que nunca pierdan ese espíritu de aportar y crecer.</p>		<p>saberlo, no siempre uno tiene la razón. En el caso de los jóvenes, son ideas frescas y ven las cosas de otra manera.</p>	<p>C4: Espíritu de aporte y crecimiento C5: Perspectivas distintas</p>		<p>que aportan los colaboradores nuevos, así como el espíritu de aporte y crecimiento que demuestre cada empleado permitirán mejores soluciones.</p>
<p>¿De qué manera su responsable le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño?</p>	<p>La retroalimentación en mi primer año fue con casuística y este último año me han inscrito en cursos que me han permitido conocer más las labores que estoy realizando. La evaluación mi jefe no la dice, sólo a principios de año menciona</p>	<p>No me siento satisfecha con este punto, porque considero que no hay una buena evaluación, simplemente cuando hay una molestia por algo específico se dice, pero nada más. Es como que la observación esta de lejos pero nunca hay una retroalimentación</p>	<p>Normalmente, la retroalimentación se da en el periodo de los aumentos, brinda unos puntos, pero no son específicos que puedan motivar para mejorar, solo en líneas generales te indica en qué estas cayendo. La evaluación debería ser más seguida, no una vez al año, pues esta se limita a cómo te has</p>	<p>C1: Evaluación C2: Desempeño</p>	<p>Evaluación de desempeño</p>	<p>Se concluye que el líder encargado no realiza la evaluación de desempeño de la manera correcta ni brinda la retroalimentación necesaria para mejorar los puntos débiles de sus colaboradores, pues solo se hace una vez al año.</p>

	que fuimos evaluados pero no sabemos cuándo la hizo ni cómo. Sería bueno no esperar un año para que nos diga en qué hemos fallado, podría ser cuatrimestral.	n como debería ser.	desempeñado en los últimos meses y no durante todo el periodo.			
¿Cómo su responsable lo motiva a realiza mejor su trabajo?	Bueno, en estos dos años en Otes he recibido tres aumentos y felicitaciones cuando cerramos un caso de manera exitosa.	No me siento motivada. Es como un compromiso en cierto momento, pero no es una motivación que debería ser parte de un objetivo o de un propósito para alcanzar lo que finalmente ellos quieren que es llegar a las metas deseadas.	A veces, siento que mi jefe debería mejorar en sus evaluaciones, pues estas son buenas para crecer y si él piensa que hay algo que me está faltando o yo piense que hay algo que él podría mejorar, comunicarnos y así trabajar mejor.	C1: Motivaciones económicas C2: Falta de motivación C3: Evaluaciones		No todos los colaboradores se sienten motivados por su responsable o por la misma empresa.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final

La empresa OTEAS Asesores y Corredores de Seguros, con 50 años en el mercado diariamente se esfuerza por brindar el mejor servicio a sus clientes, con la finalidad que sientan esa confianza que deben de tener en su asesor de seguros.

Las relaciones interpersonales en las organizaciones son de alta importancia para que la empresa se desarrolle de manera correcta, sin embargo, a pesar que en OTEAS tienen claro que su principal objetivo es la atención al cliente, ha dejado de lado puntos importantes que radican en temas relacionados al personal que labora en ella.

Se determinaron cuatro sub categorías que integran las relaciones interpersonales, estas son: trabajo en equipo, comunicación, solución de conflictos y liderazgo. Estas dimensiones fueron evaluadas individualmente de manera cuantitativa a través de una encuesta y cualitativamente mediante una entrevista, a fin de determinar el nivel en el que se encuentra cada una de ellas.

El trabajo en equipo es la base para un desarrollo correcto de las actividades en cualquier organización, sin embargo en la empresa en estudio el 54.5% de los trabajadores encuestados indican que el nivel de esta variable es regular, y el 45.5%, que es alto. El trabajo en equipo se debilita debido a que los colaboradores no tienen iniciativa o espíritu de colaboración en momentos de exceso de trabajo, esto se debe a que los trabajadores no tienen claros los objetivos por los cuales realizan sus labores, pues la misma organización no los difunden o quizá aún no los han planteado. Por dicha razón colaboradores realizan sus labores, muchas veces por lógica, y algunos de ellos incluyen un valor agregado para mejorar el resultado de su puesto y conseguir el reconocimiento personal, mas no del equipo completo.

La comunicación, como segunda sub categoría en estudio, tuvo mejores resultados, pues los entrevistados indicaron que mantienen una comunicación fluida con sus compañeros, siempre prefieren hacerlo de manera personal, y solo utilizar medios tecnológicos en momentos de exceso de trabajo, por dicha razón, el 54.5% de los encuestados colocó dicha variable en un nivel alto. Sin embargo el 40.9% indicó que se encuentra en un nivel regular y el 4.5% en nivel bajo, debido a que la comunicación de doble vía (jefe-colaborador, colaborador-jefe) es débil, no todos los empleados sienten que se realiza de la manera correcta y por dicha razón no se les comunica claramente las tareas a realizar.

Por otro lado, se sabe que en toda organización se generan conflictos, debido a las distintas formas de pensar y actuar de los colaboradores, sin embargo, la manera en cómo se busca la solución a ellos marca la diferencia. De acuerdo a la encuesta realizada, se determinó que la variable “solución de conflictos” se encuentra en un nivel regular, pues los resultados marcan un 63,6%, el 22,7% indicó que el nivel es alto debido a que algunos colaboradores no tienen problema en tomar la iniciativa y dar el primer paso al buscar la solución con cualquiera de sus compañeros, con la finalidad de evitar malos entendidos o generar incomodidades. Consideran además que son importantes las propuestas de todo el equipo sin importar el tiempo que tengan trabajando o su edad, pues la opinión de todos permitirá encontrar la mejor solución a los conflictos que se presenten.

La última variable evaluada fue el liderazgo, el 45,5% indicó que esta dimensión se encuentra en un nivel regular, debido a que sienten que su responsable no realiza sus labores como debería, los colaboradores entrevistados afirmaron que su jefe no evalúa su desempeño correctamente ni brinda la retroalimentación necesaria para mejorar aquellos puntos débiles que tuviera cada uno de ellos, esta evaluación solo se realiza una vez al año, limitándose a como se ha desempeñado cada uno de ellos solo en los últimos 2 o 3 meses y no durante

todo el periodo. Adicionalmente, algunos de ellos indican que no se sienten lo suficientemente motivados.

Las relacionales interpersonales en un ámbito general, se encuentran en un nivel regular al 50% de acuerdo a los resultados de la evaluación cuantitativa, lo que indica que aún hay aspectos por mejorar.

CAPITULO V
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

“TODOS SOMOS OTES”

5.1 Fundamentos de la propuesta

El recurso humano es el principal en cualquier organización; una buena dirección y relación entre ellos, logrará un mejor funcionamiento de la empresa, llevándola al éxito. Es por ello que las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores son la clave para que la organización pueda desempeñarse correctamente, lo cual implica que los trabajadores deben tener claro los objetivos que tienen tanto individual como en conjunto, llevándolos a un fin en el que ambos se vean beneficiados con su cumplimiento.

Chiavenato (2009) indica que:

En el fondo, cada persona crea contactos que rigen tanto sus relaciones interpersonales como intrapersonales (consigo mismas). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros. Las personas no siempre dicen abierta y explícitamente lo que quieren y necesitan. La interacción entre las dos partes, individuos y organizaciones, depende de la medida en que se satisfagan las expectativas mutuas. (p.33)

El trabajo depende de fundamentalmente del recurso humano, pues aun teniendo recursos financieros, infraestructura, materiales y tecnología se necesita de las personas para el uso de dichos recursos, es por ello que las relaciones interpersonales y las posibilidades de comunicarse asertivamente con los demás son factores importantes para evitar cualquier tipo de efecto negativo, pues las malas relaciones con los compañeros, con los superiores, o la mala cohesión de grupo, los escasos contactos sociales y los aislamientos en el puesto de trabajo conllevan a un incremento de estrés laboral y a un mal clima organizacional, lo que no resulta beneficioso para la empresa ni para los empleados.

El presente plan está conformado por diferentes actividades debidamente sustentadas por autores.

Una de las actividades será un Análisis de Puestos, el cual se refiere al estudio metódico de los deberes, los requisitos, las habilidades y competencias que exige cada puesto en relación con la organización, para lograr con éxito las metas planteadas. La presente actividad tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo, mas no de las personas que lo desempeñan.

Robbins y Coutler (2012), establecieron algunos puntos que el gerente debe tener en cuenta para formar puestos que con mayor probabilidad mejorarán su potencial de motivar a los empleados:

Combine tareas. Como gerente, debe reunir las tareas especializadas y dividir las para formar un nuevo módulo de trabajo. Con esta medida aumentará la variedad de las destrezas y la identidad de la tarea.

Cree unidades de trabajo naturales. Debe preparar las tareas de trabajo de manera que formen un todo identificable y significativo. En esta etapa aumenta la “propiedad” del trabajo y se alienta a los empleados para que consideren que su trabajo es significativo e importante, en vez de irrelevante y aburrido.

Establezca relaciones con los clientes. El cliente es el usuario del producto o servicio que es la base del trabajo del empleado. Siempre que sea posible, debe establecer relaciones directas entre sus trabajadores y sus clientes. Esta medida aumenta la variedad de las destrezas, la autonomía y la retroalimentación de los trabajadores.

Expandir los puestos verticalmente. La expansión vertical de un puesto significa dar a los empleados responsabilidades y controles que antes pertenecían a los gerentes. Así se cierra al menos en parte la brecha entre los aspectos “hacer” y “controlar” del puesto. Con esta medida se incrementa la autonomía de los empleados. (p.523)

Por otro lado, los empleados indicaron que no se sentían motivados por la empresa, por tal motivo se plantearon diferentes programas motivacionales, teniendo en cuenta además lo que indica Chiavenato (2009):

Motivar a las personas para que alcancen e incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamental para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios. La competitividad de una empresa en el exterior depende básicamente de la cooperación y la colaboración en su interior. Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas; la motivación es la manera de incitar un comportamiento, realizarlo, mantenerlo y dirigirlo. (p.236)

Adicional a ello, los trabajadores revelaron que la empresa no evalúa su desempeño de la manera adecuada, pues solo se realiza una vez al año para establecer los aumentos de sueldos, por tal motivo se plantea un feedback que les permita saber en qué están fallando y podrían mejorar.

Robbins y Coutler (2012) indican que:

Al aumentar la retroalimentación los empleados se enteran de cuál es su desempeño y también saben si éste mejora, empeora o se mantiene constante. Lo ideal es que la retroalimentación se dé en la medida en que el empleado hace el trabajo. (p.523)

La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y los resultados de los colaboradores, esta evaluación brindará resultados únicos y particulares para cada empleado. Esta evaluación permitirá detectar indicadores favorables y carencias de cada empleado en su puesto.

5.2 Objetivos de la propuesta

Mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros, desarrollando todas las actividades detalladas en la presente propuesta.

5.3 Problema

Las buenas relaciones interpersonales de los empleados de una empresa llevan a un clima laboral agradable, y por ende a un mejor desarrollo de la organización. Luego de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros, se pudo determinar que las relaciones entre los empleados se encuentran en un nivel regular al 50% y el otro 50% en un nivel alto.

Asimismo, la categoría Relaciones Interpersonales pudo dividirse en cuatro subcategorías, las cuales permitieron evaluar esta variable de una manera más específica, permitiendo establecer una propuesta enfocada a los puntos débiles de la organización con relación a dicha categoría.

La subcategoría denominada Trabajo en Equipo se ubica en un nivel regular al 54.5%, esto se debe a que los trabajadores carecen de iniciativa en momentos de exceso de trabajo, enfocándose solamente en cumplir con sus tareas, teniendo en cuenta además que no tienen claros los objetivos por los que realizan sus labores, pues la empresa no los difunde.

La subcategoría Comunicación se ubicó en un nivel alto con el 54.5% lo que indica que los trabajadores mantienen comunicación asertiva y fluida entre ellos, sin embargo se determinó un 40.9% en el nivel regular, debido a que no existe una correcta comunicación de doble vía (jefe-colaborador, colaborador-jefe).

Con relación a la subcategoría denominada Solución de Conflictos, se demostró que el 63.6% de los colaboradores tienen un nivel regular al buscar las mejores alternativas para

solucionar algún tema controversial con sus compañeros que pueden ocasionarse mientras desempeñan sus labores.

Finalmente, la subcategoría Liderazgo, se encontró en un nivel regular con 45.5% pues varios de los colaboradores indicaron que su jefe o encargado no desempeña sus habilidades de líder como debería, razón por la cual, además, no se sienten completamente motivados para mejorar cada día.

De acuerdo a los resultados obtenidos luego de los instrumentos aplicados, podemos observar que en términos generales, la categoría Relaciones Interpersonales se encuentra en un nivel regular.

5.4 Justificación

La propuesta de plan de clima laboral se realiza con el fin de que los empleados de la empresa OTES SA Asesores y Corredores de seguros puedan mejorar sus relaciones interpersonales entre ellos, debido a que esto llevará a la mejora de la productividad de la organización.

Este plan no será diseñado sólo para los colaboradores, si no para todas las personas que se desempeñan en la organización, incluyendo a los jefes a fin que puedan actuar como líderes, no solo en temas laboral, si no a nivel de equipo.

5.5 Resultados esperados

Con relación a los resultados obtenidos, luego de aplicar la propuesta planteada, se debe realizar una nueva encuesta a fin de obtener los siguientes resultados:

Para Diciembre del 2017, las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros deberán ubicarse en un nivel alto con 75%.

La subcategoría Trabajo en Equipo disminuirá el nivel regular y elevará el nivel alto al 85%.

La subcategoría Comunicación, eliminará el 4,5% del nivel bajo, disminuirá el nivel regular y elevará el nivel alto al 90%.

La subcategoría Solución de conflictos deberá de eliminar el 13.6% del nivel bajo, disminuirá el nivel regular y el nivel alto deberá llegar al 75%.

Finalmente, la subcategoría Liderazgo, elevará el nivel alto a un 85%.

El crecimiento planteado se medirá en base a la variable productividad por áreas, pues reflejará el trabajo en equipo realizado. Como indica Chiavenato (2000): “una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia.” (p.13). Esta variable está estrechamente ligada a las relaciones interpersonales de los colaboradores que permitirá el crecimiento de la empresa.

5.6 Plan de Actividades

El presente plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros se ha sido dividido en siete programas con diversas actividades cada uno, los cuales se detallan:

Programa de Estructura Organizacional y Ambiente Laboral

Cuadro 5

Programa de estructura organizacional y ambiente laboral.

Actividades	Responsable	Periodo de ejecución
Análisis de puestos	Director de la empresa Especialista en RRHH.	Dos semanas cada seis meses.
Mantenimiento preventivo planificado	Área de sistemas Mantenimiento de Mobiliario	Dos semanas cada seis meses
Entrega de suministros necesarios	Encargada de aprovisionamiento de materiales	Una semana cada cuatro meses.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 1: Análisis de puestos.

Luego del trabajo de campo realizado, los empleados de la empresa OTEC indicaron que la empresa no dejaba claras las responsabilidades que les corresponde a cada uno y que generalmente la información es ambigua.

En esta actividad, tanto el director como una persona externa especialista en Recursos Humanos, evaluarán cada puesto de trabajo de la empresa, detallarán las tareas de las que se encarga cada uno y establecerán nuevas responsabilidades o las redistribuirán.

Para dicho proceso, el especialista solicitará al director el organigrama y el Manual de Organización de Funciones con el que cuentan. En base a ello se realizará la evaluación donde se debe analizar si las actividades están distribuidas de la manera adecuada, tomando en cuenta la complejidad, el tiempo que implican y las personas encargadas.

Esta actividad deberá realizarse en un periodo de dos semanas en el mes de Enero, luego de ello, se realizará un informe por puesto, el documento original será archivado y se repartirá una copia a cada empleado para que puedan tener claras sus responsabilidades.

Luego de seis meses, en Julio, se volverá a realizar el análisis respectivo, para verificar si durante el primer semestre se ha cumplido lo establecido en los primeros informes y si es necesaria la redistribución de responsabilidades.

Actividad 2: Mantenimiento preventivo planificado.

La satisfacción laboral de los empleados incluye lo cómodos que puedan sentirse en su lugar de trabajo y las facilidades que la organización les brinda. Dentro de ello se encuentran los equipos mobiliarios y electrónicos que se utilizan para el desarrollo de las actividades diarias.

Los equipos electrónicos necesitan siempre un mantenimiento, lo ideal sería que se realice cada cierto tiempo y no acudir al área de sistemas solo cuando se tiene algún inconveniente. Es por ello que la presente actividad trata del mantenimiento que debe darse a estos equipos.

En la empresa, el área de sistemas es tercerizada, se solicitará el servicio de mantenimiento dos veces al año. Debido a la cantidad de equipos electrónicos en la empresa, esta actividad tendrá una duración de dos semanas por vez, las cuales serán las dos primeras semanas de Febrero y las dos primeras de Agosto.

Del mismo modo sucederá con el mantenimiento de los mobiliarios, se realizará de manera semestral y durará dos semanas por vez, las cuales serán las dos últimas semanas de Febrero y las dos últimas de Agosto.

Actividad 3: Entrega de suministros necesarios.

Además de los mobiliarios y los equipos electrónicos, cada puesto necesita de útiles para el desarrollo de sus actividades. La empresa siempre está abastecida de materiales para las tareas diarias. La finalidad de esta actividad es que la persona encargada de los materiales brinde a cada empleado los útiles básicos e indispensables, sin necesidad que el empleado los solicite, si no que sienta que la empresa se preocupa por que el bienestar y comodidad del colaborador.

Esta actividad será trimestral, la primera semana Enero, Mayo y Setiembre, la persona encargada consultará a las áreas los materiales que les estén faltando y los abastecerá con una cantidad que pueda durar los tres meses indicados.

Programa de Inducción y Capacitación

Cuadro 6

Programa de inducción y capacitación.

Actividad	Responsable	Periodo de ejecución
Inducción	Apoderado de área	
Curso de Administración General de Riesgos y Seguros	Asociación Peruana de Empresas de Corredores de Seguros (APECOSE)	05 meses, dos veces al año.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad: Inducción.

Esta actividad se dará a los nuevos colaboradores y estará a cargo de los responsables de cada área a fin de capacitar y explicar detalladamente las tareas que les corresponde y aclarar todas sus dudas al respecto. Se considerarán las siguientes actividades:

Entrevista al nuevo colaborador: Con la finalidad de establecer su perfil e identificar los conocimientos y expectativas que tiene con la empresa.

Descripción de la estructura organizacional: Permitirá al colaborador conocer las áreas de la empresa y los encargados de las mismas. Asimismo, se dará a conocer las normas y objetivos de la organización.

Función del apoderado de área: Presentará a los compañeros y describirá las funciones que tendrá a cargo el nuevo colaborador, asimismo, estará dispuesto a resolver todas las consultas que se generen durante la ejecución de sus responsabilidades.

Actividad: Curso de Administración General de Riesgos y Seguros.

APECOSE es la Asociación Peruana de Empresas de Corredores de Seguros, una asociación de derecho privado sin fines de lucro, que promueve, alienta y divulga la cultura aseguradora en el Perú. Está conformada por varios corredores de seguros de todo el país, del cual OTES S.A. es miembro.

Esta empresa ofrece un programa de administración general de riesgos y seguros, el cual abarca el íntegro de las actividades relacionadas a los seguros. Se centra en la identificación y gestión de riesgos, suscripción de productos, liquidación y venta de seguros, además de cumplir con los requerimientos de la SBS para la certificación como corredor de seguros.

Este programa permitirá a los nuevos colaboradores tener conocimiento teórico sobre seguros el cual podrá aplicar en sus actividades diarias. Tiene una duración de cinco meses cubriendo las 350 horas académicas exigidas por la SBS, de lunes a viernes de 6:15 pm hasta 9:30 pm., estructurado en 06 módulos y 24 materias ordenados de acuerdo al proceso de los Seguros, los cuales se detallan:

Cuadro 7

Curso de administración general de riesgos y seguros.

Módulos	Materias
Introducción a los seguros	Teoría del Riesgo Derecho y Contrato de Seguros Normatividad de Control y Supervisión
Gestión de riesgos	Inspección de Riesgos Suscripción de Riesgos
Suscripción de seguros (Riesgos humanos)	Accidentes Personales Seguros de Vida SCTR Seguros Previsionales Asistencia Médica
Suscripción de seguros (Riesgos patrimoniales)	Vehículos y SOAT Cauciones Responsabilidad Civil Incendio y Lucro Cesante Robo y/o Asalto Deshonestidad (3D) Ramos Técnicos Transportes Casos Marítimos y Aviación Reaseguros
Liquidación de siniestros	Ajuste de Siniestros Casuística
Administración integral	Contabilidad de Seguros

Fuente: Elaboración propia.

Este programa tiene una duración de cinco meses, en el 2017 se iniciará capacitando a los nuevos colaboradores (uno por periodo). El curso se apertura la segunda semana de Enero y concluye la primera semana de Junio aproximadamente. El segundo periodo inicia la última semana de Junio hasta la tercera semana de Noviembre.

Programas Motivacionales

Cuadro 8

Programas motivacionales.

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Programa "¡Que tengas buena semana!"	Director Colaboradores en general	Lunes de cada semana
Programa "Be on time"	Director	Bimensual
Programa "Desempeño"	Director	Cuatrimestral

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 1: Programa "¡Que tengas buena semana!".

Una buena frase motivacional nos inspira a realizar las cosas bien. Este programa es muy sencillo de implementar, cada lunes a primera hora un jefe o empleado enviará una frase motivacional de la manera más creativa y llamativa a cada uno de sus compañeros por correo electrónico, asimismo deberá imprimirla y colocarla en el mural de la empresa, el cual está a vista de todo el personal. Estas frases motivacionales pueden relacionarse con alguna meta que se tenga programada para la semana, trabajo en equipo, atención al cliente, etc.

El director de la empresa realizará una calendarización de tal forma que todo el personal, incluyéndolo, participe de la dinámica. Esta calendarización permitirá saber cuándo le corresponde a cada persona y prepararse con anticipación.

Actividad 2: Programa “Be on time”.

Se sabe que la puntualidad es uno de los valores por los que se rigen la mayoría de las empresas. La idea de este programa es poder reconocer a aquellos empleados que se esfuerzan en llegar a la hora que corresponde.

Los empleados que no tengan ninguna tardanza, entrarán a un sorteo de los cuales se obtendrá un ganador. Este sorteo se realizará cada dos meses, y se contabilizará a los colaboradores que tengan cero tardanzas durante ese periodo.

La persona encargada de controlar la hora de entrada y salida de cada empleado enviará un reporte al director en el cual se podrá observar los empleados que han cumplido con el horario de entrada durante esos dos meses. No se considerarán a aquellas personas que tengan tardanzas justificadas. El sorteo se realizará en el directorio de la empresa y solo estarán presentes los participantes.

Los premios consistirán en vales de consumo en un restaurante o entradas al cine. Cada vale tendrá un valor de S/. 60.00.

Actividad 3: Programa “Desempeño”.

Es un programa motivacional que consiste en premiar a los empleados que tiene un desempeño excepcional y consistente que va más allá de las tareas diarias. Se evaluará la innovación del colaborador, la manera en cómo se resolvió un problema con algún cliente o el cierre de un caso exitoso.

Este reconocimiento estará a cargo del director, quien evaluará y determinará la persona ganadora. En caso se considere que dos personas deben llevarse el premio, se aceptará. La premiación se realizará cada tres meses y el premio será una gift card en Saga Falabella por un valor de S/. 150.00.

Programa de Mejora en la Comunicación

Cuadro 9

Programa de mejora en la comunicación.

Actividad	Responsable	Periodo de ejecución
Comités semanales	Director Responsable de cada área.	Todo el año

Fuente: Elaboración propia.

Actividad: Comités semanales.

Los comités semanales se llevarán a cabo los días jueves de cada semana a las 10:30 am. Se estima como duración, una hora. En estos comités se realizará el cruce de información, a fin de promover la comunicación de doble vía (jefe-colaborador, colaborador-jefe) y el trabajo en equipo, considerándose los temas que requieran la participación de varias áreas.

Se aconseja iniciar con los comités la tercera semana de Enero.

Programa de Evaluación de Desempeño y Mejora Continua

Cuadro 10

Programas de evaluación de desempeño y mejora continua.

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Evaluación de desempeño y feedback trimestral	Gerente General Director	Trimestral
Evaluación de desempeño y feedback Anual	Gerente General Director	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 1: Evaluación de desempeño y feedback trimestral.

Esta actividad estará a cargo del director y el gerente general, quienes como jefes directos de los colaboradores, se encargarán de realizar una evaluación de desempeño de cada uno

de ellos, la cual debe incluir una retroalimentación indicando cuales son las debilidades que observan en ellos y que deberían mejorar.

Esta actividad deberá realizarse en un periodo de dos semanas al final de los meses de Marzo, Junio y Setiembre, luego de ello, los encargados deberán realizar un informe que incluya las fortalezas y debilidades de cada colaborador, y se reunirán con cada uno de ellos para indicárselos, dicho informe incluirá algunos consejos de mejora. Se emitirán dos copias de este documento, una para los archivos de la empresa y la otra para el trabajador. Este será la base de la evaluación del siguiente trimestre, a fin de verificar que el empleado ha cumplido con mejorar y se establecerán nuevos puntos.

Actividad 2: Evaluación de desempeño y feedback anual.

La segunda y tercera semana de Diciembre se realizará la evaluación anual, que incluye todo el progreso tratado en las evaluaciones trimestrales, a raíz de ello se establecerán los acostumbrados aumentos que genera la empresa en esta época del año.

Programa de Liderazgo

Cuadro 11

Programa de liderazgo.

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Taller básico de Liderazgo	Especialista en Recursos Humanos	Mayo
Taller de Equipo	Especialista en Recursos Humanos	Setiembre

Fuente: Elaboración propia.

La finalidad de este programa de Liderazgo es dar a conocer tanto a los empleados como a los altos cargos, la definición de liderazgo y de trabajo en equipo y los detalles que estos

implican. Para ello se han programado dos charlas con un especialista en Recursos Humanos quien capacitará a los trabajadores en estos temas.

Las charlas se darán en cuatro sesiones (una vez por semana) de 4 a 6 pm. El taller de Liderazgo será en el mes de Mayo y el Taller de Equipo en Setiembre.

Programa de Integración

Cuadro 12

Programa de integración.

Actividades	Responsables	Periodo de ejecución
Día de Integración “Todos Somos OTES”	Todo el personal Especialista en Integración	Viernes 24/11/2017

Fuente: Elaboración propia.

El programa de integración se realizaría para el último viernes de Noviembre. La intención es que los trabajadores pasen un momento agradable lejos de la oficina y de la rutina.

El lugar designado para el desarrollo de esta actividad es la casa del director en la playa Totoritas, debido a que es amplia y la zona es perfecta para la ejecución del plan. Se contratará un bus para el traslado. Se partirá desde la oficina a las 08:00 a.m. y se retornará a las 04:30 p.m. siendo el punto de llegada, también la oficina en San Isidro.

Con relación a la decoración del lugar, días previos se asignará un comité, que se encargará de la ambientación del lugar al momento de llegar. Adicional, se contratará a un especialista en integraciones, quien dirigirá las actividades del día, teniendo en cuenta el siguiente cronograma:

Cuadro 13

Cronograma para el día de integración.

Hora	Actividades	Descripción
08:00 a.m.	Partida	De la oficina que encuentra ubicada en San Isidro.
09:40 a.m.	Llegada Ambientación	El comité de ambientación realizará lo planeado días previos.
10:00 a.m.	Bienvenida	Los gerentes darán la bienvenida y el especialista en integración solicitará que cada persona coloque su nombre en unos stickers en su pecho y se formarán los equipos (5 equipos de 5 integrantes) por sorteo.
10:30 a.m.	Juego 1: Canicas	La dinámica consiste en trasladar una canica de un punto a otro a través de pedazos de tubos de plástico abiertos, en un tiempo determinado la dificultad está en coordinar en equipo para lograr el objetivo.
11:00 a.m.	Juego 2: Camino ciego.	Un participante se vendará los ojos y los otros deberán dirigirlo hasta llegar a una meta. La dificultad está en comunicarse efectivamente para lograr el objetivo.
01:00 p.m.	Almuerzo	
02:30 p.m.	Juego 3: Adivina	Cada participante describirá un objeto y el resto del equipo deberá adivinarlo. Ganará el equipo con mayor cantidad de objetos adivinados.
03:30 p.m.	Consolidación	Se felicitará a cada equipo ganador, se conversarán temas de cómo ha sido el año para la empresa y qué se espera para el siguiente. Se darán las palabras de despedida
04:30 pm.	Retorno	El punto de llegada será la oficina ubicada en San Isidro.

Fuente: Elaboración propia.

El especialista en programas de integración que se contratará para dirigir las actividades, incluye en su presupuesto los materiales necesarios para cada actividad.

5.7 Presupuesto

El siguiente presupuesto elaborado incluye los gastos de la propuesta completa para el año 2017.

Cuadro 14

Presupuesto de la propuesta.

Descripción	Precio Unitario	Cantidad	Total
Programa de Estructura Organizacional y Ambiente Laboral			
Análisis de Puestos.			
Especialista en Recursos Humanos	S/. 302.00	13	S/. 3,926.00
Mantenimiento preventivo planificado.			
Área de Sistemas, mantenimiento de equipos	S/. 450.00	2	S/. 900.00
Mantenimiento de Mobiliario	S/. 200.00	2	S/. 400.00
Programa de Capacitación			
Programa de Administración General de Riesgos y Seguros	S/. 3,800.00	2	S/. 7,600.00
Programas Motivacionales			
Programa "Be on time"	S/. 60.00	5	S/. 300.00
Programa "Desempeño"	S/. 150.00	4	S/. 600.00
Programa de Liderazgo			
Taller Básico de Liderazgo			
Especialista en Liderazgo	S/. 2,800.00	1	S/. 2,800.00
Taller de Equipo			
Especialista en Taller de Equipo	S/. 2,500.00	1	S/. 2,500.00
Programa de Integración			
Día de Integración "Todos somos Otes"			
Traslado (ida y vuelta)	S/. 600.00	1	S/. 600.00
Ambientación	S/. 100.00	1	S/. 100.00
Especialista en Integración (incluye materiales)	S/. 2,500.00	1	S/. 2,500.00
Almuerzo	S/. 25.00	26	S/. 650.00
TOTAL			S/. 22,876.00

Fuente: Elaboración propia.

5.9 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

Escenario Probable:

Cuadro 16

Datos para un escenario probable.

g (tasa de crecimiento) de ingresos	6.0%
Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 2,700,000.00
g de gastos	3.5%
Costo de Oportunidad de Capital COK	10%

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 17

Flujo de caja en escenario probable

FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
TOTAL DE INGRESOS		S/. 2,862,000.00	S/. 3,033,720.00	S/. 3,215,743.20	S/. 3,408,687.79	S/. 3,613,209.06
GASTOS						
GASTOS VARIOS		S/. 300,000.00	S/. 310,500.00	S/. 321,367.50	S/. 332,615.36	S/. 344,256.90
PLANILLAS + AFP + ESSALUD / EPS		S/. 1,000,000.00	S/. 1,035,000.00	S/. 1,071,225.00	S/. 1,108,717.88	S/. 1,147,523.00
IMPUESTOS		S/. 776,000.00	S/. 803,160.00	S/. 831,270.60	S/. 860,365.07	S/. 890,477.85
TOTAL GASTOS		S/. 2,076,000.00	S/. 2,148,660.00	S/. 2,223,863.10	S/. 2,301,698.31	S/. 2,382,257.75
FLUJO DE CAJA	S/. -22,876.00	S/. 786,000.00	S/. 885,060.00	S/. 991,880.10	S/. 1,106,989.48	S/. 1,230,951.31
VAN	S/. 3,688,750.83					

Fuente: Elaboración Propia

Escenario Optimista:

Cuadro 18

Datos para un escenario optimista.

g (tasa de crecimiento) de ingresos	7.0%
Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 2,700,000.00
g de gastos	3.0%
Costo de Oportunidad de Capital COK	10%

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 19

Flujo de caja en escenario optimista

FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
TOTAL DE INGRESOS		S/. 2,889,000.00	S/. 3,091,230.00	S/. 3,307,616.10	S/. 3,539,149.23	S/. 3,786,889.67
GASTOS						
GASTOS VARIOS		S/. 300,000.00	S/. 309,000.00	S/. 318,270.00	S/. 327,818.10	S/. 337,652.64
PLANILLAS + AFP + ESSALUD / EPS		S/. 1,000,000.00	S/. 1,030,000.00	S/. 1,060,900.00	S/. 1,092,727.00	S/. 1,125,508.81
IMPUESTOS		S/. 776,000.00	S/. 799,280.00	S/. 823,258.40	S/. 847,956.15	S/. 873,394.84
TOTAL GASTOS		S/. 2,076,000.00	S/. 2,138,280.00	S/. 2,202,428.40	S/. 2,268,501.25	S/. 2,336,556.29
FLUJO DE CAJA	S/. -22,876.00	S/. 813,000.00	S/. 952,950.00	S/. 1,105,187.70	S/. 1,270,647.98	S/. 1,450,333.38
VAN	S/. 4,102,533.36					

Fuente: Elaboración Propia

Escenario Pesimista:

Cuadro 20

Datos para un escenario pesimista.

g (tasa de crecimiento) de ingresos	5.0%
Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 2,700,000.00
g de gastos	4.0%
Costo de Oportunidad de Capital COK	10%

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 21

Flujo de caja en escenario optimista

FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
TOTAL DE INGRESOS		S/. 2,835,000.00	S/. 2,976,750.00	S/. 3,125,587.50	S/. 3,281,866.88	S/. 3,445,960.22
GASTOS						
GASTOS VARIOS		S/. 300,000.00	S/. 312,000.00	S/. 324,480.00	S/. 337,459.20	S/. 350,957.57
PLANILLAS + AFP + ESSALUD / EPS		S/. 1,000,000.00	S/. 1,040,000.00	S/. 1,081,600.00	S/. 1,124,864.00	S/. 1,169,858.56
IMPUESTOS		S/. 776,000.00	S/. 807,040.00	S/. 839,321.60	S/. 872,894.46	S/. 907,810.24
TOTAL GASTOS		S/. 2,076,000.00	S/. 2,159,040.00	S/. 2,245,401.60	S/. 2,335,217.66	S/. 2,428,626.37
FLUJO DE CAJA	S/. -22,876.00	S/. 759,000.00	S/. 817,710.00	S/. 880,185.90	S/. 946,649.21	S/. 1,017,333.85
VAN	S/. 3,282,472.51					

Fuente: Elaboración Propia

5.10 Viabilidad económica de la propuesta

Tabla 8

Viabilidad económica de la propuesta

	Probable	Optimista	Pesimista
g de ingresos	6.00%	7.00%	5.00%
g de gastos	3.50%	3.00%	4.00%
VAN	S/. 3,688,750.83	S/. 4,102,533.36	S/. 3,282,472.51

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo indicado en la tabla 8, se puede decir que la propuesta “Todos Somos OTES” es económicamente viable en cualquiera de los escenarios (probable, optimista y pesimista).

5.11 Validación de la propuesta

La validación se realizó a través de juicio de expertos, consolidados en la siguiente tabla:

Tabla 9

Validación de la propuesta.

Nro.	Expertos	Criterio
1	Lic. José Antonio Picoaga Linares	Aplicable
2	Dr. Braggi Bamberger Vargas	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI
DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un plan de clima laboral para la empresa OTE S.A. Asesores y Corredores de Seguros, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales de los empleados y cada una de sus subcategorías: trabajo en equipo, comunicación, solución de conflictos y liderazgo.

Los resultados obtenidos en la investigación fueron producto del procesamiento, análisis e interpretación de los datos conseguidos de los 22 colaboradores de la empresa en estudio, a través de instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos. Este análisis permitió conocer los puntos más relevantes que la organización deberá mejorar para establecer un adecuado clima laboral.

Un factor principal para contar con un clima laboral agradable son las relaciones interpersonales, no solo entre los colaboradores, si no incluyendo también a los jefes de la organización. Chan (2010) elaboró un trabajo de investigación con el objetivo de determinar cómo las relaciones interpersonales influyen en el desarrollo de un buen clima laboral, concluyendo que estas sí tienen un alto nivel de influencia, proponiendo programas de actividades que contribuyan a mejorar las conductas de los trabajadores en sus relaciones con los clientes internos y externos. Es por ello que la presente investigación, luego de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, propone, entre todos los programas, uno de integración que promueve la participación de todo el personal mediante actividades dinámicas que le permitan entender el propósito del trabajo en equipo.

Adicional a ello, este programa de integración permitirá interactuar actitudes y emociones de los trabajadores, y así evitar trabajos individualizados, pues esto interviene de manera negativa, dificultando las relaciones laborales, como lo indica Beiza (2012).

Una sub categoría importante en las relaciones interpersonales es la comunicación que existe entre los colaboradores, así como lo sugirió Contreras (2014) quien en su investigación recomendó la implementación de programas de Comunicación Asertiva que involucre a todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización, el presente programa, que propone comités semanales a fin de cruzar información con cada área.

Teniendo en cuenta que la solución se basa en un plan de clima laboral, esta variable se dividió en diferentes subcategorías a fin de construir una propuesta más completa.

Entre dichas variables se encuentra la satisfacción laboral, según Castillo (2014), esta variable guarda una relación directa, pues indica que al tener un buen clima organizacional se puede percibir la satisfacción laboral por parte de los empleados, es por ello que la presente investigación propone un programa con la finalidad que los empleados se sientan cómodos en sus puestos, teniendo en cuenta los elementos tangibles (equipos, mobiliarios, útiles) y la descripción exacta de responsabilidades que cada puesto incluye (Análisis de Puestos) pues los empleados indicaron que la empresa no ha dejado claras las tareas que les corresponde a cada uno.

Otro factor influyente en el clima laboral es la motivación que los empleados reciban de parte de sus superiores, en el presente estudio se determinó que los trabajadores de la empresa OTEC no se encuentran lo suficientemente motivados, así como lo indicó Huamán (2015) quien concluyó en su investigación que los trabajadores en dicho estudio se encontraban desmotivados debido a la falta de reconocimiento por parte de la organización, debido a ello se propone un programa motivacional, que incluye tres actividades a fin de reconocer los logros de los empleados.

Finalizado el proceso de aplicación de la propuesta planteada en la presente investigación, es importante que, a pesar que las relaciones interpersonales mejoren, siempre deberán reforzarse, planteando nuevas ideas de mejora, como lo indica Vargas (2010) quien recomendó realizar capacitaciones constantes u otras técnicas que permitan mantener un clima laboral adecuado todo el tiempo.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

- Primero: Con relación a las relaciones interpersonales de la empresa OTES los resultados evidenciaron que se encuentran en un nivel regular, por lo tanto se ha propuesto un plan de clima laboral con la finalidad de mejorar dicha variable.
- Segundo: Se diagnosticaron las subcategorías correspondientes a la variable relaciones interpersonales lo que permitió proponer el plan de clima laboral adecuado para mejorar sus niveles.
- Tercero: Se teorizó la categoría problema, así como la categoría solución junto a sus subcategorías. Se conceptualizaron también las categorías emergentes que se presentaron en el desarrollo de la investigación.
- Cuarto: Debido a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, se diseñó un plan de clima laboral que permitirá mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa en estudio.
- Quinto: Se validó la propuesta de plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales por dos expertos.

7.2 Sugerencias

- Primero: Se sugiere aplicar la propuesta de plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros.
- Segundo: Se recomienda diagnosticar nuevas categorías que guarden relación directa con el clima laboral y que puedan mejorar el desarrollo de la organización.
- Tercero: Ampliar las teorías de las nuevas categorías diagnosticadas, así como teorizarlas.
- Cuarto: En base a las nuevas categorías diagnosticadas y teorizadas, se sugiere diseñar una propuesta de solución que permita mejorar cada una de ellas.
- Quinto: Se recomienda validar la propuesta de solución diseñada en el punto anterior.

CAPITULO VIII
REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning
- Baguer, A. (2005). *Un Timón en la Tormenta. Cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. España: Diaz de Santos
- Beiza, A. (2012). *Las Relaciones Interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la Escuela Básica Nacional "Creación Chaguaramos II"*. Tesis para optar el título profesional de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Beltran, E. y Palomino M. (2014). *Propuesta para mejorar la Satisfacción Laboral en una Institución Educativa a partir de la Gestión del Clima Laboral*. Tesis para optar el título profesional de Magister en Dirección de Personas. Universidad Del Pacífico, Lima, Perú.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. España: Mac Graw Hill
- Bordas, M. (2012). *Hacia un cuadro de mando integral del Clima Laboral en la empresa..* España: Universidad Internacional de la Rioja
- Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de diferentes Niveles Jerárquicos*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Psicología Social. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Chang, A. (2010). *Las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional en la empresa textil*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Psicología. Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Mc Graw Hill Interamericana
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Mc Graw Hill Interamericana
- Chiavenato, I (2008). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Mc Graw Hill

- Contreras, J. (2014). *Diferencia en las Relaciones Interpersonales entre el departamento de Ventas y el Departamento de Contabilidad de una empresa que se dedica a la venta de Seguros*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Psicología Industrial. Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción, Guatemala.
- Dalton M., Hoyle D., Watts M. (2007). *Relaciones Humanas*. México D.F.: Thomson Learning
- De Cossio, J. (2001). *Comunicación Efectiva: Enfoque cultural*. Lima: Gráfica Interamericana
- Diez, E., García, J., Martín, F. & Periañez, R. (2001). *Administración y Dirección*. México D.F.: Mc Graw Hill
- Drucker, P. (1995). *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. México D.F.: Trillas
- Hernández, R., Fernandez, C. & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México D.F.: Mc Graw Hill
- Herrera, L. (2014). *Propuesta Estratégica para la Mejora del Clima Laboral en una Empresa de Mantenimiento en Proyectos Mineros, Arequipa 2014*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Ingeniería Industrial. Universidad Católica Santa María, Arequipa, Perú.
- Huamán, K. (2015). *Análisis del Clima Laboral en la empresa Cinco DP S.A.C. en el periodo 2013-2014*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Lima, Perú.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas, Venezuela.: Servicios y Proyecciones para America Latina
- Ibañez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Lima: Editorial San Marcos
- Jimenez, A., Marcos, S., Arce, E. & Hillier, C. (2011). *Gestión del Talento y Competitividad*. Córdova: Almuzara
- Lafarga, J. & Gomez, J. (2012). *Desarrollo del Potencial Humano*. México D.F.: Trillas

- Louffat, E. (2013). *Administración de Equipos Humanos*. Buenos Aires: Cengage Learning
- Meléndez, R. (2015). *Relación entre el Clima Laboral y el Desempeño de los Servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014*. Tesis para optar el título profesional de Magister en Gestión de Talento Humano. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
- Morales, J., Gaviria, E., Moya, M. & Cuadrado, I. (2007). *Psicología Social*. España: Mc Graw Hill
- Munch, L. (2013). *Liderazgo y Dirección*. Mexico D.F.: Trillas
- Quispe, D. (2014). *Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Juan Velazco Alvarado" Año 2013*. Tesis para optar el título profesional de Doctor en Educación. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: Prentice Hall
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico D.F.: Prentice Hall
- Robbins, S. & Coulter, M. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: Prentice Hall
- Robbins, S. & Coulter, M. (2012). *Administración..* Mexico D.F.: Prentice Hall
- Rodríguez, D. (2011). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F.: Alfaomega
- Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D. (2000). *Administración*. Mexico D.F.: Prentice Hall
- Vargas, J. (2010). *Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Tesis para optar el título profesional de Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. Universidad Tecnológica de Pereira, Risaralda, Colombia.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Plan de Clima Laboral para mejorar las Relaciones Interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de seguros, 2016.		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del problema ¿De qué manera se pueden mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros?	Objetivo general Proponer un plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	La presente investigación se basa en un sintagma holístico de tipo proyectivo pues se plantea una propuesta de clima laboral que podrá brindar una alternativa de mejora de las relaciones interpersonales que son el principal problema en la organización de estudio. Para el cumplimiento de los objetivos se realizará un trabajo de campo con un enfoque mixto, pues se aplicarán instrumentos cuantitativos como cualitativos, ambos instrumentos permitirán generar un diagnóstico el cual generará una propuesta viable para mejorar el problema principal de investigación.
	Objetivos específicos Diagnosticar la apreciación del clima laboral y las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	
	Teorizar los conceptos de clima laboral, relaciones interpersonales y categorías apriorísticas y emergentes.	
	Diseñar los procedimientos para la implementación de un plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	
	Validar la propuesta de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	
Metodología		
Sintagma y enfoque	Tipo y diseño	Método e instrumentos
Sintagma Holístico	Tipo: Mixta	Cualitativo: Entrevista
Enfoque Proyectivo	Diseño: No experimental	Cuantitativo: Encuesta

Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Proponer un plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	Diagnosticar la apreciación del clima laboral y las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	Clima Laboral	Estructura Organizacional	22 Colaboradores	Entrevista	Ficha de Entrevista
	Teorizar los conceptos de clima laboral, relaciones interpersonales y categorías apriorísticas y emergentes		Responsabilidad en el Trabajo			
			Satisfacción Laboral			
			Motivación			
	Diseñar los procedimientos para la implementación de un plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.	Relaciones Interpersonales	Trabajo en Equipo		Encuesta	Cuestionario
	Validar la propuesta de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES Asesores y Corredores de Seguros.		Comunicación			
			Solución de Conflictos			
			Liderazgo			

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

ENCUESTA RELACIONES EN EL TRABAJO

Estimados, la presente encuesta consta de 24 preguntas con 5 opciones de respuesta cada una. Agradeceré puedan responder con toda la sinceridad posible, es completamente anónima. Gracias por su colaboración.

N°	Pregunta	Siem- pre	Casi siempre	Normal- mente	A veces	Nun- ca
1.	¿Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?					
2	¿Existe cooperación en momentos difíciles o de exceso de trabajo entre sus compañeros?					
3	¿Se siente cómodo al trabajar con personas con personalidad distinta a la suya?					
4	¿Las tareas son distribuidas de manera equitativa entre todo el equipo de trabajo?					
5	¿Considera que cada miembro del equipo tiene claras sus responsabilidades individuales?					
6	¿Considera que establecer objetivos de equipo le permitirá tener mejores resultados?					
7	¿Se le comunica adecuadamente las tareas a cumplir?					
8	¿Se le comunica adecuadamente las tareas a cumplir?					
9	¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador - jefe)?					
10	¿Considera que existe una comunicación fluida con todo el equipo?					
11	¿Tiene conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de su área de trabajo?					
12	¿Propone cosas nuevas que pueden mejorar el trabajo que					

	realiza, tanto a nivel personal como en equipo?					
13	¿Cuándo surge algún problema con uno de sus colaboradores, evita discutirlo frente a los demás?					
14	¿Procura solucionar inmediatamente las diferencias que pueda tener con algún compañero?					
15	¿Se generan alternativas de solución ante los problemas y se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa?					
16	¿Le es fácil aceptar una solución de alguien que es más joven que usted o a quien considera por debajo de su nivel de competencia?					
17	¿Deja que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas?					
18	¿Debe recurrir a su jefe inmediato para la solución de un conflicto?					
19	¿Su responsable le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño?					
20	¿Su responsable lo trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo?					
21	¿Su responsable facilita la comunicación y participación de todo el personal?					
22	¿Su responsable propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo?					
23	¿Su responsable lo motiva a realizar mejor su trabajo?					
24	¿Considera a su responsable como un apoyo para usted?					

Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativo

Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta

