



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA  
GERENCIA COMERCIAL DE LA  
EPS.SEDACUSCO S.A. EN LA CIUDAD DEL  
CUSCO AÑO 2018**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA  
EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

**Bach. Chavez Vasquez, Elizabeth Marleni**  
**<https://orcid.org/000-0003-1621-0849>**

**Asesor:**

**Dr. García Yovera Abraham José**  
**<https://orcid.org/0000-0002-5851-1239>**

**Línea de Investigación:**

**Gestión empresarial y emprendimiento**

**Pimentel – Perú**  
**2022**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA  
COMERCIAL DE LA EPS.SEDACUSCO S.A. EN LA CIUDAD  
DEL CUSCO AÑO 2018**

**Asesor:** Dr. Abraham José García Yovera. \_\_\_\_\_  
Firma

**Presidente(a):** Mg. Rojas Jiménez Karla Ivonne \_\_\_\_\_  
Firma

**Secretario(a):** Mg. Falla Gómez Carolina de Lourdes \_\_\_\_\_  
Firma

**Miembro(a):** Mg. Mory Guarnizo Sandra \_\_\_\_\_  
Firma

## DEDICATORIA

Con amor para Edgar mi esposo, por su incondicional apoyo en los momentos que más lo necesito.

A mis amados hijos, Alex y Fedra, quienes son la fuerza impulsora detrás de seguir adelante. A mis padres y hermanos que siempre están a mi lado.

Elizabeth.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro creador, por su gran amor y guía espiritual en el camino que recorreremos día tras día.

A nuestros Asesores Mg. Ángel Edilberto Corvera Urtecho y al Mg. Miguel Ángel Reyneiro Bocanegra García, quienes con su experiencia; nos brinda su apoyo hasta la culminación de esta meta.

## RESUMEN

Este estudio se efectuó en la Empresa EPS.SEDACUSCO.S.A, de la ciudad del Cusco, durante el año 2018, con el objetivo de diagnosticar el clima laboral en la Gerencia Comercial. En cuanto a la metodología, es una investigación cuantitativa descriptivo analítica, método inductivo – deductivo, de diseño no experimental. La población y muestra es censal de la organización, haciendo un total de 30 colaboradores. El instrumento utilizado es una encuesta tipo Likert de manera presencial en base a las 4 dimensiones. Se llega a la conclusión de que el 80.00% de colaboradores tienen una opinión muy buena y buena en el clima laboral en la Gerencia Comercial, manifestándose en las tres dimensiones: dimensión 2 de trato entre colaboradores, dimensión 3 de relación con los usuarios, dimensión 4 del ambiente físico de trabajo y una sugerencia de prestar mayor atención dimensión 1 de la relación Gerente – colaboradores. Se propone un plan de mejora organizacional. Finalmente, es importante dentro del Clima Laboral de cuidar el trato entre colaboradores, la relación con los usuarios y el ambiente físico de trabajo, sobre todo de prestar mayor atención con la relación Gerente – colaboradores.

Palabras Claves: Diagnostico, clima laboral, Gerencia Comercial.

## **ABSTRACT**

This study was carried out in the Company EPS.SEDACUSCO.S., in the city of Cusco, during the year 2018, with the objective of diagnosing a work environment in commercial management. Regarding the methodology, it is an analytical descriptive quantitative research, inductive-deductive method, non-experimental design. The population and sample is census of the organization, making a total of 30 employees. The instrument used is a Likert-type survey in person based on the 4 dimensions. It is concluded that 80.00% of employees have a very good and good opinion of the work environment in the Commercial Management, manifesting itself in the three dimensions: dimension 2 of treatment between collaborators, dimension 3 of relationship with users, dimension 4 of the physical work environment and a suggestion to pay more attention to dimension 1 of the Manager-collaborator relationship. An improvement plan for organizational improvement is proposed. Finally, it is important within the Labor Climate to take care of the treatment between collaborators, the relationship with users and the physical work environment, especially to pay more attention to the Manager-collaborator relationship.

Keywords: Diagnosis, work environment, business management

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>ÍNDICE</b> .....	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	10
1.1. Realidad Problemática .....	10
1.2. Trabajos previos .....	12
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	19
1.4. Formulación del Problema .....	28
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	28
1.6. Hipótesis.....	29
1.7. Objetivos.....	30
<b>II. MATERIAL Y MÉTODO</b> .....	32
2.1. Tipo y Diseño de Investigación .....	32
2.2. Población y muestra .....	33
2.3. Variable y Operacionalización.....	34
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad..	35
2.5. Procedimientos de análisis de datos.....	37
2.6. Aspectos éticos.....	38
2.7. Criterios de Rigor científico .....	38
<b>III. RESULTADOS</b> .....	40
3.1. Tablas y Figuras .....	40
3.2. Discusión de resultados.....	49
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	53
4.1. Conclusiones .....	53
4.2. Recomendaciones .....	54
<b>REFERENCIAS</b> .....	55
<b>ANEXOS</b> .....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de colaboradores de la gerencia comercial .....	33
Tabla 2: Operacionalización de variables .....	35
Tabla 3: Interpretación de magnitud del coeficiente de confiabilidad de un instrumento .....	36
Tabla 4: Confiabilidad del cuestionario de la variable .....	36
Tabla 5: Validación de juicio de expertos.....	37
Tabla 6: Clima laboral en la gerencia comercial .....	40
Tabla 7: Género de los encuestados .....	40
Tabla 8: Edad de los encuestados .....	41
Tabla 9: Tiempo de servicio de los encuestados .....	42
Tabla 10: Condición de trabajo.....	43
Tabla 11: Dimensión 1: Relación Gerente - colaboradores.....	44
Tabla 12: Dimensión 2: Trato entre colaboradores .....	45
Tabla 13: Dimensión 3: Relación con los usuarios .....	46
Tabla 14: Dimensión 4: Ambiente físico de trabajo.....	47
Tabla 15: Evaluación global del clima laboral en la Gerencia Comercial .....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Género de los encuestados.....	41
Figura 2: Edad de los encuestados .....	42
Figura 3: Tiempo de servicio de los encuestados .....	43
Figura 4: Condición de trabajo .....	44
Figura 5: Relación Gerente - colaboradores.....	45
Figura 6: Trato entre colaboradores .....	46
Figura 7: Relación con los usuarios.....	47
Figura 8: Ambiente físico de trabajo .....	48
Figura 9: Evaluación Global del clima laboral en la Gerencia Comercial .....	49



# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Realidad Problemática:

En toda empresa el clima laboral implica el bienestar de la persona que labora, sintiéndose identificado con la organización y en consecuencia nace una motivación para seguir aportando de manera positiva, así mismo cabe resaltar que la tarea de la Gerencia Comercial, es lograr el trabajo en equipo y el mantener un ambiente adecuado de trabajo. En este sentido sigue siendo un desafío constante para el ser humano como ente integrador de una organización.

Organización Internacional del Trabajo (2019) Enfatiza que las condiciones adecuadas de trabajo coadyuvan a la felicidad de cada empleado y al triunfo organizacional, y también es importante entender las situaciones que comprometen la productividad y el bienestar, en un momento en que se requiere un cambio tecnológico.

Cabe resaltar a la Organización de las Naciones Unidas (2018) donde Antonio Guterres indica, la necesidad de garantizar un ambiente de trabajo idóneo con el fin de mejorar la respuesta en las organizaciones, se fortalezcan aptitudes para exigir derechos y expresen opiniones.

En el diario español Voz Populi (2018) dado que la inseguridad representa un peligro para el bienestar, el 30% de los empleados en el país dijeron que experimentaron estrés en el trabajo debido al temor a perderlo y las malas condiciones laborales.

En Perú, refiriéndose a los resultados de una encuesta elaborada por Aptitus, un portal de empleo en línea, el diario Gestión (2018) asegura que “un 86% de los individuos nacidos en Perú están dispuestos a dejar su trabajo actual si se encuentra en un mal ambiente laboral”. A nivel local, se puede observar que hay empresas que aún no están involucradas en una gestión eficaz de los recursos humanos, pero enfocan solo sus esfuerzos en obtener ganancias y creen que el

salario básico y los beneficios son suficientes para la productividad de sus empleados. Asimismo, cabe señalar que los colaboradores se esfuerzan por sentirse cómodos en su lugar de trabajo buscando llegar a su mayor potencial y realizar aportes oportunos a la empresa.

Resulta importante en una organización que cada colaborador se sienta ante todo motivado, identificado y capaz de alcanzar las metas u objetivos marcados. A tales efectos, la EPS.SEDACUSCO S.A. están comprometidos a mejorar y enriquecer el ambiente de trabajo para que los clientes sientan el cambio a través del servicio recibido, la comodidad y el aprecio por la empresa. Además, el beneficiario es la empresa y específicamente la ciudad del Cusco. Pero estas siguen siendo oportunidades y desafíos porque hoy se cree que la eficiencia y la eficacia no son las más deseables.

Podemos decir que existen algunas dificultades en la Gerencia Comercial: insatisfacción con el trabajo cooperativo, provocada por su percepción de su trabajo y el grado de correspondencia entre personas, individuos y organizaciones. De igual forma, la insatisfacción se relacionó con los siguientes factores: salario, nivel de interés en la tarea realizada, oportunidades de ascenso, falta de supervisión para la mejora, nivel de competencia, apoyo de los compañeros, malas prácticas comerciales, hacinamiento, falta de condiciones de trabajo, efectos en la salud en la seguridad y poco interés del Gerente Comercial en mantener un ambiente adecuado para que los colaboradores realicen sus actividades, en este sentido para que funcione de manera óptima, es posible establecer relaciones horizontales y desarrollo humano.

Por ello, se define el problema de investigación siguiente: ¿Cómo es el clima laboral en la Gerencia Comercial de la EPS SEDACUSCO S. A. Cusco, 2018?

## 1.2. Trabajos previos

En los últimos años, un problema a ser abordado por las empresas ha sido el clima organizacional propicio para la mejora de competencias y habilidades de los colaboradores que permitan posicionar su negocio. En el caso especial de EPS SEDACUSCO es fortalecer y mejorar las dificultades. En este contexto, nos referiremos a las siguientes experiencias:

A nivel Internacional

Acero, O. y Espin, S. (2017) en su tesis de licenciatura: análisis comparativo del clima laboral de la Universidad Equinoccial respecto a la Universidad Tecnología Israel de la Ciudad de Quito. Cuyo objetivo analizar el clima laboral. La metodología de tipo cuantitativo, no experimental transversal, tipo correlacional. El instrumento fue la encuesta, la muestra 160 administrativos, 315 docentes UTE y para la UISRAEL administrativos 54 y docentes 115. Llegaron a la conclusión se mantiene un buen ambiente laboral, por lo que es necesario definir los procesos, controles, estrategias y objetivos relacionados con el capital humano, que se verán reflejados en el logro de los objetivos. Practicar buenas relaciones interpersonales en un grupo de trabajo con signo positivo.

Comentario: Puedo señalar que es necesario la revisión de proceso y objetivos que permitan el desarrollo del personal, otro punto a tomar en cuenta es el reconocimiento con respecto a los resultados de la empresa. Así mismo, existen factores que son deficiente y no ayudan las buenas relaciones personales, pues no están repercutiendo positivamente en el buen clima laboral, es recomendable poner en práctica estrategias para mejorar las buenas relaciones.

Castillo (2017) en su tesis de maestría: Diagnóstico comportamental del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional y propuesta de mejora para el ambiente organizacional. Quito, Universidad Andina Simón Bolívar. Cuyo objetivo diagnosticar el comportamiento del clima laboral y proponer mejoras en el ambiente organizacional. La metodología, fue descriptivo exploratorio, enfoque cuantitativo, La población de 234 personas, el instrumento se utilizó la encuesta y entrevista. Llegaron a la conclusión que el diseño de propuesta mejoró

3 objetivos estratégicos con respecto al talento humano que se registran dentro del mapa estratégico colaborativo para las aplicaciones relacionadas, incluidos los elementos integrados que son parte integral de cada nivel de gestión, el plan de mejora del liderazgo y los incentivos para los empleados destacados.

Comentario: Puedo señalar que es necesario y útil de contar con el diagnóstico del comportamiento del clima laboral para mejorar el ambiente de toda organización, para ello se debe tener tres objetivos fundamentales: Tener en cuenta el mapa Estratégico, inclusión de todo en los niveles de gestión y desarrollo del liderazgo a través de incentivos y acompañamiento a los colaboradores.

López, M. y Merchán, A. (2018), en su tesis de licenciatura: Diagnóstico del clima laboral para el área administrativa de una Universidad de la Ciudad de Cuenca y propuesta de plan de mejora. Universidad de Azuay. Cuyo objetivo. Diagnosticar el clima laboral en el ámbito Administrativo y propuesta de plan de mejora. La metodología, es básica, enfoque cuantitativo-cualitativo, Instrumento fue de entrevista y cuestionario. Llegaron a la conclusión que resulta fundamental llevar a cabo un análisis del clima laboral en una IES (institución educativa superior) para poder comprender las percepciones de sus integrantes con el fin de generar procesos de reorganización administrativa para obtener la eficiencia y eficacia de las instituciones, así como identificar las actuales y futuras necesidades a través de las cuales es posible establecer lineamientos para implementar los cambios adecuados en la gestión y el logro de objetivos o metas.

Comentario: Puedo señalar que se debe realizar siempre el análisis del ambiente laboral de una organización para conocer la percepción de sus colaboradores, así identificar necesidades actuales y futuras, las cuales llevarán a establecer guías estéticas que permitan realizar cambios adecuados para alcanzar metas.

Valverde (2018) en su tesis de maestría: Caracterización del clima laboral y la cultura organizacional en Aquarela centro comercial (Cali – Colombia). Para la Universidad del Valle. Cuyo objetivo fue caracterizar el clima y la cultura organizacional. La metodología es tipo descriptivo, cualitativo-cuantitativo, en la técnica utilizaron el cuestionario y la encuesta, con una población de 23 trabajadores y 6 encuestados. Llegaron a la conclusión que dentro del centro

comercial prevalecen los siguientes valores: obediencia y respeto; los trabajadores consideran “familia” a su entorno de trabajo y el gerente se percibe como la cabeza o líder. Hay una gran disparidad entre el punto de vista de los trabajadores con contrato y aquellos que trabajan en el extranjero.

Comentario: Puedo señalar que los valores del respeto, obediencia, liderazgo y clima de familia son fundamentales en el ambiente laboral, a la que se llamara cultura organizacional.

Villafuerte, B. y Viteri, A. (2018) en su tesis de maestría: Análisis del clima Laboral del Proyecto Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Quito: Universidad Internacional del Ecuador. Elaborada con el objetivo de analizar como incide el clima laboral en la ejecución de los Contratos. Utilizando una metodología cuantitativa, descriptiva, correlacional, la modalidad de estudio es de campo, método deductivo, la población consta de 38 funcionarios, el instrumento fue de encuesta. Llegaron a la conclusión que el gerente del proyecto del BID al contar con la información necesaria puede desarrollar estrategias apropiadas que crean un mejor ambiente de trabajo para los empleados involucrados en sus diversas etapas, a fin de respaldar el uso de tiempo y recursos razonables y proporcionar la evidencia necesaria para orientar la administración.

Comentario: Puedo señalar que es fundamental establecer estrategias (tiempo, recursos y liderazgo) para favorecer una gestión eficaz y eficiente evidenciándose en las diferentes fases y resultado de la institución.

#### A nivel Nacional

Asalde (2018) en su tesis de licenciatura: Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Gerencia Sub Regional Bagua 2016. Universidad Señor de Sipán. El objetivo fue determinar la incidencia del clima organizacional dentro del desempeño laboral de los empleados. La investigación fue descriptiva, explicativa, correlacional y no experimental de corte transversal. La población fue de 62 trabajadores. Se llegó a la conclusión que el ambiente organizacional no es efectivo ni insatisfactorio para hacer un buen trabajo cuando está influenciado por factores como: liderazgo autoritario y despido.

Comentario: Dentro de una organización hay factores que determinan el uso eficiente de recursos tanto humanos como materiales, aceptarla propiciará el aumento de la productividad.

Cárdenas y Tejeda (2016) realizó una investigación llamada: Influencia de la Motivación de los Trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública sobre el clima laboral y planteamiento de una propuesta de estrategias motivacionales, Arequipa 2015. El objetivo fue determinar como influye la motivación que poseen los empleados dentro del clima laboral. Se trató de una investigación cuantitativa, transversal explicativa y no experimental, además se tuvo a 162 empleados como participantes, el instrumento aplicado es encuesta. Se llegó a la conclusión, donde se identificó que las principales características que provocan mayores problemas en el ámbito laboral como son la autorrealización y las condiciones de trabajo 2,8, y también se logra la participación, supervisión y comunicación en el trabajo a pesar de recibir una calificación superior a su antecesor, esta no supera el 3,3.

Comentario: La motivación en la empresa es fundamental para los colaboradores para involucrarse en las actividades laborales sino no existe mayor responsabilidad e identificación.

Huallpayunca (2018) en su tesis de licenciatura: Programa para reducir la rotación del personal de la Subgerencia Comercial en la Empresa Luz del Sur S.A.A. Lima, 2018. Universidad Nacional de la Tecnología de Lima Sur. El objetivo fue diseñar un programa que reduzca la rotación de trabajadores de la Sub gerencia comercial de dicha entidad. La metodología cualitativa, descriptiva, inductivo-deductiva, el instrumento de entrevista y cuestionario a los gerentes y jefes. Se llegó a la conclusión que más del 50% de los encuestados podrían renunciar debido a factores internos primordialmente por la carencia de oportunidades de crecimiento profesional al no existir línea de carrera y como segundo indicador sobresaliente se verifica que la capacitación que brinda la empresa tiene deficiencias pues casi no se aplican y el personal no desarrolla sus funciones de manera óptima.

Comentario: Es fundamental cuidar la rotación del personal en una organización donde exista igualdad de oportunidades de desarrollo, formación personal, profesional (vocacional) para generar crecimiento y desempeño.

Nomberto (2017), en su tesis de maestría: Propuesta de mejora de clima laboral en la Gerencia Regional Trabajo Promoción del Empleo La Libertad, Trujillo. Para la Universidad Privada del Norte. El objetivo fue diseñar una propuesta para mejorar el clima laboral de las oficinas de la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo. En cuanto a la metodología, fue descriptiva, transversal y no experimental, el instrumento fue encuesta. Se concluyó que, como parte del diagnóstico interno de gestión, se desarrollan estrategias y programas de capacitación, de manera similar a los propuestos por la alta dirección para estructurar programas que potencien y generen comunicación de liderazgo.

Comentario: Cada organización debe ser diagnosticada internamente por la Gerencia para formular la estrategia y desarrollar los recursos humanos para ofrecer programas de capacitación y motivación dentro de la comunicación lineal y el liderazgo asertivo.

Zamora (2017) en su tesis de licenciatura: Clima Laboral y el Desempeño Organizacional en Servidores Públicos de la Casa Militar, Despacho Presidencial del Perú 2017. Presentada para la Universidad Alas peruanas, el objetivo fue determinar alguna relación entre el clima laboral y el desempeño organizativo de los servidores estatales. La investigación correlacional, teniendo a participantes a 67 de estos servidores, quienes tuvieron que responder un cuestionario. Se llegó a la conclusión que las dimensiones de realización personal cuya  $p$  fue 0.004, implicación personal con  $p$  valor menor a 0,001, supervisión con  $p$  valor menor a 0.001, comunicación personal cuya  $p$  resultó 0,019 y las condiciones de trabajo con  $p$  de 0,029; las dimensiones mencionadas se asociaron de forma significativa con la variable desempeño organizacional.

Comentario: En la empresa es de vital importancia el desarrollo de la información y tecnología, al interior de un ámbito de un conocimiento en constante cambio, el surgimiento de nuevos modelos de gobierno y operación, en los que se definen metas y resultados, pero no excluyen la importancia del recurso humano.



## A nivel Local

Benavente (2017), en su tesis de licenciatura: Efecto del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Desempeño Organizacional de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2015. Con el propósito de evaluar qué efectos tiene la satisfacción laboral y clima organizacional sobre el desempeño organizacional de los trabajadores administrativos. La metodología de tipo cuantitativa, transversal y no experimental, los participantes fueron 263, se aplicó un cuestionario. Al final el autor concluye que el clima organizacional muchas veces se debe a que prevalece la satisfacción laboral, ya que esta variable tiene una tendencia menor al promedio teórico.

Comentario: El desempeño laboral influye sobre la calidez, resolución de conflictos, identidad, supervisión, siendo la oportunidad de desarrollo y recompensa.

Falcón (2018) en su tesis de maestra: El clima laboral y desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Ocoruro, Provincia de Espinar, Cusco, 2018. Presentada en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Cuyo propósito fue encontrar la interrelación existente entre las variables clima laboral y desempeño docente. La investigación fue no experimenta, deductiva e hipotética, con una muestra censal constituida por un total de 40 educandos, su instrumento es los cuestionarios. Se llegó a conclusión que hay una relación importante entre las variables de desempeño docente y el clima laboral, dando como resultado un 77,50% favorable, 20% promedio y 2,5% desfavorable.

Comentario: Un ambiente inadecuado no es de gran importancia para el buen funcionamiento de cualquier organización, lo que finalmente afecta la vida de la organización, que muchas veces se encuentra dividida por la deficiente comunicación, el autoritarismo o mal diseño. Debe haber líderes que sean capaces de guiar a los miembros hacia la consecución de objetivos y metas que desea la institución.

Huapaya (2017) en su tesis de licenciatura: Clima Laboral y Productividad Empresarial en Perú Travel & Adventures E.I.R.L. Periodo 2016. Cusco – 2017, tiene como objetivo determinar la interrelación que existe entre la calidad de la producción y la motivación presente en el clima laboral. En cuanto a la metodología

es descriptivo correlacional, su población es de 18 trabajadores, usando un cuestionario como instrumento. Con los resultados se concluye que la empresa tiene una buena productividad como resultado de la motivación de los empleados, el buen liderazgo, así como la percepción de buenos incentivos y recompensas, y esto garantiza a los empleados un buen desempeño en términos de innovación, calidad y competitividad en los servicios prestados.

Comentario: En términos laborales la motivación se relaciona con la calidad de la producción y el sistema de recompensas en los colaboradores de la empresa.

Muelle (2018) en su tesis de maestría: Clima laboral e imagen institucional Empresa CONSETTUR Machupichu SAC. Cusco, 2018. Universidad César Vallejo. Con el propósito fundamental de hallar si existe una relación entre la imagen institución y el clima laboral. Dicha investigación fue básica y sustantiva, transversal y descriptiva correlacional, donde participaron 80 empleados de la mencionada entidad. Al final se concluye que efectivamente hay relación significativa a nivel estadístico entre la imagen corporativa y el clima laboral de la entidad.

Comentario: Es necesario abordar la relevancia que envuelve la imagen institucional de tal entidad, en cuanto a la gestión de los recursos humanos.

Saavedra y Vargas (2016) en su tesis de licenciatura: Clima organizacional en el desempeño laboral del personal del área financiera de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Trabajo desarrollado a fin de hallar como influye el clima organizativo en el desempeño de los trabajadores. La Metodología fue de tipo correlacional, descriptivo y explicativo, deductivo, transversal y no experimental. Los sujetos que formaron parte del estudio comprenden 32 empleados. Se llegó a la conclusión de que el entorno regulatorio del sector financiero afecta y determina el desempeño que pueden tener los trabajadores, así como el desempeño en términos de ambiente físico, recompensas y capacitación.

Comentario: El desempeño laboral determina e influye en el comportamiento de los colaboradores, tanto en términos del entorno físico como de las recompensas y la capacitación.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Clima Laboral**

##### **1.3.1.1. Definición de clima laboral**

Esta es una variante que ha sido estudiada por menos de 100 años, lo que enriquece la teoría sobre el tema.

Según el investigador Gan & Gaspar (2007), Mayo realizó los primeros estudios sobre el lugar de trabajo entre 1927 y 1939 en Western Electric. Mayo estudia las relaciones entre personas, los sentimientos de pertenencia, el interés propio y el desempeño de los empleados.

Algunos investigadores se interesaron por el ambiente de trabajo y comenzaron a formar conocimientos al respecto.

Teniendo como referencia histórica, Forehand, & Von (1964) Él define el entorno empresarial como “la serie de particularidades que caracterizan y describen a diferentes organizaciones, dichas particulares pueden permanecer en el tiempo de forma relativa y afectan el comportamiento de las personas”. (p. 34)

Por otro lado, las actitudes ejecutivas o “fenomenológicas” ven el ambiente de trabajo como un aspecto que depende de las percepciones de las personas y que persiste mientras exista una visión común y ampliada dentro del grupo u organización, así como en base a un cierto grado de acuerdo en cómo se percibe el entorno, incluso si no es un grupo de construcción individual u organización de acuerdo con una visión socialmente percibida. Asociación de Organizaciones. Prieto, & Peiro. (1996), pág. 84.

Actualmente existen varios enfoques para abordar el concepto de ergonomía. Los más típicos se presentan:

### *Enfoque de síntesis.*

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939) se consideran las variables estructurales objetivas y subjetivas del empleado.

### *Enfoque subjetivo.*

Halpin, A. & Croft, D. (1962) Estos autores interpretaron la opinión de que los empleados moldean la organización y la percepción del trabajo. Para el presente enfoque se tienen en cuenta las variables que siguen: a) variables sensibles, causales a cualquier cambio que ocurra dentro de una entidad; b) variables de carácter intermedio, que indican la relación de subjetividad, es decir, comunicación, motivación, estilo de liderazgo, entre otros; c) Variables carácter final, que surgen del resultado de la organización, como rentabilidad, rentabilidad, etc.

### *Enfoque estructuralista.*

Forehand, G.A. & Gilmer, B. (1964) Surge de un conjunto de análisis objetivos del entorno de los empleados, en otras palabras, las dimensiones de una entidad, el enfoque de los procesos para tomar decisiones, la tecnología, la jerarquía, y las maneras de regular la conducta de un individuo.

En los años 90', los investigadores como Reichers, A. & Schneider, B. (1990) quienes vinculan los procedimientos, políticas y prácticas organizativas informales y formales al ambiente de trabajo afirman que es a través de la conciencia que las personas adquieren que se desarrollan dentro de la empresa.

Por otro lado, Chiavenato I. (1990) Plantea que el ambiente interno de la organización, entendido también como clima interno, genera algunos motivos como la productividad, motivación y satisfacción laboral.

En años más recientes, Hernández, R., Méndez, S. & Contreras, R. (2012), recuerdan que al hablar de clima organizativo se deduce que en una variable que interviene en el comportamiento y contexto de los individuos que trabajan en una entidad.

Por último, Rambay, M. San Miguel, E. & Duque, E. (2017) la motivación para aprender como factor esencial en el puesto de trabajo. Concluyeron que a

partir de la motivación de los individuos en su trabajo se creará un ambiente dinámico y cambiante.

### **1.3.1.2. Elementos del Clima Laboral**

Chiavenato I. (1990) Define lo que es el ambiente interno de la empresa, entendido como el ambiente interno en el que se crean determinados atributos como motivación, satisfacción laboral y productividad.

Pulido (2007) establece que incluye un conjunto de características y factores, tales como: situaciones, actitudes grupales, organización, infraestructura, etc.; Afecta a su convivencia, al trabajo y al desarrollo de la sociedad (p. 99) Hoy en día, gran parte de la organizaciones luchan por diseñar un entorno que les ayude a mantener su nivel de productividad, adaptarse a los cambios y hacer frente a los problemas, dificultades y desafíos; Por ello, es necesario que los esfuerzos no sean en vano y puedan tener éxito, por lo que se debe tener en cuenta el factor humano. (Gómez (2008), pág. 56.)

Ribas sostiene que, el clima organizacional es aquella variable que explica ciertos procesos como la rotación, productividad, desempeño, eficiencia, eficacia, calidad de vida y satisfacción laboral. Asimismo, el conocimiento y las acciones realizadas en el lugar de trabajo son fundamentales para la planificación y el desarrollo organizacional. (Ribas (2003), pág. 78) así mismo, Robbins, S. y Coulter, M. (2013), dice que "esto significa estar en contacto con la empresa, dejar que los empleados sientan y experimenten cómo es el ambiente en la organización". (p. 90).

Los elementos conforme indica Robbins (1999) en su obra son: "Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones" (p. 152):

a) *Calidad de liderazgo*: Capacidad de un individuo para ejercer su influencia sobre otros, ya sea dinámica, creativa, proactiva, inclusiva, receptiva, participativa, etc. Al mismo tiempo, se desarrollarán las condiciones adecuadas para fortalecer un equipo de colaboradores comprometidos con las metas de la

entidad, para trabajar coherente y eficientemente con los creadores de calidad, servicio y valor. Debe recordarse que el liderazgo en un proceso o arte de ejercer influencia sobre los individuos para que estos se comprometan de forma entusiasta y voluntaria con la consecución de los objetivos del equipo. Se cree que deberían estar motivados no solo para poner su voluntad a trabajar, también por su confianza y entusiasmo. (Koontz, H y Wehrich, H., (2013), pág. 302.)

- b) *Grado de confianza:* Incluye la medida en que a los empleados se les asigna responsabilidad en el desempeño de su trabajo, lo que les da la capacidad de tomar decisiones sobre el puesto que ocupan.
- c) *Comunicación ascendente y descendente:* Es un componente muy importante de cualquier organización, la correcta gestión conducirá a resultados de alto impacto. Como medio que no solo comunica ideas, sino que también crea participación, oportunidad y confianza, se establece en todos los niveles de comprensión y compromiso, tanto horizontalmente (entre colegas) como verticalmente (entre superiores - subordinado, subordinado - superior). Asimismo, incrementar el valor de la producción en la empresa y mejorar la relación laboral. Cabe resaltar lo que manifiesta, Amorós (2007) ya que menciona que “lógicamente no existe grupo a priori en ausencia de la comunicación, entendida el traspaso y comprensión de sentido”.
- d) *Responsabilidad:* Constituye la aceptación de obligaciones que son inseparables del negocio, en condiciones razonables y adecuadas.
- e) *Recompensas justas:* Es el nivel de reconocimiento y compensación (económica y no económica) que los empleados tienen que pagar por el esfuerzo realizado en el ejercicio de su trabajo. La compensación no es la única recompensa de los trabajadores, sino la percepción de justicia del receptor; las políticas y prácticas justas de promoción son otra forma de recompensar bien a los empleados y también pueden incluir la mejora en capacitación y las condiciones en el área de trabajo.

Lo que convierte a cada trabajador, empleado o jefe, que recibe un salario justo y, a menudo, superior al promedio, es un incentivo importante. (Ibáñez (2011), pág. 34)

- f) *Oportunidad:* Habilidad para desarrollar el trabajo (progreso basado en habilidades), aportar ideas, experiencias y conocimientos para en beneficio

personal y de la empresa, y elevar los niveles de satisfacción que marcan la diferencia en el lugar de trabajo de la empresa.

- g) *Compromiso*: Es la decidida actitud voluntaria que asume el empleado para cooperar, basada en el reconocimiento interno de que su trabajo contribuye y determina el éxito al desarrollar las operaciones de una entidad.
- h) *Participación*: Es el grado de apertura que la organización otorga al trabajador y potencia sus iniciativas, compromiso y crecimiento de su trabajo. Asimismo, significa su participación y aceptación de sus aportes, por pequeños que sean.
- i) *Controles razonables*: Basado en la confianza, el compromiso y la participación, el sistema de control se puede relajar y descentralizar a los trabajadores individuales. Los estudios realizados muestran que los empleados perciben una mayor satisfacción en su trabajo. En el caso de los trabajadores desmotivados, Paéz (2001) señala que resulta interesante encontrar la razón de su motivación, y para ello los líderes deben encontrar las razones requeridas para ayudarlos en el proceso de motivación. Los colaboradores entusiastas son esenciales en cualquier organización ya que lanzan proyectos innovadores en el mundo empresarial.

#### **1.3.1.3. Ambiente de trabajo o microambiente (Tipología de los Ambientes de Trabajo)**

Chiavenato (2007) afirma que el medio ambiente consiste en cada factor demográfico, cultural, legal, político, social, tecnológico y económico que están presentes en todas las sociedades y el planeta en general. Dichos factores constituyen un espacio dinámico que incluye fuerzas generadoras de reacciones y acciones, y por tanto la ocurrencia de cambios e inestabilidad, como también la incertidumbre y complejidad de las circunstancias donde se presentan. Los escenarios ambientales afectan en gran medida a las entidades con menor o mayor influencia. En tal sentido, sus efectos son generales y condicionan a toda entidad. (p.27). Asimismo, Hernández (2011), afirmó que “en el lugar donde tiene lugar una acción, se producen acontecimientos” (p. 53). La ecología se refiere al medio donde los individuos se desenvuelven.

Asimismo, Chiavenato (2007) Establece que cada organización posee un lugar propio de labores en donde se colocan sus resultados, entradas o salidas, los consumidores o clientes y sus proveedores de material. Las empresas no son responsables de lo que sucede a su alrededor. En cualquier escenario laboral hay competidores (los que compiten contigo por la entrada y salida) y organismos reguladores (sindicatos y vigilantes) que imponen condiciones y restricciones. Limitado a las actividades de la organización. (p.28) Chiavenato (2007), pág. 31, plantea la siguiente clasificación:

- a) Ambiente homogéneo y estable: “En este punto las organizaciones se estructuran orgánicamente de forma simple, sin tanta diferenciación, pocos departamentos destinados a la atención de actores involucrados (competidores, proveedores, clientes) sin diferenciación y homogéneos, otorgándoles un trato conservador, repetitivo, estandarizado y rutinario lidiando con situaciones ambientales que no presentan muchos cambios y suelen ser estable”.
- b) Ambiente heterogéneo y estable: “En las entidades toman en cuenta una estructuración orgánica diferenciada, en otras palabras, se crean diversos departamentos con la capacidad de hacer frente de forma recíproca a las secciones ambientales involucradas, considerando la heterogeneidad del ambiente, otorgando a los involucrados un trato conservador, repetitivo, estandarizado y rutinario lidiando con situaciones ambientales que no presentan muchos cambios y suelen ser estable”.
- c) Ambiente homogéneo e inestable: “Una entidad considera una estructuración orgánica no tan diferenciada, en otras palabras, con pocos departamentos que enfrenten a los actores ambientales sin diferenciación y homogéneos”.
- d) Ambiente heterogéneo e inestable: “Constituye el más desafiante y complicado debido a sus características imprevisibles y complejas. Las entidades requieren que su estructura orgánica este plenamente diferenciada, con múltiples departamentos con la capacidad de lidiar con las secciones ambientales participantes, se requiere atender a los actores ambientales de modo innovador, cambiante y creativo”.

#### **1.3.1.4. Importancia dentro del ambiente laboral**



El clima organizacional forma parte de los aspectos a tomar en cuenta dentro de una entidad debido al grado de su influencia en diversas variables organizacionales. Según Pérez, T. & Rivera, C. (2013), el clima organizacional promueve la satisfacción y motivación de los empleados. También ejerce un impacto directo importante en la productividad y la eficiencia que demuestra una entidad; es importante fortalecer las relaciones sociales que permitan un mejor trabajo en equipo.

Rambay, M. San Miguel, E. & Duque, E. (2017) definieron a la motivación como un criterio de gran importancia en el ambiente de trabajo, contribuyendo a la motivación de los individuos en el trabajo, ambiente laboral, y creando un ambiente dinámico.

Así mismo, López (2018) Indica que el entorno de trabajo es el espacio donde los trabajadores realizan sus actividades, puede ser una unidad o departamento de negocio o toda la entidad. Por lo tanto, las empresas siendo únicas cuentan con tradiciones y métodos de trabajo, y juntas conforman el ambiente de trabajo. (2018, p. 30).

En cuanto a la importancia del ambiente laboral, Chiavenato (2007), págs. 29-30, plantea los siguientes:

a. Dinámica ambiental: Está conformada por un par de extremos:

- Espacio de Trabajo Constante y Consistente: Un entorno conservador y predecible posibilita que la entidad lleve a cabo actividades frecuentes, imposibles de cambiar. Este espacio fue muy utilizado a inicios del siglo XX. Sin embargo, después de la Primera Guerra Mundial, comenzó a tener alteraciones. En la actualidad, son reducidas las entidades que cuentan con un espacio laboral sólido y muestran poco cambio en la relación con sus proveedores, clientes y competidores”. Se define por la combinación de los factores relacionados con la calidad de vida en la entidad forma una perspectiva y por lo tanto deriva el valor de tales entidades.” Martínez (2001), pág. 4)
- Un entorno de trabajo cambiante/cambiante e inestable: un entorno dinámico, cambiante/cambiante, impredecible y caótico que crea diferentes

y nuevas reacciones e innovaciones para la organización. Responden adecuadamente a las limitaciones ambientales y los peligros inesperados que enfrentan. El cambio constante y la innovación constituyen características importantes de este tipo de ambiente. A medida que ingresamos a la era de la información, las organizaciones operarán en un entorno cambiante/flexible y fluctuante con competidores nuevos y dinámicos. Cabe señalar que “si en la entidad no existe buen clima estará en desventaja frente a las demás, ya que brindará una calidad sobresaliente en su producto o servicio”. Velásquez (2003), pág. 96.

b. Complejidad ambiental: Se analiza por suavizado de continuidad (espacial) versus heterogeneidad, que tiene como flancos:

- Ambiente de trabajo homogéneo: Esto posibilita que la organización se estructure de forma simple, escasos departamentos que se ocupan de eventos ambientales estandarizados y enfoque. Este ocurre en entidades con competidores, proveedores y clientes muy similares, que la organización puede tratar con ciertos estándares uniformes. En este entorno, la simplicidad resalta entre todas las características, las entidades tienen solo un servicio o producto para centrar su atención.
- Ambientes de Trabajo Heterogéneos: Las entidades requieren distintas áreas o unidades correspondientes a sectores particulares, incluso distintos, del espacio de trabajo. Introduce diversidad en la entidad y presenta un grupo de divisiones, cada una de ellas es responsable para un criterio de esta diversidad.

Robbins (2008) hace referencia a las diversas capacidades que los empleados tienen para hacerse cargo de muchas tareas en la organización. Dicha dimensión se analiza mediante las escalas mencionadas a continuación: identidad de la tarea, importancia de la tarea, independencia y la retroalimentación del propio trabajo.

Así, el ambiente de trabajo presenta uno de los factores de mayor relevancia en la entidad por el grado de su impacto e influencia en cada integrante, afectando la producción y la eficiencia. Por eso es necesario incrementar la satisfacción y

motivación de los colaboradores, lo que conducirá a la formación de un sistema dinámico, con retroalimentación constante.

### **1.3.1.5. Dimensiones del clima laboral**

Tomando a Palma (2004) como referencia para el modelo propuesto para la medición del tamaño del lugar de trabajo (CL-SPC), sugiere un conjunto de enfoques metodológicos que se pueden adaptar. Para las entidades organizacionales, permitiendo, en función de las herramientas de captura de información, tomar decisiones, analizar las acciones realizadas de acuerdo con los principales motivos identificados y contribuir con mejoras en el clima de relaciones laborales en la entidad. Se medirá en cinco dimensiones: la relación gerente-colaboradores, la relación-colaboradores, la relación usuario y el entorno de trabajo real.

- Relación gerente- colaboradores: el colaborador logra la autorrealización cuando aprecia sus posibilidades dentro del espacio laboral que ayuden en su desarrollo profesional y personal relacionada a sus actividades y futuro, es decir, el colaborador tiene la posibilidad de desarrollarse y aprender para lograr el crecimiento de la entidad y de si mismo. Asimismo, se tiene en cuenta el control en las actividades laborales, con una relación de orientación y apoyo para las labores que conforman el desempeño común. (Urbina y Monteza, 2014 citando a Palma, 2004). Además, es importante mencionar que los requerimientos que se relacionan a las actividades del trabajo son determinadas mediante la descripción de normas de rendimiento y puestos, y la información sobre los requerimientos de capacitación que presentan los trabajadores pueden reunirse a partir de los exámenes acerca del desempeño, planes de carrera, encuestas, análisis y entrevistas a las autoridades. Koontz, H y Weihrich, H., (2013), pág. 256
- Trato entre colaboradores: Es la determinación del compromiso organizacional y valores para beneficios del desarrollo y cumplimiento de la entidad. (Urbina y Monteza, 2014 citando a Palma, 2004). Asimismo (Norabuena, 2011) manifiesta que son importantes las conexiones armónicas entre compañeros de trabajo, en el espacio en que realizan sus actividades y siguen lineamientos individuales

para llevar a cabo sus labores, puesto que se centran profesional y personalmente en la posibilidad de desarrollar y expresar en alto grado sus habilidades y potencialidades al interior de la entidad, tener una autoestima adecuada, brinda mejoras en las relaciones interpersonales y les hace sentir identificados con el equipo, creciendo a diario como profesionales, subordinados amigos y personas, favoreciendo al crecimiento de la entidad y a un liviano espacio laboral.

- Relación con los usuarios: Afirma que la comunicación en la forma de percibir de manera, precisa, coherente, clara, celera y fluida la información pertinente y relativa al desarrollo interno de una entidad, en cuanto a la atención de sus usuarios o clientes. (Urbina y Monteza, 2014 citando a Palma, 2004).
- Ambiente físico de trabajo: Son las condiciones del trabajo donde convergen los componentes psicosociales, económicos y materiales requeridos para cumplir con las labores designadas, como una remuneración alta que atrae a posibles trabajadores dejando atrás a otras entidades, o la tecnología disponible en el trabajo para facilitar las labores a cumplir. (Urbina y Monteza, 2014 citando a Palma, 2004).

Para Robbins (2008) las condiciones de trabajo son importantes para los trabajadores, puesto que ellos requieren un lugar libre donde puedan desarrollar sus ideas, conocimientos y pensamientos. Los indicadores oportunidad, características del trabajo, supervisión y desarrollo de una entidad, permiten evaluar la dimensión señalada. Finalmente, el autor Salvo (1996) manifiesta que los medios que facilitan el desarrollo exitoso del trabajo, tienen estrecha relación con la infraestructura o componentes objetivos presentes en el accionar laboral.

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿Cómo es el clima laboral en la Gerencia Comercial de la EPS SEDACUSCO S. A. Cusco, 2018?

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

Si hablamos de clima laboral, entonces podemos decir que la mejor metáfora para definirlo es asociarlo con un sentimiento o estado de ánimo que indica que los compañeros de trabajo están contentos y motivados para cumplir y

participar en el trabajo de la organización. Así, el presente trabajo señala que el ambiente de trabajo es el producto de las percepciones, interacciones y experiencias de los individuos que tienen un impacto directo en la calidad y excelente servicio al cliente se anota en la EPS.SEDACUSCO. Cada organización tiene su propio sistema, cultura, trato y hábitos y conduce a un buen clima laboral. Este estudio trata de un interés que intenta comprender los factores y condiciones que afectan el entorno empresarial, y su impacto o consecuencias en los usuarios.

INSTITUCIONAL. - Nos permitirá mejorar la relación entre los colaboradores de la empresa, nos permitirá responder a las solicitudes de atención eficiente de nuestros clientes y reducir la acumulación de cartera morosa.

SOCIAL. - En el pasado, los proveedores de servicios de agua y alcantarillado eran notorios por su ineficiencia, por lo que ha habido quejas sobre el mal servicio que brindan, y un punto neurálgico es el servicio al cliente en la zona. Sin duda, mejorar el clima laboral en esta área repercutirá en una mejor percepción de los clientes hacia la empresa.

## **1.6. Hipótesis**

Por ser una investigación descriptiva No tiene hipótesis. Arias (2012) Señala “También es pertinente el uso de hipótesis en algunas investigaciones de carácter descriptivo, específicamente en las correlacionales y en las que se busca establecer una asociación (no causal) entre variables (p.50).

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

Diagnosticar el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.

### **1.7.2 Objetivo Especifico**

Realizar el análisis para reconocer el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.

Determinar los elementos que afectan el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.

Establecer los mecanismos que influyen en el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.

## **CAPÍTULO II: MATERIAL Y METODO**

## II. MATERIAL Y MÉTODO

### 2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

Se trata de una investigación cuantitativa descriptiva analítica.

Para Hernández, S., Fernández, A. Baptista, A. (2014) en la investigación de tipo cuantitativa se recurre a herramientas de recopilación de información con el fin de poner a prueba a la hipótesis, basándose en un análisis a nivel estadístico y mediciones numéricas, todo esto con el propósito de probar ciertas teorías y determinar comportamientos. (p.4)

Ademas, Hernández, Fernández, & Baptista. (2010) señalan que “las investigaciones descriptivas especifican perfiles, particularidades y propiedades de individuos, así como, objetos, procesos, comunidades, grupos u otros fenómenos que sean sometidos al análisis”. (p.80)

Se establece que la investigación descriptiva analítico, es aquel procedimiento de mayor complejidad comparado a un estudio descriptivo, el cual se encarga de comparar una sola variable entre conjuntos a investigar sin ejercer manipulación sobre la misma. Asimismo, está en función la hipótesis propuesta que se desea negar o probar su veracidad.

#### Diseño No experimental

Conforme a Hernández, Fernández, y Baptista (2010), en este diseño no se alteran intencionalmente las variables de tipo independiente con el fin de observar sus efectos con respecto a otras diferentes. Una investigación de carácter no experimental se encarga de ver los hechos en la forma en que se presentan en la naturaleza, para luego realizar un análisis sobre ello. (p.149)

La actual investigación cuenta con diseño no experimental de carácter descriptivo propositivo ya que permite describir y determinar como es en realidad el clima laboral en el personal de la Gerencia Comercial de la EPS. SEDACUSCO S.A. y determinar las características en sus respectivas dimensiones y características en las condiciones en el trabajo, comunicación, supervisión,



involucramiento en el trabajo y autorrealización. Finalmente, propositivo porque nos permitirá realizar una propuesta.

## 2.2. Población y muestra

### 2.2.1 Población

Colaboradores. – Grupo constituido por el personal que labora en la organización investigada dirigido a la Gerencia Comercial que hacen un total de 30 colaboradores en el Departamento de Atención al Cliente.

Tabla 1: Número de colaboradores de la gerencia comercial

GRUPO OCUPACIONAL	Nº	%
Directivo	1	2.86
Ejecutivo	3	8.57
Profesional	8	25.71
Técnico	17	60.00
Operario	1	2.86
TOTAL	30	100.00

*Fuente: EPS SedaCusco S.A.*

Descripción: En tabla 1, se ha aplicado una encuesta a 30 colaboradores de la Gerencia Comercial a fin de recoger de manera directa su opinión, punto de vista y comentario respecto al clima laboral. Siendo una población censal.

### Usuarios

Para el caso de los usuarios de la EPS SEDACUSCO S.A. se ha considerado una muestra representativa de 30 usuarios que acuden en forma aleatoria a las instalaciones de la Gerencia Comercial, sito en la Plaza San Francisco 333-336 en la ciudad del Cusco.

### 2.2.2. Muestra

Se ha utilizado la siguiente fórmula para determinar la dimensión de la muestra:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2} \quad \sigma = 0,5$$

Dónde:

n = tamaño de muestra.

N = 30 (tamaño de la población, número de usuarios asistente un día particular)

(Desviación estándar) Z = 1.96 (nivel de confianza al 95%) e = 9% = 0,09

Por tanto, el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2} = \frac{40(0.5)^2(1.96)^2}{39(0.09)^2 + (0.5)^2(1.96)^2} = \frac{38.416}{0.3159 + 0.9604} = \frac{38.416}{1.2763} \cong 30$$

Se trabajará con toda la población.

## **2.3. Variable y Operacionalización**

### **2.3.1. Variable independiente**

#### **2.3.1.1. Clima Laboral**

Para Palma, (2004) es impresión que tiene el empleado sobre el espacio de trabajo donde se desenvuelve y se define considerando factores relacionados como las condiciones de trabajo que hacen sencilla su labor, la información que recibe con relación a sus labores y previa coordinación con sus iguales, la supervisión recibida, su involucramiento y las posibilidades de autorrealización.

En cuanto a la operacionalización, son aquellas actividades que realizan el grupo ocupacional de la EPS SEDACUSCO S.A. de Cusco, según las dimensiones: Relación gerente- colaboradores, trato entre colaboradores, relación con los usuarios y ambiente físico de trabajo; el cual será medido a través del cuestionario tipo Escala de Likert, en la cual se operará con 17 ítems.

Tabla 2: Operacionalización de variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumento de recolección de datos
<b>Clima Laboral</b>	Relación gerente – colaboradores	- Trato del Gerente en los trabajadores	1,2,3,4	Escala de medición Ordinal (en base a 17 ítems, tipo escala de Likert) 1. Muy buena 2. Buena 3. Ni buena ni mala 4. Mala 5. Muy mala.
		- Capacidad de escucha		
	Trato entre colaboradores	- Aceptación de opiniones	5,6,7,8	
		- Calificación global del trato entre colaboradores		
Relación con los usuarios	- Confianza en el trabajo	9,10,11		
	- Trabajo en equipo			
Ambiente físico de trabajo	- Atención adecuada al cliente	13,14,15,16,		
	- Respeto a la normatividad en atención al público			
		- Colaboradores y los ambientes físicos de trabajo.	17	
		- Ambiente físico de trabajo		

Fuente: Propia autoría

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1. Métodos

En el estudio se usarán métodos inductivos y deductivos puesto que se debe empezar por planteamientos generales y desde estos deducir conclusiones con relación a la variable, en el año 1999 la Psicóloga y autora Sonia Palma diseñó y elaboró la Escala CL-SPC.

### 2.4.2. Técnicas

Se considerará la encuesta como técnica de investigación, la misma que nos permitirán describir y correlacionar las variables de estudio.

“La encuesta es la técnica mediante la cual se intenta conseguir datos suministrados por una muestra o grupo de individuos sobre ellos mismos, o relacionados a un asunto específico” Arias (2012), pág. 72.

### 2.4.3. Instrumentos de recolección de análisis

La Psicóloga y autora Sonia Palma diseñó y elaboró la Escala CL-SPC en las aulas de la Facultad de Psicología que pertenece a la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Es un instrumento elaborado bajo la escala Likert, al final de su diseño estaba compuesto por 50 interrogantes para información de la variable denominada Clima Laboral, que se define en el ámbito operacional como la impresión que tiene el colaborador sobre el espacio y condiciones de trabajo donde se desenvuelve, la información que recibe con relación a sus labores, la supervisión recibida, su involucramiento y las posibilidades de autorrealización

### 2.4.4. Validez y confiabilidad

La confiabilidad de la encuesta se llevó a cabo utilizando el SPSS V20, con la prueba Alfa de Cronbach que determina este concepto, según a los siguientes valores:

*Tabla 3: Interpretación de magnitud del coeficiente de confiabilidad de un instrumento*

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

*Fuente: Ruiz Bolívar (2002).*

*Tabla 4: Confiabilidad del cuestionario de la variable*

Clima Laboral	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,894	17

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** El resultado arrojó que el instrumento tiene buena confiabilidad ya que el Alfa de Cronbach obtuvo un índice de 0.894, motivo por el cual, se empieza a aplicar el instrumento a los participantes previamente identificados.

“Un cuestionario es confiable cuando presenta consistencia en las calificaciones por los individuos, cuando son examinados en diferentes momentos con tales instrumentos”. Bernal (2013), p.247. El instrumento usado en este estudio se validó con la opinión de 3 especialistas, lo cual puede observarse en la tabla número 5. (Anexo 2)

Tabla 5: Validación de juicio de expertos

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Grado Académico</b>
Cornejo Villena, Maywua Virginia	Magister
Orellano Tuero, Lady Fabiola	Magister
Cernades Fuentes, Marco Iván	Magister

*Fuente: Elaboración propia*

## **2.5. Procedimientos de análisis de datos.**

Se seleccionó al Departamento de Atención al Cliente que reportaron un mayor índice de malestar de los colaboradores, desconfianza con el cliente interno y malestar de los clientes externos, después se seleccionó otros Departamentos a fin de llegar a la cantidad de participantes deseados (30 individuos).

Los colaboradores de la entidad fueron informados y se solicitó su autorización para poder aplicar los cuestionarios. Los colaboradores dieron su consentimiento para formar parte de dicho estudio y en algunos casos fue en el mismo Departamento de trabajo. Cada uno de los colaboradores fueron informados

acerca del fondo del instrumento y la manera de responder, para que puedan contestar por su cuenta según el tiempo libre que posean. Finalmente, luego del tiempo suficiente, se realizó la recolección de instrumentos.

Tiempo de aplicación: No definido.

Los cuestionarios se aplicaron durante 3 días.

## **2.6. Aspectos éticos**

Se refiere a normas y principios que orientan y fortalecen el comportamiento público personal y laboral de los colaboradores en la realización de sus actividades, que se complementa a los lineamientos que establece la Ley Orgánica.

La ética empresarial consiste en la forma que tiene una entidad de integrar una serie de valores (justicia, respeto, honestidad, etc.) dentro de sus políticas éticas conforme a las regulaciones y norma en el entorno empresarial.

Exigencias que los individuos poseen, en cualquier labor que desempeñan. Los principios que manejan son iguales a la moral propiamente dicha. Si existe preocupación por los colaboradores (seguridad, incentivos, idea de familia, remuneración, calidad del espacio) proveyéndoles respeto y dignidad, el empleado se sentirá motivado y feliz para ser más productivos.

## **2.7. Criterios de Rigor científico**

Mejorar el proceso en.

- a) Escuchar las opiniones relacionadas a su área de los colaboradores.  
(Permanente)
- b) Mantener la retroalimentación entre funcionarios y colaboradores.  
(Permanente)
- c) Desarrollar talleres y seminarios (funcionarios y colaboradores), bajo el sustento de expertos, que ayuden a conducir los cambios y el temor a decidir. (Mediano)

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Tablas y Figuras

##### Descripción de la información

Para caracterizar el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS SEDACUSCO S.A. se ha utilizado la información que se muestra.

Tabla 6: Clima laboral en la gerencia comercial

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Muestras</b>
Encuesta	Cuestionario dirigido a empleados de la Gerencia	30
Encuesta	Cuestionario dirigido a usuarios del servicio	30

Fuente: *Colaboradores de la EPS.SEDACUSCO S.A.*

Descripción: En la tabla 6, se observa la población conformada por 30 encuestados en cuanto a dos encuestas dirigidos a los empleados de la Gerencia y a los usuarios de los servicios y finalmente una entrevista al Gerente Comercial. Es posible afirmar que los resultados que se obtuvieron en el actual estudio se muestran en tablas, figuras y el análisis correspondiente, permitiendo reconocer aspectos positivos y sugerencias de cambios en cuanto al clima laboral de la Gerencia Comercial de la EPS SEDACUSCO.

##### Datos generales de los encuestados

Tabla 7: Género de los encuestados

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	19	63,3%
Femenino	11	36,7%
Total	30	100,0%

Fuente: *Colaboradores de la EPS.SEDACUSCO S.A.*



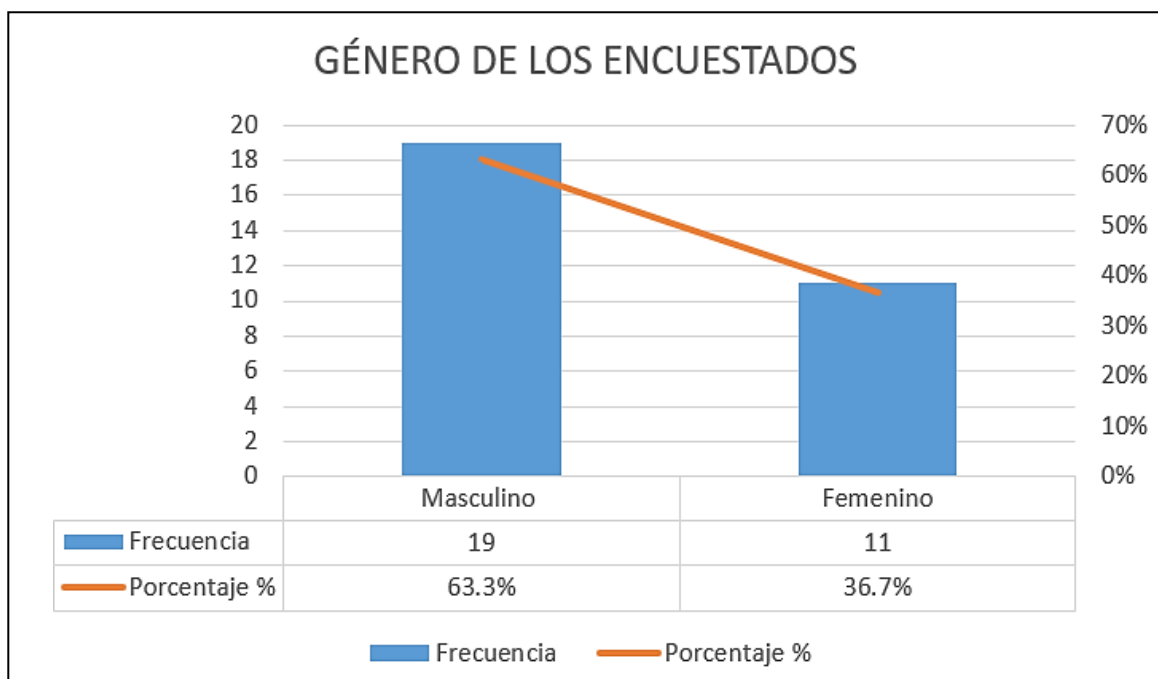


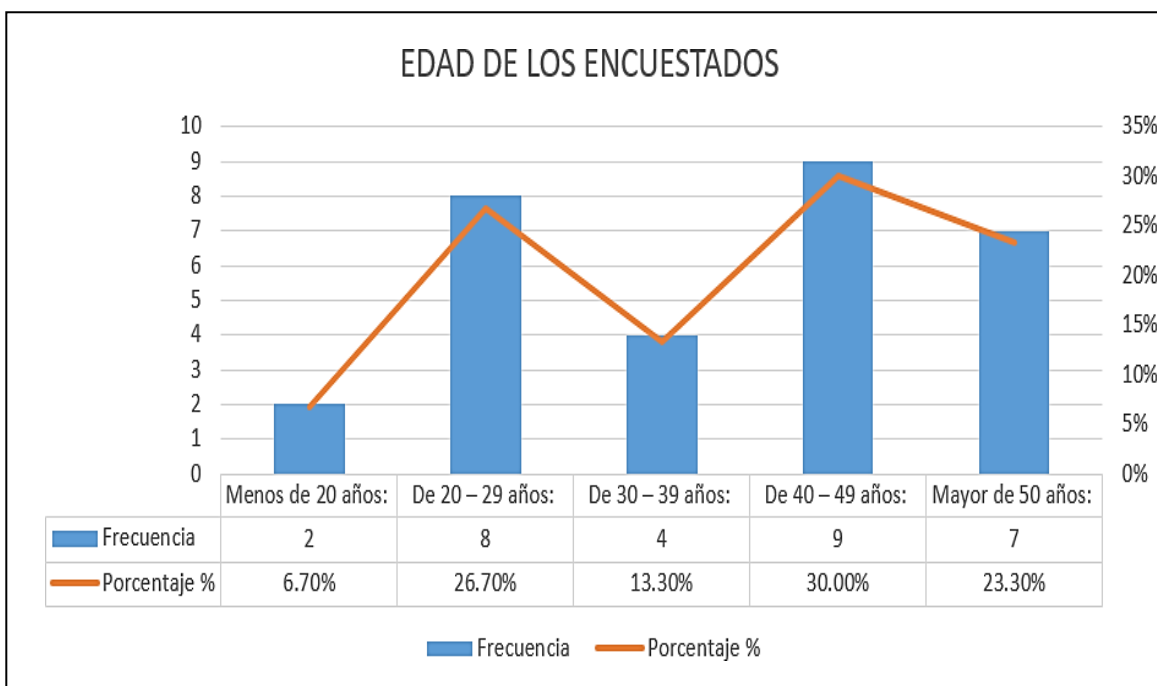
Figura 1: Género de los encuestados

Descripción: En base a la tabla 7 y la figura 1 del género de los participantes, se verifica que el 63.3 % representa a 19 del sexo masculino y 36.7 % corresponde a 11 del sexo femenino. Se concluye que hay mayor número de colaboradores masculinos 63,3% frente a femeninos 36,7%.

Tabla 8: Edad de los encuestados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 20 años:	2	6,7%
De 20 – 29 años:	8	26,7%
De 30 – 39 años:	4	13,3%
De 40 – 49 años:	9	30,0%
Mayor de 50 años:	7	23,3%
Total	30	100,0%

Fuente: *Colaboradores de la EPS.SEDACUSCO S.A.*



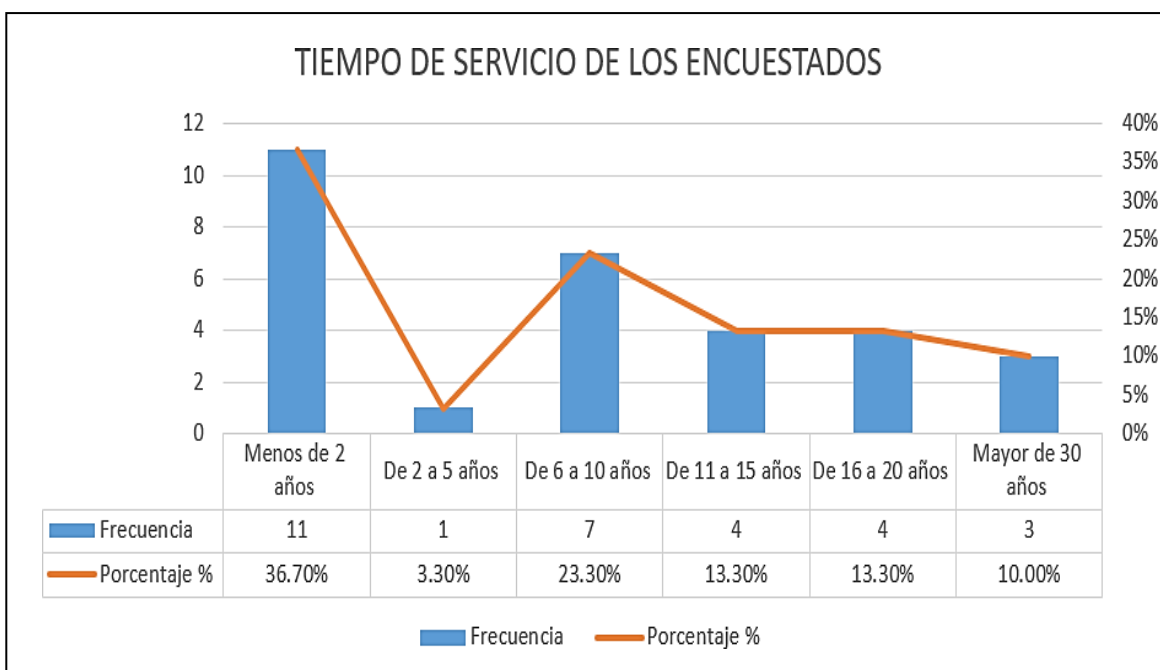
*Figura 2: Edad de los encuestados*

Descripción: En base a la tabla 8 y figura 2, la edad de los colaboradores de la EPS.SEDACUSCO S.A, está conformado por el 30,00% (9 colaboradores entre 40 a 49 años), el 26,70% (8 colaboradores entre 20 a 29 años), el 23,30% (7 colaboradores mayores de 50 años), el 13,30% (4 colaboradores entre 30 a 39 años) y el 6,70% (2 colaboradores menores de 20 años). Se concluye que el acumulando, el 70,00% de los colaboradores están entre 20 a 49 años de edad.

Tabla 9: Tiempo de servicio de los encuestados

<b>Tiempo de servicio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 2 años	11	36,7%
De 2 a 5 años	1	3,3%
De 6 a 10 años	7	23,3%
De 11 a 15 años	4	13,3%
De 16 a 20 años	4	13,3%
Mayor de 30 años	3	10,0%
Total	30	100,0%

Fuente: *Colaboradores de la EPS.SEDACUSCO S.A*



*Figura 3: Tiempo de servicio de los encuestados*

Descripción: En base a la tabla 9 figura 3, se menciona respecto al tiempo de servicios de los colaboradores tienen, 36,70 % (menos de 2 años 11 colaboradores), 23,30% (de 6 a 10 años 7 colaboradores), 13,30% (de 11 a 15 años 4 colaboradores), 13,30% (de 16 a 20 años 4 colaboradores), 10,00% (mayor de 30 años 3 colaboradores) y 3,30% (de 2 a 5 años 1 colaborador).

Tabla 10: Condición de trabajo

Condición de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	14	46,7%
Contratado	16	53,3%
Total	30	100,0%

Fuente: *Colaboradores de la EPS.SEDACUSCO S.A*

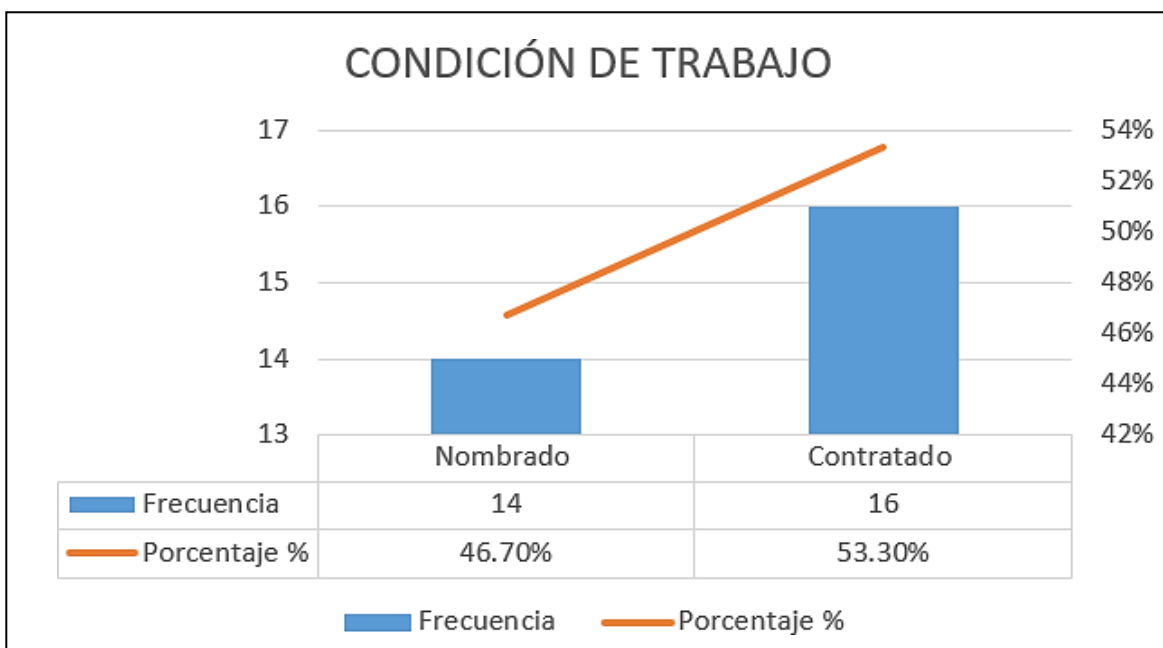


Figura 4: Condición de trabajo

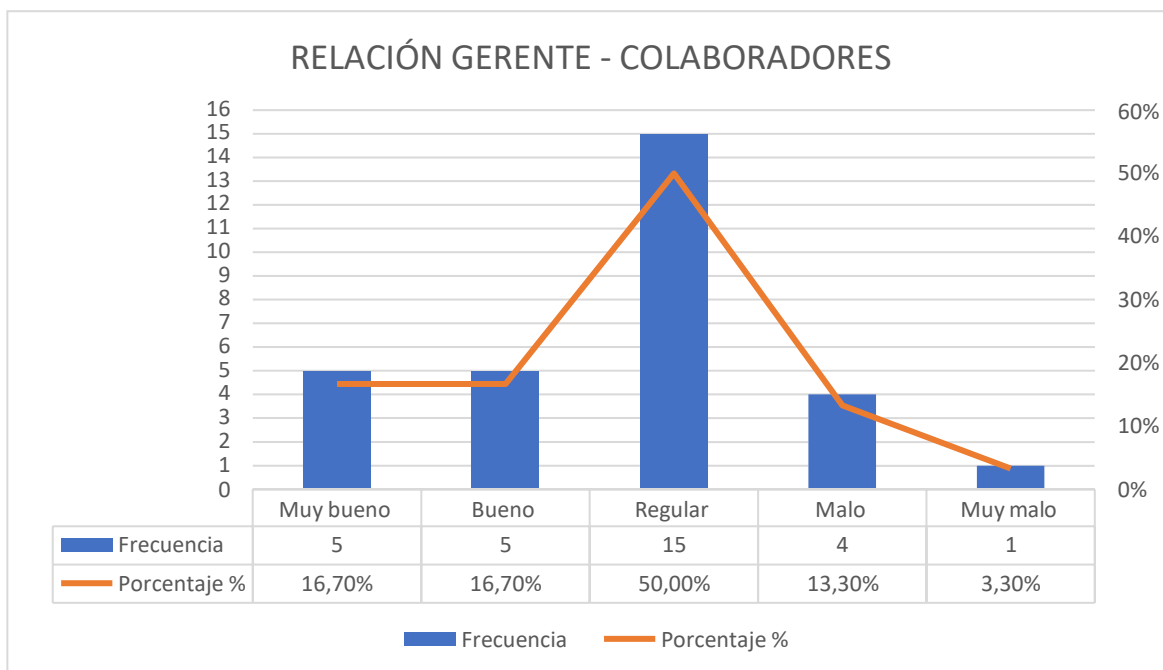
Descripción: En base a la tabla 10 figura 4, se menciona respecto a la condición de trabajo de los colaboradores tienen, el 53.30% (16 colaboradores contratados) y el 46.70% (14 colaboradores nombrados)

### Datos del clima laboral en la Gerencia Comercial

Tabla 11: Dimensión 1: Relación Gerente - colaboradores

Relación Gerente - colaboradores	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	5	16,7%
Bueno	5	16,7%
Regular	15	50,0%
Malo	4	13,3%
Muy malo	1	3,3%
Total	30	100,0%

Fuente: Colaboradores EPS.SEDACUSCO S.A.



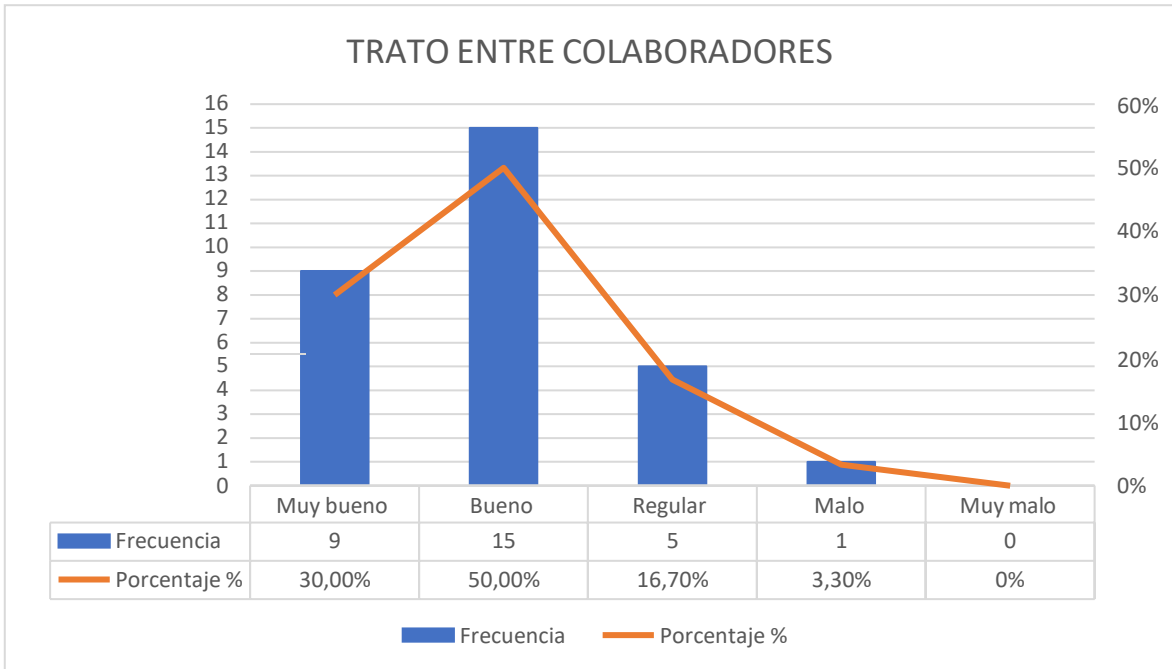
*Figura 5: Relación Gerente - colaboradores*

Descripción: En base a la tabla 11 y figura 5, se menciona respecto a la dimensión 1 de la relación Gerente - colaboradores tienen una aceptación regular del 50% (15 colaboradores), una aceptación muy buena del 16,70% (5 colaboradores), una aceptación buena del 16,70% (5 colaboradores), una aceptación mala del 13,30% (4 colaboradores) y una aceptación muy mala de 3,30% (1 colaborador). Se concluye que el 50.00% de colaboradores tienen una opinión regular en cuanto a la relación del gerente, el cual significa que se tiene que mejorar en la aceptación de las opiniones para mejorar el trabajo y libertad para tomar decisiones en cuestiones de trabajo. (Anexo 4)

Tabla 12: Dimensión 2: Trato entre colaboradores

<b>Relación entre colaboradores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy bueno	9	30,0%
Bueno	15	50,0%
Regular	5	16,7%
Malo	1	3,3%
Muy malo	0	0%
Total	30	100,0%

Fuente: Colaboradores EPS.SEDACUSCO S.A.



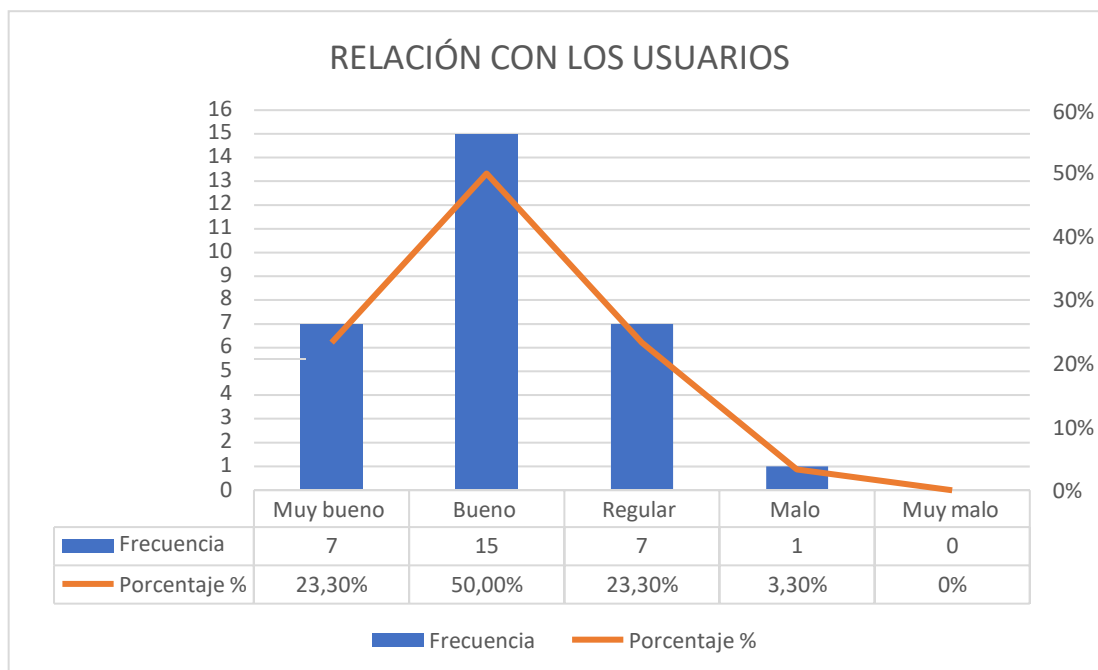
*Figura 6: Trato entre colaboradores*

Descripción: En base a la tabla 12 figura 6, se menciona con relación a la dimensión 2 de trato entre colaboradores, tienen un trato bueno 50,00% (15 colaboradores), muy bueno 30,00% (9 colaboradores), regular 16,70% (5 colaboradores) y malo 3,30% (un colaborador). Se concluye que el 80.00% de los colaboradores tienen bueno y muy buen trato entre ellos, porque se da un apoyo inmediato, trabajo en equipo, confianza, cooperación y ayuda mutua. (Anexo 5).

Tabla 13: Dimensión 3: Relación con los usuarios

<b>Correlación con los usuarios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy bueno	7	23,3 %
Bueno	15	50,0%
Regular	7	23,3%
Malo	1	3,3%
Muy malo	0	0%
Total	30	100,0%

Fuente: Colaboradores EPS.SEDACUSCO S.A.



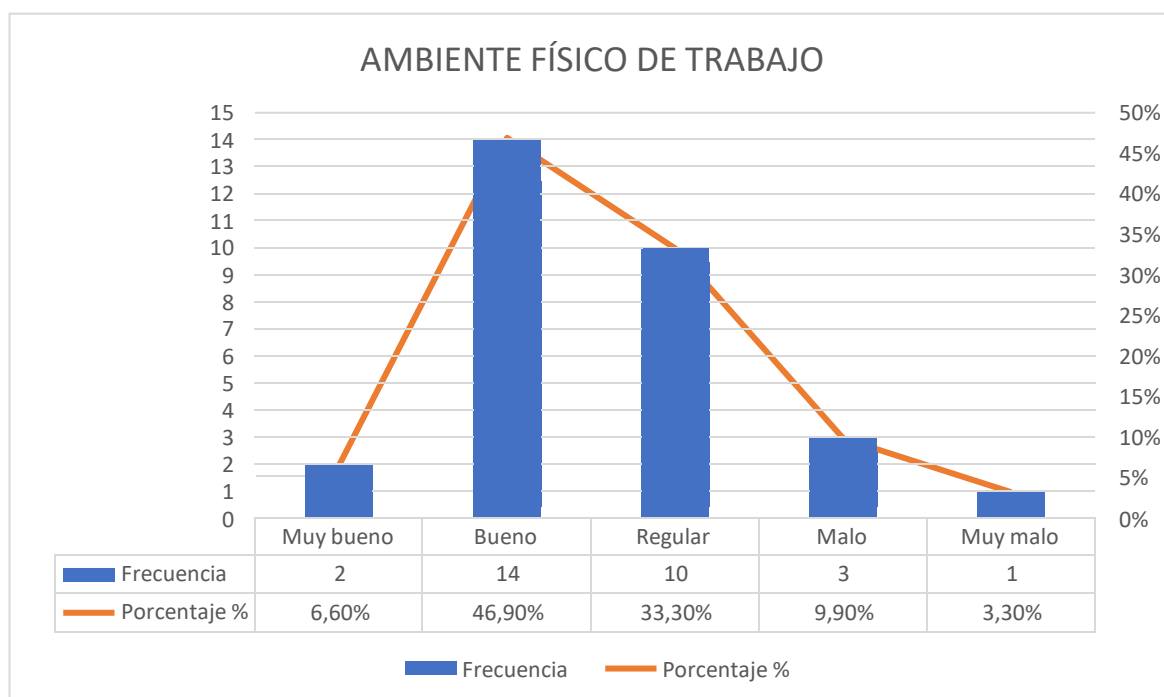
*Figura 7: Relación con los usuarios*

Descripción: En base a la tabla 13 figura 7, se menciona respecto a la dimensión 3 de relación con los usuarios, bueno 50,00% (15 colaboradores), muy bueno 23,30% (7 colaboradores), regular 23,30% (7 colaboradores) y malo 3,30% (un colaborador). Se concluye que el 73.30% de los colaboradores tienen una buena y muy buena relación con los usuarios, manifestándose una buena comunicación, amabilidad, atención oportuna ante los problemas dentro del respeto de la normatividad de atención al público. (Anexo 6)

Tabla 14: Dimensión 4: Ambiente físico de trabajo

<b>Ambiente físico de trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Muy bueno	2	6,60%
Bueno	14	46,90%
Regular	10	33,30%
Malo	3	9,90%
Muy malo	1	3,30%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Colaboradores EPS.SEDACUSCO S.A.



*Figura 8: Ambiente físico de trabajo*

Descripción: En base la tabla 14 y figura 8, se menciona con relación a la dimensión 4 del ambiente físico de trabajo, bueno 46,90% (14 colaboradores), regular 33,30% (10 colaboradores), malo 9,90% (3 colaboradores), muy bueno 6,60% (2 colaboradores), muy malo 3,30% (un colaborador). Se concluye que el 53,50% de colaboradores tienen una opinión del ambiente de trabajo, manifestándose en que cuentan con materiales y equipo para realizar el trabajo, hay buena iluminación, ventilación, limpieza en las oficinas y los espacios que disponen los colaboradores para el desempeño de sus funciones. (Anexo 7)

Tabla 15: Evaluación global del clima laboral en la Gerencia Comercial

<b>Calificación final</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy bueno	4	13,3%
Bueno	20	66,7%
Regular	4	13,3%
Malo	2	6,7%
Muy malo	0	0%
<i>Total</i>	30	100,0%

Fuente: Colaboradores EPS.SEDACUSCO S.A.



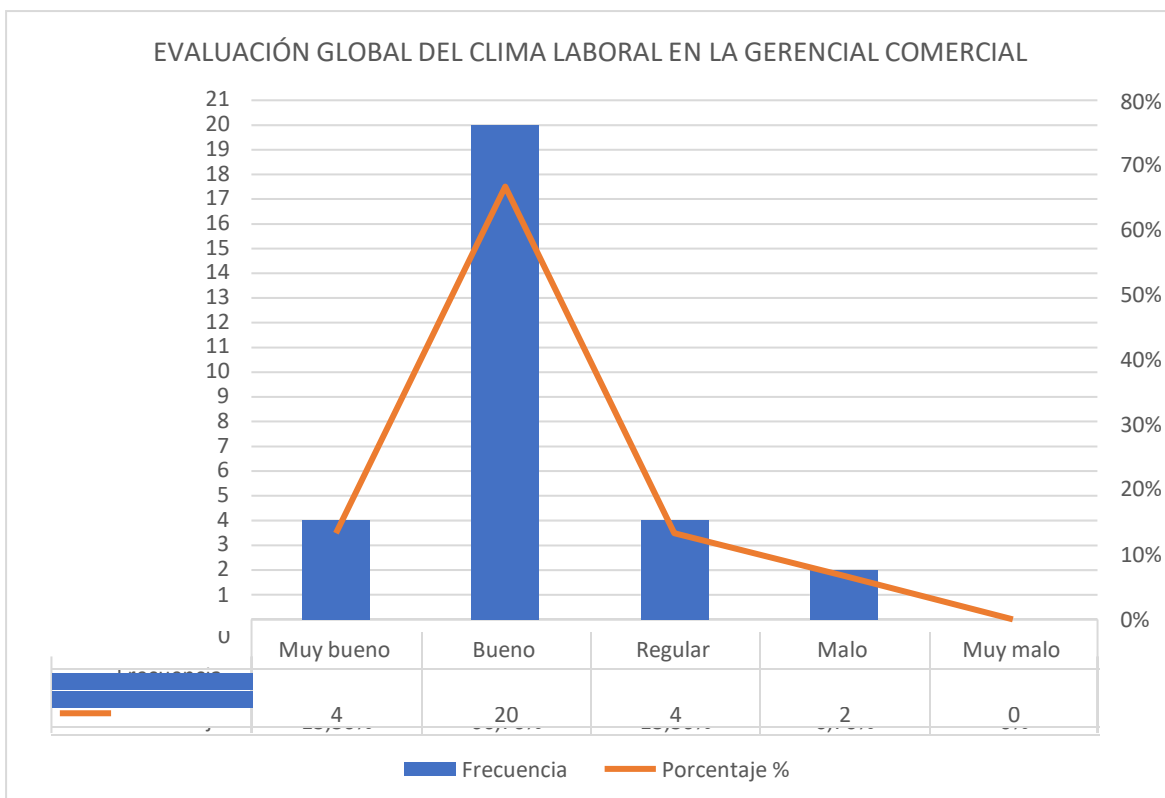


Figura 9: Evaluación Global del clima laboral en la Gerencia Comercial

Descripción: En base a la tabla 15 y figura 9, se menciona respecto a la evaluación global de los colaboradores acerca del clima laboral; bueno 66,70% (20 colaboradores), muy bueno 13,30% (4 colaboradores), regular 13,30% (4 colaboradores), malo 6,70% (2 colaboradores). Se concluye que el 80,00% de colaboradores tienen una opinión muy buena y buena en el clima laboral en la Gerencia Comercial, manifestándose en las tres dimensiones: dimensión 2 de trato entre colaboradores, dimensión 3 de relación con los usuarios, dimensión 4 del ambiente físico de trabajo y una sugerencia de prestar mayor atención dimensión 1 de la relación Gerente – colaboradores. Se propone un plan de mejora (Anexo 15).

### 3.2. Discusión de resultados

El estudio acerca del diagnóstico del clima laboral en la Gerencia Comercial; se llegó a las siguientes discusiones como conclusión:

Como datos generales, Se realizó una encuesta en base a la población censal de 30 colaboradores, representando el 100%, de los cuales, hay mayor

número de colaboradores masculinos 63,3% frente a femeninos 36,7%; el 70,00% de los colaboradores están entre 20 a 49 años de edad; el 63.30% tienen menores o iguales a 10 años de servicios; el 53.30% colaboradores contratados y el 46.70% colaboradores nombrados.

En cuanto al objetivo general, diagnosticar el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A. Se menciona respecto a la evaluación global de los participantes sobre el clima laboral donde se desprende que, bueno 66, 70% (20 colaboradores), muy bueno 13,30% (4 colaboradores), regular 13,30% (4 colaboradores), malo 6,70% (2 colaboradores). Se concluye que el 80.00% de colaboradores tienen una opinión muy buena y buena en el clima laboral en la Gerencia Comercial, manifestándose en las tres dimensiones: dimensión 2 de trato entre colaboradores, dimensión 3 de relación con los usuarios dimensión 4 del ambiente físico de trabajo y una sugerencia de prestar mayor atención dimensión 1 de la relación Gerente – colaboradores. Frente a la investigación, se hace mención a la (Organización Internacional del Trabajo, 2019) Según Manuela Tomei, encargada de la Dirección del Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad de la OIT. "Las condiciones adecuadas en el trabajo coadyuvan a la felicidad de los empleados y también al éxito empresarial, lo que a su vez interviene en la felicidad y productividad que puedan llegar a tener los empleados de ambos sexos, especialmente en un momento en que las tecnologías y las formas de organizar el trabajo surgidas recientemente vienen remoldando el entorno laboral". António Guterres para la Organización de las Naciones Unidas (ONU) señaló, que se debe responder a un ambiente de trabajo apto con el fin de mejorar la respuesta en las organizaciones. (Benavente, 2017), en la investigación que desarrollo intitulado "Efecto del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Desempeño Organizacional de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – 2015. En cuanto al desempeño pues influye sobre la calidez, soporte, compromiso, identificación, inspección, siendo la congruencia de desarrollo, recompensa y estructura la que tienen poca significancia. (Huapaya, 2017), en su tesis; llega a concluir que existe una interrelación directa entre la calidad de la producción y la motivación laboral, mientras los colaboradores sientan que son reconocidos, su producción será mejor, así también si el colaborador

percibe el sistema de recompensas la productividad será mejor. (Saavedra, M. y Vargas. N., 2016) en su estudio determina que el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores, influye y determina el rendimiento laboral eficiente del personal, ya sea en el ambiente físico, de recompensas y de capacitación. Ante lo expuesto, se propone un plan de mejora.

En cuanto al primer objetivo específico, realizar el diagnóstico para conocer el Clima Laboral en la Gerencia Comercial, se menciona al respecto en la dimensión 1 de la relación Gerente - colaboradores que tienen, una aceptación frecuente del 50% (15 colaboradores), una aceptación muy buena del 16,70% (5 colaboradores), una aceptación buena del 16,70% (5 colaboradores), una aceptación mala del 13,30% (4 colaboradores) y una aceptación muy mala de 3,30% (1 colaborador). Se concluye que el 50.00% de colaboradores tienen una opinión regular en cuanto a la relación del Gerente, el cual significa que se tiene que mejorar en la aceptación de las decisiones para la mejora en el trabajo y libertad para tomar acuerdos en cuestiones de trabajo.

En cuanto al segundo objetivo específico, determinar los elementos que afectan el clima Laboral en la Gerencia Comercial, se analizó en la dimensión 2 trato entre colaboradores que el 80.00% de los colaboradores tienen bueno y muy buen trato entre ellos, porque se da un apoyo inmediato, trabajo en equipo, confianza, cooperación y ayuda mutua. En la dimensión 3 relación con los usuarios que el 73.30% de los colaboradores tienen una buena y muy buena relación con los usuarios, manifestándose una buena comunicación, amabilidad, atención oportuna ante los problemas dentro del respeto de la normatividad de atención al público. En la dimensión 4 ambiente físico de trabajo que el 53.50% de colaboradores tienen una opinión del ambiente de trabajo, manifestándose en que cuentan con materiales y equipo para realizar el trabajo, hay buena iluminación, ventilación, limpieza en las oficinas y los espacios que disponen los colaboradores para el desempeño de sus funciones.

**CAPÍTULO IV:**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

Primera conclusión, en cuanto al propósito general, se concluye que el 80.00% de colaboradores tienen una opinión muy buena y del clima laboral en la Gerencia Comercial, manifestándose en las tres dimensiones: dimensión 2 de trato entre colaboradores, dimensión 3 de relación con los usuarios, dimensión 4 del ambiente físico de trabajo y una sugerencia de prestar mayor atención a la dimensión 1 de la relación Gerente – colaboradores, por lo que se plantea un plan de mejora respecto al clima laboral.

Como segunda conclusión, en cuanto al primer propósito determinado de realizar el diagnóstico para conocer el clima Laboral en la Gerencia Comercial, se concluye que el 50.00% de colaboradores tienen una opinión regular en cuanto a la relación del gerente, el cual significa que se tiene que mejorar en la aprobación de las opiniones para optimizar el trabajo y autonomía para obtener decisiones en temas de trabajo.

Como tercera conclusión, en cuanto al segundo objetivo específico, determinar los elementos que afectan el Clima Laboral en la Gerencia Comercial, en cuanto al trato entre colaboradores que el 80.00% de los colaboradores tienen bueno y muy buen trato entre ellos, porque se da un apoyo inmediato, trabajo en unidad, confianza, cooperación y asistencia equitativa. En cuanto a la relación con los usuarios que el 73.30% de los colaboradores tienen una buena y muy buena relación con los usuarios, manifestándose una buena comunicación, amabilidad, atención oportuna ante los problemas dentro del respeto de la normatividad de atención al público.

Finalmente, como cuarta conclusión en el tercer objetivo específico, en cuanto al ambiente físico de trabajo que el 53.50% de colaboradores tienen una opinión del ambiente de trabajo, manifestándose en que tienen materiales y equipo para efectuar el trabajo, hay buena iluminación, ventilación, limpieza en las oficinas y los espacios que disponen los colaboradores para el desempeño de sus funciones.

## **4.2. Recomendaciones**

Es importante dentro del Clima Laboral de cuidar el trato entre colaboradores, la relación con los usuarios y el ambiente físico de trabajo, sobre todo de prestar mayor atención con la relación Gerente – colaboradores.

Para tener en cuenta el clima laboral en la Gerencia Comercial, es fundamental realizar un diagnóstico en cuanto a la relación del gerente, para mejorar en la aceptación de las opiniones, mejoras en el trabajo e independencia para tomar medidas en trabajo.

Finalmente, para establecer los elementos que interesan el estado profesional en la Gerencia Comercial, es importante tener en cuenta las opiniones de los aliados estratégicos, ya que ayudaran en el trabajo en equipo, cooperación y ayuda mutua dentro de una comunicación, atención oportuna ante los problemas dentro del respeto de la normatividad de atención al público y de contar con un buen ambiente físico de trabajo con una buena iluminación, ventilación, limpieza en las oficinas y los espacios que disponen los colaboradores para el desempeño de sus funciones.

## REFERENCIAS

- Acero, O. y Espin, S. . (2017). *Análisis comparativo del clima laboral de la Universidad Tecnológica Equinoccial respecto a la Universidad Tecnológica Israel de la ciudad de Quito*. Quito: Repositorio: EPN.
- Amorós, M. (2007). *Calidad de vida en el trabajo*. Maracaibo Venezuela: Libreros Unidos.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología científica*. Venezuela: EPISTEME.
- Asalde, M. (2018). *clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la gerencia sub regional Bagua 2016*. Obtenido de Repositorio USS: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5776>
- Benavente, M. (2017). *Efecto del clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Desempeño Organizacional de los Trabajadores de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco - 2015*. Arequipa.
- Cárdenas. M. y Tejeda, J. (2016). *Influencia de la Motivación de los trabajadores de la sociedad de beneficiencia Pública sobre el Clima Laboral y Planteamiento de una Propuesta de Estrategias Motivacionales, Arequipa 2015*. Obtenido de ALICIA: [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSP\\_139a034014f4ab14ebc6c7081266bd5a](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSP_139a034014f4ab14ebc6c7081266bd5a)
- Castillo, W. (2017). *Diagnóstico comportamental del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional y propuesta de mejora para el ambiente organizacional*. Obtenido de Repositorio UASB: <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6184>
- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos: capital humano de las organizaciones*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Falcón, R. (2018). *El clima laboral y desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Ocoruro, Provincia de Espinar, Cusco – 2018*. Obtenido de Repositorio UNSA: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8505>
- Forehand, & Von, G. (1964). *Clima laboral*.

- Forehand, G.A. & Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.
- Gan, F. & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Gestión. (20 de Agosto de 2018). *86% de peruanos estaría dispuesto a renunciar por un mal clima laboral*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/86-peruanos-estaria-dispuesto-renunciar-mal-clima-laboral-242095-noticia/>
- Gómez, M. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Brujas.
- Halpin, A. & Croft, D. (1962). *he organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center of University of Chicago.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *Diseño de investigación*.
- Hernández, R., Méndez, S. & Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Revista de contaduría y administración*, 59, 229-257.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Hernández, S., Fernández, A. Baptista, A. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Huallpayunca, D. (2018). *Programa para reducir la rotación del personal de la subgerencia comercial en la Empresa luz del Sur S.A.A. lima –2018*. Lima: Universidad Nacional de la Tecnología de Lima Sur.
- Huapaya, D. (2017). *Clima Laboral y Productividad Empresarial en Perú Travel & Adventures E.I.R.L Periodo 2016*. Cuzco.
- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa. (1a .ed.)*. Lima: San Marcos.
- Koontz, H y Wehrich, H. (2013). *Elementos de Administración Un enfoque internacional y de innovación. (8)*. México: McGraw-Hill.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of social Psychology*, 271-299.
- López, D. (2018). Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias administrativas y de recursos humanos de la Universidad San Martín de Porres Sede de Lima (Tesis de Licenciatura). Obtenido de REPOSITORIO ACADÉMICO USMP:



- [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4282/1/garrido\\_mal.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4282/1/garrido_mal.pdf)
- López, M. y Merchán, A. (2018). Diagnóstico del clima laboral para el área Administrativa de una universidad de la ciudad de Cuenca y propuesta de plan de mejora. Obtenido de Universidad de Azuay: <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8857>
- Martínez, B. (2001). Análisis del clima laboral: una herramienta de Gestión imprescindible.
- Muelle, M. (2018). Clima Laboral e Imagen Institucional Empresa CONSETTUR Machupicchu SAC. Cusco – 2018. Obtenido de Universidad César Vallejo: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37601/muelle\\_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37601/muelle_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nomberto, R. (2017). Propuesta de mejora de clima laboral en la gerencia regional trabajo y promoción de empleo la Libertad- Trujillo. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Norabuena, A. (2011). Características laborales y nivel de satisfacción laboral del técnico de enfermería en servicio de rehabilitación del Hospital Víctor Larco Herrera. Lima, Perú: Tesis, Universidad de San Martín de Porres.
- Organización de las Naciones Unidas. (02 de Mayo de 2018). ONU pide mejorar entorno laboral para los trabajadores. Obtenido de TELESURTV: [https://www.telesurtv.net/news/onu-solicita-mejorar-entorno-laboral-trabajador2/05/2018\)es-20180502-0001.html](https://www.telesurtv.net/news/onu-solicita-mejorar-entorno-laboral-trabajador2/05/2018)es-20180502-0001.html)
- Organización Internacional del Trabajo. (6 de Mayo de 2019). La calidad del empleo interesa a todos los trabajadores. Obtenido de ILO: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_696157/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_696157/lang-es/index.htm)
- Paéz, C. (2001). ¿Qué es la Motivación? Revista Inter-Forum. Obtenido de <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/102001negocios.html>
- Pérez, T. & Rivera, C. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.
- Prieto, & Peiro. (1996). Clima y Compromiso Organizacional.
- Pulido. (2007). Clima Organizacional. Lima: Athamor.

- Rambay, M. San Miguel, E. & Duque, E. (2017). *Análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior en Ecuador*. Ecuador: Podium.
- Reichers, A. & Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ribas, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. México D.F.: UOC.
- Robbins, S. (2008). *Administración (8ª ed.)*. México D.F.: Pearson educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración. (12ª ed.)*. México D.F.: Pearson.
- Saavedra, M. y Vargas, N. (2016). *Clima Organizacional y desempeño Laboral del Personal Administrativo del área Financiera de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco*. Obtenido de Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco: <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/2166>
- Salvo, C. (1996). *Estrés laboral, extralaboral y síntomas psicosomáticos en la mujer enfermera*. Chile: Tesis, Universidad de Concepción.
- Valverde, M. (2018). *Caracterización del clima laboral y la cultura organizacional en Aquarela Centro Comercial (Cali – Colombia)*. Cali: Universidad del Valle.
- Velásquez, R. (2003). *Clima organizacional a nivel universitario*. México: Prentice Hall.
- Villafuerte, B. y Viteri, A. (2018). *Análisis del Clima Laboral del Proyecto Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Zamora, G. (2017). Clima laboral y el desempeño organizacional en servidores públicos de la Casa Militar – Despacho Presidencial del Perú 2017. Obtenido de Universidad Alas Peruanas: <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2687139>

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**

**TITULO: Diagnóstico del clima laboral en la gerencia comercial de la EPS SEDACUSCO S.A., en la ciudad del Cusco-2018.**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>TECNICA/ INSTRUMENTO</b>
¿Cómo es el clima laboral en la gerencia comercial de la EPS SEDACUSCO S. A. Cusco, 2018?	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Diagnosticar del Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., en la Ciudad del Cusco año 2018.</p>		Clima Laboral Dimensiones:	La población Censal, conformada por 30 colaboradores que labora en la EPS. SEDACUSCO S.A.	<p><b>Enfoque</b> Cuantitativa</p>	<p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario tipo Likert</p>
	<p><b>Objetivo Especifico</b></p> <p>Oe1. Realizar el análisis para reconocer el Clima Laboral en la Gerencia Comercial.</p> <p>Oe2.Determinar los elementos que afectan el clima Laboral en la Gerencia Comercial.</p> <p>Oe3. Establecer los mecanismos que influyen en el Clima Laboral en la Gerencia Comercial</p>				<p><b>Tipos de investigación según el nivel</b> Descriptiva</p> <p><b>Tipos de investigación según el diseño</b> No experimental</p>	

## Anexo 2: Cuestionario de referencia

### ESCALA DE CLIMA LABORAL (Palma, 1999)

#### Instrucciones:

A continuación, encontrará frases sobre aspectos relacionados a las características del ambiente de trabajo donde usted labora. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con un aspa (X) la que mejor describa su contexto laboral.

Tome en consideración la siguiente gradiente: Nunca; Poco; Regular; Mucho; Siempre.

	A - Siempre	B - Mucho	C - Regular	D - Poco	E - Nunca
1. Existen oportunidades de progresar en la Organización.					
2. Se siente comprometido con el éxito de la Organización.					
3. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					

### Anexo 3: Encuesta: Colaboradores

#### ENCUESTA COLABORADORES EPS.SEDACUSCO.S.A.

**Instrucciones:**

A continuación, encontrará aspectos de la empresa EPS.SEDACUSCO.S.A. y sus colaboradores, marque con un (X) la que mejor describa su contexto laboral.

1) Sexo:

- a) Masculino
- b) Femenino

2) Edad:

- a) Menos de 20 años
- b) De 20 a 29 años
- c) De 30 a 39 años
- d) De 40 a 49 años
- e) Mayor de 50 años

3) Tiempo de servicios:

- a) Menos de 2 años
- b) De 2 a 5 años
- c) De 11 a 15 años
- d) De 16 a 20 años
- e) Mayor de 30 años

4) Condición de trabajo:

- a) Nombrado
- b) Contratado

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4: Encuesta: relación gerente - colaboradores

**ENCUESTA  
RELACIÓN GERENTE – COLABORADORES**

Instrucciones:

A continuación, encontrará aspectos relacionados con el Gerente de la empresa EPS.SEDACUSCO.S.A. y sus colaboradores, marque con un (X), la que mejor describa su contexto laboral.

Tome en consideración la siguiente gradiente: Muy buena, buena, Ni buena ni mala, mala y muy mala.

N°	ITEMS	Muy buena	Buena	Ni buena ni mala	Mala	Muy mala
1	Confía plenamente en su jefe inmediato					
2	En EPS.SEDACUSCO.S.A., los jefes escuchan a los subalternos					
3	En EPS.SEDACUSCO.S.A., los jefes aceptan opiniones para mejorar el trabajo.					
4	Tiene libertad para tomar decisiones en las cuestiones de trabajo					

Muchas gracias por su colaboración

<b>RELACIÓN GERENTE – COLABORADORES</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
<b>P1. ¿Confía plenamente en su jefe inmediato?</b>	Muy buena	10	33,3%
	Buena	3	10,0%
	Ni buena ni mala	12	40,0%
	Mala	4	13,3%
	Muy mala	1	3,3%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
<b>P2. ¿En EPS SEDACUSCO S.A. los Jefes escuchan a los subalternos?</b>	Muy buena	4	13,3%
	Buena	8	26,7%
	Ni buena ni mala	10	33,3%
	Mala	6	20,0%
	Muy mala	2	6,7%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
<b>P3. ¿En EPS SEDACUSCO S.A. los Jefes aceptan opiniones para mejorar el trabajo?</b>	Muy buena	6	20,0%
	Buena	5	16,7%
	Ni buena ni mala	14	46,7%
	Mala	3	10,0%
	Muy mala	2	6,7%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
<b>P4. ¿Tiene libertad para tomar decisiones en cuestiones de trabajo?</b>	Muy buena	1	3,3%
	Buena	6	20,0%
	Ni buena ni mala	11	36,7%
	Mala	8	26,7%
	Muy mala	4	13,3%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Colaboradores EPS.SEDACUSCO S.A.



## Anexo 5: Encuesta: Trato entre colaboradores

### ENCUESTA TRATO ENTRE COLABORADORES

Instrucciones:

A continuación, encontrará aspectos relacionados con el trato entre colaboradores de la empresa EPS.SEDACUSCO.S.A., marque con un (X), la que mejor describa su contexto laboral.

Tome en consideración la siguiente gradiente: Muy buena, buena, Ni buena ni mala, mala y muy mala.

N°	ITEMS	Muy buena	Buena	Ni buena ni mala	Mala	Muy mala
5	Brinda apoyo de inmediato al compañero cuando lo requiere					
6	Percibe que sus compañeros confían en Ud. y en el trabajo que realiza					
7	Considera que sus compañeros trabajan bien en equipo					
8	Percibe que en EPS.SEDACUSCO.S.A. Hay un ambiente de cooperación y ayuda mutua					

Muchas gracias por su colaboración

<b>Trato entre colaboradores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes (%)</b>	
<b>P5. ¿Brinda apoyo de inmediato al compañero cuando lo requiere?</b>	<b>Muy buena</b>	16	53,3%
	<b>Buena</b>	10	33,3%
	<b>Ni buena ni mala</b>	4	13,3%
	<b>Mala</b>	0	0,0%
	<b>Muy mala</b>	0	0,0%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
<b>P6. ¿Percibe que sus compañeros confían en Ud. y en el trabajo que realiza?</b>	<b>Muy buena</b>	13	43,3%
	<b>Buena</b>	9	30,0%
	<b>Ni buena ni mala</b>	6	20,0%
	<b>Mala</b>	1	3,3%
	<b>Muy mala</b>	1	3,3%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
<b>P7. ¿Considera que sus compañeros trabajan bien en equipo?</b>	<b>Muy buena</b>	8	26,7%
	<b>Buena</b>	11	36,7%
	<b>Ni buena ni mala</b>	8	26,7%
	<b>Mala</b>	2	6,7%
	<b>Muy mala</b>	1	3,3%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
<b>P8. ¿Percibe que en EPS SEDACUSCO S.A. hay un ambiente de cooperación y ayuda mutua?</b>	<b>Muy buena</b>	5	16,7%
	<b>Buena</b>	15	50,0%
	<b>Ni buena ni mala</b>	5	16,7%
	<b>Mala</b>	3	10,0%
	<b>Muy mala</b>	2	6,7%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Colaboradores EPS.SEDACUSCO S.A.

Anexo 6: Encuesta: Relación con los usuarios

**ENCUESTA**

**RELACIÓN CON LOS USUARIOS**

Instrucciones:

A continuación, encontrará aspectos relacionados a la empresa EPS.SEDACUSCO.S.A., con los usuarios marque con un (X), la que mejor describa su contexto laboral.

Tome en consideración la siguiente gradiente: Muy buena, buena, Ni buena ni mala, mala y muy mala.

<b>N°</b>	<b>ITEMS</b>	<b>Muy buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Ni buena ni mala</b>	<b>Mala</b>	<b>Muy mala</b>
9	Presto toda mi atención cuando el cliente se comunica o habla					
10	Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan servicios de Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A.					
11	Frecuentemente animo a los clientes cuando tienen problemas por los que llegan a la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A.					
12	Soy respetuoso de la normatividad en atención al público que dicta la Gerencia de la EPS.SEDACUSCO.S.A.					

Muchas gracias por su colaboración

Relación con los usuarios	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>P9. Presto toda mi atención cuando el cliente se comunica o habla</b>	Muy buena	8 26,7%
	Buena	12 40,0%
	Ni buena ni mala	5 16,7%
	Mala	5 16,7%
	Muy mala	0 0,0%
	<b>Total</b>	<b>30</b>
<b>P10. Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan servicios de la Gerencia Comercial de la EPS SEDACUSCO S.A.</b>	Muy buena	9 30,0%
	Buena	13 43,3%
	Ni buena ni mala	6 20,0%
	Mala	2 6,7%
	Muy mala	0 0,0%
	<b>Total</b>	<b>30</b>
<b>P11. Frecuentemente animo a los clientes cuando tienen problemas por los que llegan a la Gerencia Comercial de la EPS SEDACUSCO S.A.</b>	Muy buena	7 23,3%
	Buena	15 50,0%
	Ni buena ni mala	4 13,3%
	Mala	3 10,0%
	Muy mala	1 3,3%
	<b>Total</b>	<b>30</b>
<b>P12. Soy respetuoso de la normatividad en atención al público que dicta la Gerencia Comercial de la EPS SEDACUSCO S.A.</b>	Muy buena	12 40,0%
	Buena	8 26,7%
	Ni buena ni mala	5 16,7%
	Mala	4 13,3%
	Muy mala	1 3,3%
	<b>Total</b>	<b>30</b>

Fuente: Colaboradores EPS.SEDACUSCO S.A.

Anexo 7: Encuesta: Ambiente físico de trabajo

**ENCUESTA  
AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO**

Instrucciones:

A continuación, encontrará aspectos relacionados el Gerente de la empresa EPS.SEDACUSCO.S.A., y sus colaboradores, marque con un (X), la que mejor describa su contexto laboral.

Tome en consideración la siguiente gradiente: Muy buena, buena, Ni buena ni mala, mala y muy mala.

<b>N°</b>	<b>ITEMS</b>	<b>Muy buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Ni buena ni mala</b>	<b>Mala</b>	<b>Muy mala</b>
13	Los materiales y equipos para realizar su trabajo son:					
14	Las instalaciones que brinda EPS.SEDACUSCO.S.A. referente a la iluminación son:					
15	La ventilación en las oficinas de EPS.SEDACUSCO.S.A. son:					
16	El mantenimiento y limpieza de las instalaciones de Gerencia Comercial de EPS.SEDACUSCO.S.A. son:					
17	Los espacios que disponen los colaboradores para el desempeño de sus funciones en la Gerencia Comercial de EPS.SEDACUSCO.S.A. son:					

Muchas gracias por su colaboración

<b>Ambiente físico de trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes (%)</b>	
<b>P13 Los materiales y equipos para realizar su trabajo son:</b>	<b>Muy buena</b>	10	33,3%
	<b>Buena</b>	16	53,3%
	<b>Ni buena ni mala</b>	4	13,3%
	<b>Mala</b>	0	0,0%
	<b>Muy mala</b>	0	0,0%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
<b>P14. Las instalaciones que brindan EPS SEDACUSCO S.A. referente a la iluminación son:</b>	<b>Muy buena</b>	3	10,0%
	<b>Buena</b>	14	46,7%
	<b>Ni buena ni mala</b>	9	30,0%
	<b>Mala</b>	2	6,7%
	<b>Muy mala</b>	2	6,7%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
<b>P15. La ventilación en las oficinas de la EPS EDACUSCO S.A. son:</b>	<b>Muy buena</b>	2	6,7%
	<b>Buena</b>	13	43,3%
	<b>Ni buena ni mala</b>	8	26,7%
	<b>Mala</b>	5	16,7%
	<b>Muy mala</b>	2	6,7%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
<b>P16. El mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la Gerencia Comercial de la EPS SEDACUSCO S.A. son:</b>	<b>Muy buena</b>	2	6,7%
	<b>Buena</b>	15	50,0%
	<b>Ni buena ni mala</b>	10	33,3%
	<b>Mala</b>	2	6,7%
	<b>Muy mala</b>	1	3,3%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
<b>P17. Los espacios que disponen los colaboradores para el desempeño de sus funciones en la Gerencia Comercial de la EPS SEDACUSCO S.A.</b>	<b>Muy buena</b>	1	3,3%
	<b>Buena</b>	10	33,3%
	<b>Ni buena ni mala</b>	11	36,7%
	<b>Mala</b>	4	13,3%
	<b>Muy mala</b>	4	13,3%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Colaboradores EPS.SEDACUSCO S.A.

## Anexo 8: Cartilla de validación por Juicio de Expertos



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	Maywua Virginia Cornejo Villena
<b>PROFESIÓN</b>	Lic. en Administración
<b>ESPECIALIDAD</b>	Mg. En Administración con mención en Gestión Pública
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	09 años.
<b>INSTITUCION DONDE LABORA</b>	EPS. SEDACUSCO S.A.
<b>CARGO</b>	
<b>TITULO DE LA INVESTIGACION</b>	
<b>DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EPS.SEDACUSCO S.A., EN LA CIUDAD DEL CUSCO AÑO 2018</b>	
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>	
<b>NOMBRES</b>	CHAVEZ VASQUEZ ELIZABETH MARLENI
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACION
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	CUESTIONARIO
<b>OBJETIVOS INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Diagnosticar el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.
	<b>ESPECÍFICOS</b> Realizar el diagnóstico para conocer el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.  Determinar los elementos que afectan el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.  Establecer los mecanismos que influyen en el Clima Laboral en la Gerencia Comercial.
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 17 items, los cuales han sido diseñado y elaborado por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo teniendo en cuenta la revisión de la literatura de Clima Laboral presentado por Palma (2004), quien presenta los siguientes pasos para el Clima Laboral: relación con los Usuarios y Ambiente físico de trabajo siendo estas dimensiones las que se han tomado en cuenta para la investigación, la confiabilidad e Alfa de Cronbach de 0.894.

CLIMA LABORAL	
1) Confía plenamente en su jefe inmediato	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
2) En la EPS.SEDACUSCO. S.A., los jefes escuchan a los subalternos	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
3) En la EPS.SEDACUSCO.S.A., los jefes aceptan opiniones para mejorar el trabajo.	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
4) Tiene libertad para tomar decisiones en las cuestiones de trabajo	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
5) Brinda apoyo de inmediato al compañero cuando lo requiere	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
6) Percibe que sus compañeros confían en Ud. y en el trabajo que realiza	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
7) Considera que sus compañeros trabajan bien en equipo.	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
8) Percibe que en EPS.SEDACUSCO.S.A. Hay un ambiente de cooperación y ayuda mutua	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
9) Presto toda mi atención cuando el cliente se comunica o habla	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
10) Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan servicios de Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A.	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:





UNIVERSIDAD  
SEÑOR DE SIPÁN

11) Frecuentemente animo a los clientes cuando tienen problemas por los que llegan a la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A.	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
12) Soy respetuoso de la normatividad en atención al público que dicta la Gerencia de la EPS.SEDACUSCO.S.A.	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
13) Los materiales y equipos para realizar su trabajo son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
14) Las instalaciones que brinda EPS.SEDACUSCO.S.A. referente a la iluminación son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
15) La ventilación en las oficinas de EPS.SEDACUSCO.S.A. son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
16) El mantenimiento y limpieza de las instalaciones de Gerencia Comercial de EPS.SEDACUSCO.S.A. son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
17) Los espacios que disponen los colaboradores para el desempeño de sus funciones en la Gerencia Comercial de EPS.SEDACUSCO.S.A. son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>17</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	NINGUNOS
3. OBSERVACIONES	NINGUNAS

  
44096778  
JUEZ - EXPERTO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	Lady Fabiola Orellano Tuero
<b>PROFESIÓN</b>	Lic. en Administración
<b>ESPECIALIDAD</b>	Mg. En Administración con mención en Gestión Pública
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	11 años.
<b>INSTITUCION DONDE LABORA</b>	EPS. SEDACUSCO S.A.
<b>CARGO</b>	Especialista en Tesorería
<b>TITULO DE LA INVESTIGACION</b>	
<b>DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EPS.SEDACUSCO S.A., EN LA CIUDAD DEL CUSCO AÑO 2018</b>	
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>	
<b>NOMBRES</b>	CHAVEZ VASQUEZ ELIZABETH MARLENI
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACION
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	CUESTIONARIO
<b>OBJETIVOS INVESTIGACION</b>	<p><b>GENERAL</b> Diagnosticar el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> Realizar el diagnóstico para conocer el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.  Determinar los elementos que afectan el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.  Establecer los mecanismos que influyen en el Clima Laboral en la Gerencia Comercial.</p>
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 17 items, los cuales han sido diseñado y elaborado por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo teniendo en cuenta la revisión de la literatura de Clima Laboral presentado por Palma (2004), quien presenta los siguientes pasos para el Clima Laboral: relación con los Usuarios y Ambiente físico de trabajo siendo estas dimensiones las que se han tomado en cuenta para la investigación, la confiabilidad e Alfa de Cronbach de 0.894.



CLIMA LABORAL	
1) Confía plenamente en su jefe inmediato	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:
2) En la EPS.SEDACUSCO. S.A., los jefes escuchan a los subalternos	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:
3) En la EPS.SEDACUSCO.S.A., los jefes aceptan opiniones para mejorar el trabajo.	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:
4) Tiene libertad para tomar decisiones en las cuestiones de trabajo	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:
5) Brinda apoyo de inmediato al compañero cuando lo requiere	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:
6) Percibe que sus compañeros confían en Ud. y en el trabajo que realiza	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:
7) Considera que sus compañeros trabajan bien en equipo.	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:
8) Percibe que en EPS.SEDACUSCO.S.A. Hay un ambiente de cooperación y ayuda mutua	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:
9) Presto toda mi atención cuando el cliente se comunica o habla	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:
10) Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan servicios de Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A.	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS:



UNIVERSIDAD  
SEÑOR DE SIPÁN

11) Frecuentemente animo a los clientes cuando tienen problemas por los que llegan a la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A.	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
12) Soy respetuoso de la normatividad en atención al público que dicta la Gerencia de la EPS.SEDACUSCO.S.A.	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
13) Los materiales y equipos para realizar su trabajo son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
14) Las instalaciones que brinda EPS.SEDACUSCO.S.A. referente a la iluminación son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
15) La ventilación en las oficinas de EPS.SEDACUSCO.S.A. son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
16) El mantenimiento y limpieza de las instalaciones de Gerencia Comercial de EPS.SEDACUSCO.S.A. son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
17) Los espacios que disponen los colaboradores para el desempeño de sus funciones en la Gerencia Comercial de EPS.SEDACUSCO.S.A. son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>17</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	NINGUNA
3. OBSERVACIONES	NINGUNA

  
\_\_\_\_\_  
JUEZ EXPERTO  
DNI : 42832231

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	Marco Iván Cernades Fuentes
<b>PROFESIÓN</b>	Lic. en Administración
<b>ESPECIALIDAD</b>	Mg. En Administración con mención en Gestión Pública
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	09 años.
<b>INSTITUCION DONDE LABORA</b>	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil RENIEC
<b>CARGO</b>	Supervisor Regional
<b>TITULO DE LA INVESTIGACION</b>	
<b>DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EPS.SEDACUSCO S.A., EN LA CIUDAD DEL CUSCO AÑO 2018</b>	
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>	
<b>NOMBRES</b>	CHAVEZ VASQUEZ ELIZABETH MARLENI
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACION
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	CUESTIONARIO
<b>OBJETIVOS INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Diagnosticar el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.
	<b>ESPECÍFICOS</b> Realizar el diagnóstico para conocer el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.  Determinar los elementos que afectan el Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., Cusco, 2018.  Establecer los mecanismos que influyen en el Clima Laboral en la Gerencia Comercial.
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 17 items, los cuales han sido diseñado y elaborado por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo teniendo en cuenta la revisión de la literatura de Clima Laboral presentado por Palma (2004), quien presenta los siguientes pasos para el Clima Laboral: relación con los Usuarios y Ambiente físico de trabajo siendo estas dimensiones las que se han tomado en cuenta para la investigación, la confiabilidad e Alfa de Cronbach de 0.894.


CLIMA LABORAL	
1) Confía plenamente en su jefe inmediato	TA( <input type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> )  SUGERENCIAS:
2) En la EPS.SEDACUSCO. S.A., los jefes escuchan a los subalternos	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> )  SUGERENCIAS:
3) En la EPS.SEDACUSCO.S.A., los jefes aceptan opiniones para mejorar el trabajo.	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> )  SUGERENCIAS:
4) Tiene libertad para tomar decisiones en las cuestiones de trabajo	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> )  SUGERENCIAS:
5) Brinda apoyo de inmediato al compañero cuando lo requiere	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> )  SUGERENCIAS:
6) Percibe que sus compañeros confían en Ud. y en el trabajo que realiza	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> )  SUGERENCIAS:
7) Considera que sus compañeros trabajan bien en equipo.	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> )  SUGERENCIAS:
8) Percibe que en EPS.SEDACUSCO.S.A. Hay un ambiente de cooperación y ayuda mutua	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> )  SUGERENCIAS:
9) Presto toda mi atención cuando el cliente se comunica o habla	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> )  SUGERENCIAS:
10) Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan servicios de Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A.	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> )  SUGERENCIAS:



UNIVERSIDAD  
SEÑOR DE SIPÁN

11) Frecuentemente animo a los clientes cuando tienen problemas por los que llegan a la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A.	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
12) Soy respetuoso de la normatividad en atención al público que dicta la Gerencia de la EPS.SEDACUSCO.S.A.	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
13) Los materiales y equipos para realizar su trabajo son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
14) Las instalaciones que brinda EPS.SEDACUSCO.S.A. referente a la iluminación son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
15) La ventilación en las oficinas de EPS.SEDACUSCO.S.A. son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
16) El mantenimiento y limpieza de las instalaciones de Gerencia Comercial de EPS.SEDACUSCO.S.A. son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:
17) Los espacios que disponen los colaboradores para el desempeño de sus funciones en la Gerencia Comercial de EPS.SEDACUSCO.S.A. son:	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS:

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>17</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	<u>NINGUNO</u>
3. OBSERVACIONES	<u>NINGUNA</u>

  
23860494  
JUEZ - EXPERTO

## Anexo 9: Carta aceptación de investigación



Cusco, 15 de Octubre 2018

Señor  
DIRECTOR DE LA EAP ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN  
Presente.-

Asunto: Autorización para desarrollo de Investigación

Es grato dirigirme a Usted, con la finalidad de autorizar a nuestra Colaboradora Bach. Elizabeth Marleni Chavez Vásquez a realizar su trabajo de Investigación, para el desarrollo de su Tesis denominado: **“Diagnostico del Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS. SEDACUSCO S.A., en la Ciudad del Cusco año 2018”**, comprometiendonos a participar en este proceso ofreciendo la información y el apoyo necesario.

Sin otro particular,

Atentamente,



  
Soledad Hermoza Flórez  
Jefe del Dpto. de Atención al Cliente



## Anexo 10: Carta de aprobación de proyecto de tesis



### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES RESOLUCIÓN N° 1015-FACEM-USS-2018

Chiclayo, 29 de agosto de 2018

#### VISTO:

El oficio N° 654-2018/FACEM-DA-USS de fecha 27 de agosto de 2018, presentado por el (la) Director (a) de la Escuela Académico Profesional de Administración, en el que solicita la actualización del título del proyecto de tesis de CHAVEZ VASQUEZ ELIZABETH MARLENI, y;

#### CONSIDERANDO:

Que, con Resolución N° 0002-FACEM-USS-2016 de fecha 06 de enero de 2016, se aprobó el Proyecto de tesis: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EPS.SEDACUSCO S.A. EN LA CIUDAD DEL CUSCO AÑO 2016, siendo su (s) autor (a) (es) (as): CHAVEZ VASQUEZ ELIZABETH MARLENI.

Que, con oficio N° 654-2018/FACEM-DA-USS de fecha 27 de agosto de 2018, presentado el (la) Director (a) de la Escuela Académico Profesional de Administración, solicita la actualización del título del proyecto de tesis de CHAVEZ VASQUEZ ELIZABETH MARLENI, por haber caducado.

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

#### SE RESUELVE

**ARTÍCULO 1°:** APROBAR la actualización del título del proyecto de tesis de CHAVEZ VASQUEZ ELIZABETH MARLENI, cuyo título actualizado es:

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EPS.SEDACUSCO S.A. EN LA CIUDAD DEL CUSCO AÑO 2018**

**ARTÍCULO 2°:** Dejar sin efecto la Resolución N° 0002-FACEM-USS-2016 de fecha 06 de enero de 2016, extremo numeral 8.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

  
Dr. Carmen Elvira Rojas Pombo  
Decana  
Facultad de Ciencias Empresariales

  
Mg. Sandra Waly Guarnizo  
SECRETARIA ACADÉMICA

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel

Chiclayo, Perú

Cc.: Escuela, archivo

## Anexo 11: Acta de aprobación de originalidad de tesis




### ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 1015-FACEM-USS-2018, presentado por el/la Bachiller, Elizabeth Marleni Chávez Vásquez, con su tesis Titulada **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EPS.SEDACUSCO S.A. EN LA CIUDAD DEL CUSCO 2018.**

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 13 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 05 de mayo de 2022



Dr. Abraham José García Yovera  
DNI N° 80270538  
Escuela Académico Profesional de Administración.

## Anexo 12: Autorización del autor



### FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 01 de Abril 2022

Señores  
Vicerrectorado de Investigación  
Universidad Señor de Sipán  
Presente.-

El suscrito:  
ELIZABETH MARLENI CHAVEZ VASQUEZ \_\_\_\_\_, con DNI N° 08057995  
En mí calidad de autor exclusivo de la investigación titulada:

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EPS.SEDACUSCO S.A.  
EN LA CIUDAD DEL CUSCO AÑO 2018

presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar el título de Licenciado en Administración, de la Facultad de Administración, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mí (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APellidos y Nombres	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
CHAVEZ VASQUEZ ELIZABETH MARLENI	08057995	

### Anexo 13: Evidencia de encuestados



## Anexo 14: Análisis de resultados

Reporte de similitud	
NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
<b>DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EPS.SE DACUSCO S.A. EN LA CIUDAD DEL CUS</b>	<b>Elizabeth Marleni Chavez Vásquez</b>
RECuento DE PALABRAS	RECuento DE CARACTERES
<b>9982 Words</b>	<b>55801 Characters</b>
RECuento DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
<b>47 Pages</b>	<b>710.7KB</b>
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
<b>Apr 28, 2022 12:48 PM GMT-5</b>	<b>Apr 28, 2022 12:51 PM GMT-5</b>
<p>● <b>13% de similitud general</b></p> <p>El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 10% Base de datos de Internet</li><li>• 1% Base de datos de publicaciones</li><li>• Base de datos de Crossref</li><li>• Base de datos de contenido publicado de Crossref</li><li>• 9% Base de datos de trabajos entregados</li></ul>	
Resumen	

## **PROPUESTA**

### **PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL**

#### **Introducción:**

Los profesionales expertos en potenciar las habilidades del ser humano, armonizan sus ideas sobre el comportamiento del trabajador en la organización y su relación con su estabilidad emocional para mejor producción, por señalan que es de vital importancia general un clima laboral positivo, donde los empleados se sientan cómodos y fidelizados de forma que puedan hacer más eficiente su labor, siempre con el compromiso de brindar lo mejor para bienestar de la empresa.

Para poder conocer cuál es el nivel de satisfacción de un trabajador es necesario realizar y aplicar algunos instrumentos que nos permitan medir y conocer si se encuentran satisfechos en el trabajo, buscando las causas de algún factor que no esté siendo favorable en su estabilidad emocional y que repercuta en el clima laboral, en tal sentido lo mencionado nos lleva a diseñar un programa que permita reforzar las acciones que son positivas y elaborar planes de mejora para aquellos factores que están siendo críticos.

Es de suma importancia aprender acciones que se obtengan de los resultados los cuales se vean reflejados en la mejora de las relaciones interpersonales de los trabajadores. Los cambios que se puedan generar no son responsabilidad de las autoridades de la empresa, sino del total de los miembros de la institución, por eso es muy importante realizar una gestión horizontal de puertas abiertas a una comunicación efectiva que mejore el clima laboral.



## Objetivo

### 1.1. Objetivo General

Diagnosticar del Clima Laboral en la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO.S.A., en la Ciudad del Cusco año 2018.

### 1.2. Objetivos Específicos:

- Implementar acciones que ayuden a mejorar el clima en evaluaciones futuras.
- Establecer medidas concretas a aplicar en las áreas cuyo clima es crítico.
- Promover el reconocimiento al buen desempeño.

## 2. Propuestas

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a continuación se presentan las siguientes propuestas:

### 2.1. Planes de mejora de clima laboral

#### 2.1.1. Situación Actual:

Los resultados de la encuesta de Clima Laboral del 2018, donde se obtuvieron resultados por debajo de lo esperado. Esta encuesta nos permite articular acciones puntuales y concretas orientadas a cubrir las expectativas primordiales de nuestros colaboradores de la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO S.A.

2.1.2. Meta: Que todas las áreas de unidad conozcan los resultados de la evaluación de clima laboral, que les permita en conjunto con sus subordinados, establecer plan de mejora de clima laboral.

#### 2.1.3. Acciones

	Acción 1 Comunicación	Acción 2 Acompañar en plan de mejora	Acción 3 Premiar a las áreas que tienen un clima sano
Actividad	Realizar cronograma de presentaciones y convocar a jefes de unidad para dar a conocer los	Acompañar a los jefes de unidad en la elaboración y seguimiento de acciones y compromisos	Priorizar las unidades que tuvieron un clima organizacional saludable para felicitar y reforzar las buenas

	resultados del clima laboral. Priorizar las unidades con resultados críticos.	para mejorar el clima.	prácticas. Se sugiere realizar las siguientes actividades:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diploma al área con mejor clima.</li> <li>• Envío de carta de máxima autoridad incentivando y felicitando las buenas prácticas para mantener un clima sano.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar un recuerdo institucional personalizado, que permita reforzar las buenas prácticas.</li> </ul>
Responsable	Responsable de estudio y Recursos Humanos		
Recursos	Equipo de computo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material</li> <li>• Refrigerios</li> <li>• Lecturas seleccionadas</li> </ul>	
Indicadores	Planes elaborados	Planes elaborados	

*Fuente:* Elaboración propia

## 2.2. Focalizando las áreas

### 2.2.1. Situación Actual:

Algunas áreas tienen puntos críticos sobre el clima laboral en la evaluación, lo cual repercute en el resultado general.

### 2.2.2. Meta:

Priorizar las áreas con puntos críticos que inciden en el clima y determinar acciones a seguir.



### 2.2.3. Acciones

	Acción 1 Determinar grupo objetivo	Acción 2 Analizar opiniones de participantes	Acción 3 Dar a conocer resultados a autoridades para determinar acciones a seguir
Actividad	Seleccionar un grupo de colaboradores de las distintas áreas, para darles a conocer resultados y realizar preguntas que permitan conocer su opinión y las medidas a nivel general, que sugieren para mejorar resultados.	Analizar e interpretar con los trabajadores los resultados.	Realizar una reunión con todos los involucrados para dar a conocer resultados generales del clima y opiniones y sugerencias del grupo objetivo que participó en el estudio focal.
Responsable	RR. HH, responsable del estudio, jefes de áreas.	Responsable del estudio, jefes de áreas.	Responsable del estudio, jefes de áreas.
Recursos	Laptop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material</li> <li>• Refrigerios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material</li> <li>• Refrigerios</li> </ul>
Indicadores	Hojas con respuestas de participantes.	Hojas con respuestas de participantes.	Presentación con resultados de estudio focal. - percepción del equipo - encuesta de servicio

*Fuente:* Elaboración propia

## 2.3. Curso de actualización en gestión del Clima Laboral.

### 2.3.1. Situación Actual:

Los resultados de la encuesta de Clima Laboral del 2018, donde se obtuvieron resultados por debajo de lo esperado, esto nos permite articular acciones puntuales y concretas orientadas a cubrir las expectativas primordiales de nuestros colaboradores de la Gerencia Comercial de la EPS.SEDACUSCO S.A.

### 2.3.2. Meta:

Mejorar las habilidades que se desarrollan en el clima laboral. Desde el análisis de la realidad de la empresa, planteamiento del proceso, ejecución e implementación de las estrategias de mejoramiento necesarias. Analizar la visión teórica y práctica sobre el proceso de gestión del clima organizacional, así como su impacto en la productividad, motivación y resultados de la empresa.

### 2.3.3. Acciones:

	Acción 1 Programa de Clima Laboral	Acción 2 Fortalecer competencias de clima laboral	Acción 3 Impacto de la Información
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de capacitación para todos los colaboradores.</li> <li>• Analizar y afinar la propuesta, en base a resultados de clima.</li> <li>• Priorizar a las áreas unidades donde el clima de liderazgo es crítico</li> </ul>	<p>Bloque temático</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión 1: Introducción: el concepto de Clima Organizacional y su relación con la Cultura.</li> <li>• Sesión 2: ¿Para qué medir el Clima? •</li> <li>• Sesión 3: Como se labora una encuesta de Clima.</li> <li>• Sesión 4: Utilidad de la medición.</li> <li>• Sesión 5: Ejecución.</li> <li>• Sesión 6: Bienestar y Clima Organizacional.</li> <li>• Sesión 7: Exposiciones grupales.</li> </ul>	<p>Llevar registro de asistencia de participantes. Elaborar listado de participantes e incluir resultado de sub factor liderazgo obtenido en evaluación del desempeño de año anterior y relacionar si el mismo tuvo variación posterior a recibir programa.</p>

Responsable	RR. responsable del estudio, jefes de áreas.	HH, responsable del estudio, jefes de áreas.	Responsable del estudio, jefes de áreas.
Recursos	Laptop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador externo e interno</li> <li>• Material</li> <li>• Refrigerios</li> </ul>	Impacto en el clima laboral
Indicadores		Informe de módulos para evaluar avance.	Evaluación: - percepción del equipo- % de participación

*Fuente:* Elaboración propia

## 2.4. Programa de Reconocimiento

### 2.4.1. Situación Actual:

Los colaboradores reconocen que no se les premia o reconoce la buena labor desempeñada.

### 2.4.2. Meta:

Que todos los jefes cuenten con un sistema institucional que les permita reconocer y premiar el buen desempeño de los colaboradores.

### 2.4.3. Acciones:

	Acción 1 Reconocer el buen desempeño	Acción 3 Fomentar la integración
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar a los trabajadores que se han destacado en su desempeño y otorgar diploma y recuerdo institucional para fomentar las buenas prácticas.</li> <li>• Otorgar a los jefes de unidades recuerdos institucionales para entregarlos a los colaboradores que se destacan en su desempeño individual o a los que realicen acciones excepcionales dentro de su unidad.</li> <li>• Enviar carta y diploma firmada por máxima autoridad a unidades que se destacan por buen desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebración cumpleaños</li> <li>• Celebración de días festivos</li> <li>• Reuniones informativas</li> <li>• Breves lecturas de formación</li> </ul>
Responsable	RR. HH, responsable del estudio, jefes de áreas.	RR. HH, responsable del estudio, jefes de áreas.
Recursos	Recuerdos institucionales (tazas, llaveros, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material</li> <li>• Refrigerios</li> <li>• Lecturas seleccionadas</li> </ul>
Indicadores	Nº de colaboradores reconocidos	Evaluaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del equipo</li> <li>• Encuesta de servicio</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**SUGERENCIA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA GERENCIA  
COMERCIAL**

1. ¿Cómo es la forma de comunicación con los colaboradores de la Gerencia Comercial?
2. ¿Cómo percibe el nivel de participación de los colaboradores en actividades programas por la Gerencia Comercial y/o Gerencia General?
3. ¿De qué forma motiva a los colaboradores de la Gerencia Comercial?
4. ¿Cómo percibe el Clima Laboral en la Gerencia Comercial?
5. ¿Cómo resuelve los conflictos entre los colaboradores de la Gerencia Comercial?
6. ¿Cómo premia a los colaboradores de la Gerencia Comercial aparte de lo establecido por ley?
7. ¿Cómo castiga a los colaboradores de la Gerencia Comercial aparte de lo establecido por ley?
8. ¿Cómo resuelve las quejas y/o reclamos de los usuarios de la Gerencia Comercial?

*Fuente:* Elaboración propia