



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo Omar Israel Cruz Rodríguez.....

autor/a de la tesis titulada:

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO Y EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA NACIONAL SEGUROS SUCRE

mediante el presente documento, declaro que la obra mencionada es de mi exclusiva autoría y producción. Esta tesis ha sido elaborada como uno de los requisitos previos para la obtención del título de: “**Magíster en Administración de Empresas**” en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre.

Cesión de Derechos:

1. **Derechos Cedidos:** A partir de la fecha de la defensa de grado, cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación de la obra. La Universidad está autorizada a utilizar esta obra por cualquier medio, actualmente conocido o que se desarrolle en el futuro, siempre y cuando dicha utilización no se realice con fines de lucro. Esta cesión incluye la reproducción total o parcial en formatos virtual, electrónico, digital, u óptico, así como su uso en red local e Internet.
2. **Responsabilidades del Autor:** Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación o demanda por parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra mencionada, asumiré toda la responsabilidad legal frente a dichos terceros y frente a la Universidad, incluyendo, sin limitación, la defensa de tales reclamaciones y el mantenimiento de la Universidad indemne frente a las mismas.
3. **Entrega de Ejemplares:** En esta fecha, entrego a la biblioteca de la Universidad un ejemplar de la obra y sus anexos, en formatos impreso y digital o electrónico.

Fecha. 20/11/2025

Firma: 



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD
DEL SERVICIO Y EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA NACIONAL
SEGUROS SUCRE**

Tesis presentada para optar al Grado
Académico de Magíster en Administración
de Empresas

MAESTRANTE: OMAR ISRAEL CRUZ RODRÍGUEZ

Sucre – Bolivia

2024

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por todas las oportunidades de superación.

A mis padres, por apoyarme en cada momento de debilidad.

A mi esposa por estar acompañándome en este proceso.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por cobijarme en sus aulas.

DEDICATORIA

A Dios, por su inmenso amor que si no fuese por el no hubiese logrado nada de lo que tengo y mucho menos haber superado tantos obstáculos.

A mis hijos Liam y Thiago que son las notas musicales de esta canción que llamo vida y me ayuda a seguir creciendo, ser un mejor profesional y sobre todo una mejor persona.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue llevado a cabo con el fin de plantear un programa de intervención para fortalecer el clima organizacional que contribuya para el desempeño laboral del personal de la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre. La investigación es de tipo descriptivo, y se utilizaron diversos métodos y técnicas de investigación. Se tomó en cuenta como población a 63 trabajadores a los cuales se aplicó una encuesta de en base al modelo de Litwin y Stringer que presenta nueve dimensiones. Los resultados muestran que la empresa Nacional Seguros presenta un bajo nivel de clima organizacional debido a la existencia de climas desfavorables como: relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad, en cambio hay otros climas que presenta un alto nivel de clima organizacional como: estructura, responsabilidad, recompensa y desafíos. Los climas desfavorables se deben a la poca identidad cultural, el poco desarrollo de trabajo en equipo y que no tienen un buen rendimiento, pocas relaciones interpersonales entre el personal y el personal con los jefes, personal no sabe cómo resolver los conflictos de forma pacífica, todos estos climas afectan el desempeño laboral. Como solución se propone un programa de intervención mediante diversas Actividades para fortalecer el clima organizacional contribuyendo al desarrollo del trabajo laboral del personal.

Palabras claves: clima organizacional, desempeño laboral, empresa, seguros.

ABSTRACT

This research work was carried out in order to propose an intervention program to strengthen the organizational climate that contributes to the work performance of the personnel of the Nacional Seguros company in the city of Sucre. The research is descriptive, and various research methods and techniques were used. The population was taken into account as 63 workers to whom a survey was applied based on the Litwin and Stringer model that presents nine dimensions. The results show that the Nacional Seguros company presents a low level of organizational climate due to the existence of unfavorable climates such as: relationships, cooperation, standards, conflict and identity, however there are other climates that present a high level of organizational climate such as: structure , responsibility, reward and challenges. Unfavorable climates are due to poor cultural identity, poor development of teamwork and poor performance, few interpersonal relationships between staff and staff with bosses, staff not knowing how to resolve conflicts peacefully, All of these climates affect work performance. As a solution, an intervention program is proposed through various activities to strengthen the organizational climate, contributing to the development of the staff's work.

Keywords: organizational climate, work performance, company, insurance.

ÍNDICE

RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Teorías sobre clima organizacional	3
1.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	3
1.2.2 Teoría X y Y de McGregor.....	4
1.2.3 Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert	6
1.2.4 Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stinger.....	9
1.3 Modelos para medir el clima organizacional	10
1.3.1 Modelo de las seis casillas de Weisbord.....	10
1.3.2 Modelo de Hax y Majluf.....	12
1.3.3 Modelo de Litwin y Stringer.....	13
1.4 Marco Conceptual	14
1.4.1 Concepto de clima organizacional.....	14
1.4.2 Características del clima organizacional	15
1.4.3 Tipos de clima organizacional.....	17
1.4.4 Dimensiones del clima organizacional.....	18
1.4.5 Enfoques del clima organizacional	19
1.4.6 Factores que afectan el clima organizacional	20
1.4.7 Elementos que forman el clima organizacional.....	21
1.4.8 Desempeño laboral	22
1.4.9 Factores que afectan el desempeño laboral	22
1.4.10 Desempeño laboral y clima organizacional	23
1.4.11 Calidad del servicio	24
1.4.12 Objetivos organizacionales	24

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	26
2.1 Situación de la empresa Nacional Seguros.....	26
2.1.1 Antecedentes de la empresa Nacional Seguros	26
2.1.2 Misión de la empresa Nacional Seguros	26
2.1.3 Visión de la empresa Nacional Seguros.....	27
2.1.4 Promesa de marca de la empresa Nacional Seguros.....	27
2.1.5 Valores de la empresa Nacional Seguros	27
2.1.6 Pilares de la empresa Nacional Seguros	27
2.1.7 Principios de la empresa Nacional Seguros.....	28
2.1.8 Organigrama de la empresa Nacional Seguros Regional Sucre	28
2.2 Resultados de la encuesta a personal	29
2.2.1 Estructura	29
2.2.2 Responsabilidad.....	30
2.2.3 Recompensa	31
2.2.4 Desafíos	32
2.2.5 Relaciones.....	33
2.2.6 Cooperación	34
2.2.7 Estándares	35
2.2.8 Conflicto.....	36
2.2.9 Identidad.....	37
2.2.10 Resultado general del clima organizacional.....	38
2.3 Resultados del desempeño laboral del personal	38
2.3.1 Resultados del desempeño laboral de los jefes de la empresa nacional seguros..	38
2.3.2 Total Promedio	40
2.3.3 Resultados del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa nacional seguros.....	40
2.3.4 Total Promedio General	42
2.4 Conclusión general:	42

2.4.1	Resultados del desempeño laboral de los ejecutivos de venta y comercialización de la empresa nacional seguros.....	43
2.4.2	Resultados del desempeño laboral de los auxiliares y servicio de la empresa nacional seguros.....	43
2.5	Resultados de la entrevista realizada al jefe de personal.....	45
2.6	Conclusiones del diagnóstico	46
CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL PROGRAMA		49
3.1	Fundamento de la propuesta	49
3.2	Objetivo de la propuesta	49
3.2.1	Actividades para la estructura.....	52
3.2.2	Actividades para responsabilidad	53
3.2.3	Actividades para la recompensa.....	54
3.2.4	Actividades para el desafío	55
3.2.5	Actividades para las relaciones	56
3.2.6	Actividades para la cooperación	58
3.2.7	Actividades para los estándares.....	59
3.2.8	Actividades para el conflicto	60
3.2.9	Actividades para la identidad	62
3.3	Cronograma de la propuesta	64
3.4	Presupuesto de la propuesta	67
3.5	Beneficio de la propuesta	69
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		71
4.1	Conclusiones.....	71
4.2	Recomendaciones	72
BIBLIOGRAFÍA		73
ANEXOS		76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Pirámide de la teoría de motivación de Maslow</i>	4
Figura 2. <i>Teoría x y y de Mcgregor</i>	5
Figura 3. <i>Teoría de clima organizacional de Rensis Likert</i>	8
Figura 4. <i>Teoría de clima organizacional de Litwin y Stinger</i>	10
Figura 5. <i>Pilares de la empresa Nacional Seguros</i>	27
Figura 6. <i>Organigrama de la empresa Nacional Seguros</i>	28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Resultados sobre la estructura en la empresa Nacional Seguros</i>	29
Gráfico 2. <i>Resultados sobre la responsabilidad del personal en la empresa Nacional Seguros</i>	30
Gráfico 3. <i>Resultados sobre la recompensa en el personal de la empresa Nacional Seguros</i>	31
Gráfico 4. <i>Resultados sobre el desafío en el personal de la empresa Nacional Seguros</i>	32
Gráfico 5. <i>Resultados sobre las relaciones del personal en la empresa Nacional Seguros</i> .	33
Gráfico 6. <i>Resultados sobre la cooperación del personal en la empresa Nacional Seguros</i>	34
Gráfico 7. <i>Resultados sobre los estándares del personal en la empresa Nacional Seguros</i>	35
Gráfico 8. <i>Resultados sobre el conflicto en el personal de la empresa Nacional Seguros</i> ...	36
Gráfico 9. <i>Resultados sobre la identidad del personal en la empresa Nacional Seguros</i>	37
Gráfico 10. <i>Resultados de la evaluación del desempeño laboral de los jefes de la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre</i>	39
Gráfico 11. <i>Resultados de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre</i>	41
Gráfico 12. <i>Resultados de la evaluación del desempeño laboral de los ejecutivos de venta y comercialización de la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre</i>	43
Gráfico 13. <i>Resultados de la evaluación del desempeño laboral de los auxiliares y servicio de la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre</i>	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz de weisbord para el diseño de estudios o análisis de datos</i>	11
Tabla 2. <i>Resultado general del clima organizacional en la empresa Nacional Seguros</i>	38
Tabla 3. <i>Resultado total de la evaluación del desempeño laboral del personal de la empresa Nacional Seguros</i>	44
Tabla 4. <i>Resultados de la entrevista realizada al jefe de personal de la empresa Nacional Seguros</i>	45
Tabla 5. <i>Programa de intervención para el clima organizacional</i>	50
Tabla 6. <i>Actividades para fortalecer la estructura</i>	52
Tabla 7. <i>Actividades para fortalecer la responsabilidad</i>	53
Tabla 8. <i>Actividades para fortalecer la recompensa</i>	54
Tabla 9. <i>Actividades para fortalecer el desafío</i>	55
Tabla 10. <i>Actividades para fortalecer las relaciones</i>	56
Tabla 11. <i>Actividades para fortalecer la cooperación</i>	58
Tabla 12. <i>Actividades para fortalecer los estándares</i>	59
Tabla 13. <i>Actividades para fortalecer el conflicto</i>	60
Tabla 14. <i>Actividades para fortalecer la identidad</i>	62
Tabla 15. <i>Cronograma de la propuesta</i>	64
Tabla 16. <i>Presupuesto de la propuesta para fortalecer el clima organizacional (en bolivianos por año)</i>	67
Tabla 17. <i>Resultados del costo – beneficio</i>	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Encuesta a personal</i>	76
Anexo 2. <i>Entrevista al jefe de personal</i>	80

INTRODUCCIÓN

En la última década, temas relacionados con el bienestar del recurso humano han cobrado mayor relevancia, estudios para determinar el clima organizacional, evaluar el desempeño, se han vuelto el elemento principal para determinar estrategias relacionadas al crecimiento de las empresas.

Chiavenato enfatiza la importancia del clima organizacional como un factor determinante en el desempeño laboral. Señala que un ambiente laboral positivo puede mejorar significativamente la productividad y la satisfacción de los empleados. Su enfoque se centra en cómo las dimensiones del clima, como la comunicación y el liderazgo, afectan el rendimiento de los trabajadores (Chiavenato, 2011).

Melo discute cómo las organizaciones han comenzado a implementar estrategias para evaluar y mejorar el clima organizacional con el fin de ser más competitivas. Destaca que un diagnóstico preciso del clima permite tomar decisiones correctivas que favorecen el desarrollo organizacional (Melo, 2018).

El mercado de seguros es un ámbito competitivo donde existen diversas empresas que ofertan variedad de seguros, de ahí la necesidad de contar con personal comprometido para lograr un buen desempeño en función de los objetivos y metas empresariales.

El estudio clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una compañía de seguros, determina la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los hallazgos indican que factores como recompensas, apoyo y estándares dentro del clima organizacional están directamente relacionados con la satisfacción de los empleados. Esto proporciona información valiosa para mejorar la gestión de recursos humanos en el sector (Lovatón Zapata, 2023).

Las empresas o compañías que se dedican a la venta de seguros en Bolivia, están normados según la Ley de Seguros N° 1883 y en el mismo año se establece la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros como la autoridad reguladora de estos servicios financieros.

La Ley de Seguros reestructuró el mercado con la adecuación de las entidades en sociedades anónimas y entidades de prepago, eliminando las cooperativas. Se establecieron además el margen de solvencia para el cálculo del patrimonio; niveles mínimos de capital para aseguradores, reaseguradores e intermediarios; reservas técnicas y nuevas normas para inversiones.

La Ley 1883 establece tres modalidades de seguros permitidas en las que pueden operar las compañías de seguros en Bolivia: Seguros Generales y de Fianzas, y Seguros de

Personas, en base a las cuales, el mercado está compuesto en la actualidad por siete Compañías de Seguros Generales y Fianzas y seis Compañías de Seguros de Personas.

También en 1998 se establece la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros -SPVS- como la autoridad reguladora de estos servicios financieros, posteriormente a partir de Mayo de 2009 la sección de seguros fue transferida a la Dirección de Supervisión de Seguros de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero -ASFI- y en Abril de 2011 se volvió a transferir dicha Dirección a la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros APS.

En la actualidad en la ciudad de Sucre, el mercado de seguros esta compuesto por diferentes empresas que ofertan seguros, personales, familiares, empresariales, cooperativos y otros

Para contar con talento humano que logre un buen desempeño en el campo de la productividad es necesario ofrecer las condiciones laborales dentro de la empresa, un clima laboral positivo fomenta la motivación y satisfacción de los empleados, lo que se traduce en un aumento de la productividad. Los empleados que se sienten valorados y apoyados son más propensos a comprometerse con sus tareas y objetivos organizacionales (Wellhub, 2023).

La gestión del talento humano es muy importante en todo tipo de empresas en todos los sectores, el presente trabajo de investigación está orientado a estudiar el clima organizacional y su impacto en la calidad del servicio y el logro de los objetivos de la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre.

La empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre es líder en el mercado de seguros ofertando diferentes productos al alcance de toda la población siendo una de las pocas empresas que cuenta con una oferta variada y completa en el campo de seguros.

La situación problemática de la tesis se fundamenta en que las empresas de venta de seguros requieren de personal comprometido e identificado con la cultura empresarial generando valores y creencias en base a una percepción positiva de los miembros de la organización, en base al clima empresarial acorde, para lograr cambios trascendentales dentro de la estructura organizacional que contribuya a incrementar la productividad.

En la ciudad de Sucre, la empresa Nacional Seguros se posiciona como una de las aseguradoras más reconocidas del mercado local, destacándose por su amplia gama de productos y servicios orientados a personas, empresas y organizaciones. Sin embargo, en los últimos años, la empresa ha enfrentado desafíos internos relacionados con el clima

organizacional, que han comenzado a impactar negativamente en la eficiencia del servicio y en el compromiso del personal con los objetivos institucionales.

Uno de los problemas más visibles es la fragmentación en la interacción entre áreas, lo cual se refleja en relaciones interpersonales débiles, escasa cooperación entre equipos y una marcada falta de identidad institucional por parte del personal. Esta situación genera un entorno laboral tenso, con dificultades para la resolución de conflictos, limitada comunicación vertical y horizontal, y una percepción generalizada de desmotivación en algunos sectores del personal operativo y administrativo.

Asimismo, el análisis del clima organizacional evidenció bajos niveles en dimensiones clave como relaciones, identidad, estándares y conflicto, lo cual afecta directamente la moral del equipo y repercute en la calidad del servicio ofrecido al cliente final. A pesar de los esfuerzos realizados por la dirección, no se cuenta con un programa estructurado de intervención que aborde de forma integral estas problemáticas desde la perspectiva del talento humano.

A esto se suma que el desempeño laboral no ha sido evaluado de forma integrada con el clima organizacional, lo que impide identificar de forma precisa las causas reales de las deficiencias en la atención al cliente y en el logro de metas estratégicas.

Por lo tanto, la falta de un clima organizacional saludable, con relaciones sólidas, una cultura institucional fortalecida y canales de comunicación efectivos, constituye una barrera significativa para que Nacional Seguros consolide su liderazgo en el mercado y alcance mayores niveles de calidad y eficiencia en su servicio.

Por tanto, se formula el siguiente problema:

¿Cómo influye el clima organizacional particularmente las dimensiones de relaciones interpersonales, identidad institucional, estándares y resolución de conflicto en la calidad del servicio y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Nacional Seguros en la ciudad de Sucre?

El presente trabajo de investigación se **justifica** ya que la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre, es una empresa aseguradora líder, especializada en brindar todo tipo de seguros, por tanto, requiere contar con personal altamente calificado que tenga un excelente desempeño laboral para cumplir con los objetivos y metas empresariales. Las empresas que reconocen y recompensan el buen desempeño contribuyen a un clima laboral positivo. Este reconocimiento motiva a los empleados a mantener altos niveles de productividad y compromiso (Cobee, 2024).

De esta forma, mediante el presente trabajo de investigación se realizará, en primera instancia, un análisis del clima organizacional de la empresa Nacional Seguros, con el fin de identificar las diferentes dificultades que existen y que afectan el trabajo del personal tomando en cuenta a los jefes, personal administrativo, ejecutivos de venta, auxiliares y de servicio.

Los resultados del análisis permitirán comprender la realidad sobre el clima organizacional y la influencia en el desempeño laboral, siendo importante para la empresa Nacional Seguros porque se requiere contar con personal altamente calificado que se sienta satisfecho y motivado con el trabajo que realiza lo cual aportará para la construcción de climas favorables que mejoren el ambiente laboral.

Así mismo la investigación contribuye al desarrollo de climas favorables al interior de la empresa mediante una propuesta de un programa de intervención con el fin de mejorar el ambiente laboral, y así alcanzar en cada uno de los trabajadores el compromiso y producción en el desempeño de sus funciones, considerando siempre que el talento humano es el primordial motor de energía y éxito de toda organización.

El presente trabajo está orientado a proponer mejoras para el clima laboral de la empresa Nacional Seguros para poder visualizar cuales son los puntos críticos que se deben atender y de esta manera proponer recomendaciones que mejore a la empresa para alcanzar un mejor ambiente laboral y calidad en el desempeño laboral del personal.

El objetivo general es, Determinar la influencia del clima organizacional, considerando las dimensiones críticas identificadas, en la calidad del servicio y en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre

Los objetivos específicos son:

- Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la empresa Nacional Seguros, con énfasis en las dimensiones de relaciones interpersonales, identidad, estándares y resolución de conflictos.
- Analizar la relación entre el clima organizacional y la percepción de calidad del servicio brindado por el personal de Nacional Seguros.
- Examinar cómo las condiciones del clima organizacional influyen en el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Diseñar un programa de intervención orientado a mejorar las dimensiones críticas del clima organizacional, con el fin de fortalecer el desempeño del personal, la calidad del servicio y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

La hipótesis se formula de la siguiente forma: *Existe una relación positiva entre el clima organizacional particularmente en sus dimensiones de relaciones interpersonales, identidad, estándares y resolución de conflictos y la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos organizacionales en la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre.*

El tipo de investigación es descriptivo. porque se describió el clima organizacional presente en la empresa Nacional Seguros cuyos datos sirvieron para proponer alternativas de solución mediante acciones para mejorar el desempeño laboral del personal.

Los **métodos teóricos** utilizados fueron:

Método histórico: Este método sirvió para analizar la información de hechos históricos referidos al clima organizacional con el fin de establecer los antecedentes de la empresa y el tema de investigación.

Método deductivo: Este método permitió comprender de forma general el problema del clima organizacional en la empresa Nacional Seguros para llegar a conclusiones de forma específica.

Método inductivo: Permitted identificar los problemas de forma específica para llegar a conclusiones generales sobre el clima organizacional en la empresa Nacional Seguros.

Método de análisis y síntesis: Estos dos métodos permitieron analizar, condensar y simplificar toda la información de las encuestas y entrevista con el propósito de llegar a un conocimiento coherente sobre la cultura organizacional en la empresa Nacional Seguros.

Método bibliográfico: Este método se utilizó en la revisión de libros, documentos, etc., para poder tener una información confiable y especializada sobre el tema de clima organizacional y elaborar el Marco Teórico con conceptos básicos que sirvieron de guía para la realización del trabajo de investigación.

Los **métodos empíricos** fueron los siguientes:

Medición: que fue empleado para llevar a cabo todo el proceso de medición mediante la aplicación de la encuesta y obteniendo datos específicos y generales sobre el nivel de clima organizacional en el personal de la empresa Nacional Seguros.

Análisis documental: Se utilizó para revisar los documentos de la empresa Nacional Seguros y obtener datos estadísticos sobre el desempeño laboral y otros que sirvieron en la investigación.

Las técnicas empleadas fueron las siguientes:

Encuesta: se utilizó con el fin de recabar información sobre el clima organizacional y fue dirigida al personal de los diferentes departamentos de la empresa Nacional Seguros.

Entrevista: se empleó con el propósito de obtener información del Jefe de Personal para tener mayores datos referidos al clima organizacional en la empresa Nacional Seguros.

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

Cuestionario: se utilizó con el fin de llevar a cabo la encuesta al personal de la empresa Nacional Seguros. Para medir el clima organizacional se tomó en cuenta el modelo de cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, que está validado por Fort (2020) que permite conocer el aspecto dinámico de la realidad organizacional. Está constituido por 53 ítems apoyados en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Se mide a través de la escala tipo Likert con valores que van desde Siempre/SI 1 hasta Nunca/NO 5. (Ver Anexo N° 1)

Guía de entrevista: Se aplicó al Jefe de Personal de la empresa Nacional Seguros con el fin de obtener información sobre el clima organizacional. La entrevista es de forma estructurada con preguntas abiertas para recabar mayor información. (Ver Anexo N° 2)

Se trabajó con el universo de población, no se tomó en cuenta una muestra, porque es reducida la población y se optó por trabajar con el total de 63 trabajadores de la empresa Nacional Seguros que está conformado por 6 jefes, 22 del personal administrativo, 25 ejecutivos de venta y comercialización y 10 auxiliares y personal de servicio.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes

Fuentes, Barahona, & Downs (2017), realizan un estudio en Tegucigalpa. Honduras con el propósito de conocer la influencia que tiene el estilo de liderazgo sobre el clima laboral, beneficiando tanto a la organización, los empleados y los clientes. La información obtenida fue a través de una entrevista aplicada al personal de seis de los departamentos que integran seguros LAFISE. Los resultados muestran que el liderazgo que predomina es el participativo democrático definiendo a este líder con varias cualidades como saber escuchar, trabajo en equipo, liderazgo, mando y valores. El clima laboral en Seguros LAFISE es agradable, acogedor, existen buenas relaciones interpersonales, cooperación entre compañeros, resolución de problemas. Estas dimensiones encontradas en el clima laboral son postuladas según Litwin y Stinger tales como estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Arrieta, Sotelo, & Zamora (2018), realizan un estudio en Juárez, México en el año 2018 con el objetivo de conocer el clima organizacional de la Dirección del Régimen Estatal de Protección Social en Salud (SP). Para lo cual se analizó las siete dimensiones del clima organizacional: estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad y liderazgo. Se puede observar en cuanto a la percepción de los servidores públicos del SP sobre la dimensión de estructura que una gran mayoría manifiesta su conformidad hacia la estructura y su funcionalidad. En la dimensión de comunicación los servidores públicos la califican con serias deficiencias en relación a canales, modelos y relaciones comunicativas. Mientras que la dimensión de capacitación y desarrollo, la gran mayoría califica de obsoleta y básica la capacitación ofertada por la institución. Referente a la dimensión de trabajo en equipo, identifican esta dimensión como una parte fundamental de su trabajo diario. La dimensión de ambiente físico y cultural, la mayoría de los servidores públicos manifiestan estar cómodos en instalaciones limpias, higiénicas, ventiladas e iluminadas. Después de la revisión de datos se concluye que el clima organizacional prevaleciente en el SP está en regular condición; destacando también que el 67.60% del grupo objeto de estudio tiene una antigüedad de 0 a 5 años, siendo este dato muy relevante para el clima organizacional pues se encuentran en proceso de adaptación e identificación con la institución.

Castillo y León (2020), efectuaron un estudio en Cuenca, Ecuador en el año 2020 con el objetivo de realizar un estudio de clima laboral en una aseguradora privada de la ciudad de Cuenca. Para el desarrollo de este análisis se utilizó como herramienta principal el "Cuestionario de Litwin y Stringer", el cual se aplicó a los empleados de la aseguradora. Luego

de realizar un análisis estadístico de los resultados de cada pregunta del cuestionario, se pudo identificar los puntos críticos de la aseguradora. En cuanto al clima organizacional de la aseguradora se puede decir que mantienen un buen clima laboral a pesar de tener ciertas falencias en dimensiones como relaciones interpersonales 39%, trabajo en equipo 49%, recompensa 45%, apoyo y conflicto 58%, que se tienen que fortalecer con trabajo conjunto con recursos humanos para poder mejorar ciertos factores influyentes en el desarrollo y cumplimiento de objetivos. Los cambios actuales en la forma de trabajar han sido influyentes, sobre todo en la manera de interactuar dentro de la organización y entre los colaboradores, la comunicación y la cooperación con los altos mandos es parte indispensable como mecanismo para el desarrollo de Actividades planteadas.

Lovaton (2022), llevó a cabo un estudio en Lima. Perú en el año 2022 con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una compañía de seguros en Lima, 2022. La investigación tiene como objetivo proporcionar información relevante para mejorar la gestión de recursos humanos y la eficiencia organizacional, evidenciando cómo estas variables afectan el bienestar y la calidad de Seguros laboral de los empleados. La metodología de investigación utilizada fue cuantitativa, con un diseño correlacional. Se utilizaron cuestionarios de Clima Organizacional y de Pedraza (2020) y el de satisfacción laboral de Celik y Oral (2019) para recoger los datos. Se utilizó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, el análisis factorial exploratoria y confirmatoria, y la correlación Rho de Spearman para determinar la correlación entre las variables. Los resultados muestran que existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Además, se encontró que, las recompensas, el afecto, el apoyo, los estándares y la identidad, factores del clima organizacional, están relacionados con la satisfacción laboral en esta compañía de seguros.

Cornejo, Diaz, & Martínez (2023), llevan a cabo un estudio en el Salvador en el año 2023 con el fin de establecer un plan de acción del clima organizacional para mejorar el bienestar laboral de los colaboradores del área comercial de Seguros Sura, S.A. Para la recopilación de la información se utilizaron fuentes primarias tales como: entrevista, encuesta, como fuentes secundarias fue toda aquella información recopilada de manera bibliográfica como: libros, sitios web, leyes, códigos, revistas entre otros, con la información recopilada se llevó a cabo el diagnóstico de la situación actual, identificando los factores que están teniendo un impacto negativo y los que tienen un impacto positivo en el clima organizacional. Los resultados del diagnóstico sobre el clima organizacional reflejan deficiencias en el liderazgo por parte de la jefatura del área comercial de seguros SURA, S.A generando un impacto negativo en el ambiente laboral y la percepción que posee cada uno de los colaboradores con relación al puesto de trabajo. Actualmente los colaboradores no cuentan con Actividades

realizables que contribuyan a la salud mental ni que permita al ejecutivo tener un balance entre la Seguros laboral y personal, ocasionando que al colaborador se le acumule una sobrecarga de trabajo. Los ejecutivos del área comercial sienten el apoyo y trabajo en equipo entre compañeros de su mismo nivel jerárquico.

1.2 Teorías sobre clima organizacional

1.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

Fisiológicas: Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

Seguridad: Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

Sociales: Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.

Estima: Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el estatus, el reconocimiento y la atención.

Autorrealización: Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. El individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima autorrealización como necesidades de orden superior. (Maslow, 2018)

Figura 1.

Pirámide de la teoría de motivación de Maslow



Nota: Maslow, (2018)

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Desafortunadamente, las investigaciones no le dan validez. Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.

Las teorías antiguas, en especial las que tienen una lógica intuitiva, parecen ser difíciles de anular. Aunque la teoría de la jerarquía de necesidades y su terminología ha conservado su popularidad en la práctica gerencial, hay pocas evidencias de que las estructuras de necesidades estén organizadas según las dimensiones propuestas por el autor de que las necesidades insatisfechas motiven o que las satisfechas activen el avance hacia un nivel nuevo.

1.2.2 Teoría X y Y de McGregor

Se define los estilos de dirección en función de cual sea la concepción que tenga del hombre, así pues, a partir de su teoría X y su teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo.

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. (Boyd, 2017)

Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basan en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos.

Respecto con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X.

Propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo. Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y, modificar las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados. Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas. Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico. (Poletto, 2021)

Figura 2.

Teoría x y y de Mcgregor



Nota: Poletto (2021)

La primera dirección, los colaboradores de esta característica están basada en el ejercicio de una autoridad, donde la alta dirección indica a cada empleado lo que debe hacer y cómo hacerlo, dicta las normas a seguir, marca los tiempos de la ejecución del trabajo y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios, para evitar que sean sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

Por último, la segunda dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos. (Poletto, 2021)

1.2.3 Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert

Este autor ha desarrollado un término que da cuenta del fenómeno efecto cascada. La imagen es útil y nos da una idea de cómo el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderato y las estructuras. De este modo se da una suerte de "reproducción" de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo.

Es muy difícil lograr cambios significativos en un nivel, en estas condiciones, pero es preciso intentarlo. Siempre habrá una posibilidad de poner orden en la propia pieza, aun cuando no se pueda lograr el orden de toda la casa. Tal vez el efecto de demostración de lo logrado, permita iniciar cambios en los niveles superiores y/o externos. Por esta razón interesa describir el Clima Organizacional.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Velasco) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, estas son las variables causales, intermedias y finales. (Alarcón & Laguna, 2021)

En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

En la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

1) Sistema I: Autoritario. Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

2) Sistema II: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema

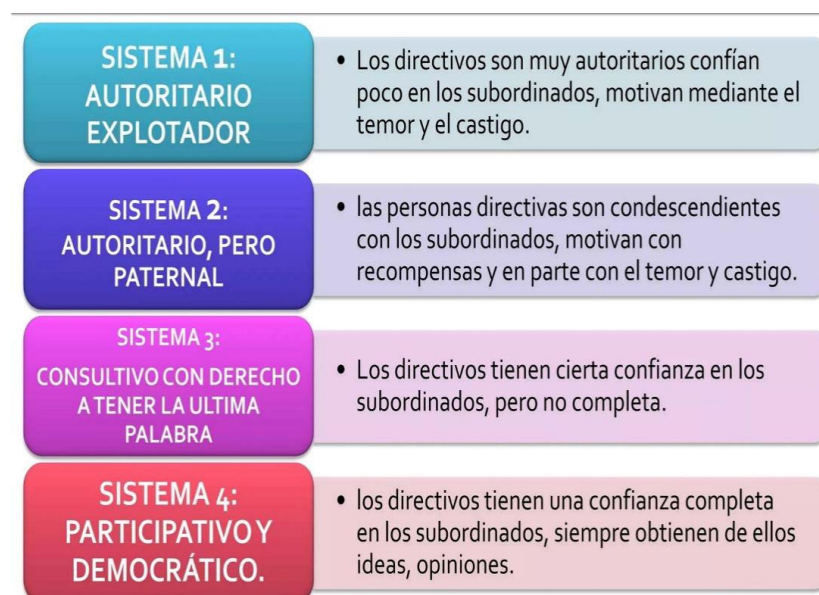
se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

3) Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

4) Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización. (Navarro, 2019)

Figura 3.

Teoría de clima organizacional de Rensis Likert



Nota: Navarro (2019)

El Clima Organizacional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. Desde el momento en que la actividad empresarial supone la interacción de personas, cada una de ellas, con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, necesariamente se genera una atmósfera que se denomina clima. El Clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas. (Navarro, 2019)

Para efectos de una organización, no sólo eficaz, eficiente, sino significativa y de acuerdo a las necesidades de las personas y de la sociedad en su conjunto, es preciso fortalecer el clima organizacional dentro de la empresa.

1.2.4 Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stinger

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. (Pucheu, 2014)

La teoría sobre clima organizacional propuesta por Litwin y Stinger (1968). Ambos manifiestan, en términos de motivación y clima, cómo influye la conducta de los individuos en las organizaciones desde un punto de vista perceptual tal como lo perciben los diferentes miembros de manera subjetiva e individual. Partiendo del supuesto que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores. A partir de ello, define tres tipos de estilos de liderazgo los cuales generarían tres tipos de clima organizacional. (Amoros, Cataño, Liñan, & Rosell, 2019)

A) Clima de poder: Con un estilo autocrático, estimula la necesidad de poder y actitudes negativas hacia el grupo.

B) Clima de afiliación: Estilo democrático-amistoso que estimula el sentimiento de afiliación y motivación.

C) Clima de logro: Estimula la alta productividad y la necesidad de logro de los individuos.

En síntesis, Litwin y Stringer tomaron el modelo de motivación de David McClelland como punto de partida para poder determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa, así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional; desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan, por ejemplo la estructura, liderazgo, toma de decisiones. (Pucheu, 2014)

Litwin y Stinger afirman la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización. (Amoros, Cataño, Liñan, & Rosell, 2019)

Figura 4.

Teoría de clima organizacional de Litwin y Stinger



Nota: : Amoros, Cataño, Liñan, & Rosell (2019)

Evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización, el clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación de la empresa.

Concluyendo, los autores Litwin y Stringer afirman que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo, así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad.

1.3 Modelos para medir el clima organizacional

1.3.1 Modelo de las seis casillas de Weisbord.

Es una pantalla de radar, señales luminosas que habla de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo ayuda a visualizar la realidad.

En este modelo, la organización está representada por seis casillas:

- 1.-Finalidad. ¿A qué negocio nos dedicamos?
- 2.-Estructura. ¿Cómo dividimos el trabajo?
- 3.-Recompensas. ¿Todas las áreas necesarias tienen incentivos?
- 4.-Mecanismos auxiliares. ¿Contamos con tecnologías de coordinación adecuadas?
- 5.-Relaciones. ¿Cómo manejamos el conflicto entre personas?
- 6.- Liderazgo. ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?

Hay preguntas para cada uno de estas casillas, en la Matriz de Weisbord para el diseño de estudios o análisis de datos.

Este modelo es particularmente útil cuando:

- 1) Cuando un consultor no dispone de tiempo como sería deseable para el diagnóstico.
 - 2) Cuando se necesita un mapa organizacional (organigrama) relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio.
 - 3) Cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.
- (Burbano & Camp, 2022)

Tabla 1.

Matriz de weisbord para el diseño de estudios o análisis de datos

	SISTEMA FORMAL (TRABAJO QUE DE REALIZAR)	SISTEMA INFORMAL PROCESO DE TRABAJO)
1.- Propósitos	Claridad de la meta	Acuerdo respecto a la meta
2.- Estructura	¿Funcional, programa o matriz?	¿Cómo se hace o no se hace realmente el trabajo?
3.- Relaciones	¿Quién debe tratar con quién y respecto a qué? ¿Qué tecnologías habrán de emplearse?	¿Cuán bien lo hacen? calidad de las relaciones ¿Modos de gerencia conflictiva?
4.-Recompensas (incentivos)	Sistema explícito ¿Qué es?	Recompensas físicas Implícitas

		Qué sienten las personas respecto a su remuneración?
5.- Liderazgo	¿Qué dirigen al personal?	¿Cómo? ¿Estilo normativo o de administración?
6.-Mecanismos Auxiliares	Sistema presupuestario Información a la gerencia Planeación. Control	¿Para qué se les utiliza en realidad? ¿Cómo funcionan en la práctica? Cómo se subvierten los sistemas?

Nota: Burbano & Camp (2022)

Las preguntas de diagnóstico se pueden hacer en dos niveles:

¿Cuánta diferencia existe entre los sistemas formales e informales? Esto habla de la correspondencia entre el individuo y la organización.

¿Qué grado de discrepancia existe entre “lo que es” y “lo que debería ser”? Esto hace resaltar la correspondencia entre la organización y el medio ambiente. (Burbano & Camp, 2022)

1.3.2 Modelo de Hax y Majluf

El trabajo de Hax y Majluf está enfocado principalmente hacia una gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de las organizaciones. (Pedraza, 2020)

Ellos sostienen que no existe una mejor forma de organización válida para todas las circunstancias. Esta perspectiva se ubica en las más modernas teorías organizacionales que conceden una importancia central a los aspectos culturales, normativos y valóricos de una organización y si se desea diseñar una organización es conveniente seguir los siguientes pasos:

- Definir una estructura organizacional básica.
- Definición detallada de la estructura organizacional.
- Especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión que la acompañan: planificación, control de gestión, comunicación e

información y los sistemas de recursos humanos y de recompensas.

- Además, proponen ocho síntomas que revelan una estructura inadecuada:
- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo.
- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico.
- Clima de trabajo demasiado conflictivo.
- Falta de definición en la planificación de los negocios.
- Falta de coordinación entre las divisiones.
- Duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización.
- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización. Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno. (Pedraza, 2020)

1.3.3 Modelo de Litwin y Stringer

El principal instrumento utilizado es el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, que permite conocer el aspecto dinámico de la realidad organizacional. Está constituido por 53 ítems apoyados en nueve dimensiones: (Fort, 2020)

Estructura: Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.

Responsabilidad: Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, etc.

Recompensa: Es la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecúa al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.

Desafíos: Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la apreciación por parte de los colaboradores de la empresa la cual toma en cuenta la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales entre los miembros de los distintos departamentos, así como entre jefes y subordinado. Se mide por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales.

Cooperación: Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

Estándares: Son instancias que establece la organización sobre los indicadores de rendimiento. Esto quiere decir que mide la importancia de metas implícitas y explícitas planteadas, así como normas de desempeño, las cuales deben ser monitoreadas regularmente. Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.

Identidad: Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Fort, 2020)

Se toma en cuenta este modelo porque reúne las condiciones más óptimas para medir el clima organizacional de la empresa Nacional Seguros ya que presenta dimensiones en función de la cultura empresarial, el trabajo en equipo y la idoneidad que son necesarias para lograr mayor productividad en los trabajadores del sector de venta de seguros en la empresa.

1.4 Marco Conceptual

1.4.1 Concepto de clima organizacional

El clima organizacional representa al grupo de sentimientos preponderantes dentro de la organización e implican en la satisfacción en los colaboradores, tanto en aspectos técnicos y laborales, como en aquellos de afecto y emocionales, los cuales se ven reflejados en las relaciones con el equipo de trabajo y clientes. Es decir, representa sentimientos de carácter positivo y negativo proveniente en los colaboradores, en relación con las prácticas ejercidas por la organización, las cuales predominan de manera directa en el comportamiento y relaciones corporativas. Asimismo, el clima organizacional cuenta con propiedades motivacionales, este es de carácter positivo y favorable cuando contribuye a la satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización. Por lo tanto, cuando el clima organizacional es elevado, producen sentimientos positivos de compromiso y satisfacción. Es así que el clima organizacional y la motivación poseen una correlación ya que se influyen una a otra. (Chiavenato, 2014)

El clima organizacional muestra las percepciones de las personas sobre la calidad del entorno, recibiendo una influencia significativa de la cultura corporativa. Es así que el clima

organizacional se refiere a la percepción positiva o negativa de la empresa, y la satisfacción de las expectativas de las personas que forman parte del personal de la organización. Si la gente percibe positivamente a la empresa, la tendencia del clima de esa empresa tiende a ser buena, si la perciben negativamente, el clima tiende a ser malo. (Pizarro, 2016)

Los procedimientos y prácticas que se realizan en la empresa determinan el clima organizacional en las organizaciones porque son los eventos y secuencias que el trabajador debe seguir para cumplir con el objetivo organizacional, si un procedimiento no se ejecuta de manera correcta, el trabajador no tendrá una percepción positiva, y no ejecutará un correcto desempeño laboral. (Chagua, 2018)

La psicología organizacional estudia el comportamiento humano, su desenvolvimiento, sus intereses, personalidad, carácter, etc., busca que el trabajador potencie su rendimiento laboral para que pueda generar mayor productividad a la empresa. De esta manera se desarrollan estrategias para que el entorno laboral sea el adecuado para el trabajador. (Luna & Mamani, 2019)

El clima organizacional se ve reflejado en el bienestar laboral de sus trabajadores, de existir una mala remuneración, no respetar los horarios laborales establecidos, sin reconocimiento al trabajador por mérito de desempeño laboral; generara desmoralización. Las empresas deben fortalecer la comunicación y empatía con el trabajador, ello conllevaría que el empleado se sienta 100% identificado con la empresa, por lo tanto, se tendría buenos resultados. (Araujo, 2021)

1.4.2 Características del clima organizacional

El Clima Organizacional tiene las siguientes características:

El Clima Organizacional hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el Clima Organizacional, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

El Clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta habilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

El Clima Organizacional, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus

tareas. Un clima malo por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

El Clima Organizacional, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene la posibilidad de conseguir un nivel significativo de identificación con sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente, no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

El Clima de una Organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc., estas variables a su vez pueden ser afectados por el clima.

Es importante mencionar que las organizaciones exitosas necesitan de empleados que practiquen conductas de “buena ciudadanía”, como hacer comentarios constructivos sobre su grupo y la organización, ayudar a los otros miembros del grupo, ofrecerse como voluntarios para Actividades que no conciernen al trabajo, evitar conflictos innecesarios, tratar con cuidado las propiedades de la organización, respetar el espíritu y la letra de reglas y normas y tolerar con buen ánimo las ocasionales imposiciones y fastidios que trae el trabajo. (Robbins & Judge, 2017)

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el Clima Organizacional, es posible, pero se requiere más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de una organización se establezca en una nueva configuración.

La percepción de las personas, con respecto al contexto laboral en que desarrollan su trabajo, en un momento temporal dado, esto es, el clima laboral de dicha empresa u organización, es algo que se puede gestionar en el tiempo conociendo y activando las palancas de mejora de aquellos aspectos de la Seguros laboral que más influyen sobre las actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo.

Uno de los factores fundamentales para generar un contexto adecuado, un clima laboral que genere satisfacción y compromiso entre los empleados, es el líder o jefe inmediato, con su capacidad de influir, para bien o para mal, en dicho clima laboral. El liderazgo, el adecuado liderazgo en términos de gestión del clima laboral, se compone de una serie de competencias y esas competencias se aprende, por ello la importancia de conocerlas y fomentarlas entre los líderes empresariales.

La generación de confianza requiere experimentar en el tiempo y en reiterados ejemplos que podamos dar crédito a la empresa en la que trabajamos. Pues bien, generar ese contexto de confianza es relevante para la dirección estratégica de las empresas y lo es especialmente en el contexto de la sociedad del conocimiento. (Belsuzarri & Acosta, 2020)

1.4.3 Tipos de clima organizacional

Prevalecen cinco tipos de clima organizacional, y los grupos pasan por ellos, en varias etapas de su desarrollo en la organización, como respuesta a las presiones internas y externas, en ocasiones experimentan cada clima en forma pura, pero lo que generalmente prevalece es una mezcla de dos o más de los cinco tipos de clima. (Govea & Zúñiga, 2020)

Clima rutinario: Caracteriza Actividades fortuitas, sin rumbo, apáticas e impersonales. Las relaciones están marcadas por la hostilidad, la desconfianza y la amenaza. Los trabajadores se dedican a sus tareas porque creen que el trabajo no tiene significado y no vale la pena.

Clima orientado para la tarea: Se basa en el trabajo bien hecho desde la primera vez. Se caracteriza por Actividades de trabajo altamente sistémicas y controladas, sus miembros se evalúan constantemente buscando la eficacia, y los líderes ejercen control sobre el momento y modo de hacer cada tarea enfatizando la consistencia. Las personas que viven bajo este clima piensan que tienen posiciones importantes y tienen una mayor satisfacción al hacer un trabajo bien hecho.

Clima de apoyo mutuo: Caracteriza el intercambio de amistad, simpatía y preocupación entre los miembros del grupo, mostrando una enorme preocupación por los sentimientos ajenos. Las Actividades y los requisitos tienen una importancia mínima y, en general, las personas responden las unas a las otras como iguales.

Clima práctico: Caracteriza la cooperación y la sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel que permite a las personas negociar las unas con las otras, y a hacer concesiones que dejan a la mayor parte sentirse bien y haciendo un trabajo adecuado. Los conflictos los resuelve el mismo individuo, a menos que afecte a gran parte de la organización, entonces trabajan en equipo para solucionarlo.

Clima propósito: Caracteriza la actividad altamente dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia. Los miembros tienen un sentido de propósito común y desarrollarán un compromiso fuerte con ese objetivo y con relación a los individuos. Los conflictos se consideran como oportunidades para la complementación, de tal forma que puedan crecer, en vez de evitarlos u ocultarlos. Las personas pueden sentir mayor

satisfacción con la calidad de sus relaciones como con la calidad de lo que producen conjuntamente.

Aquí se ve una clara diferencia entre los tipos de climas existentes dentro de una organización, estos son importantes para ella; ya que de esta manera se puede observar que tipo de clima se maneja, y así poder actuar y/o invertir la situación si es necesario, para el progreso de la empresa. (Govea & Zúñiga, 2020)

1.4.4 Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional presenta diversas dimensiones sobre las cuales se desarrolla el trabajo del personal.

Cooperación: La cooperación es el afecto de apoyo y ayuda que recauda cada operario de cada organización, tanto entre pares, como en los niveles superiores e inferiores.

La cooperación cambia de una persona a otra. La contribución de cada persona hace para realizar sus propuestas comunes depende de las satisfacciones y las insatisfacciones que las personas adquieran u obtengan. Cada persona está preparada a llegar a los objetivos personales, también indica que Las personas casi siempre suelen ser individualistas, solitarias y competitivas, suelen luchar solas, sin ayuda, las organizaciones de hoy en día privilegian el espíritu de equipo y la cooperación, que crean sinergia en los sistemas. (Mendoza-Llanos & Moyano-Díaz, 2019)

La recompensa: La recompensa es la impresión al estudio de la remuneración y los incentivos a la calidad y cantidad de labor ejecutada, si hay igualdad en el sistema, producto y remociones.

La contribución varia de una sola persona a otra. La colaboración que cada persona hace para obtener los objetivos propuestos de las satisfacciones y las insatisfacciones que las personas tengan o adquieran. Cada persona está preparada a alcanzar los objetivos de la organización, a la medida que también logren los objetivos individuales. Las personas rara veces son individualistas, solitarios y competidores, suelen enfrentarse solos, sin ayuda de nadie, las organizaciones de hoy en día apoya al equipo y la cooperación grupal, que crean una acumulación en los sistemas. Hoy las personas deben aceptar a las necesidades que ahí en el trabajo en equipo, cooperación e integración.

Condiciones de trabajo: Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo que es susceptible de sufrir consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los/as trabajadores/a. Se incluyen aspectos tales como los tecnológicos, psicosociales, ambientales, propios de la organización o la ordenación del trabajo.

El conjunto de circunstancias en el marco de las cuales se desarrolla la actividad laboral y que inciden significativamente tanto en la experiencia del trabajo como en la dinámica de las relaciones laborales.

El trabajo forma parte de nuestras Seguros cotidianas, ocupando una gran parte de nuestras Seguros. Tanto es así, que nuestra Seguros laboral afecta directamente a nuestro estado de ánimo, a nuestro día a día en todo. Por lo tanto, las condiciones en que las personas trabajan juegan un papel muy importante, lo que hace que busquemos unas condiciones difíciles en el trabajo, algo que nos haría más capaces y productivos. (Boyd, 2017)

Condiciones ambientales: Las condiciones ambientales en ergonomía tienen que ver con el diseño de aspectos como la temperatura, la iluminación o el ruido. En centros de atención a personas dependientes los principales problemas se relacionan con la temperatura y la iluminación y afectan a casi todos los trabajadores. Iluminación, temperatura, ruido, etc.

Condiciones de tiempo: El tiempo de trabajo, su duración y su distribución, es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que tiene una repercusión más directa sobre la Seguros laboral y familiar diario. Un mal diseño del tiempo de trabajo puede causar numerosos problemas de tipo físico y psicológico. El tiempo de trabajo incluye aspectos tales como duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etc.

Condiciones sociales: es una forma de estratificación social en la cual un grupo de individuos comparten una característica común que los vincula social o económicamente, sea por su función productiva o "social", poder adquisitivo o "económico" o por la posición dentro de la burocracia en una organización destinada a tales fines. (Chiavenato, 2014)

1.4.5 Enfoques del clima organizacional

Existen varios conceptos del clima laboral por lo que fue importante conocer los temas que se crean según los diferentes puntos de vista y se agruparon en tres:

Estructural; donde los encargados principales de este enfoque son Forehand y Gilmer, se trata de un grupo de particularidades de forma permanente que puede describir a la entidad, marcando así la diferencia con otras entidades, además influye demasiado en las reacciones de las personas.

Subjetivo; donde tiene como representantes principales a Halpin y Crofts, que indicaron que el clima organizacional se debe a la percepción y los comentarios que el empleado da sobre la entidad; además, se considera que las acciones de los empleados no es un resultado de los factores organizacionales existentes.

Síntesis (estructuralista y subjetivo); donde los principales autores que son Litwin y Stringer, unieron los primeros enfoques con el concepto final, el efecto subjetivo es el estilo

informal de los administradores y de otros factores importantes sobre las tareas, los valores, las creencias y la motivación en la empresa. (Tangoa, 2020)

1.4.6 Factores que afectan el clima organizacional

Son varios los factores que afectan el clima organizacional en una empresa, sin embargo, se presentan los más importantes:

Comunicación: una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad. (Rodríguez, 2018)

Liderazgo: El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción. En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder. En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo, de ser rechazado o de que se burlen. En una apática no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo. Los individuos en una atmósfera cálida, democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.

Identidad-pertenencia: La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación. La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo, mayor productividad y mayor satisfacción.

Motivación: La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga, por ejemplo.

Actitudes: Los antecedentes del concepto de Clima aplicado a las interacciones humanas se pueden encontrar en el libro de las transformaciones I Ching, en el que, mediante analogías, se establecen diversidad de actitudes a partir de la correlación entre el pensamiento y el estado de ánimo. Las actitudes son los mejores indicadores de un clima organizacional, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal. Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones. En efecto el estado emocional de las personas se centra en tales sentimientos. (Araujo, 2021)

1.4.7 Elementos que forman el clima organizacional

Autorrealización: La autorrealización es el fin del hombre o felicidad según el eudemonismo de la ética aristotélica y ocupa el lugar más alto en la llamada Pirámide de Maslow.

El pensamiento griego no podía concebir que el fin del hombre estuviera fuera de sí mismo o fuera trascendente, por lo cual todas las acciones humanas se realizan con un fin posible que a su vez se supedita a otros hasta llegar a un fin último tras el cual no hay ninguno más y que da la razón o justificación a los otros. Este fin último es la felicidad o eudaimonía, y para Aristóteles todos los hombres están de acuerdo en perseguirla, pero en desacuerdo sobre en qué consiste. Por eso propone que el fin del hombre o su felicidad es algo estrictamente individual y consiste en su autorrealización. Unos son felices haciendo dinero; otros, recibiendo honores y agasajos... Cada cual posee el secreto de su propia felicidad. Pero para eso hay que conocerse bien a uno mismo, claro está, y saber qué se quiere.

Pero ¿qué buscan todos los hombres? Según Aristóteles, lo que buscan debe cumplir varias condiciones: Ser un bien perfecto, que se busca por sí mismo y no por otro superior a él, esto es, que no sea trascendente. Que sea un bien suficiente por sí mismo, de manera que quien lo posea ya no desee otra cosa. Que sea el bien que se consigue con el ejercicio de la actividad más propia del ser humano, del ser hombre, según la virtud más excelente. Que este bien se consiga con una actividad continua. (Correa, 2018)

Cada persona desempeña una función en su sociedad y para desempeñarla bien ha de adquirir virtudes que le ayuden a hacerlo. Pero si hay una función propia del ser humano

como tal, la felicidad consistirá en ejercerla a lo largo de toda la Seguros y la virtud que ayude a ella será la más perfecta.

Estabilidad y cambio: La estabilidad está ligada a la satisfacción laboral o la actitud frente al propio trabajo: está basada en el valor que se atribuye al trabajo, así como en el equilibrio entre la cantidad de recompensas que se reciben y las que se cree que se debiera recibir. Estrechamente ligadas a la satisfacción laboral -con influencia recíproca en el clima organizacional- se encuentran otras actitudes como la motivación (ánimo y predisposición para llevar a cabo una labor); la involucración en el trabajo (inversión de tiempo y energía en el trabajo); o el compromiso organizacional (identificación con la organización y deseo de seguir participando activamente en ella). Es importante generar un clima adecuado en el momento que ocurran cambios y mantener informado al personal de las características de las mismas. (Rodríguez, 2018)

1.4.8 Desempeño laboral

El comportamiento del trabajador indicará productividad, rendimiento y desenvolvimiento en la empresa, capacidades del trabajador y alinearlas a los objetivos de la empresa.

El desempeño laboral enfoca las metas personales del trabajador, las cuales se convierten en los objetivos deseados de las personas a través de planes y el compromiso organizacional, pueden ser a corto y largo plazo. Los objetivos laborales son metas que se plantean los trabajadores y demostrando sus capacidades que les permita alcanzar las metas planteadas. (García, 2015)

Demuestra el rendimiento del trabajador en la organización, por lo que está en constante evaluación y puede medirse a través de diferentes factores, de esta manera se puede evidenciar si se está desarrollando buenas prácticas en el centro laboral y si existen debilidades para poder tomar medidas correctivas y encaminarlas a un plano favorable para la empresa.

El desempeño laboral es de qué manera el trabajador se desenvuelve a través de las normas y reglas establecidas por la empresa, para poder cumplir de manera óptica con el tiempo y recursos asignados. Cada trabajador tiene diferentes funciones que permiten alcanzar el objetivo de la empresa. (Durand, 2017)

1.4.9 Factores que afectan el desempeño laboral

Existen tres factores del desempeño laboral.

Satisfacción laboral; es la unión de emociones tanto positivas como negativas que el trabajador percibe de la organización.

Autoestima; Es el valor que tiene el trabajador de sí mismo, evidenciando que objetivos quiere lograr, así como el reconocimiento por parte de los superiores hacia él.

El Trabajo en equipo; es importante que los trabajadores tengan relación directa con las personas a las cuales se les está brindando un servicio. Los trabajadores que trabajan en unión con un objetivo compartido son denominado equipo de trabajo, ejecutando en unión los procesos para un trabajo exitoso.

La capacitación que se brinda al personal también es un factor que influye en el desempeño laboral ya que es el proceso de aprendizaje que aplican las empresas a sus trabajadores para que cumpla con las Actividades en base a los objetivos de la organización. (Quiñonez & Peralta, 2020)

1.4.10 Desempeño laboral y clima organizacional

El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

Al respecto, Elton Mayo fue el primero que se enfocó en este tipo de estudios, comenzando en una fábrica textil de Filadelfia, entre los años 1923-1924. El problema que investigaba era la excesiva rotación de personal, en un departamento donde el trabajo era particularmente monótono y extenuante. Al poco tiempo de haberseles asignado para trabajar allí, los trabajadores mostraban la tendencia a hundirse en un estado de abatimiento y desconsuelo y a la larga llegaban a tornarse irritables, sin razón aparente alguna, e impulsivamente renunciaban a su empleo. Antes de la llegada de Elton Mayo, habían fracasado de modo rotundo, numerosos intentos hechos por ingenieros en eficiencia para detener la ola de dimisiones laborales, mediante distintos proyectos de pago de incentivos. (Pilligua, 2017)

Cerca de nueve décadas han pasado, desde que Mayo (1924), realizara investigaciones concernientes con la productividad del personal, tomando como ejemplo, la Empresa Hawthorne. Desde entonces, muchos estudiosos se han aproximado a la connotación del clima laboral, consiguiendo hasta ahora demostrar que, el comportamiento de los trabajadores producto de los ambientes de trabajo promovidos por sus superiores, genera resultados de felicidad o desmotivación; producto de ello, son los resultados que

generan los trabajadores, como compensación del esfuerzo que generen las empresas, por brindarles un sitio seguro, cómodo y familiar. (Burbano & Camp, 2022)

El clima organizacional no solo interfiere en la productividad de los gerentes, directivos y empleados, sino que también es capaz de afectar la calidad de Seguros fuera del ambiente de trabajo.

De esta forma existe un conjunto de características e implicaciones relacionadas con el clima interno de una empresa que deben tenerse en cuenta en la elaboración de cualquier estudio o estrategia en este sentido.

Sin embargo, la raíz de los problemas internos de una organización a menudo radica en la relación entre los miembros del mismo equipo, entre distintas áreas o departamentos o entre el liderazgo y sus colaboradores.

1.4.11 Calidad del servicio

La calidad del servicio es una variable estratégica que refleja la percepción que tienen los usuarios sobre el nivel de atención recibida y su nivel de satisfacción con los productos o servicios brindados por una organización. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la calidad del servicio se puede definir como la discrepancia entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio recibido.

El modelo SERVQUAL propuesto por estos autores establece cinco dimensiones fundamentales:

- **Fiabilidad:** capacidad de cumplir con lo prometido de forma precisa.
- **Capacidad de respuesta:** disposición para ayudar a los clientes con rapidez.
- **Empatía:** atención personalizada y comprensión de las necesidades del usuario.
- **Seguridad:** conocimiento, cortesía y capacidad de generar confianza.
- **Elementos tangibles:** aspecto físico de instalaciones, equipos y personal.

En el contexto de la empresa Nacional Seguros, la calidad del servicio no solo se refleja en la atención al cliente externo, sino también en la relación entre áreas internas, lo cual depende en gran medida del clima organizacional imperante.

1.4.12 Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales representan los resultados que una institución busca alcanzar en un periodo determinado, y constituyen la guía para orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2009). Su cumplimiento es fundamental para garantizar la eficiencia, sostenibilidad y competitividad de la empresa.

En el caso de Nacional Seguros, los objetivos están orientados a:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Alcanzar metas comerciales mensuales y anuales.
- Cumplir con estándares regulatorios del sector asegurador.
- Fortalecer la fidelización de clientes mediante servicios de calidad.

La percepción del personal respecto a estos objetivos es un factor clave: cuando los trabajadores comprenden y se sienten alineados con las metas institucionales, tienden a mostrar mayor compromiso, productividad y orientación al servicio.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Situación de la empresa Nacional Seguros

La empresa Nacional Seguros es líder en el mercado de la ciudad de Sucre ofertando diferentes seguros para satisfacer las necesidades y requerimientos de la población.

2.1.1 Antecedentes de la empresa Nacional Seguros

Nacional Seguros Vida y Salud S.A. fue constituida el 05 de abril de 1999 mediante Resolución Administrativa No. 246 del 30 de agosto del mismo año de la Superintendencia de Pensiones Valores y Seguros. La compañía fue creada a partir de la división de Seguros de Vida y Salud de la Empresa Nacional de Seguros S.A., la cual formaba parte del Banco Nacional de Bolivia, que administró la empresa hasta el año 2001, cuando decidió vender sus compañías a Adriática Seguros S.A.

El año 2003, la compañía fue reestructurada orgánicamente, convirtiéndose en la compañía de Seguro de Personas Nacional Vida S.A., estableciéndose bajo otra dirección, nueva Visión y Misión, así como una cultura orientada al servicio al cliente con transparencia y presencia en Santa Cruz, La Paz, Cochabamba y Sucre.

El año 2005, el 100% de la empresa fue adquirida por un grupo de inversionistas que relanzó la compañía con una nueva imagen corporativa, otro posicionamiento de marca y nuevos productos, en el marco del naciente Grupo Nacional Vida.

Desde entonces, la compañía no ha dejado de crecer, hasta convertirse en líder del Mercado de Seguros de Personas, como resultado de la visión de empresarios bolivianos comprometidos con el desarrollo del país y con la voluntad de ampliar horizontes y modernizar el mercado.

Durante la gestión 2015, el Grupo Empresarial de Inversiones Nacional Vida decidió alinear a sus dos empresas aseguradoras bajo una misma imagen corporativa y con la denominación común de Nacional Seguros, logrando construir sinergia entre ambas, que hoy ofrecen las mejores opciones tanto para Vida y Salud, en nuestro caso, como para Seguros Patrimoniales y Fianzas en el caso de nuestra compañía hermana especializada en ese rubro.

Hoy, Nacional Seguros Vida y Salud S.A. es además líder en innovación y en digitalización, ofreciendo servicios por canales no presenciales 24/7 y lanzando constantemente nuevos servicios y productos adecuados a las cambiantes necesidades de nuestros clientes y del mercado asegurador boliviano.

2.1.2 Misión de la empresa Nacional Seguros

Protegemos y damos tranquilidad a nuestros clientes a través de soluciones personalizadas.

2.1.3 Visión de la empresa Nacional Seguros

Ser la compañía líder, con excelencia en atención al cliente, innovación y responsabilidad social.

2.1.4 Promesa de marca de la empresa Nacional Seguros

Protección, tranquilidad y honestidad en cada momento de tu vida.

2.1.5 Valores de la empresa Nacional Seguros

La empresa Nacional Seguros cuenta con los siguientes valores:

Solidaridad: Comparto todo lo que tengo y doy lo mejor de mí.

Responsabilidad y compromiso: Me identifico con mi rol

Honestidad y transparencia: Practico el respeto a la verdad

Respeto: Reconozco la capacidad de las personas

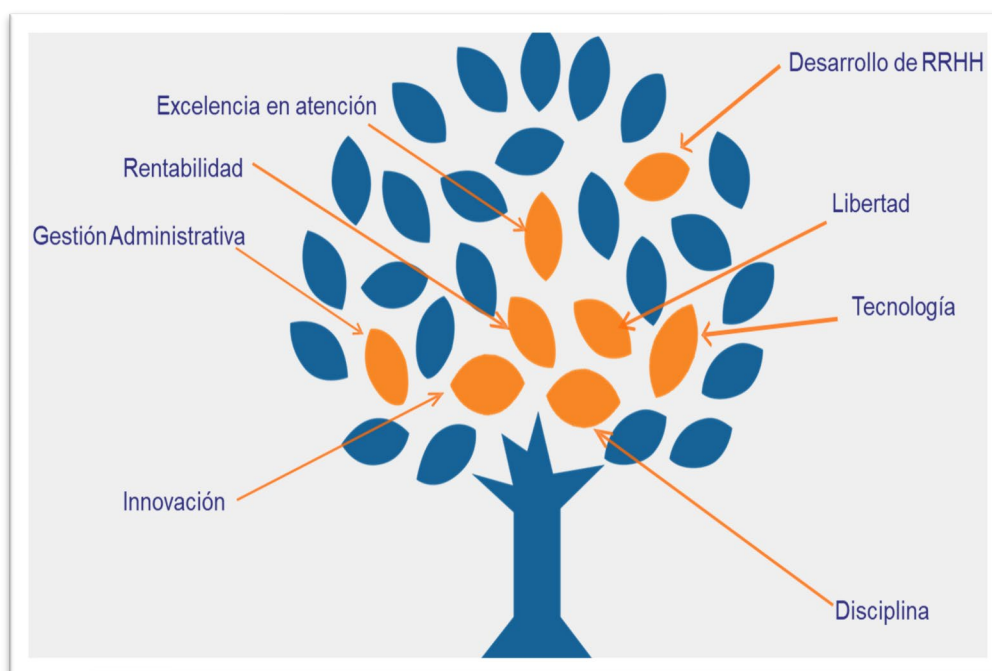
Confianza: Cumplo con lo que digo.

2.1.6 Pilares de la empresa Nacional Seguros

Los pilares son la base del día a día, definen todo el accionar y el de los líderes hacia los clientes, accionistas, colaboradores y demás grupos de interés.

Figura 5.

Pilares de la empresa Nacional Seguros



Nota: Empresa Nacional Seguros, (2024)

Cuenta con 8 pilares, representados por cada hojita naranja dentro del árbol, sobre los cuales se rigen para garantizar el establecimiento de relaciones de confianza y beneficio mutuo con el entorno y la generación de las mejores condiciones para el desarrollo de las personas que forman parte de la organización.

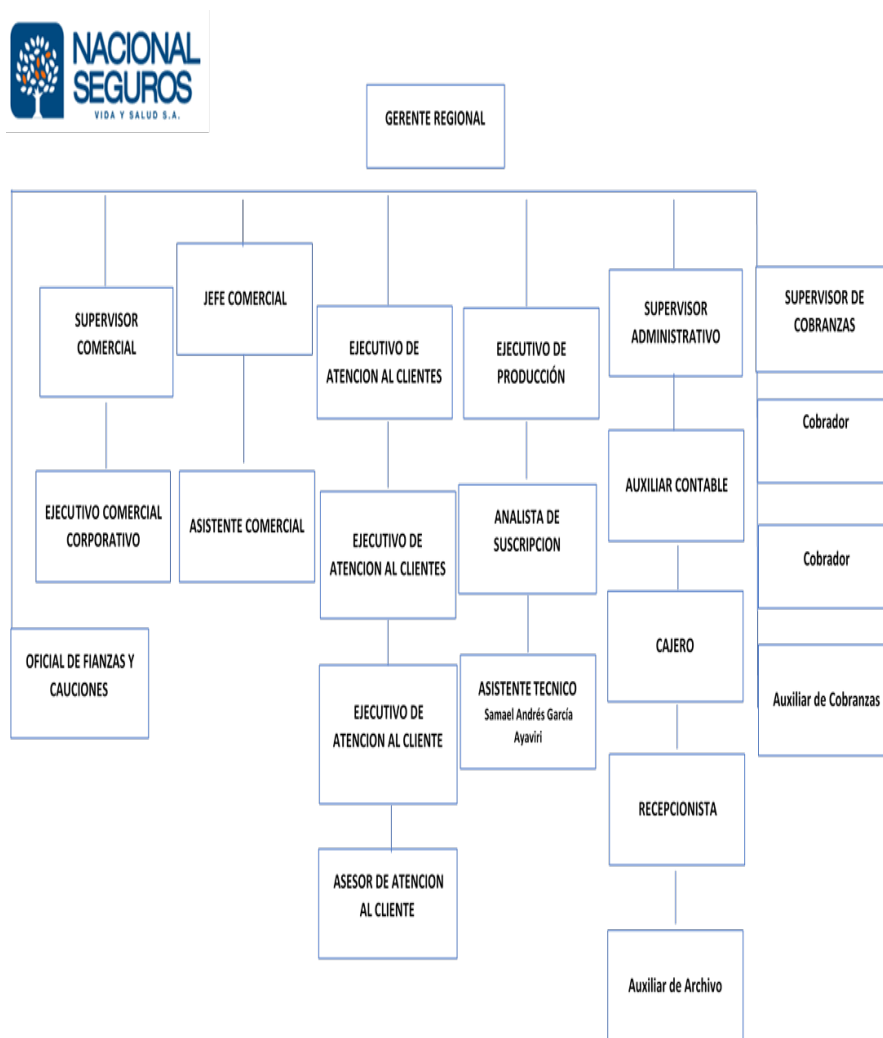
2.1.7 Principios de la empresa Nacional Seguros

La empresa Nacional Seguros entiende y promueve el bienestar como la constante búsqueda de mejores condiciones de Seguros para el personal, el sano equilibrio y el respeto hacia 3 aspectos importantes: la empresa, la familia y la profesión de todos los que forman parte de dicha empresa.

2.1.8 Organigrama de la empresa Nacional Seguros Regional Sucre

Se presenta el siguiente organigrama de la empresa.

Figura 6.
Organigrama de la empresa Nacional Seguros



Nota: : Empresa Nacional Seguros, (2024)

2.2 Resultados de la encuesta a personal

Se presentan los resultados de la encuesta aplicada a todo el personal de la empresa Nacional Seguros conformado por 63 trabajadores, distribuidos de la siguiente forma: 6 jefes, 22 personal administrativo, 25 ejecutivos de venta y comercialización y 10 auxiliares y servicio.

Para recolectar la información se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer para medir el clima organizacional que está conformado por 9 categorías: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

También se presentan los resultados de la evaluación del desempeño laboral tomando en cuenta los datos de la empresa Nacional Seguros, que efectuó este tipo de evaluación en la gestión 2023.

De la misma, forma se presenta los resultados de la entrevista realizada al Jefe de personal de la empresa Nacional Seguros con el fin de recabar información sobre el clima organizacional.

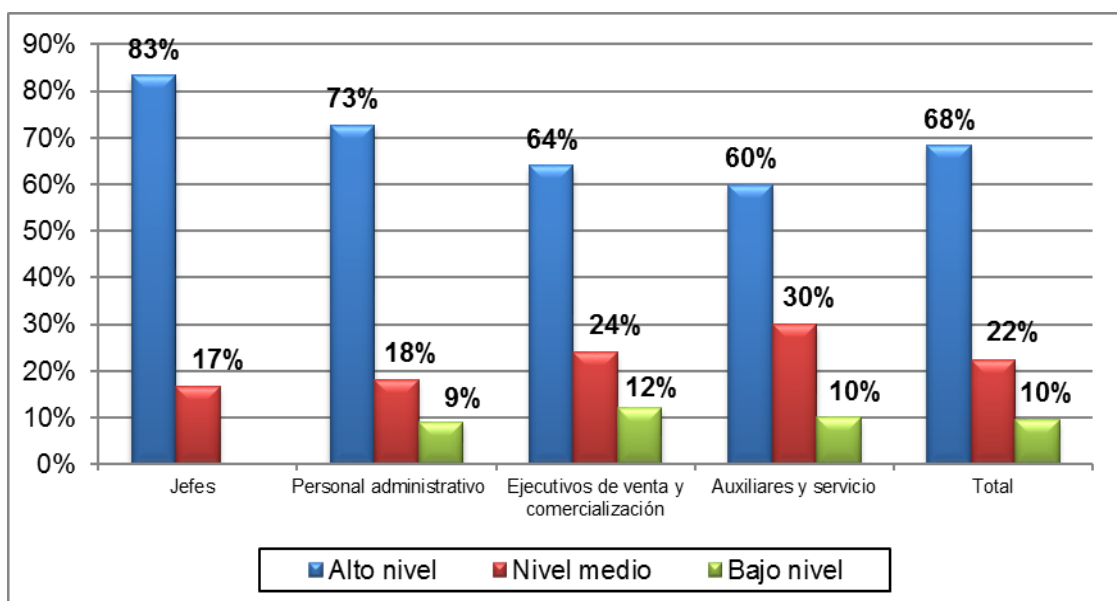
A continuación, se presentan los resultados de la encuesta:

2.2.1 Estructura

Se presenta los resultados de la estructura de la empresa Nacional Seguros.

Gráfico 1.

Resultados sobre la estructura en la empresa Nacional Seguros



Nota: Elaboración propia en base a encuestas, 2024

Según los resultados el 83% de los jefes presentan un alto nivel referido a la estructura en la empresa Nacional Seguros, al igual que el 73% del personal administrativo y en menor medida el 64% del personal ejecutivo de venta y comercialización y el 60% de auxiliares y servicio.

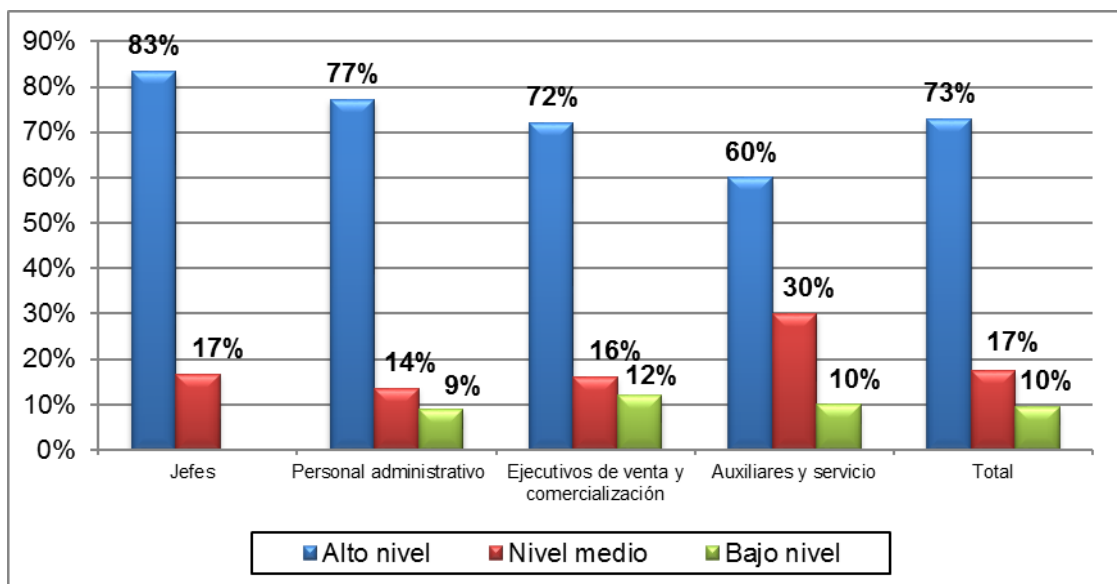
Existe un alto nivel relacionado con la estructura en la empresa Nacional Seguros debido a que las tareas están claramente definidas, están lógicamente estructuradas, se tiene claro quién manda y toma las decisiones, pero también existen un porcentaje de trabajadores que presentan nivel bajo porque tienen poco conocimiento de las políticas y hay exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que no facilitan el trabajo que desarrolla el personal mayormente los jefes que están a cargo de las tareas principales y coordinan con los demás trabajadores, también se ven perjudicados el personal administrativo quienes son los encargados de llevar todos los procesos para el funcionamiento de la empresa.

2.2.2 Responsabilidad

Se presenta los resultados de la responsabilidad del personal en la empresa Nacional Seguros.

Gráfico 2.

Resultados sobre la responsabilidad del personal en la empresa Nacional Seguros



Nota: Elaboración propia en base a encuestas, 2024

Según los resultados el 83% de los jefes presentan un alto nivel referido a la responsabilidad en la empresa Nacional Seguros, al igual que el 77% del personal administrativo y el 72% del personal ejecutivo de venta y comercialización, en cambio el 60% de auxiliares y servicio.

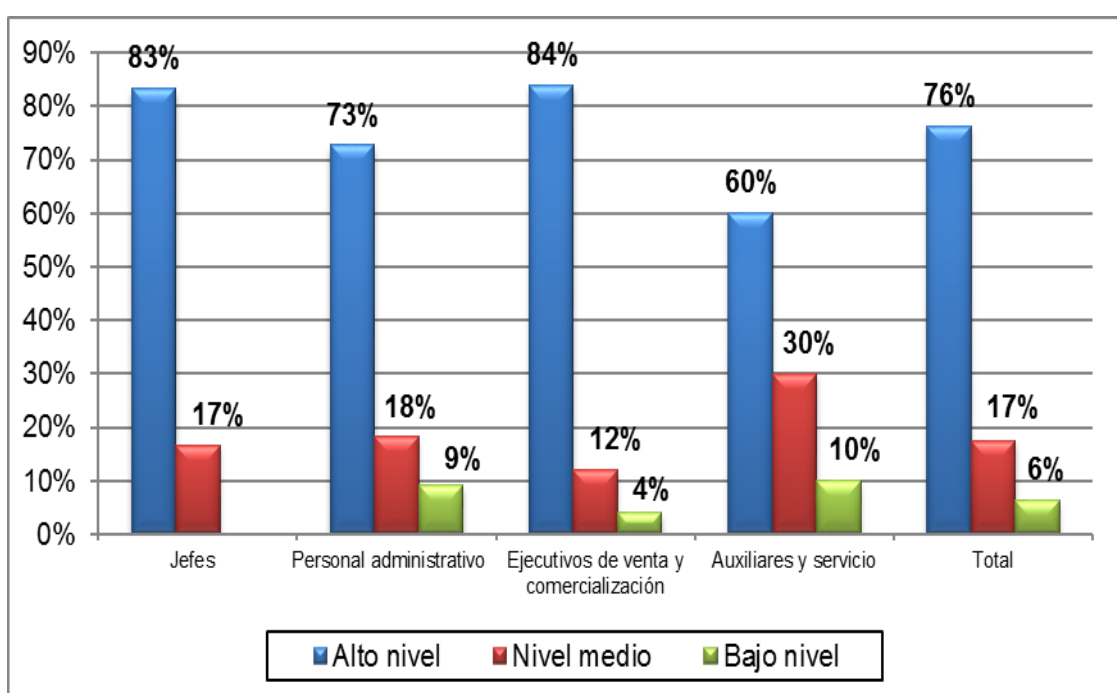
Se presenta un alto nivel en la recompensa, aunque existe un porcentaje considerable de personal que tienen un regular clima organizacional debido a que los jefes solo trazan planes generales de lo que debe hacer, la filosofía enfatiza que el personal resuelva de a poco los problemas por sí mismos y en la empresa Nacional Seguros cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.

2.2.3 Recompensa

Se presenta los resultados de la recompensa en el personal de la empresa Nacional Seguros.

Gráfico 3.

Resultados sobre la recompensa en el personal de la empresa Nacional Seguros



Nota: Elaboración propia en base a encuestas, 2024

Según los resultados el 83% de los jefes presentan un alto nivel de la recompensa en la empresa Nacional Seguros, al igual que el 73% del personal administrativo y en mayor cantidad el 84% del personal ejecutivo de venta y comercialización y en menor cantidad 60% los auxiliares y servicio.

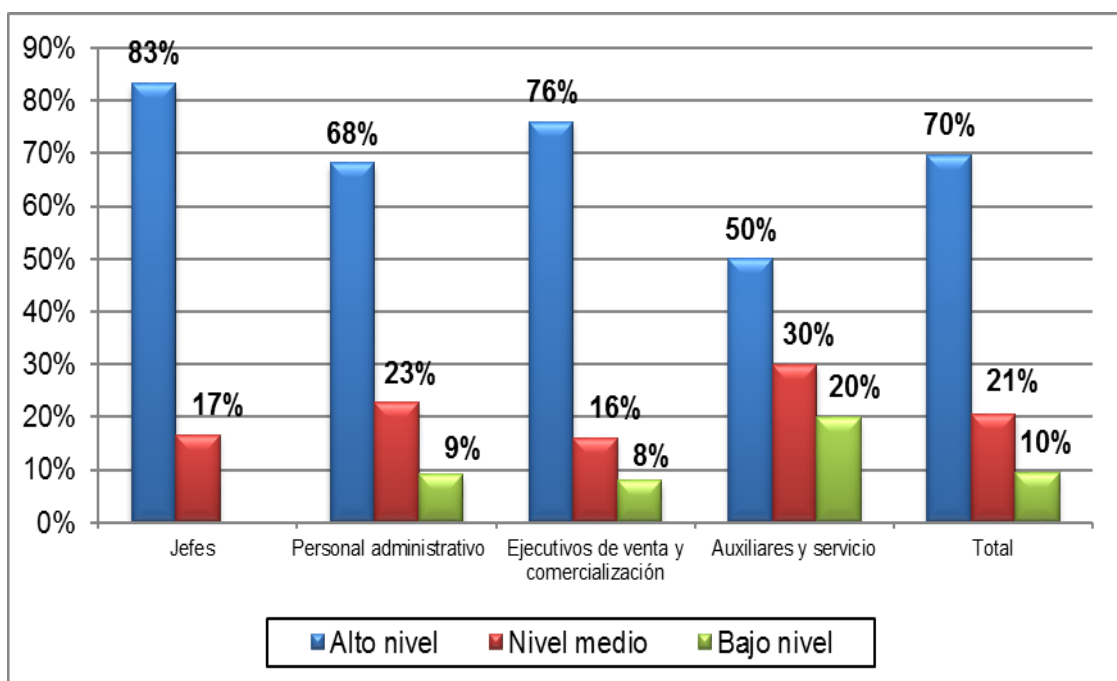
Los resultados muestran un alto nivel de recompensa, sin embargo, aún sigue existiendo un porcentaje que trabajadores que tienen un nivel medio de recompensa debido a que sin bien la empresa brinda buenos incentivos al personal, ha descuidado otro tipo de recompensas como la felicitación verbal, los memorándums u otros que son pequeños, pero son significativos para motivar a los trabajadores y se implementa muy poco en la empresa.

2.2.4 Desafíos

Se presenta los resultados del desafío en el personal de la empresa Nacional Seguros.

Gráfico 4.

Resultados sobre el desafío en el personal de la empresa Nacional Seguros



Nota: Elaboración propia en base a encuestas, 2024

De acuerdo con los resultados el 83% de los jefes presentan un alto clima en relación al desafío en la empresa Nacional Seguros, al igual que el 76% de los ejecutivos de venta y comercialización y en menor medida el 68% del personal administrativo y el 50% de auxiliares y servicio.

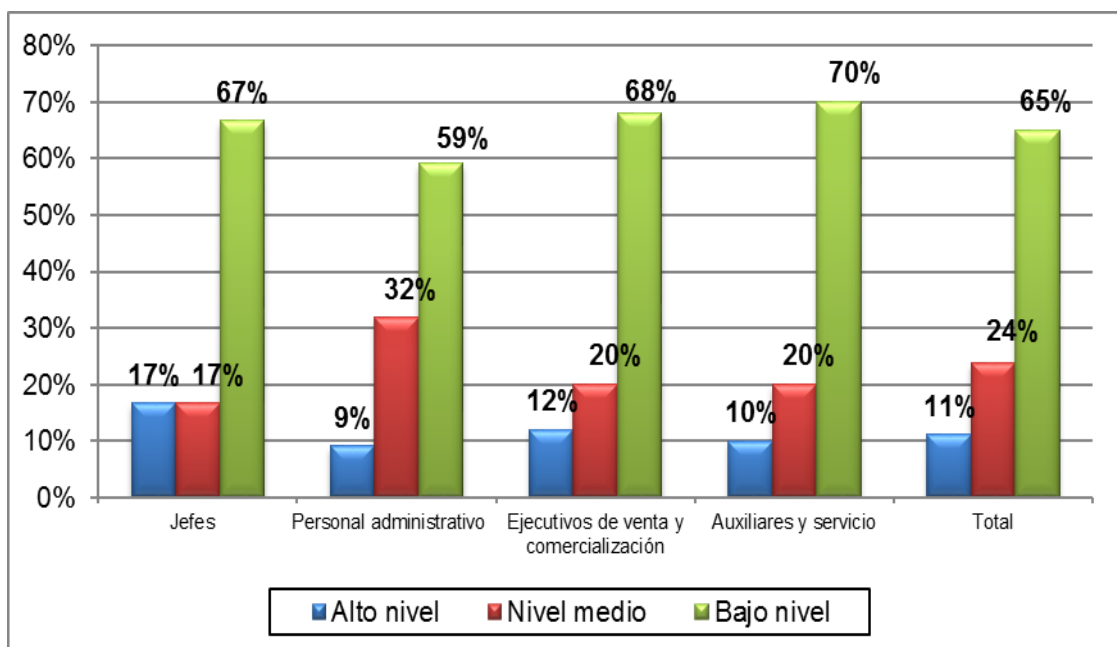
En general existe un alto nivel relacionado con la dimensión de desafío, pero existen trabajadores que presentan un medio nivel de desafío porque la filosofía en la empresa Nacional Seguros no está difundida en el personal de la misma forma la toma de decisiones no es compartida al personal.

2.2.5 Relaciones

Se presenta los resultados de las relaciones del personal en la empresa Nacional Seguros.

Gráfico 5.

Resultados sobre las relaciones del personal en la empresa Nacional Seguros



Nota: Elaboración propia en base a encuestas, 2024

Según los resultados el 67% de los jefes presentan un bajo nivel referido a las relaciones en la empresa Nacional Seguros, al igual que el 59% del personal administrativo y en mayor medida el 68% del personal ejecutivo de venta y comercialización y el 70% de auxiliares y servicio.

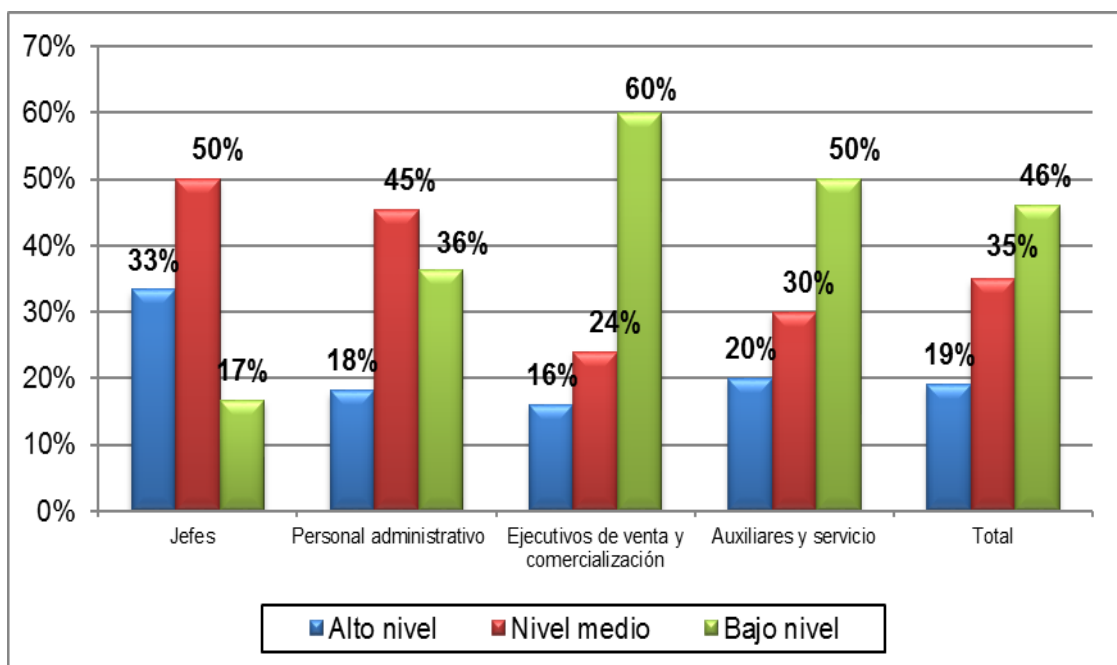
Se presenta un bajo nivel en las relaciones del personal lo cual se debe a que se presentan climas desfavorables porque existe muy poca relación de amistad entre el personal, el clima de trabajo es poco agradable porque se forman grupos y se excluyen a otras personas, no todo el personal de los diferentes departamentos se conocen entre sí o comparten de forma directa, por ejemplo los jefes comparten muy poco con los ejecutivos de venta y los auxiliares y personal de servicio.

2.2.6 Cooperación

Se presenta los resultados de la cooperación del personal en la empresa Nacional Seguros.

Gráfico 6.

Resultados sobre la cooperación del personal en la empresa Nacional Seguros



Nota: Elaboración propia en base a encuestas, 2024

Según los resultados el 50% de los jefes presentan un nivel medio de cooperación, al igual que el 45% del personal administrativo, en cambio el 60% del personal ejecutivo de venta y comercialización presenta un bajo nivel de cooperación igual que el 50% del personal auxiliar y de servicio.

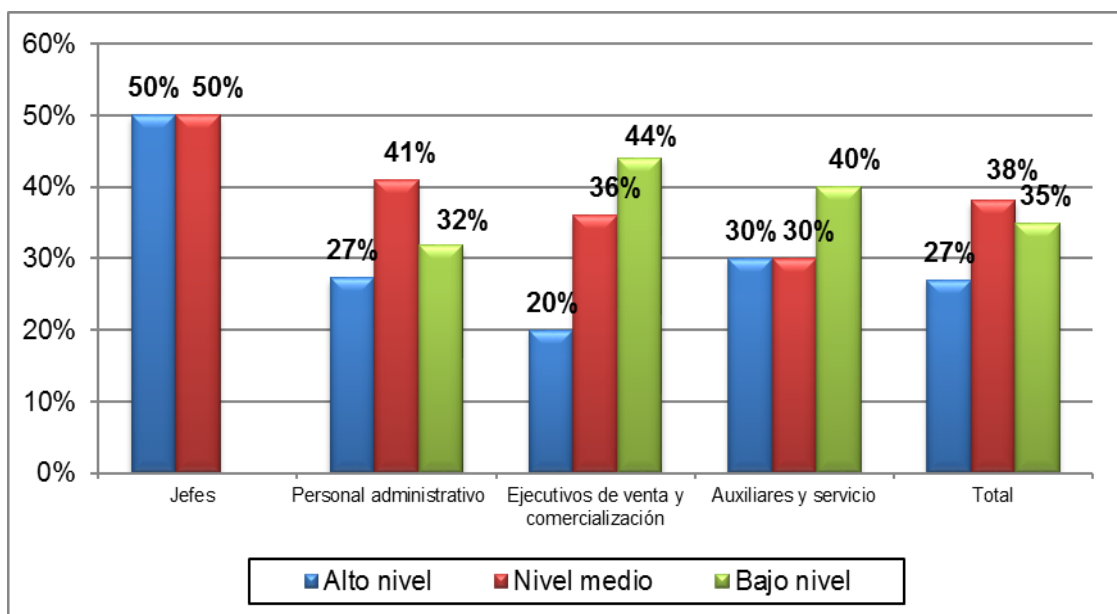
Se presenta un bajo nivel de cooperación en el personal de la empresa Nacional Seguros porque existe muy poco trabajo en equipo y cuando se forman grupos no tienen una buena relación, se presentan confusiones, desacuerdos y falta de acuerdos lo cual origina un bajo nivel de desempeño laboral.

2.2.7 Estándares

Se presenta los resultados de los estándares del personal en la empresa Nacional Seguros.

Gráfico 7.

Resultados sobre los estándares del personal en la empresa Nacional Seguros



Nota: Elaboración propia en base a encuestas, 2024

Según los resultados el 50% de los jefes presentan nivel medio de los estándares en la empresa Nacional Seguros, al igual que el 41% del personal administrativo, en cambio el 44% del personal ejecutivo de venta y comercialización presenta un nivel bajo de estándares al igual que el 40% de auxiliares y servicio.

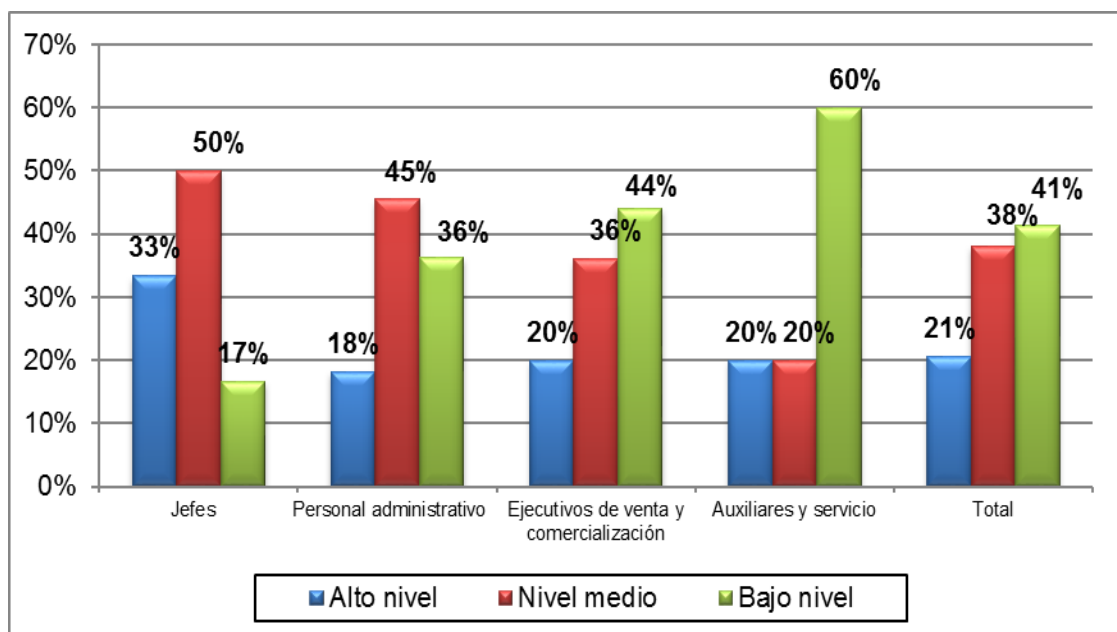
Se presenta un nivel medio de estándares en el personal de la empresa Nacional Seguros lo cual se debe a que no existen controles internos para el seguimiento del trabajo del personal, los jefes hablan muy poco acerca de sus aspiraciones dentro de la empresa Nacional Seguros, las personas dentro de la empresa Nacional Seguros no confían verdaderamente una en la otra y las condiciones de los equipos, materiales e infraestructura no son óptimas y no le ayudan a desarrollar el trabajo del personal.

2.2.8 Conflicto

Se presenta los resultados del conflicto en el personal de la empresa Nacional Seguros.

Gráfico 8.

Resultados sobre el conflicto en el personal de la empresa Nacional Seguros



Nota: Elaboración propia en base a encuestas, 2024

Según los resultados el 50% de los jefes presentan un nivel medio relacionado con los conflictos en la empresa Nacional Seguros, al igual que el 45% del personal administrativo, en cambio el 44% del personal ejecutivo de venta y comercialización presenta un bajo nivel relacionado con los conflictos al igual que el 60% de auxiliares y servicio.

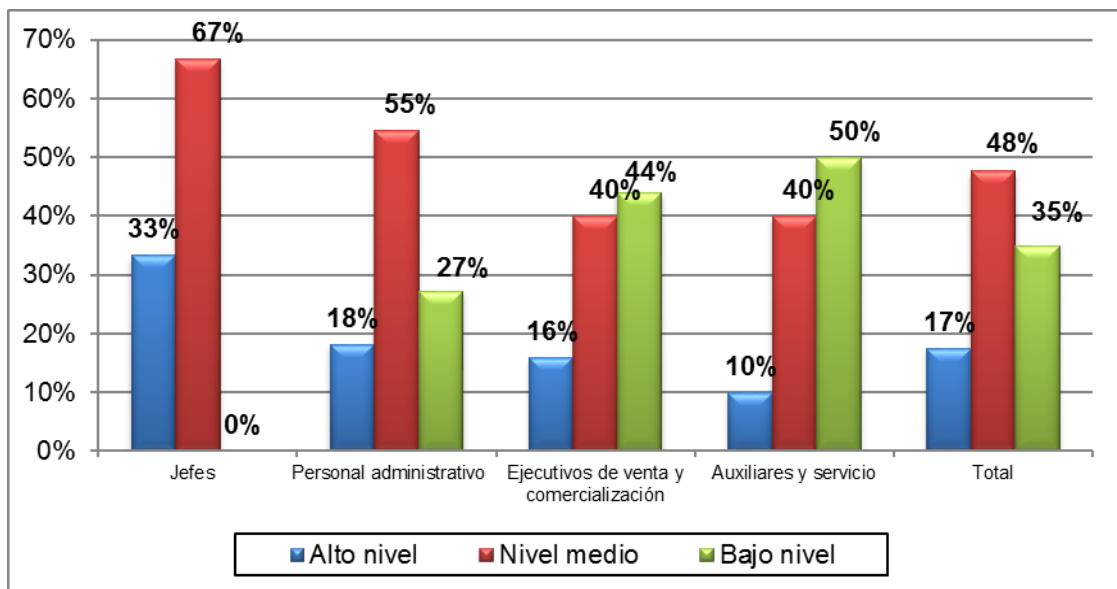
Se presenta un bajo nivel en relación a los conflictos lo cual demuestra la presencia de climas conflictivos debido al poco relacionamiento entre el personal y los jefes para resolver problemas de trabajo de forma saludable, de la misma forma los trabajadores toman decisiones incorrectas y responden de forma equivocada cuando existen problemas porque desconocen cómo solucionar los conflictos de forma pacífica.

2.2.9 Identidad

Se presenta los resultados de la identidad del personal en la empresa Nacional Seguros.

Gráfico 9.

Resultados sobre la identidad del personal en la empresa Nacional Seguros



Nota: Elaboración propia en base a encuestas, 2024

Según los resultados el 67% de los jefes presentan un nivel medio de identidad en la empresa Nacional Seguros, al igual que el 55% del personal administrativo, por otro lado, el 44% del personal ejecutivo de venta y comercialización presenta un nivel bajo de identidad igual que el 50% de auxiliares y servicio.

Existe un nivel medio de identidad en el personal de la empresa Nacional Seguros porque los trabajadores muy poco se sienten identificados con la cultura empresarial ya que desconocen la misión, misión, objetivos y valores de la empresa.

2.2.10 Resultado general del clima organizacional

Se presenta el resultado general del clima organizacional en la empresa Nacional Seguros.

Tabla 2.

Resultado general del clima organizacional en la empresa Nacional Seguros

Indicador	Alto nivel de clima organizacional	Nivel medio de clima organizacional	Bajo nivel de clima organizacional
Estructura	68%	22%	10%
Responsabilidad	73%	17%	10%
Recompensa	76%	17%	6%
Desafíos	70%	21%	10%
Relaciones	11%	24%	65%
Cooperación	19%	35%	46%
Estándares	27%	38%	35%
Conflicto	21%	38%	41%
Identidad	17%	48%	35%
Media	27%	24%	35%

Nota: Elaboración propia en base a encuestas, 2024

Según los resultados totales, el 35% del personal presenta un bajo nivel de clima organizacional, el 24% un nivel medio, que corresponde mayormente a climas conflictivos como: relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad, en cambio hay otros climas que presenta un alto nivel de clima organizacional como: estructura, responsabilidad, recompensa y desafíos.

2.3 Resultados del desempeño laboral del personal

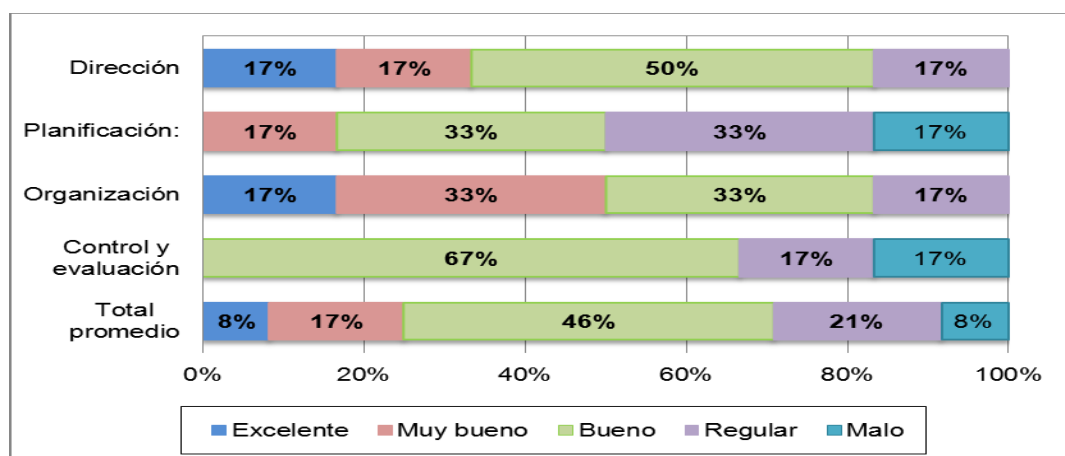
La empresa Nacional Seguros llevó a cabo la evaluación del desempeño del personal en la gestión 2023 cuyos datos son importantes para analizar la situación del desempeño laboral del personal.

2.3.1 Resultados del desempeño laboral de los jefes de la empresa nacional seguros

Se toma en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los jefes según datos de la empresa Nacional Seguros.

Gráfico 10.

Resultados de la evaluación del desempeño laboral de los jefes de la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre



Nota: Elaboración propia en base a datos de la empresa Nacional Seguros, 2024

El resultado del desempeño laboral de los jefes muestra en general un buen nivel de desempeño laboral 46%, el regular es de 21% teniendo algunos problemas relacionado con la planificación y control.

2.3.1.1 Dirección

- 50% Bueno, 17% Excelente, 17% Muy bueno, 17% Malo

Se percibe un liderazgo aceptable. La mitad del personal considera que la dirección cumple adecuadamente su función. Sin embargo, hay polarización: un grupo lo evalúa muy bien (34% entre Excelente y Muy bueno) y otro grupo lo califica como malo (17%).

Implica: Hay jefaturas con desempeño positivo, pero también focos de debilidad que generan percepciones negativas.

2.3.1.2 Planificación

- 33% Bueno, 33% Regular, 17% Muy bueno, 17% Malo

El área de planificación muestra resultados divididos. Solo un tercio considera que es buena, mientras otro tercio la evalúa como regular.

Implica: Falta claridad o eficacia en los procesos de planificación. Probablemente haya desconocimiento de metas o falta de comunicación sobre los planes de trabajo.

2.3.1.3 Organización

- 33% Bueno, 33% Regular, 17% Muy bueno, 17% Malo

Misma distribución que planificación. Se perciben deficiencias en la estructura organizacional, roles o flujo de trabajo.

Implica: Existen desajustes en la asignación de funciones, jerarquías o coordinación entre áreas.

2.3.1.4 Control y evaluación

- 67% Bueno, 17% Regular, 17% Malo

Es la mejor evaluada. Dos tercios del personal consideran que el seguimiento y evaluación del trabajo son adecuados.

Implica: Hay mayor claridad en el monitoreo de actividades y el cumplimiento de metas.

2.3.2 Total Promedio

- 46% Bueno, 21% Regular, 17% Muy bueno, 8% Excelente, 8% Malo

En general, el desempeño se concentra en un nivel “bueno” (46%) con solo un 8% de excelencia. La percepción es moderadamente positiva, pero evidencia necesidad de mejora.

- El desempeño organizacional en Nacional Seguros Sucre, según el personal encuestado, es moderado pero con áreas críticas. Los procesos de control y dirección son mejor evaluados, mientras que planificación y organización requieren fortalecimiento.

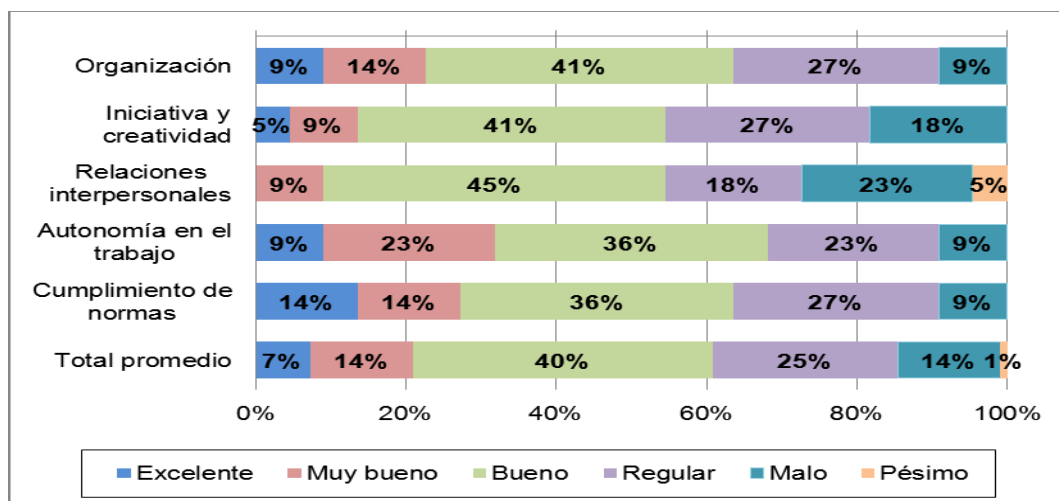
- Este análisis refleja que la eficacia institucional está directamente influenciada por la percepción del clima organizacional, especialmente en aspectos como liderazgo, comunicación y estructura interna.

2.3.3 Resultados del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa nacional seguros

A continuación, se presenta el cuadro que refleja el total de los resultados del desempeño laboral del personal administrativo.

Gráfico 11.

Resultados de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre



Nota: Elaboración propia en base a datos de la empresa Nacional Seguros, 2024

Los resultados del personal profesional muestran en promedio un 40% de buen desempeño laboral y un 25% regular, donde se presentan algunos problemas relacionados con la organización, iniciativa y creatividad.

2.3.3.1 Organización

- 41% Bueno, 27% Regular, 9% Excelente, 9% Malo, 14% Muy bueno

La mayoría percibe un buen nivel de organización personal y grupal, aunque un 36% indica que hay problemas (regular + malo).

Implica: La capacidad de estructurar y priorizar tareas es adecuada, pero aún hay margen para mejorar la eficiencia y coordinación.

2.3.3.2 Iniciativa y creatividad

- 41% Bueno, 27% Regular, 9% Muy bueno, 18% Malo, 5% Excelente

Aunque 50% valora esta competencia como buena o muy buena, hay un preocupante 18% que considera deficiente esta dimensión.

Implica: Hay que fomentar entornos que estimulen más la innovación, libertad creativa y la toma de decisiones autónoma.

2.3.3.3 Relaciones interpersonales

- 45% Bueno, 18% Regular, 23% Malo, 9% Excelente, 5% Pésimo

Esta dimensión es crítica. Aunque un 45% indica relaciones adecuadas, hay un 28% (malo + pésimo) que refleja conflictos o debilidades en la convivencia laboral.

Implica: Urge trabajar en la comunicación, el respeto y el clima relacional entre colegas para mejorar la colaboración.

2.3.3.4 Autonomía en el trabajo

- 36% Bueno, 23% Regular, 23% Malo, 9% Excelente, 9% Muy bueno

Solo un 45% valora positivamente esta dimensión, mientras que el resto tiene una percepción neutral o negativa.

Implica: Algunos trabajadores sienten que no tienen suficiente margen para tomar decisiones o actuar con independencia.

2.3.3.5 Cumplimiento de normas

- 36% Bueno, 27% Regular, 14% Excelente, 14% Muy bueno, 9% Malo

Esta es una de las áreas más equilibradas, con buena aceptación. Sin embargo, un 27% lo califica como regular.

Implica: Aunque la mayoría cumple con normas, hay que reforzar la cultura organizacional para consolidar la disciplina interna.

2.3.4 Total Promedio General

- 40% Bueno, 25% Regular, 14% Malo, 14% Muy bueno, 7% Excelente, 1% Pésimo

En resumen, el desempeño del personal es mayoritariamente bueno (40%), pero más de un tercio de los trabajadores (40%) tiene una percepción neutral o negativa de su propio desempeño o el de sus compañeros.

Implica: Existen oportunidades claras de mejora en aspectos relacionales, autonomía e innovación, los cuales dependen en gran parte del clima organizacional.

2.4 Conclusión general:

Este gráfico confirma que el desempeño laboral en Nacional Seguros está afectado por factores internos relacionados con el clima laboral. Aunque existe una base positiva (40% “bueno”), los niveles de “regular”, “malo” y hasta “pésimo” en algunas dimensiones revelan debilidades que, si no se abordan, pueden afectar la calidad del servicio y el logro de objetivos.

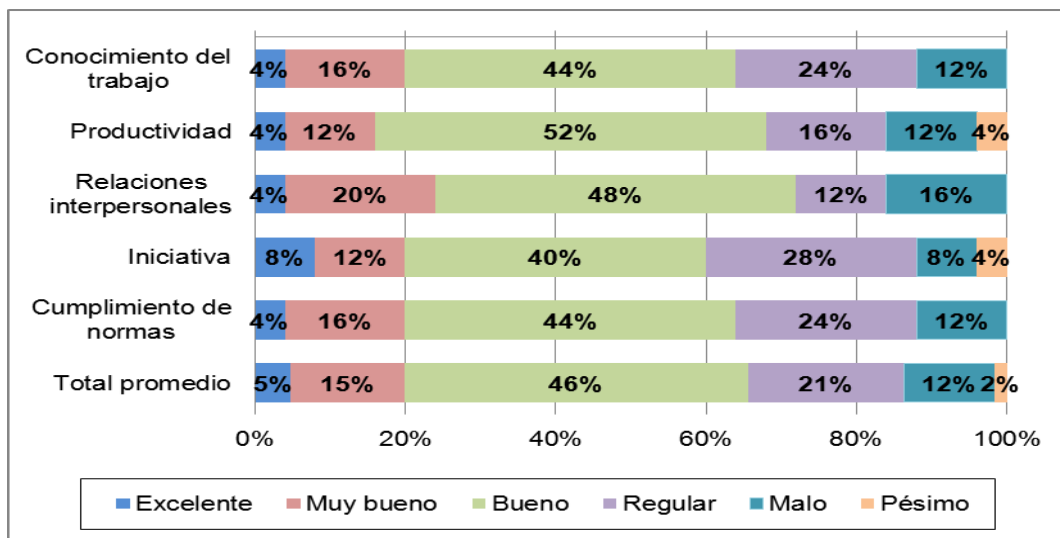
La mejora del *clima organizacional*, especialmente en relaciones humanas, autonomía y reconocimiento, será clave para elevar estos indicadores de desempeño.

2.4.1 Resultados del desempeño laboral de los ejecutivos de venta y comercialización de la empresa nacional seguros

Se toma en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño de los ejecutivos de venta y comercialización.

Gráfico 12.

Resultados de la evaluación del desempeño laboral de los ejecutivos de venta y comercialización de la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre



Nota: Elaboración propia en base a datos de la empresa Nacional Seguros, 2024

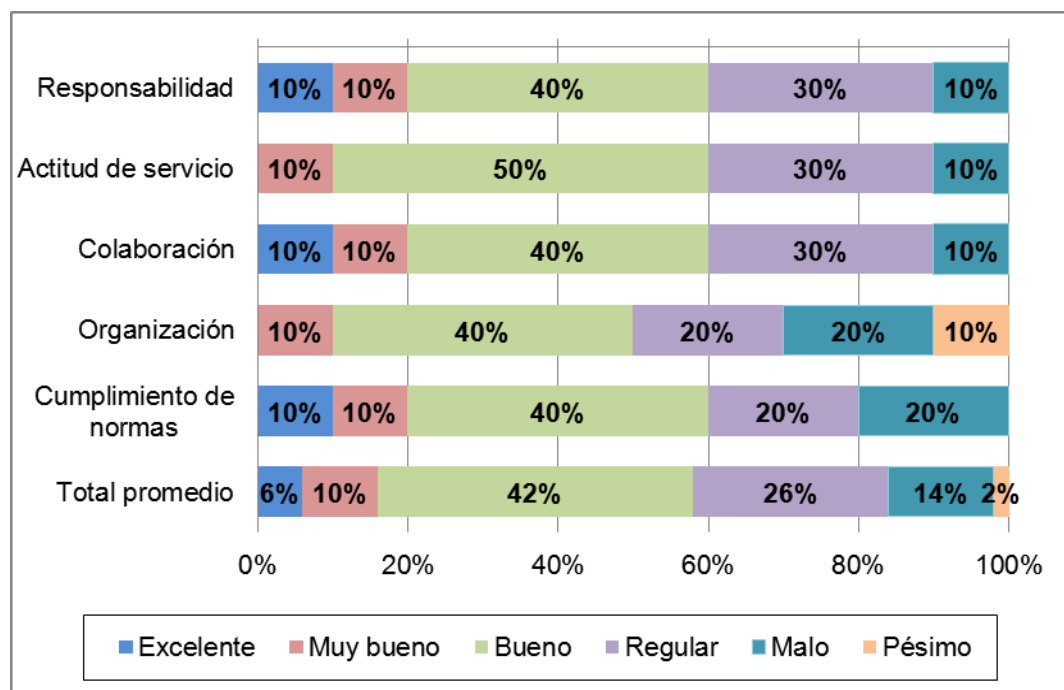
Según los resultados del desempeño laboral de los ejecutivos de venta y comercialización el 46% obtuvo una calificación de buen desempeño laboral, en cambio el 21% regular teniendo problemas con la iniciativa, conocimiento del trabajo y cumplimiento de normas.

2.4.2 Resultados del desempeño laboral de los auxiliares y servicio de la empresa nacional seguros

A continuación, se presenta los resultados de la evaluación del desempeño del personal auxiliar y de servicio.

Gráfico 13.

Resultados de la evaluación del desempeño laboral de los auxiliares y servicio de la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre



Nota: Elaboración propia en base a datos de la empresa Nacional Seguros, 2024

Los resultados muestran en promedio que el 42% del personal auxiliar y de servicio obtuvo una calificación de buen desempeño laboral, en cambio el 26% fue regular debido a problemas como la responsabilidad, actitud de servicio, colaboración.

Tabla 3.

Resultado total de la evaluación del desempeño laboral del personal de la empresa Nacional Seguros

Personal	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Jefes	8%	17%	46%	21%	8%	0%
Personal administrativo	7%	14%	40%	25%	14%	1%
Ejecutivos de venta y comercialización	5%	15%	46%	21%	12%	2%
Auxiliares y servicio	6%	10%	42%	26%	14%	2%
Total	7%	14%	43%	23%	12%	1%

Nota: Elaboración propia en base a datos de la empresa Nacional Seguros, 2024

De acuerdo con los resultados totales, el 43% del personal obtuvo una calificación de bueno en el desempeño laboral, en cambio el 23% fue regular demostrando que el trabajo

que realiza el personal es bueno, aunque existen otros trabajadores que no demuestran un buen rendimiento en su trabajo.

2.5 Resultados de la entrevista realizada al jefe de personal

La entrevista fue realizada al Jefe de Personal de la empresa Nacional Seguros.

Tabla 4.

Resultados de la entrevista realizada al jefe de personal de la empresa Nacional Seguros

Pregunta	Respuesta	Interpretación
1. ¿Cómo considera que se encuentra el clima organizacional en la empresa?	Existe un buen clima organizacional, aunque existen algunas deficiencias relacionadas con la identidad y el trabajo cooperativo que se van corrigiendo en el personal	Si bien existe un buen clima organizacional, aún existen algunas deficiencias como la identidad y el trabajo cooperativo que afectan el desempeño del personal.
2. ¿Existen climas al interior de la empresa que afectan el desempeño laboral del personal, si, no, por qué?	Existen algunos climas relacionados con la identidad y el trabajo en equipo que afectan el trabajo del personal	La identidad empresarial y el trabajo en equipo son los climas que mayormente afectan al personal de la empresa Nacional Seguros.
3. ¿Cómo es el desempeño laboral del personal?	Existe un buen desempeño del personal, sin embargo existe algunas deficiencias que afectan el trabajo en equipo mayormente en los ejecutivos de venta y comercialización	Existe un buen desempeño laboral del personal en la empresa Nacional Seguros, pero existen algunas deficiencias relacionadas con el trabajo en equipo que ocasionan confusión en el desempeño de funciones.
4. ¿Como es la comunicación que existe entre el personal y los jefes inmediatos superiores?	La comunicación es buena, aunque se requiere que sea más fluida y de confianza en los equipos de trabajo para el cumplimiento de las metas establecidas.	La comunicación entre el personal y el personal con los jefes es buena pero necesita ser mejorada para obtener mayores resultados productivos.
5. ¿De qué forma se motiva al personal?	Existen charlas, capacitaciones, cenas y otros eventos para motivar al personal.	Existen varias estrategias de motivación del personal, pero son insuficientes ya que es necesario emplear otras Actividades.

Pregunta	Respuesta	Interpretación
6. ¿Existen conflictos en el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales en la empresa, si, no, por qué?	El trabajo en equipo es una debilidad que sigue afectando a la empresa, pero se llevan a cabo acciones de mejora para fortalecer las relaciones interpersonales.	El trabajo en equipo es una dificultad que afecta al personal de la empresa Nacional Seguros lo cual influye en la producción.
7. ¿El personal se siente identificado con la cultura empresarial?	El personal aún requiere de atención centrada en la cultura empresarial, se buscan estrategias para fortalecer la identidad empresarial del personal.	No todo el personal se siente identificado con la empresa Nacional Seguros, debido a las pocas estrategias que se aplica y que tengan impacto en la cultura empresarial.
8. ¿Se brinda capacitación de acuerdo a las necesidades del personal?	Se establecen capacitaciones durante todo el año para fortalecer los conocimientos del personal.	La empresa Nacional Seguros brinda capacitación al personal, pero no es de acuerdo a sus necesidades y requerimientos porque no se les pregunta qué tipo de conocimientos necesitan.
9. ¿Qué tipo de recompensas se brinda al personal por el trabajo que realizan?	Reciben felicitaciones personales por los mandos superiores.	La empresa Nacional Seguros brinda pocas recompensas por el trabajo que realiza el personal.
10. ¿Cómo se puede mejorar el clima organizacional en la empresa Nacional Seguros?	Es importante desarrollar acciones para fortalecer la cultura empresarial y la identidad del personal.	Es importante que la empresa Nacional Seguros implemente estrategias para mejorar la cultura empresarial y lograr que el personal trabaje en equipo logrando elevar el nivel de productividad.

2.6 Conclusiones del diagnóstico

Se presentan las conclusiones del diagnóstico.

- La empresa Nacional Seguros es líder en el mercado de seguros en la ciudad de Sucre, pero requiere de personal comprometido con la misión y visión para el logro de los objetivos empresariales.

- Existe un alto nivel de la estructura en la empresa Nacional Seguros, pero hay un porcentaje de trabajadores que presentan un nivel medio debido a que conocen muy poco las políticas de la empresa, no participan en la toma de decisiones, no hablan con los jefes de asuntos importantes.
- Existe un nivel alto de responsabilidad en el personal, pero existen otros trabajadores que demuestran un nivel medio de responsabilidad debido a que a la poca ayuda que reciben de los jefes, no tienen una cultura de responsabilidad y reciben muy poca ayuda.
- Se presenta un alto nivel de recompensa porque el personal recibe premios y otros beneficios de la empresa, pero se descuida las acciones pequeñas ya que no se realizan felicitaciones verbales con mucha frecuencia, tampoco cartas de felicitación y otros.
- En relación a los desafíos, existe un nivel alto, debido a que se cuenta con objetivos y metas definidas para el personal, pero existen trabajadores que presentan un nivel bajo porque no se sienten desafiados para llevar a cabo un trabajo con exigencia.
- Respecto a las relaciones presenta un bajo nivel porque se lleva a cabo muy pocas relaciones interpersonales entre el personal y el personal con los jefes lo cual afecta el desempeño laboral.
- Se presenta un bajo nivel de cooperación debido a que el personal no está acostumbrado a trabajar en equipo, no existen un buen rendimiento laboral, además que no existen herramientas que faciliten el trabajo en grupos y la cooperación.
- Se muestra un nivel medio de los estándares porque los jefes muy poco ayudan a los trabajadores, no existe un sistema de control para realizar el seguimiento del trabajo, y las condiciones de los equipos, mobiliario e infraestructura no son adecuadas.
- Se presenta un bajo nivel en relación a los conflictos, lo cual demuestra que se presentan problemas en el trabajo entre personal y personal con los jefes, además que los trabajadores desconocen formas de resolver los conflictos de forma pacífica.
- Existe un buen nivel de desempeño laboral mayormente de los jefes y personal administrativo, muy poco de los ejecutivos de venta, personal auxiliar y de servicios.
- Existe un porcentaje considerable de trabajadores que presentan un regular desempeño laboral debido a varios problemas que afectan en el rendimiento.

- Es necesario implementar acciones para fortalecer el clima organizacional mediante el desarrollo de diversas Actividades que contribuyan a mejorar el desempeño laboral del personal de la empresa Nacional Seguros.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL PROGRAMA

3.1 Fundamento de la propuesta

El clima organizacional es importante dentro de la empresa Nacional Seguros ya que depende de ello contar con un ambiente propicio donde existan climas favorables que motiven al personal a desarrollar su trabajo de forma eficiente y responsable para el cumplimiento de los objetivo y metas empresariales.

A través de un estudio analítico que se realizó en la empresa, se pudo evidenciar la dificultad que existe en el manejo de recursos humanos en lo que se refiere al clima organizacional.

De esta forma, los resultados del diagnóstico, muestran en general un clima organizacional regular, sin embargo, existen algunos factores que deben ser mejorados, y otros que deben ser mantenidos, a través de una estrategia organizacional que permita el eficiente logro de los objetivos.

Existe mayor compromiso de colaboración y liderazgo en los jefes quienes demuestran un buen desempeño laboral en sus funciones, por otro lado, el personal administrativo presenta algunas deficiencias relacionadas con el trabajo en equipo, las recompensas, las relaciones y la identidad que afecten el cumplimiento de sus funciones y los que tienen un bajo nivel de clima organizacional con los ejecutivos de venta , auxiliares y personal de servicio quienes presentan dificultades en el trabajo en equipo, poca relación interpersonal, baja identidad y pocas recompensas lo cual influye en la productividad.

Por tanto, se propone la implementación de un programa de intervención donde se aplicarán diversas estrategias y Actividades con el fin de fortalecer el clima organizacional para que el personal se sienta motivado y con mayor identidad empresarial y repercuta en el desempeño laboral contribuyendo al logro de los objetivos y metas de la empresa Nacional Seguros.

3.2 Objetivo de la propuesta

Proponer un programa de intervención para fortalecer el clima organizacional del personal de la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre.

3.3. planteamiento del programa de intervención para fortalecer el clima organizacional

Se propone las Actividades que contiene el programa de intervención con el fin de fortalecer el clima organizacional del personal de la empresa Nacional Seguros.

Tabla 5.*Programa de intervención para el clima organizacional*

DIMENSIÓN	ACTIVIDADES
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un software para medir el clima organizacional. - Taller de capacitación sobre las políticas y estrategias de la empresa. - Reuniones de coordinación entre jefes y personal.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las fortalezas y debilidades laborales y personales de los trabajadores en general. - Implementar un taller de capacitación sobre cultura de responsabilidad - Reuniones de comunicación entre los jefes inmediatos superiores y personal
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción e implementación de memorándums de felicitación. - Construcción e implementación de diplomas y plaquetas de reconocimiento. - Reconocimiento verbal por el buen desempeño laboral - Realización de reuniones de felicitación para el mejor empleado del mes.
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de capacitación sobre desarrollo de habilidades laborales (Liderazgo, iniciativa, inteligencia emocional, pensamiento crítico) - Ejercicios para afrontar el estrés laboral. - Practicando técnicas de relajación. Se aplica la técnica fisiológica y la técnica de entrenamiento autógeno de Schultz.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Emplear el feedback para mejorar las relaciones entre los jefes y el personal. - Ejercicios para practicar la comunicación no verbal con el personal.

	<ul style="list-style-type: none"> - Practicar un estilo de relación asertiva y una comunicación efectiva el para tratar de comprender a la persona que está hablando con el personal. - Práctica de retroalimentación mediante preguntas para favorecer las relaciones entre trabajadores. - Practicar la escucha activa en diversos contextos del trabajo fortaleciendo las relaciones interpersonales. - Jefes escucha las necesidades y preocupaciones de los empleados.
Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema de comunicación en tiempo real por canales (chat, videoconferencias). - Implementación de un sistema de almacenamiento de información digital para agilizar el manejo de documentos en forma digital. - Implementar un sistema de gestión del trabajo.
Estándares	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los requerimientos y necesidades que tienen el personal respecto al ambiente, equipos e infraestructura en su puesto de trabajo. - Mejorar el ambiente, los equipos e infraestructura del personal. - Implementar un sistema de control interno de personal.
Conflicto	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico de los conflictos según las partes implicadas: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala e interorganizacional y su origen. - Taller de capacitación sobre soluciones de conflictos interpersonales. - Realizar reuniones entre jefes y personal para resolución de conflictos. - Regulación de las conductas negativas a través de la aplicación de la técnica de autocontrol.

	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar ejercicios para que el personal aprenda a resolver problemas para mejorar conductas negativas.
Identidad	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la satisfacción del personal. - Taller de capacitación sobre identidad empresarial. - Implementar el plan de carrera - Desarrollo de reuniones para realizar charlas sobre la identidad empresarial. - Construcción de métricas para medir la cultura empresarial.

Nota: Elaboración propia, 2024

Las Actividades propuestas son en función de las necesidades que tienen la empresa para fortalecer el clima organizacional mejorando las áreas débiles para lograr una mayor comunicación, relaciones, trabajo cooperativo y motivación del personal que contribuya al desarrollo del desempeño laboral de forma eficiente.

3.2.1 Actividades para la estructura

Tabla 6.

Actividades para fortalecer la estructura

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES	RECURSOS
Estructura	Implementar acciones para socializar, conocer, entender y poner en práctica las políticas establecidas para la empresa Nacional Seguros.	Implementación de un software para medir el clima organizacional con el fin de tener mayor control sobre los climas, el ambiente laboral y la satisfacción y motivación del personal.	Se mide 4 veces por año el clima organizacional estableciendo información y realizando seguimiento para identificar los climas que son conflictivos y realizar las enmiendas correctivas.	- Jefe de personal - Personal	10.000 Bs.
		Taller de capacitación sobre las políticas y estrategias de la empresa para que el	El personal se siente motivado porque conoce las políticas de	- Jefe de personal - Personal	3.000 Bs.

	personal se interiorice sobre los planes y Actividades que la empresa tiene.	la empresa lo cual favorece el desempeño laboral.		
	Reuniones de coordinación entre jefes y personal con el fin de dar a conocer los planes de la empresa, los objetivo y metas empresariales.	Personal se sienta parte importante de la empresa ya que participa en las reuniones de información sobre los planes, objetivos y metas de la empresa.	- Jefe de personal - Personal	500 Bs.

Nota: Elaboración propia, 2024

3.2.2 Actividades para responsabilidad

Tabla 7.

Actividades para fortalecer la responsabilidad

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES	RECURSOS
Responsabilidad	Lograr una mayor responsabilidad del personal para que asuman sus funciones mediante un compromiso de forma que se fortalezca el desarrollo del trabajo.	Identificar las fortalezas y debilidades laborales y personales de los trabajadores en general mediante la aplicación de una prueba psicológica	Se establecen las fortalezas y debilidades que presenta el personal para identificar la situación de la responsabilidad de funciones.	- Jefe de personal - Personal	300 Bs.
		Implementar un taller de capacitación sobre cultura de responsabilidad con el fin de fortalecer el desarrollo de funciones.	Personal promueve el compromiso proactivo, aprende a rendir cuentas, toma conciencia de cómo sus Actividades influyen en sus compañeros de trabajo y	- Jefe de personal - Personal	3.000 Bs.

		construye un ambiente laboral positivo		
	Reuniones de comunicación entre los jefes inmediatos superiores y personal con el fin realizar seguimiento a las funciones que desarrolla el personal.	Se realiza seguimiento de forma frecuente sobre la responsabilidad laboral logrando que el personal cumpla con sus funciones.	- Jefe personal - Personal	de 200 Bs.

Nota: Elaboración propia, 2024

3.2.3 Actividades para la recompensa

Tabla 8.

Actividades para fortalecer la recompensa

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES	RECURSOS
Recompensa	Lograr que el personal tenga mayor motivación sobre el desarrollo de Actividades que realiza lo cual influye de forma positiva en un mayor rendimiento laboral contribuyendo al logro de las metas y objetivos empresariales.	Construcción e implementación de memorándums de felicitación.	El personal se siente motivado para desarrollar su trabajo.	- Jefe personal - Personal	de 150 Bs.
		Construcción e implementación de diplomas y plaquetas de reconocimiento.	El personal se siente que el trabajo que desarrolla es recompensado y se siente motivado para seguir trabajando con eficiencia.	- Jefe personal - Personal	de 1.000 Bs.
		Reconocimiento verbal por el buen desempeño laboral	El personal demuestra una mayor motivación porque siente que es parte importante de la empresa porque contribuye al logro de las metas y	- Jefe personal - Personal	de 0 Bs.

		objetivos empresariales.			
		Realización de reuniones de felicitación para el mejor empleado del mes.	El personal está altamente motivado lo cual influye en su rendimiento laboral.	- Jefe personal - Personal	de 200 Bs.

Nota: Elaboración propia, 2024

3.2.4 Actividades para el desafío

Tabla 9.

Actividades para fortalecer el desafío

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES	RECURSOS
Desafío	Fortalecer la percepción del personal acerca de los desafíos que impone el trabajo a fin de lograr los objetivos y metas empresariales propuestos	Taller de capacitación sobre desarrollo de habilidades laborales (Liderazgo, iniciativa, inteligencia emocional, pensamiento crítico)	Se fortalece las habilidades laborales del personal ya que adquieren conocimiento y ponen en práctica demostrando un buen liderazgo, uso de inteligencia emocional en diversos momentos.	- Jefe personal - Personal	de 2.500 Bs.
		Ejercicios para afrontar el estrés laboral. Se utiliza la técnica de inoculación del estrés y se aplica la técnica de relajación	El personal se desarrolla el autocontrol de pensamientos, imágenes, sentimientos y conductas para interpretarlos de manera correcta y adaptativa.	- Jefe personal - Personal	de 200 Bs.
		Practicando técnicas de relajación. Se aplica la técnica fisiológica y la técnica de	Disminuir el nivel de ansiedad del personal a través de la relajación muscular que	- Jefe personal - Personal	de 200 Bs.

		entrenamiento autógeno de Schultz.	proporciona una sensación de tranquilidad y relajación duradera.		
--	--	------------------------------------	--	--	--

Nota: Elaboración propia, 2024

3.2.5 Actividades para las relaciones

Tabla 10.

Actividades para fortalecer las relaciones

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES	RECURSOS
Relaciones	Favorecer un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales entre los miembros de los distintos departamentos, así como entre jefes y personal que contribuya al desarrollo del trabajo de forma eficiente.	Emplear el feedback para mejorar las relaciones entre los jefes y el personal para realizar un análisis y valoración de sus actitudes, habilidades, virtudes y puntos de mejora	Aumenta la motivación y la satisfacción. Ayuda a adquirir nuevas destrezas y habilidades. El personal se siente valorado e importante dentro de su departamento y de la empresa.	- Jefe de personal - Personal	300 Bs.
		Ejercicios para practicar la comunicación no verbal con el personal mediante la práctica de la relajación cuando se comunican con otros, complementar con gestos y posturas la comunicación.	Personal emplea la comunicación no verbal en distintas situaciones estableciendo buenas relaciones de cordialidad con los jefes y compañeros de trabajo.	- Jefe de personal - Personal	350 Bs.
		Practicar un estilo de relación asertiva y una comunicación efectiva el para tratar de comprender a la persona que	Mediante el desarrollo de la empatía con la persona, reconocer el estado de motivación y	- Jefe de personal - Personal	250 Bs.

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES	RECURSOS
		está hablando con el personal.	comprender a la persona		
		Práctica de retroalimentación mediante preguntas ¿Qué opinas sobre lo que te he comentado? ¿A qué acuerdo llegamos? ¿Qué concluyes de todo esto?, etc para favorecer las relaciones entre trabajadores	El personal desarrolla la comunicación efectiva, que corresponde a mantener un diálogo con el otro (comunicación bidireccional).	- Jefe personal de - Personal	150 Bs.
		Practicar la escucha activa en diversos contextos del trabajo fortaleciendo las relaciones interpersonales .	Mejoramiento de las relaciones sociales ya que el personal aprende a escuchar verdaderamente a las personas.	- Jefe personal de - Personal	200 Bs.
		Jefes escuchan las necesidades y preocupaciones de los empleados.	Se fortalece la comunicación bidireccional entre jefes y personal ya que se abre canales para expresar sus preocupaciones e ideas sin temor a represalias.	- Jefe personal de - Personal	150 Bs.

Nota: Elaboración propia, 2024

3.2.6 Actividades para la cooperación

Tabla 11.

Actividades para fortalecer la cooperación

Cooperación	Mejorar los niveles de cooperación del personal mediante el desarrollo de Actividades que promuevan el trabajo en equipo con resultados eficientes.	Implementar un sistema de comunicación en tiempo real por canales (chat, videoconferencias) con el fin de establecer una plataforma de comunicación colaborativa.	El personal podrá ir monitoreando constantemente las operaciones y detectar problemas de manera inmediata lo cual brinda mayor capacidad de respuesta.	- Jefe personal - Personal	de 8.000 Bs.
		Implementación de un sistema de almacenamiento de información digital para agilizar el manejo de documentos en forma digital.	Se logra fortalecer el trabajo cooperativo ya que existe capacidad de localizar la información rápidamente y sin necesidad de archivos físicos.	- Jefe personal - Personal	de 50.000 Bs.
		Implementar un sistema de gestión del trabajo para coordinar los flujos de trabajo de la empresa como proyectos, procesos continuos o tareas	El personal aprende a utilizar técnicas, conocimientos y procesos para organizar un equipo de trabajo para promover el máximo rendimiento laboral.	- Jefe personal - Personal	de 20.000 Bs.

Nota: Elaboración propia, 2024

3.2.7 Actividades para los estándares

Tabla 12.

Actividades para fortalecer los estándares

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES	RECURSOS
Estándares	Fortalecer el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que requiere el personal para realizar Actividades con un alto nivel de desempeño.	Identificar los requerimientos y necesidades que tienen el personal respecto al ambiente, equipos e infraestructura en su puesto de trabajo.	Se realiza un diagnóstico donde se identifica las condiciones ambientales de trabajo del personal.	- Jefe personal - Personal	500 Bs.
		Mejorar el ambiente, los equipos e infraestructura del personal.	Se lleva a cabo una planificación para dotar de equipamiento, materiales y mejorar la infraestructura del personal con el fin de que tengan las condiciones ambientales propicias para el desarrollo del trabajo.	- Jefe personal - Personal	30.000 Bs.
		Implementar un sistema de control interno de personal.	Se identificarán los errores y se procederá a corregir las desviaciones para que el personal tenga una mayor eficiencia en el desempeño laboral.	- Jefe personal - Personal	10.000 Bs.

Nota: Elaboración propia, 2024

3.2.8 Actividades para el conflicto

Tabla 13.

Actividades para fortalecer el conflicto

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES	RECURSOS
Conflicto	Gestionar un desacuerdo entre varias partes con el propósito de minimizar el impacto negativo del problema, aliviar la tensión entre los involucrados y alcanzar un acuerdo satisfactorio	Realizar un diagnóstico de los conflictos según las partes implicadas: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala e interorganizacional y su origen.	Se cuenta con información real y pertinente sobre los diversos conflictos que afectan el trabajo del personal.	- Jefe personal de - Personal	400 Bs.
		Taller de capacitación sobre soluciones de conflictos interpersonales .	Es esencial para el desarrollo del personal ya que logra que mejore sus habilidades de comunicación, colaboración y resolución de problemas, así como a reducir el estrés y la rotación.	- Jefe personal de - Personal	3.000 Bs.
		Realizar reuniones entre jefes y personal para resolución de conflictos.	Se promueve la resolución de desacuerdos entre el jefe y el personal. Implica entender y abordar por qué surgen los conflictos en el lugar de trabajo, encontrar soluciones alternativas que sean satisfactorias para todas las	- Jefe personal de - Personal	300 Bs.

	partes implicadas y crear un entorno en el que todos se sientan escuchados.		
Regulación de las conductas negativas a través de la aplicación de la técnica de autocontrol.	Con esta técnica, el personal aprenden a no perder el control en situaciones conflictivas y demostrar conductas positivas regulando las circunstancias que acompañan las conductas a través del autocontrol.	- Jefe personal - Personal	200 Bs.
Implementar ejercicios para que el personal aprenda a resolver problemas para mejorar conductas negativas.	Se logra que el personal aprenda a resolver problemas para mejorar conductas negativas demostrando que existen soluciones ante situaciones problemáticas.	- Jefe personal - Personal	200 Bs.

Nota: Elaboración propia, 2024

3.2.9 Actividades para la identidad

Tabla 14.

Actividades para fortalecer la identidad

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES	RECURSOS
Identidad	Fortalecer la identidad organizacional y fomentar una cultura coherente en el personal para que se sientan parte importante de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.	Identificar la satisfacción del personal mediante la aplicación de un cuestionario	Se obtendrá información sobre satisfacción laboral del personal lo cual aportará para conocer cuáles son esos factores que pueden ser detonantes para que el personal tenga insatisfacción lo cual servirá para proponer alternativas de corrección.	- Jefe personal - Personal	400 Bs.
		Taller de capacitación sobre identidad empresarial para que el personal adquiera conocimiento sobre los componentes visuales y verbales que expresan la personalidad, valores y objetivos de la empresa Nacional Seguros.	Se fortalece la identidad organizacional al promoviendo el sentido de pertenencia a la empresa y se refuerzan las bases cognitivas y emocionales que desarrollan los lazos psicológicos con la empresa.	- Jefe personal - Personal	3.000 Bs.
		Implementar el plan de carrera mediante el diseño de un mapa de carrera, planificación de la formación	El personal identificar las habilidades y conocimientos necesarios para avanzar en su campo, así como las	- Jefe personal - Personal	2.000 Bs.

	que requieren el personal y establecer los resultados de aplicación	oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.		
	Desarrollo de reuniones para realizar charlas sobre la identidad empresarial.	Mayor implicación del personal ya que se sentirán parte de la empresa, de su historia, trayectoria, transmitiendo sus valores a través de su trabajo.	- Jefe personal - Personal	de 200 Bs.
	Construcción de métricas para medir la cultura empresarial.	Aportaran información numérica o porcentual de las distintas Actividades que realiza el personal en relación a la cultura empresarial lo cual permitirá fortalecer la identidad del personal con los valores, y objetivos de la empresa Nacional Seguros.	- Jefe personal - Personal	de 1.000 Bs.

Nota: Elaboración propia, 2024

Actividades	Meses											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Practicando técnicas de relajación. Se aplica la técnica fisiológica y la técnica de entrenamiento autógeno de Schultz.												
Relaciones												
Emplear el feedback para mejorar las relaciones entre los jefes y el personal.												
Ejercicios para practicar la comunicación no verbal con el personal.												
Practicar un estilo de relación asertiva y una comunicación efectiva el para tratar de comprender a la persona que está hablando con el personal.												
Práctica de retroalimentación mediante preguntas para favorecer las relaciones entre trabajadores.												
Practicar la escucha activa en diversos contextos del trabajo fortaleciendo las relaciones interpersonales.												
Jefes escucha las necesidades y preocupaciones de los empleados.												
Cooperación												
Implementar un sistema de comunicación en tiempo real por canales (chat, videoconferencias).												
Implementación de un sistema de almacenamiento de información digital para agilizar el manejo de documentos en forma digital.												
Implementar un sistema de gestión del trabajo.												
Estándares												
Identificar los requerimientos y necesidades que tienen el personal respecto al ambiente, equipos e infraestructura en su puesto de trabajo.												

Actividades	Meses											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Mejorar el ambiente, los equipos e infraestructura del personal.												
Implementar un sistema de control interno de personal.												
Conflicto												
Realizar un diagnóstico de los conflictos según las partes implicadas: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala e interorganizacional y su origen.												
Taller de capacitación sobre soluciones de conflictos interpersonales.												
Realizar reuniones entre jefes y personal para resolución de conflictos.												
Regulación de las conductas negativas a través de la aplicación de la técnica de autocontrol.												
Implementar ejercicios para que el personal aprenda a resolver problemas para mejorar conductas negativas.												
Identidad												
Identificar la satisfacción del personal.												
Taller de capacitación sobre identidad empresarial.												
Implementar el plan de carrera												
Desarrollo de reuniones para realizar charlas sobre la identidad empresarial.												
Construcción de métricas para medir la cultura empresarial.												

Nota: Elaboración propia, 2024

La propuesta del programa de intervención mediante la aplicación de las diversas Actividades para fortalecer el clima organizacional en la empresa Nacional Seguros será llevado a cabo durante 1 año.

3.4 Presupuesto de la propuesta

Se presenta el presupuesto para llevar a cabo la propuesta del programa de intervención.

Tabla 16.

Presupuesto de la propuesta para fortalecer el clima organizacional (en bolivianos por año)

Actividades	En Bs.
Estructura	
Implementación de un software para medir el clima organizacional.	10.000
Taller de capacitación sobre las políticas y estrategias de la empresa.	3000
Reuniones de coordinación entre jefes y personal.	500
Responsabilidad	
Identificar las fortalezas y debilidades laborales y personales de los trabajadores en general.	300
Implementar un taller de capacitación sobre cultura de responsabilidad	3000
Reuniones de comunicación entre los jefes inmediatos superiores y personal	200
Recompensa	
Construcción e implementación de memorándums de felicitación.	150
Construcción e implementación de diplomas y plaquetas de reconocimiento.	1000
Reconocimiento verbal por el buen desempeño laboral	0
Realización de reuniones de felicitación para el mejor empleado del mes.	200
Desafíos	
Taller de capacitación sobre desarrollo de habilidades laborales (Liderazgo, iniciativa, inteligencia emocional, pensamiento crítico)	2500
Ejercicios para afrontar el estrés laboral.	200
Practicando técnicas de relajación. Se aplica la técnica fisiológica y la técnica de entrenamiento autógeno de Schultz.	200
Relaciones	
Emplear el feedback para mejorar las relaciones entre los jefes y el personal.	300
Ejercicios para practicar la comunicación no verbal con el personal.	350

Actividades	En Bs.
Practicar un estilo de relación asertiva y una comunicación efectiva el para tratar de comprender a la persona que está hablando con el personal.	250
Práctica de retroalimentación mediante preguntas para favorecer las relaciones entre trabajadores.	150
Practicar la escucha activa en diversos contextos del trabajo fortaleciendo las relaciones interpersonales.	200
Jefes escucha las necesidades y preocupaciones de los empleados.	150
Cooperación	
Implementar un sistema de comunicación en tiempo real por canales (chat, videoconferencias).	8.000
Implementación de un sistema de almacenamiento de información digital para agilizar el manejo de documentos en forma digital.	50.000
Implementar un sistema de gestión del trabajo.	20.000
Estándares	
Identificar los requerimientos y necesidades que tienen el personal respecto al ambiente, equipos e infraestructura en su puesto de trabajo.	500
Mejorar el ambiente, los equipos e infraestructura del personal.	30.000
Implementar un sistema de control interno de personal.	10.000
Conflicto	
Realizar un diagnóstico de los conflictos según las partes implicadas: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala e interorganizacional y su origen.	400
Taller de capacitación sobre soluciones de conflictos interpersonales.	3.000
Realizar reuniones entre jefes y personal para resolución de conflictos.	300
Regulación de las conductas negativas a través de la aplicación de la técnica de autocontrol.	200
Implementar ejercicios para que el personal aprenda a resolver problemas para mejorar conductas negativas.	200
Identidad	
Identificar la satisfacción del personal.	400
Taller de capacitación sobre identidad empresarial.	3.000
Implementar el plan de carrera	2.000
Desarrollo de reuniones para realizar charlas sobre la identidad empresarial.	200

Actividades	En Bs.
Construcción de métricas para medir la cultura empresarial.	1.000
TOTAL	151.850

Nota: Elaboración propia, 2024

El presupuesto del programa de intervención para fortalecer el clima organizacional en la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre es de 151.850 Bs. que será ejecutado en 1 gestión.

3.5 Beneficio de la propuesta

Se presenta el beneficio - costo que tendría la aplicación de la propuesta del programa de intervención para fortalecer el clima organizacional del personal en la empresa Nacional Seguros.

Para tal fin se propone el siguiente formula estadística:

$$C/B = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}}$$

Tabla 17.

Resultados del costo – beneficio

Presupuesto para el personal de la Empresa Nacional Seguros	Costos de la propuesta	Resultado
1.290.481	151.850	8,50

Nota: Elaboración propia, 2024

Según datos de la empresa Nacional Seguros, se cuenta con un presupuesto para el personal de 1.290.481 Bs. que se divide entre los costos de la propuesta de 151.850 dando como resultado un B/C de 8,50 que es positivo lo cual demuestra que la propuesta del programa de intervención es viable para ser implementada porque se obtienen beneficios en el fortalecimiento del clima organizacional lo cual contribuye al desempeño laboral del personal de la empresa.

La inclusión del ítem "Presupuesto para personal" dentro de la fórmula de beneficio de la propuesta se fundamenta en la idea de que el personal es el recurso clave sobre el cual impactará directamente el programa de intervención. Este presupuesto no representa un

costo fijo operativo de la empresa, sino más bien una inversión estimada en capital humano que será beneficiado mediante las acciones del programa.

El cálculo del beneficio parte de una visión integral del impacto que tendrá la propuesta en el clima organizacional, entendiendo que al fortalecer las condiciones laborales, relaciones, recompensas y procesos internos, se mejora el desempeño del personal, lo que repercute en:

- Mayor productividad.
- Reducción de rotación.
- Mejor atención al cliente.
- Mayor compromiso con los objetivos organizacionales.

Desde esa perspectiva, se justificó el uso de la categoría “Presupuesto para personal” como una representación económica del valor que adquiere la intervención al mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores. Es decir, si la intervención alcanza al 100% del personal (63 trabajadores), el beneficio se calcula considerando una estimación de lo que representa esa mejora en términos de rendimiento, motivación y permanencia laboral.

En versiones revisadas del documento, se aclara este concepto en la sección de beneficios, diferenciando claramente el presupuesto operativo del proyecto (costos) de los beneficios proyectados en términos económicos y humano

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento validado de Litwin y Stringer, y el análisis realizado sobre las dimensiones del clima organizacional en relación al desempeño laboral, se identificaron evidencias que permiten parcialmente respaldar la hipótesis planteada.

Los datos muestran que ciertas dimensiones del clima organizacional, como la estructura, responsabilidad, recompensa y desafíos, presentan niveles favorables en la empresa Nacional Seguros. Estas áreas se correlacionan con un mejor desempeño de los equipos y mayor cumplimiento de metas asignadas, lo cual respalda una relación positiva entre clima organizacional y desempeño laboral.

Sin embargo, otras dimensiones como relaciones interpersonales, identidad organizacional, estándares y resolución de conflictos revelaron niveles bajos, lo que indica climas desfavorables que afectan directamente la cohesión del equipo y la calidad del servicio percibida tanto por usuarios internos como externos.

En cuanto a la relación con los objetivos empresariales, se evidenció que el clima organizacional influye en la motivación y compromiso del personal, pero no todos los resultados permiten concluir una relación directa o fuerte. La ausencia de indicadores medibles de cumplimiento de objetivos institucionales impidió confirmar empíricamente esta parte de la hipótesis, lo cual se reconoce como una limitación del estudio.

Por tanto, se concluye que la hipótesis se cumple parcialmente:

- Existe una relación positiva entre algunas dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral.
- La vinculación con la calidad del servicio y el logro de los objetivos empresariales requiere ser abordada en investigaciones futuras con una metodología explicativa y herramientas específicas que permitan medir esos vínculos de manera directa y cuantificable.

4.1 Conclusiones

- **El clima organizacional en Nacional Seguros Sucre presenta debilidades significativas en dimensiones clave como relaciones interpersonales, identidad institucional, estándares de trabajo y mecanismos de resolución de conflictos, lo que afecta negativamente la motivación y la cohesión del personal.**
- **Existe una relación parcial y positiva entre el clima organizacional y la calidad del servicio, especialmente en áreas donde se perciben buenas condiciones**

estructurales y de responsabilidad. Sin embargo, las falencias en comunicación, reconocimiento e identidad reducen el impacto positivo que podría alcanzarse.

- **El vínculo entre el clima organizacional y el logro de los objetivos organizacionales no pudo demostrarse de manera concluyente**, debido a la falta de indicadores internos específicos que midan el cumplimiento de metas organizacionales vinculadas directamente con variables humanas.
- El diagnóstico evidenció una **falta de programas institucionalizados orientados a fortalecer el clima laboral**, a pesar de que el personal reconoce que su desempeño y satisfacción están condicionados por el ambiente organizacional.
- La propuesta comprende un programa de intervención mediante el desarrollo de Actividades para fortalecer el clima organizacional del personal de la empresa Nacional Seguros y que contribuya al desempeño laboral de forma eficiente.

4.2 Recomendaciones

- **Implementar un programa integral de fortalecimiento del clima organizacional**, con énfasis en mejorar las relaciones interpersonales, el sentido de identidad institucional y los canales de comunicación entre niveles jerárquicos.
- **Establecer mecanismos de evaluación periódica del clima organizacional**, utilizando instrumentos validados como el de Litwin y Stringer, para monitorear avances y ajustar estrategias.
- **Diseñar actividades internas que refuercen la cultura organizacional**, como talleres de integración, capacitaciones en trabajo en equipo, resolución de conflictos y liderazgo participativo.
- **Crear una política institucional de reconocimiento y recompensas**, que visibilice el desempeño y el compromiso del personal, reforzando la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia.
- **Articular los indicadores de clima organizacional con los objetivos estratégicos institucionales**, permitiendo una evaluación más clara de cómo las condiciones internas afectan los resultados empresariales.
- **Profundizar en futuras investigaciones la relación entre clima organizacional, calidad del servicio y resultados institucionales**, integrando técnicas de análisis estadístico multivariado y herramientas de medición del desempeño organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, B. G., & Laguna, C. S. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral del área de segmentos y experiencia al cliente del Scotiabank, 2021. (Tesis de licenciatura) Universidad San Ignacio de Loyola.
- Amoros, G., Cataño, P., Liñan, C., & Rosell, M. (2019). Tipos de Cultura Organizacional y Síndrome de Burnout. *Revista científica*, 29(13), 37-48.
- Araujo, J. (2021). El cambio organizacional en los sindicatos argentinos. *Corrientes. Argentina: (Tesis de Grado) Universidad San Martin.*
- Arrieta, D., Sotelo, J., & Zamora, M. (2018). Diagnóstico del clima organizacional del seguro popular. Juárez. México: Universidad de Juárez.
- Belsuzarri, V. A., & Acosta, M. P. (2020). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los operarios de una PYME contratista en Ingeniería, Lima 2019. Lima. Perú: (Tesis de licenciatura) Universidad San Ignacio de Loyola.
- Boyd, Y. (2017). Relación entre el Desarrollo de personas y la productividad de los colaboradores de una empresa de transporte y venta de combustible, Cajamarca - 2017. Cajamarca. Perú: (Tesis de pregrado) Universidad de Cajamarca.
- Burbano, J. S., & Camp, C. F. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos de los ADM del Ecuador. *Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 6(45), 297-312.
- Castillo, C., & León, C. (2020). Estudio de clima laboral en una aseguradora privada en la ciudad de Cuenca. Cuenca. Ecuador: (Tesis de Maestría) Universidad del Azuay.
- Chagua, F. (2018). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR- Servicio de Parques de Lima. Lima. Perú: (Tesis de Grado) Universidad Nacional Federico Villareal.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Cornejo, P., Diaz, C., & Martínez, B. (2023). Plan de acción del clima organizacional para mejorar el bienestar laboral de los colaboradores del área comercial de Seguros Sura, S.A, oficinas centrales, ubicada en el Municipio de San Salvador. San Salvador. El Salvador: (Tesis de Maestría) Universidad de el Salvador.
- Correa, M. E. (2018). Plan de Acción de Mejora al Clima Organizacional en la Constructora JR SAS en la Ciudad de Cúcuta Norte de Santander. Cúcuta Norte de Santander. Colombia : (Tesis de Grado) Universidad Libre Seccional Cúcuta.

- Durand, H. (2017). El clima organizacional y su relación con el desempeño de los colaboradores de la gerencia de operaciones multibanca del banco de crédito del Perú S.A, *la Molina*, 2017 . Lima. Peru: (Tesis de pregrado) Universidad Nacional de San Marcos.
- Empresa Nacional Seguros. (2023). Plan Estratégico Empresarial. Sucre. Bolivia: Departamento de planificación .
- Fort, R. (2020). Una herramienta para medir Clima Organizacional Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*, 17(8), 12-19.
- Fuentes, K., Barahona, F., & Downs, A. (2017). Influencia del estilo de liderazgo sobre el clima laboral de Seguros Lafise. Tegucigalpa. Honduras: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
- García, A. (2015). El trabajo por incentivos mejora la productividad de las empresas. *El Economista*, 17(8), 15-21.
- Govea, K., & Zúñiga, D. (2020). El Clima Organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Digital Investigación y Negocios*, 21(1), 1–9.
- Katzenbach, J.R. y Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lovaton, Z. I. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una Compañía de Seguros – Lima 2022. Lima. Perú: (Tesis de Grado) Universidad San Ignacio de Loyola .
- Luna, C., & Mamani, H. (2019). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos del Palacio Municipal Jacobo Hunter – Arequipa. Arequipa. Perú: (Tesis de Grado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Maslow, A. (2018). Teoría de la motivación humana de Maslow. *Revista de Psicología*, 28(9), 31-45.
- Mendoza-Llanos, R., & Moyano-Díaz, E. (2019). Las variaciones de la satisfacción vital según edad y clima organizacional en trabajadores de la salud. *Revista gerencia y Políticas de salud*, 18(36), 1-13.
- Navarro, K. G. (2019). Incidencia de la cultura organizacional en la productividad de los colaboradores de la unidad de administración del plan COPESCO nacional. *Revista educativa*, 14(8), 22-35.
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24.

- Pilligua, C. F. (2017). El clima laboral y su influencia en el rendimiento productivo de las empresas. Caso práctico: HARDEPEX Cía. *Ltda.* Manta, Ecuador: (Tesis de Maestría) Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Pizarro, M. (2016). Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada, 2016. Lima.Perú: (Tesis de pregrado) Universidad Nacional de San Marcos.
- Poletto, J. F. (2021). Productividad y Cultura Organizacional en la era del Conocimiento. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 19(6), 14-18.
- Pucheu, J. (2014). Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Quiñonez, C., & Peralta, M. (2020). Clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de los colegios y escuelas adventistas de la Misión Ecuatoriana del Norte y Misión Ecuatoriana del Sur. Cuenca. Ecuador: (Tesis de Maestría) Universidad de Cuenca.
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2015). *Comportamiento organizacional*. 17ª ed. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas .
- Rodríguez, L. F. (2018). Propuesta para la mejorar del clima organizacional en microempresas en Colombia. Bogotá, Colombia.: (Tesis de Maestría) Universidad de los Andes.
- Tangoa, A. (2020). El clima organizacional y el desempeño laboral en la caja de ahorro y crédito Arequipa de la ciudad de Aguatía. Arequipa. Perú: (Tesis de Grado). Universidad Nacional Agraria de la Selva.

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta a personal

La siguiente encuesta es para obtener información sobre el clima organizacional de la empresa Nacional Seguros cuya información será para fines académicos, por favor responda las siguientes preguntas

ESCALA A UTILIZAR

1	2	3	4	5
Siempre/SI	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca/NO

		1	2	3	4	5
	ESTRUCTURA					
1.	¿En la empresa Nacional Seguros las tareas están claramente definidas?					
2.	¿En la empresa Nacional Seguros las tareas están lógicamente estructuradas?					
3.	¿En la empresa Nacional Seguros se tiene claro quién manda y toma las decisiones?					
4.	¿Conoce claramente las políticas de la empresa Nacional Seguros?					
5.	¿Conoce claramente la estructura organizativa de la empresa Nacional Seguros?					
6.	¿En la empresa Nacional Seguros no existen muchos papeleos para hacer las cosas?					
7.	¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)?					
8.	¿En la empresa Nacional Seguros la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación?					
9.	¿En la empresa Nacional Seguros a veces no se tiene claro a quién reportar?					
10.	¿Los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?					
	RESPONSABILIDAD					
11.	¿No se confía mucho en juicios individuales en la empresa Nacional Seguros, casi todo se verifica dos veces?					
12.	¿Al jefe le gusta que haga bien su trabajo sin estar verificándolo con él?					

	ESTRUCTURA	1	2	3	4	5
13.	¿Los superiores solo trazan planes generales de lo que debe hacer, del resto usted es responsable por el trabajo realizado?					
14.	¿En la empresa Nacional Seguros sale adelante cuando toma la iniciativa y trata de hacer las cosas usted?					
15.	¿La filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas?					
16.	¿En la empresa Nacional Seguros cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?					
17.	¿En la empresa Nacional Seguros uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?					
	RECOMPENSA					
18.	¿En la empresa Nacional Seguros existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?					
19.	¿Las recompensas e incentivos que se reciben en la empresa Nacional Seguros son mejores que las amenazas y críticas?					
20.	¿Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?					
21.	¿En la empresa Nacional Seguros hay muchísima crítica?					
22.	¿En la empresa Nacional Seguros no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?					
23.	¿Cuándo comete un error le sancionan?					
	DESAFÍOS					
24.	¿La filosofía en la empresa Nacional Seguros es que a largo plazo progresa más si hacen las cosas lentas, pero certeramente?					
25.	¿La empresa Nacional Seguros ha tomado riesgos en los momentos oportunos?					
26.	¿En la empresa Nacional Seguros se tiene que tomar riesgos grandes ocasionalmente?					
27.	¿La toma de decisiones en la empresa Nacional Seguros se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectiSeguros?					
28.	¿La empresa Nacional Seguros se arriesga por una buena idea?					
	RELACIONES					
29.	¿Entre el personal de la empresa Nacional Seguros prevalece una atmósfera amistosa?					
30.	¿La empresa Nacional Seguros se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?					
31.	¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en la empresa Nacional Seguros?					

		1	2	3	4	5
	ESTRUCTURA					
32.	¿Las personas en la empresa Nacional Seguros tienden a ser frías y reservadas entre sí?					
33.	¿Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables?					
	COOPERACIÓN					
34.	¿En la empresa Nacional Seguros se exige trabajar en equipo?					
35.	¿El gerente piensa que todo trabajo se puede mejorar?					
36.	¿En la empresa Nacional Seguros siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?					
37.	¿Cuándo se trabaja en equipo existe buenos niveles de cooperación entre compañeros?					
38.	¿En la empresa Nacional Seguros es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?					
39.	¿El trabajo en equipo es satisfactorio?					
	ESTÁNDARES					
40.	¿Se presentan controles internos para realizar el seguimiento del trabajo del personal?					
41.	¿Los jefes hablan acerca de sus aspiraciones dentro de la empresa Nacional Seguros?					
42.	¿Las personas dentro de la empresa Nacional Seguros no confían verdaderamente una en la otra?					
43.	¿El jefe y compañeros le ayudan cuando tiene una labor difícil?					
44.	¿Las condiciones de los equipos, materiales e infraestructura le ayudan a desarrollar su trabajo?					
	CONFLICTO					
45.	¿En la empresa Nacional Seguros se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?					
46.	¿La actitud de los jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?					
47.	¿Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre el personal?					
48.	¿Siempre puede decir lo que piensa aunque no esté de acuerdo con los jefes?					
49.	¿Lo más importante en la empresa Nacional Seguros es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?					
	IDENTIDAD					
50.	¿Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la empresa Nacional Seguros?					

	ESTRUCTURA	1	2	3	4	5
51.	¿Se siente que es miembro de un equipo que funciona bien?					
52.	¿Siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa Nacional Seguros?					
53.	¿En la empresa Nacional Seguros cada cual se preocupa por sus propios intereses?					

Gracias por su cooperación

Anexo 2.*Entrevista al jefe de personal*

La presente entrevista es para obtener información sobre el clima organizacional en la empresa Nacional Seguros de la ciudad de Sucre cuyos datos se emplearán para un trabajo de investigación, por favor responda las siguientes preguntas con toda honestidad.

1. ¿Cómo considera que se encuentra el clima organizacional en la empresa?

.....
.....
.....

2. ¿Existen climas al interior de la empresa que afectan el desempeño laboral del personal, si, no, por qué?

.....
.....
.....

3. ¿Cómo es el desempeño laboral del personal?

.....
.....
.....

4. ¿Cómo es la comunicación que existe entre el personal y los jefes inmediatos superiores?

.....
.....
.....

5. ¿De qué forma se motiva al personal?

.....
.....
.....

6. ¿Existen conflictos en el trabajo grupal y las relaciones interpersonales en la empresa, si, no, por qué?

.....
.....
.....

7. ¿El personal se siente identificado con la cultura empresarial?

.....
.....
.....

8. ¿Se brinda capacitación de acuerdo a las necesidades del personal?

.....
.....
.....

9. ¿Qué tipo de recompensas se brinda al personal por el trabajo que realizan?

.....
.....
.....

10. ¿Cómo se puede mejorar el clima organizacional en la empresa Nacional Seguros?

.....
.....
.....

Gracias por su cooperación