

**NEUMANN BUSINESS SCHOOL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO  
ENFOCADO EN LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES  
GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA  
EL PACÍFICO VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y  
REASEGUROS S.A. DE LA AGENCIA DESCENTRALIZADA  
SUR TACNA – MOQUEGUA, 2015”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**AUTORES:**

**SONIA MARIELA FUENTES RIVERA  
JUAN VICTOR TALAVERA SARDON  
GABRIELA INÉS PIZARRO NEVES**

**DOCENTE GUÍA:**

**BEN YÚSEF PAUL YÁBAR VEGA**

**TACNA – PERÚ  
2015**

## INDICE DE CONTENIDO

|   | Pág. |
|---|------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....  | 15   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | 1    |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....   | 5    |
| <b>ANTECEDENTES DE ESTUDIO</b> .....                                  | 5    |
| 1.1 TÍTULO DEL TEMA. ....   | 5    |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....                                  | 5    |
| 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....                                    | 7    |
| 1.3.1 PROBLEMA GENERAL. ....  | 7    |
| 1.3.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS. ....                                     | 8    |
| 1.4 HIPÓTESIS. ....   | 8    |
| 1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL. ....   | 8    |
| 1.1.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS. ....                                    | 8    |
| 1.5 OBJETIVOS. ....   | 9    |
| 1.5.1 OBJETIVO GENERAL. ....  | 9    |
| 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....                                     | 9    |
| 1.6 JUSTIFICACIÓN. ....   | 9    |
| 1.6.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA. ....                                     | 10   |
| 1.6.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA ....                                     | 10   |
| 1.7 DEFINICIONES OPERACIONALES. ....                                  | 11   |
| 1.7.1 VARIABLES. ....   | 11   |
| 1.7.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE E<br>INDICADORES. ....   | 12   |
| 1.7.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE E<br>INDICADORES. .... | 13   |
| 1.7.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. ....                           | 14   |
| 1.8 METODOLOGÍA. ....   | 17   |
| 1.8.1 DESCRIPCIÓN DEL TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....         | 17   |
| 1.8.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....                                     | 17   |

|                                |  |           |
|--------------------------------|--|-----------|
| 1.8.3                          | DESCRIPTIVA.....   | 17        |
| 1.8.4                          | CORRELACIONAL.....   | 18        |
| 1.8.5                          | DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....   | 18        |
| 1.8.6                          | DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA. ....                            | 18        |
| 1.8.7                          | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.<br>19                   |           |
| 1.9                            | ALCANCES Y LIMITACIONES.....   | 21        |
| 1.9.1                          | Delimitación Espacial. ....  | 22        |
| 1.9.2                          | Delimitación Temporal.....   | 22        |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>        |  | <b>23</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>     |  | <b>23</b> |
| 2.1                            | HABILIDADES GERENCIALES.....   | 24        |
| 2.1.1                          | CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES.<br>24                  |           |
| 2.1.2                          | TEORÍAS, MODELOS Y METODOLOGÍAS DE LAS<br>HABILIDADES GERENCIALES. ....  | 26        |
| 2.2                            | COMPETENCIAS GERENCIALES.....  | 32        |
| 2.2.1                          | CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS<br>GERENCIALES.....                | 32        |
| 2.2.2                          | TEORÍAS, MODELOS Y METODOLOGÍAS DE LAS<br>COMPETENCIAS GERENCIALES. .... | 36        |
| 2.3                            | SATISFACCIÓN LABORAL.....  | 42        |
| 2.3.1                          | CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. ....                       | 42        |
| 2.3.2                          | TEORÍAS, MODELOS Y METODOLOGÍAS DE LA<br>SATISFACCIÓN LABORAL.....       | 43        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>       |  | <b>48</b> |
| <b>MARCO REFERENCIAL .....</b> |  | <b>48</b> |
| 3.1                            | ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....                                     | 48        |
| 3.1.1                          | EL PACÍFICO VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS<br>S.A. 48             |           |
| 3.2                            | DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN: FODA.....                                | 55        |
| 3.2.1                          | FORTALEZAS.....  | 55        |
| 3.2.2                          | OPORTUNIDADES.....   | 56        |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 3.2.3                                       | DEBILIDADES.....                                  | 56         |
| 3.2.4                                       | AMENAZAS.....                                     | 57         |
| 3.3   | DIAGNÓSTICO DEL SECTOR.....                       | 57         |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>                    |   | <b>59</b>  |
| <b>DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b> |   | <b>59</b>  |
| 4.1   | PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS.....    | 59         |
| 4.2   | ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....                   | 64         |
| 4.3   | COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES.....       | 66         |
| 4.4   | VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....                   | 96         |
| 4.5   | VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 2..... | 98         |
| 4.6   | VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL .....        | 100        |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>                     |   | <b>103</b> |
| <b>PROPUESTA DE MEJORA: .....</b>           |   | <b>103</b> |
| 5.1   | PROPUESTA DE MEJORA.....                          | 103        |
| 5.2   | PLAN DE CAPACITACIÓN – PACÍFICO VIDA.....         | 104        |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>                   |   | <b>114</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>                |   | <b>115</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>      |   | <b>116</b> |
| <b>BUSCADORES WEB .....</b>                 |   | <b>118</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                          |   | <b>119</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Tabla N° 1 Variable Dependiente: Satisfacción del Empleado (Y) .....   | 14          |
| Tabla N° 2 Variable Independiente: ( $X_1$ ) Competencias Gerenciales y ( $X_2$ )<br>Habilidades Gerenciales. .... | 15          |

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Esquema N° 1 Conceptos de Habilidades Gerenciales .....  | 25          |
| Esquema N° 2 Conceptos de Competencias Gerenciales ..... | 33          |
| Esquema N° 3 Conceptos de Satisfacción Laboral.....      | 42          |

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Diagrama N° 1 ORGANIGRAMA GENERAL EL PACÍFICO VIDA CIA DE<br>SEGUROS ..... | 52          |
| Diagrama N° 2 ORGANIGRAMA AGENCIA DESCENTRALIZADA SUR .....                | 54          |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Figura N° 1 HABILIDADES GERENCIALES, ORGANIZADO MEDIANTE EL SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA ..... | 27          |
| Figura N° 2 LA PIRÁMIDE DE LAS HABILIDADES .....  | 30          |
| Figura N° 3 HACER.....  | 35          |
| Figura N° 4 VARIABLES DE LOS MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....                              | 38          |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Cuadro N° 1 NIVEL DE AUTORREALIZACIÓN.....                     | 66          |
| Cuadro N° 2 NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL.....              | 68          |
| Cuadro N° 3 NIVEL DE SUPERVISIÓN.....                          | 70          |
| Cuadro N° 4 NIVEL DE COMUNICACIÓN.....                         | 72          |
| Cuadro N° 5 NIVEL DE CONDICIONES LABORALES.....                | 74          |
| Cuadro N° 6 NIVEL DE COMPETENCIAS GERENCIALES.....             | 76          |
| Cuadro N° 7 NIVEL DE HABILIDADES GERENCIALES.....              | 78          |
| Cuadro N° 8 NIVEL DE RELACIONES SOCIALES.....                  | 80          |
| Cuadro N° 9 NIVEL DE DESEMPEÑO DE TAREAS.....                  | 82          |
| Cuadro N° 10 NIVEL DE DESARROLLO PERSONAL.....                 | 84          |
| Cuadro N° 11 NIVEL DE CONDICIONES FÍSICAS Y MATERIALES.....    | 86          |
| Cuadro N° 12 NIVEL DE BENEFICIOS SOCIALES Y REMUNERATIVOS..... | 88          |
| Cuadro N° 13 NIVEL DE POLITICAS ADMINISTRATIVAS.....           | 90          |
| Cuadro N° 14 NIVEL DE RELACIONES CON LA AUTORIDAD.....         | 92          |
| Cuadro N° 15 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO.....           | 94          |
| Cuadro N° 16 COMPETENCIAS GERENCIALES TEST VALUE >34.....      | 97          |
| Cuadro N° 17 HABILIDADES GERENCIALES TEST VALUE >136.....      | 98          |
| Cuadro N° 18 SATISFACCION DEL EMPLEADO TEST VALUE >122.4.....  | 99          |
| Cuadro N° 19 ANOVA.....  | 101         |
| Cuadro N° 20 MODEL SUMMARY.....                                | 102         |

## INDICE DE GRÁFICOS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Gráfico N° 1 NIVEL DE AUTORREALIZACIÓN .....                    | 67          |
| Gráfico N° 2 NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL .....             | 69          |
| Gráfico N° 3 NIVEL DE SUPERVISIÓN .....                         | 71          |
| Gráfico N° 4 NIVEL DE COMUNICACIÓN .....                        | 73          |
| Gráfico N° 5 NIVEL DE CONDICIONES LABORALES .....               | 75          |
| Gráfico N° 6 NIVEL DE COMPETENCIAS GERENCIALES.....             | 77          |
| Gráfico N° 7 NIVEL DE HABILIDADES GERENCIALES .....             | 79          |
| Gráfico N° 8 NIVEL DE RELACIONES SOCIALES.....                  | 81          |
| Gráfico N° 9 NIVEL DE DESEMPEÑO DE TAREAS .....                 | 83          |
| Gráfico N° 10 NIVEL DE DESARROLLO PERSONAL.....                 | 85          |
| Gráfico N° 11 NIVEL DE CONDICIONES FÍSICAS Y MATERIALES .....   | 87          |
| Gráfico N° 12 NIVEL DE BENEFICIOS SOCIALES Y REMUNERATIVOS..... | 89          |
| Gráfico N° 13 NIVEL DE POLITICAS ADMINISTRATIVAS .....          | 91          |
| Gráfico N° 14 NIVEL DE RELACIONES CON LA AUTORIDAD .....        | 93          |
| Gráfico N° 15 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO .....          | 95          |



## RESUMEN EJECUTIVO

Se seleccionó esta investigación para su estudio, porque la satisfacción laboral enfocada en las competencias y habilidades gerenciales es un tema que sólo puede comprenderse cuando se aborda el contexto que la rodea.

Resulta importante el estudio de las competencias y habilidades gerenciales y su incidencia en las diversas variables, tal como el grado de satisfacción laboral; sin embargo, es interesante valorar la influencia que ejercen aspectos como el nivel de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios, entendido por la cercanía o lejanía que presenta los funcionarios con el empleado.

**OBJETIVO:** “Determinar la incidencia de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios en la satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur en el año 2015”.

**METODOLOGÍA:** La metodología utilizada en este trabajo de carácter descriptivo correlacional, considera un proceso de análisis para aclarar conceptos e ir delimitando cada vez más el objeto de estudio, mediante el levantamiento de un diagnóstico al escenario del problema y la información interrogada, se obtiene directamente de ella. Así también nos hemos servido del instrumento de la encuesta, cuestionario estructurado, entrevista y ficha de datos, proporcionados por la Agencia Descentralizada Sur de El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. Para ello, participaron 25 empleados, conformados por un Gerente de Agencia, tres Gerentes de Unidad y veintiún asesores de seguros.

Por otra parte, se plantea como hipótesis **“Las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios inciden en la satisfacción de los empleados**

**de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, en el Año 2015”.**

La anterior hipótesis, fue confirmada durante el desarrollo del presente trabajo, obteniendo como principales conclusiones: Los resultados obtenidos evidencian que el nivel de competencias y habilidades gerenciales influyen en el grado de satisfacción laboral, siendo éste nivel de competencia y habilidad la variable que ejerce una mayor incidencia, especialmente en la satisfacción laboral del empleado colaborador.

Por tanto se puede concluir, considerando que el cuestionamiento por el grado de la satisfacción del empleado es muy satisfecho frente a las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios.

**PALABRAS CLAVES:** Nivel de Competencias y Habilidades Gerenciales, Grado de Satisfacción Laboral.

## INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado, en el cual se está moviendo la humanidad y la gran movilidad de las personas, exige cada vez más del personal un excelente desempeño, y solamente existe una forma de lograrlo; y es que en las organizaciones se gestione el talento humano por competencias y habilidades.

El principal activo de las empresas de Seguros, está representado por los funcionarios, son ellos quienes a través del conocimiento, reflejado en sus competencias y habilidades gerenciales, brindan la asistencia y orientación continua y constante a los empleados que tienen a su cargo, para que la reciban de manera satisfactoria, en consecuencia, se requiere determinar la incidencia de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios y su incidencia en la satisfacción de los empleados, todo ello con el fin de adaptar de la manera más conveniente la prestación del servicio, logrando incrementar las relaciones de la empresa y conciliar las que ya existen.

El propósito y objetivo general de la investigación es aportar indicios sobre las competencias y habilidades gerenciales en El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur y su incidencia en la satisfacción laboral de sus empleados y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos.

El tema de competencias en las organizaciones, surge a partir del proceso de evolución que la administración de los recursos humanos ha sufrido en el tiempo.

Las competencias gerenciales son las capacidades de una persona, para ser capaces de hacer, tienen que hacer o realmente hacen para alcanzar con ello el éxito en una organización. Los teóricos plantean diferentes taxonomías, sin embargo, la utilizada en el presente trabajo se apoya en la de Alcover, Rodríguez y Domínguez, los cuales las clasifican en saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer.

Es importante poder respondernos ¿Qué habilidades debe tener un Jefe?; donde diversas teorías como “Whetten. David A. Cameron, Kim en base a su sistema de valores, el modelo propuesto por Mosley, Megginson y Pietro que brinda perfiles de un jefe, y la pirámide de Maslow por su conocida pirámide de necesidades humanas”; en ese sentido las habilidades gerenciales consisten en acciones, que todo individuo realiza para llevarlos a cabo, conduciendo a resultados esperados. En tanto, las habilidades pueden ser observadas por otros; son diferentes de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.

Asimismo, para poder entender la incidencia de las competencias y habilidades gerenciales, es necesario conocer las teorías, modelos y metodologías para determinar el nivel de la satisfacción laboral de los empleados, Por lo tanto, una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Para el caso de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur quien venía manejando un enfoque por calificación, a partir de un análisis y descripción de los cargos de la empresa, se obtuvo un diagnóstico para proceder a estructurar una propuesta de gestión de

talento humano, integrando los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación.

Para ello y la razón de ser de ésta tesis de investigación, el documento está estructurado de cinco capítulos cada uno de los cuales se encuentra íntimamente relacionado con el tema de estudio, que permitirán al lector visualizar y entender la investigación desde el logro de los objetivos planteados.

El Capítulo I; comprendido por el planteamiento del problema y su formulación, el planteamiento de la hipótesis, objetivos y justificación de la investigación, además de la identificación de las variables, tanto dependiente e independiente; así como aspectos metodológicos, que permitirán direccionar el estudio y donde se puede observar, describir, causas y consecuencias de la situación objeto de estudio, así como también el propósito, los alcances, limitaciones y meta final que se pretende alcanzar, aunado a las razones por las cuales se realiza el presente estudio.

En el Capítulo II con nombre Marco Teórico se identifican una serie de enfoques teóricos sobre las conceptualizaciones de las Habilidades Gerenciales, las Competencias Gerenciales y la Satisfacción Laboral; así como las diversas teorías, modelos y metodologías de las mismas.

En el Capítulo III se desarrolla el Marco Referencial, que detalla una breve descripción del tema de estudio, de los antecedentes de la empresa EL PACÍFICO VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A., que incluyen los antecedentes de la organización, historia, su filosofía institucional, misión, visión, principios, productos y organigrama.

En el mismo orden de ideas, el Capítulo IV, que detalla el desarrollo de la investigación, respecto del procesamiento y presentación de los datos obtenidos, así como el análisis de los resultados.

Para terminar con el Capítulo V, donde se plantean las Propuestas de Mejoras del trabajo de investigación, se procede a realizar valoraciones finales, las cuales son el resultado de todo el proceso, particularmente del capítulo IV, y por supuesto las conclusiones y recomendaciones, que lógicamente estuvieron orientadas a todos los actores, que de una u otra manera su participación tiene responsabilidad directa por ser parte de las instancias competentes. Además de incluir las referencias bibliográficas y los anexos, que permiten encontrar los orígenes que validan la información encontrada en este documento.

De esta forma, los investigadores pretenden formar un conjunto de apreciaciones teóricas, basadas en diferentes estudios, teorías, modelos y fundamentos que se mantienen vigentes, cumpliendo así con los objetivos que se generan de estudiar las competencias y habilidades gerenciales, con el propósito de comprender su incidencia en la satisfacción laboral, y cuya finalidad es la generación de ventajas competitivas en la gestión del talento humano para las organizaciones del nuevo milenio, de manera que éste estudio de investigación sea una opción de consulta para futuros investigadores interesados en el tema objeto de estudio o al momento de considerar algún aspecto relacionado con el mismo.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

En este primer capítulo, se da un alcance general sobre el presente estudio, siendo parte fundamental para definir el problema, objetivo e hipótesis; además de establecer la variable dependiente e independiente; así como la metodología de la investigación y los alcances y limitaciones de la misma.

### **1.1 TÍTULO DEL TEMA.**

“Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la agencia Descentralizada Sur en el año 2015”.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Los estudios de las competencias y habilidades gerenciales, se iniciaron a consecuencia de los constantes cambios en el entorno económico mundial, debido a la globalización de los mercados, durante las últimas décadas del siglo XX y en la primera del XXI; dando lugar a la aplicación progresiva del concepto de competencias en las organizaciones, aportándole cierta identidad corporativa, valores y habilidades para el cumplimiento idóneo de sus funciones.

En la actualidad, el concepto de manejo de personal ha ido evolucionando, desde términos como Recursos o Capital Humano, a la gestión del Talento Humano, e incluso el impulso a modelos que contemplan Gerencias de la Felicidad, todo ello en busca de la satisfacción del empleado, como es el caso de las empresas de seguros.

El cuestionamiento por el grado de la satisfacción del empleado, hoy en día denominado colaborador, frente a las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios, tiene diversas variables de estudio e investigación, lo cual hace más complejo la propuesta de alternativas de solución a esta problemática

La participación y el compromiso de los empleados con las estrategias, la ejecución de la tareas y la comunicación dentro de la empresa, serán determinantes del grado de satisfacción que sientan al tratar de ponerlos en práctica, saber que los recompensan por la buena labor diaria los compromete a dar lo mejor de sí por la empresa.

Todo el mundo, independientemente de su trabajo, necesita la oportunidad de aprender y desarrollarse, la empresa está en el deber de suministrar los conocimientos necesarios, para que los empleados puedan destacarse en las áreas que predominen, de esta manera la empresa comenzará a ver resultados de calidad y ello le permitirá atraer más clientes y por ende mejorar su capacidad financiera.

Harrington (1988) complementa la situación descrita, “La responsabilidad primordial de la administración, ante cada individuo, consiste en proporcionarle las herramientas adecuadas para su trabajo, un entorno que lo motive a realizar bien



su trabajo una y otra vez, y la capacitación relacionada con su puesto que le permita enfrentar cualquier situación que pueda presentársele en su trabajo” (p.124):

En el presente estudio, se abordará la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la agencia Descentralizada Sur, en las ciudades de Tacna y Moquegua.

La oficina seleccionada como muestra, para el análisis cuenta en la actualidad con 25 empleados, entre los cuales se encuentran un Gerente de Agencia, tres Gerentes de Unidad y veintiún asesores de seguros.

Actualmente, se evidencia una gran problemática en la consolidación de los equipos de trabajo o unidades, que se originan por la alta rotación de los asesores de seguros, como probable consecuencia de la carencia de competencias y habilidades gerenciales.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

#### **1.3.1 PROBLEMA GENERAL.**

¿Cómo incide las competencias y habilidades gerenciales en la satisfacción del empleado, en la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur en el año 2015?

### **1.3.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.**

¿Cuál es el nivel de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur?

¿Cuál es el grado de satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur?

## **1.4 HIPÓTESIS.**

### **1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL.**

Las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios inciden en la satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, en el Año 2015.

### **1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

El nivel de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, es favorable.

Los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, se encuentran

satisfechos con las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la compañía.

## **1.5 OBJETIVOS.**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL.**

Determinar la incidencia de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios en la satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur en el año 2015.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Determinar el nivel de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur.

Determinar el grado de satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN.**

El principal activo de las empresas de seguros, está representado por los funcionarios, son ellos quienes a través del conocimiento, reflejado en sus

competencias y habilidades gerenciales, brindan la asistencia y orientación continua y constante a los empleados que tienen a su cargo, para que la reciban de manera satisfactoria, en consecuencia; se requiere determinar la incidencia de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios en la satisfacción de los empleados, con el fin de adaptar de la manera más conveniente la prestación del servicio, logrando incrementar las relaciones de la empresa y conciliar las que ya existen.

### **1.6.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.**

La relevancia que tiene el desarrollo del siguiente proyecto para el conocimiento, es el valor teórico que brinda, como instrumento para recolectar información y que la misma sea aprovechada por la sociedad para conocer la situación de las compañías de seguros.

Además, presenta beneficios para la sociedad desde el punto de vista académico, sirviendo como base para el desarrollo de posteriores investigaciones, generar nuevas ideas a los futuros investigadores que les interese la naturaleza del tema y deseen hacer uso del proyecto en mejora o actualización de los datos reflejados.

### **1.6.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Los empleados a través de implantación del estudio, podrían obtener mayores conocimientos y destacarse en el área de su preferencia, siempre que cuenten con el apoyo de los jefes inmediatos, alcanzan ser motivados, informados e implicados en la entera labor de la compañía, realizar trabajos en equipo, esto le

permite su crecimiento interno, desarrollo personal e individual, además de la gran experiencia que significa tratar con las diferentes personalidades del mundo.

El Pacífico Vida Cía. de Seguros y Reaseguros S.A., es quien percibe el mayor beneficio del presente trabajo, por su parte, podría incrementar las competencias y habilidades gerenciales de sus funcionarios, y la de sus empleados a través de la transmisión del conocimiento, ofreciendo una excelente labor que le permitiría a la compañía incrementar su cartera de clientes, su reputación y su imagen se fortalece ante la sociedad, lo que en consecuencia incrementa su productividad, obteniendo mayores ingresos y finalmente convierten sus planes en resultados reales.

## **1.7 DEFINICIONES OPERACIONALES.**

### **1.7.1 VARIABLES.**

Según Kerlinger y Lee, (2002) al referirse sobre la abstracción de la variables, la define como “una expresión de una abstracción formada a partir de la generalización de un particular. Una “variable es un símbolo al que se le asignan valores o números. (...) La variable  $x$  puede tomar cualquier conjunto justificable de valores, por ejemplo, puntajes en una prueba de inteligencia o en una escala de actitudes”(P.36).

Por otro parte, Hernández, Fernández y Baptista, (2010) definen la variable “como una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse y de observarse”.

### **1.7.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE E INDICADORES.**

Denominada también: de criterio, predicha, de efecto, o simplemente variable “Y”. Es el resultado (efecto) de la manipulación de la variable X.

Para nuestro caso de estudio la variable dependiente (Y) es la siguiente:

**Satisfacción del empleado (laboral) (Y):** Según Robbins (2004) la satisfacción en el trabajo “es consecuencia de las diversas actitudes que poseen los trabajadores, dado que sus actividades requieren la interacción con compañeros de trabajo y jefes, cumplimiento de reglas como políticas organizaciones, cumplimiento de criterios de desempeño, condiciones de trabajo, identificación con el puesto, salarios, beneficios, reconocimientos, ascensos, supervisión y evaluaciones justas”.

#### **Indicadores:**

- Relaciones Sociales.
- Desempeño de tareas.
- Desarrollo Personal.
- Condiciones Físicas y/o Materiales.
- Beneficios Laborales y/o Remunerativos.
- Políticas Administrativas.
- Relación con la Autoridad.

### 1.7.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE E INDICADORES.

Denominada también: causal, primaria, experimental, antecedente, de tratamiento, o simplemente variable "X".

Para nuestro caso de estudio la variable independiente (X) es la siguiente:

**Competencias Gerenciales (X<sub>1</sub>):** Hellriegel, Jackson y Slocum, (2002) definen las competencias gerenciales como "un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones".

#### **Indicadores:**

- Supervisión.
- Condiciones laborales.
- Comunicación.
- Autorrealización.
- Involucramiento laboral.

**Habilidades gerenciales (X<sub>2</sub>):** Whetten y Cameron (2005) indican que las habilidades gerenciales "forman el vehículo mediante el cual, la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones."

**Indicadores:**

- Supervisión.
- Condiciones laborales.
- Comunicación.
- Autorrealización.
- Involucramiento laboral.

**1.7.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.**

En correspondencia con tales definiciones señaladas, se presenta a continuación la Tabla 1, referida a la operacionalización de las variables de estudio:



## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

**Tabla N° 1 Variable Dependiente: Satisfacción del Empleado (Y)**

| Definición Conceptual   | Definición Operacional  | Dimensión         | Indicadores   |
|---|---|-------------------|---|
| <p>La satisfacción en el trabajo es consecuencia de las diversas actitudes que poseen los trabajadores, dado que sus actividades requieren la interacción con compañeros de trabajo y jefes, cumplimiento de reglas como políticas organizaciones, cumplimiento de criterios de desempeño, condiciones de trabajo, identificación con el puesto, salarios, beneficios, reconocimientos, ascensos, supervisión y evaluaciones justas, (Robbins, 2004).</p> | <p>Grado alcanzado producto de la percepción que el empleado tiene en cuanto a la situación laboral deseable y la real, respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de éste.</p> | Factores Internos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Sociales.</li> <li>• Desempeño de tareas.</li> <li>• Desarrollo Personal.</li> </ul>  |
|   |   | Factores Externos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones Físicas y/o Materiales.</li> <li>• Beneficios Laborales y/o Remunerativos.</li> <li>• Políticas Administrativas.</li> <li>• Relación con la Autoridad</li> </ul> |

**Tabla N° 2 Variable Independiente: (X<sub>1</sub>) Competencias Gerenciales y (X<sub>2</sub>) Habilidades Gerenciales.**

| Definición Conceptual  | Definición Operacional  | Dimensión                       | Indicadores  |
|--|---|---------------------------------|--|
| <p><b>Competencias Gerenciales:</b><br/>                     “Un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” Hellriegel, Jackson y Slocum (2002).</p> | <p>Nivel alcanzado producto de la percepción del empleado respecto al conocimiento, destrezas, comportamientos y actitudes de los funcionarios.</p> | <p>Habilidades Técnicas</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión.</li> </ul>           |
| <p><b>Habilidades gerenciales:</b><br/>                     Forman el vehículo mediante el cual, la estrategia y la práctica de la administración,</p>   | <p>Nivel alcanzado producto de la percepción del empleado respecto a las habilidades, estrategias y acciones de</p>                                 | <p>Habilidades Conceptuales</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones laborales.</li> </ul> |

|   |   |                                |  |
|---|---|--------------------------------|--|
| <p>las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. (Whetten, 2005).</p> | <p>los funcionarios para el cumplimiento de objetivos organizacionales.</p> | <p>Habilidades<br/>Humanas</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Autorrealización.</li> <li>• Involucramiento laboral.</li> </ul> |
|---|---|--------------------------------|--|

## **1.8 METODOLOGÍA.**

### **1.8.1 DESCRIPCIÓN DEL TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.8.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

De acuerdo con los objetivos del estudio y la naturaleza del problema planteado, la investigación tiene características que permiten, definir el tipo de investigación como de campo y de carácter DESCRIPTIVO CORRELACIONAL, por cuanto se aborda una problemática referida a una realidad y la información interrogada, se obtiene directamente de ella.

### **1.8.3 DESCRIPTIVA.**

Según Tamayo y Tamayo (1998) afirma “La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”(p.46).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) este método se emplea “cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, son llamados primarios, ya que es información de primera mano, originales, producto de la labor en curso, sin intermediación de ninguna naturaleza”.

#### **1.8.4 CORRELACIONAL.**

En cuanto a los estudios correlacionales, expresa Hernández, Fernández y Baptista (2010) que “se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones, en uno o varios factores concomitantes con la variación en otro u otros factores”.

#### **1.8.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación posee un diseño no experimental, ya que se trata de una indagación empírica y sistemática, en la cual el investigador no ejerce control directo sobre las variables independientes, porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables (Kerlinger, 1998). De acuerdo a la dimensión temporal, es un diseño transversal, ya que implica la recolección de los datos en un solo corte en el tiempo (Amau, 1995).

#### **1.8.6 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.**

La población según lo precisa Morles citado en Arias (2000), se refiere “al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”. De acuerdo con esta noción, para llevar a cabo la presente investigación, se contó con una población integrada por:

| <b>GRUPOS</b>      | <b>N° DE PERSONAS</b> |
|--------------------|-----------------------|
| Gerente de Agencia | 01                    |
| Gerentes de Unidad | 03                    |
| Asesores           | 21                    |
| <b>Total</b>       | <b>25</b>             |

### **1.8.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

#### **1.8.7.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

De acuerdo a las características del problema y para efecto de la recolección de la información se utilizaron las siguientes técnicas:

##### **a) La Observación:**

Se pudo apreciar los diferentes rasgos y características del problema en estudio, para obtener de inmediato resultados preliminares acerca del nivel de las competencias y habilidades gerenciales, y satisfacción del empleado.

##### **b) Entrevista:**

Para la recolección de los datos, se empleó la técnica de la entrevista, ya que según Foddy (1994) es una estrategia clave de recopilación de datos: "The use of verbal data has been made the keystone of contemporary social science and there is no sign of this situation is

changing” (p.11). La técnica de la entrevista, tiene como ventaja importante, que permite que sean los mismos actores quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas.

**c) Encuestas:**

La técnica para la aplicación del instrumento de medición para la recolección de datos es la encuesta; la cual se aplicará a los empleados como a los funcionarios de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur.

**1.8.7.2 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Para llevar a cabo los objetivos propuestos en el presente trabajo, se utilizaran como instrumentos:

**a) El cuestionario estructurado.**

Se elaboró un cuestionario, para formular encuestas con respecto a las variables e indicadores, a fin de determinar el nivel de competencias y habilidades gerenciales y otro a fin de determinar el grado de satisfacción del empleado.

#### **b) La Ficha de Datos.**

Es un documento diseñado por los investigadores, para recopilar datos respecto a los expedientes de los funcionarios, considerando gerentes de unidad y gerente de agencia, en funciones durante el año 2015.

#### **1.8.7.3 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS.**

#### **1.8.7.4 VALIDACIÓN.**

El instrumento de medición aplicado en el presente estudio es el cuestionario apoyado en la técnica de la encuesta, se encuentra validado, la escala SL-SPC de la autora Sonia Palma se desarrolla con los criterios de la técnica de Likert; asimismo éste instrumento validado tiene como sustento la teoría motivacional, permitiéndonos obtener resultados confiables acerca de la satisfacción laboral del empleado enfocado a las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el **PACÍFICO VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.**

#### **1.9 ALCANCES Y LIMITACIONES.**

Consideramos para la presente investigación de tesis con disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales que garanticen resultados de utilidad para futuras investigaciones. Se analizara una herramienta para la medición de satisfacción laboral del empleado y las competencias y habilidades gerenciales, basada en estudios de facetas que consideran las distintas variables que conforman, las cuales serán aplicadas en la Aseguradora Líder.



Entre las limitaciones encontradas para realizar nuestro estudio de investigación están los pocos estudios en la Región de Tacna, por otro lado; se puede mencionar que como en toda investigación social, la subjetividad es un elemento que aflora de alguna manera la investigación planteada, ya sea por parte del investigador o de las personas entrevistadas, las cuales en muchos casos, pudieran dar respuestas no acordes a la realidad y a la situación planteada.

#### **1.9.1 Delimitación Espacial.**

El estudio se realizó en la EMPRESA EL PACÍFICO VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. DE LA AGENCIA DESCENTRALIZADA SUR TACNA – MOQUEGUA.

#### **1.9.2 Delimitación Temporal.**

El estudio comprendió el periodo 2015.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se conceptualizará las Habilidades Gerenciales, las Competencias Gerenciales y la Satisfacción Laboral; así como las diversas teorías, modelos y metodologías de las mismas.

En cuanto a las habilidades gerenciales se presentaran y contrastaran la conceptualización de varios autores, además de tres modelos basadas en las habilidades gerenciales que debería tener un jefe, así como la metodología de evaluación a través de los roles propuesto por De Sande. De igual manera se procederá con respecto a las competencias gerenciales, presentando la conceptualización según diferentes autores, así como el detalle de tres modelos y algunos de los métodos y/o técnicas que son utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias.

Finalmente, se presentara un esquema similar para definir la satisfacción laboral según el enfoque de diferentes autores, seguidamente se hará referencia a tres modelos y a dos métodos de evaluación de la satisfacción laboral.

## **1.10 HABILIDADES GERENCIALES.**

### **1.10.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES.**

Para comprender el significado de Habilidades Gerenciales, se puede partir de la conceptualización según el Diccionario de la Real Academia Española (2014) “habilidad” proviene del latín *habilitas –atís* que significa “capacidad y disposición para algo”; por otra parte “capacidad” como la “aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo”; y finalmente la aptitud entendida como “capacidad de operar competentemente en una determinada actividad”, así como la “cualidad que hace ser apto o adecuado para cierto fin”.

Queda claro, que el interés en el estudio de las habilidades radica dentro del contexto de los orígenes del hombre y tuvo un notable desarrollo en las últimas décadas del siglo XX; teniendo en cuenta la evolución de la estructura económica mundial, desde éste momento es que surgen algunas definiciones sobre el concepto de habilidad gerencial.

### Esquema N° 1 Conceptos de Habilidades Gerenciales

| AUTOR                           | CONCEPTO  |
|---------------------------------|---|
| <b>GORDON (2000)</b>            | La habilidad es la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional, incluyendo el análisis de la situación y definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas.  |
| <b>PEIRÓ (1999)</b>             | La habilidad como la capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo.   |
| <b>RODRIGUEZ (2002)</b>         | Las habilidades del administrador, como una metodología, para facilitar cambios y desarrollo en las personas, valores, estilos, capacidades, en tecnologías, mayor simplicidad o complejidad en procesos y estructuras, organizaciones, relaciones, papeles, funciones.   |
| <b>CASTELLANO (1999)</b>        | Concibe las habilidades gerenciales como un esfuerzo planeado y sustentado, para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto-analíticos y de reflexión.   |
| <b>WHETTEN Y CAMERON (2005)</b> | Al respecto, señalan que las habilidades gerenciales forman el medio por el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en toda organización. Es decir, se entienden como una sólida base de la administración efectiva. |

Es importante destacar, que en reiteradas ocasiones el término habilidad tiende a ser confundido con una visión jerárquica dentro de toda estructura organizacional, que usualmente es asociado a cargos de gerencia, por ende una “imposición de autoridad”; sin embargo diversos enfoques de estudio sobre habilidades

gerenciales y autoridad plantean que si bien se encuentran relacionados, existen distinciones entre ellos.

Partiendo de lo anterior, se puede afirmar que las habilidades Gerenciales, consiste en grupos identificables de acciones, donde todo individuo realiza para llevarlos a cabo, conduciendo a resultados esperados. En tanto, las habilidades pueden ser observadas por otros; son diferentes de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad (Whetten y Cameron, 2005).

### **1.10.2 TEORÍAS, MODELOS Y METODOLOGÍAS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES.**

Es importante destacar la siguiente pregunta: ¿Qué habilidades Gerenciales debe poseer un Jefe?

#### **1.10.2.1 MODELOS TEÓRICOS.**

##### **a. WHETTEN. DAVID A. CAMERON, KIM.**

Para Whetten y Cameron, toda persona que ocupa este cargo y/o puesto, requiere de habilidades para hacer bien las cosas y para hacer las cosas correctas. En otras palabras se requiere desarrollar competencias que mejoren la habilidad para ser directivos. Según se aprecia en el siguiente esquema.

**Figura N° 1**

**Habilidades Gerenciales, organizado mediante el sistema de valores en competencia**



Fuente: Whetten. David A. Cameron, Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación de México. (6ª ed.). 2005.

- Las Habilidades de Clan: es lo necesario para establecer, mantener y desarrollar relaciones interpersonales efectivas.
- Las Habilidades de Adhocracia: es la capacidad necesaria para innovar, promover el cambio, articular una visión que energice y administrar el futuro.
- Las Habilidades de Mercado: es lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas.

- Las Habilidades de Jerarquía: es lo necesario para mantener el control y la estabilidad.

**b. MOSLEY, MEGGINSON Y PIETRO.**

A éste último modelo, optamos por llamarlo como una visión compartida, con el modelo propuesto por Mosley, Megginson y Pietro (2005), quienes consideran que un jefe debe de contar con:

- Las Habilidades Conceptuales: la capacidad para adquirir, interpretar y analizar información de forma lógica para auto-motivar el progreso.
- Las Habilidades de Relaciones humanas: que implican entender y actuar efectivamente con otras personas.
- Las Habilidades Administrativas: la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades.
- Las Habilidades Técnicas: el conocimiento y capacidad de la persona para aplicar cualquier tipo de proceso o técnica.

De acuerdo con Megginson y Pietri (2005), el contar con habilidades necesarias para ocupar cargos gerenciales, influye para que los empleados acepten con una mayor facilidad la autoridad de éste, es decir no basta que los Gerentes de Unidad cuenten realmente con habilidades necesarias para su cargo; sino que se requiere que sus subalternos lo perciban y reconozcan lo mismo.

Independientemente de los distintos nombres que reciben las habilidades gerenciales, en los diferentes modelos propuestos en la literatura gerencial, a juicio de quienes escriben la presente Tesis, el modelo teórico propuesto por Mosley, Megginson y Pietri (2005), proporciona un marco adecuado que facilitará a toda persona que quiere sumergirse en el estudio y comprensión de las habilidades gerenciales.

### **c. REH JOHN – PIRÁMIDE DE MASLOW.**

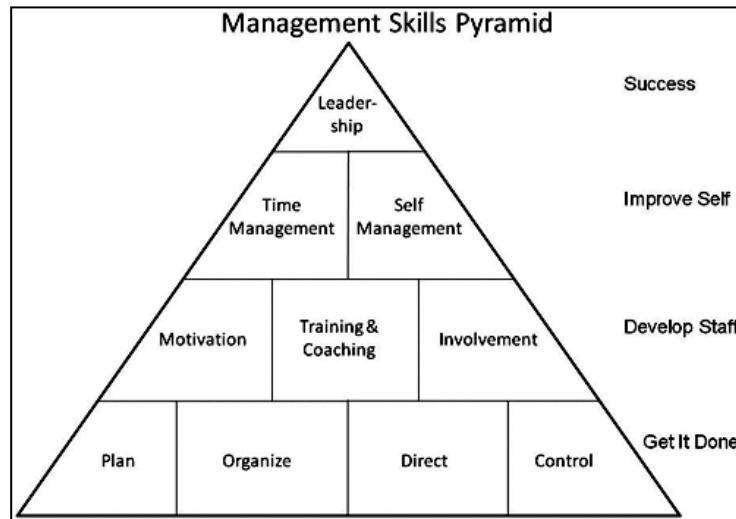
La creación de una "pirámide de habilidades directivas" fue sugerencia del renombrado Reh John (2009), que agrupara los talentos con los niveles de responsabilidad. A medida que se avanza en la línea de carrera de la organización, llegar a una posición de gerente y a su vez a una de alto ejecutivo, resulta necesario dominar nuevas habilidades, la mayoría de las cuáles se convertirán en desarrolladoras y conceptuales, en lugar de científicas. La pirámide propuesta por Reh incluye cuatro niveles (Figura 2):

- 1er Nivel: Las Habilidades Básicas (planificar, organizar, dirigir, controlar);
- 2do Nivel: Las Habilidades Centradas (motivar, capacitar, entrenar y fomentar la participación de los empleados);
- 3er Nivel: las Habilidades Personal (efectividad y gestión del tiempo).
- 4to Nivel: La Habilidad del Liderazgo (el pico de la pirámide la más difícil de aprender y desarrollar)



**Figura N° 2**

**La Pirámide de las Habilidades**



Fuente: Reh, J., La Pirámide de las Habilidades Directivas (2009)

Sin embargo ésta pirámide de habilidades se debe a Maslow, por su conocida Pirámide de las necesidades humanas, “la Pirámide de Maslow”, que acertadamente representa cómo las personas deben ir superando una serie de necesidades, hasta llegar a la cima de la pirámide, donde ya situados ahí nos dará autorrealización (Maslow, 1943).

**1.10.2.2 METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN.**

**a. EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES A TRAVÉS DE LOS ROLES**

Bajo el enfoque propuesto por Sande, puede señalarse que existen dos cuestiones trascendentes que inciden en esta metodología de evaluación (Sande, 2005):

- El proceso de selección del ejecutivo y los sistemas de formación.
- El perfeccionamiento de las habilidades necesarias para el desempeño de las funciones del puesto.

Por tanto, para que toda organización pueda realizar sus operaciones, los ejecutivos deberán desempeñar diferentes roles, en los cuales apliquen las competencias relacionadas con sus habilidades directivas.

Existen 08 tipos de roles:

1. Rol de Director: habilidades claves (toma de iniciativas, fijación de metas y delegación eficaz).
2. Rol de Productor: habilidades claves (productividad, motivar a los demás y gestión del tiempo y estrés).
3. Rol de Coordinador: habilidades claves (planeación, organización y control).
4. Rol de Monitor: habilidades claves (reducir la sobrecarga de información, analizar críticamente la información y presentar la información por escrito con eficacia).
5. Rol de Mentor – “Rol de Interés Humano”: habilidades claves (auto comprensión y compensación de los demás, comunicación interpersonal y desarrollo de los colaboradores/subordinados).

6. Rol de facilitador: habilidades claves (creación de equipos, toma de decisiones participativas y gestión de conflictos).
7. Rol de Innovador: habilidades claves (convivir con el cambio, pensamiento creativo y gestión de cambio).
8. Rol de Broker: habilidades claves (uso del poder, negociar acuerdos y compromisos y presentaciones verbales eficaces).

## **1.11 COMPETENCIAS GERENCIALES.**

### **1.11.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES.**

El tema de competencias en las organizaciones, surge a partir del proceso de evolución que la administración de los recursos humanos ha sufrido en el tiempo. Existen diversidad conceptual en criterios y proyección sobre el término “competencias”, que generan confusiones al momento de interpretarlo, dependiendo finalmente del autor, de las tendencias culturales y paradigmas. Al respecto cabe destacar que existen diferentes caminos para definirla.

Partiremos de una definición básica que hace el Diccionario de la Real Academia Española (2004) al definir la “competencia” que proviene del latín *competentia* que se define en su segunda acepción como: “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Este concepto es sólo el preámbulo de lo que representa este término desde los diversos enfoques.

## Esquema N° 2 Conceptos de Competencias Gerenciales

| AUTOR                                      | CONCEPTO   |
|--|--|
| <b>Homby y thomas (1989)</b>               | Las competencias como los conocimientos, las habilidades y las cualidades de un gerente efectivo. En los modelos de competencias, se consideran como cualidades de las personas que están interrelacionadas y se proyectan en su comportamiento productivo.  |
| <b>Marelli (2002)</b>                      | Define la competencia como una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y habilidades que los trabajadores deben demostrar, para que una organización alcance sus metas y objetivos. |
| <b>Hellriegel, Jackson y Slocum (2002)</b> | Definen las competencias gerenciales como “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”   |
| <b>Tobón (2006)</b>                        | Las competencias como aquellos comportamientos observables y habituales, que posibilitan el éxito de una persona en una actividad o función.   |
| <b>CEJAS (2008)</b>                        | Las competencias surgen como una manera de determinar las características, que deben tener los empleados en el desempeño de su actividad laboral, a fin de alcanzar niveles de productividad y competitividad.   |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <p><b>ALLES (2010)</b></p> | <p>Menciona que la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.</p> |
|----------------------------|---|

Es preciso aclarar que el término “gerencial” no hace referencia a un cargo y/o puesto, más bien se refiere a las competencias suficientes y fundamentales que deben ser desarrollos por toda persona en una organización; lo gerencial corresponde a aquello que se relaciona con el medio y que debe responder en él y ante él.

De acuerdo a lo antes planteado, podemos definir las competencias gerenciales, como lo que todas las personas son capaces de hacer, tienen que hacer o realmente hacen para alcanzar con ello el éxito en una organización.

Estas acciones y/o actuar de la persona se traducen en cinco elementos de las competencias que Alcover, Rodríguez y Domínguez (2004) desarrollan. Estos elementos son (ver figura N° 03):

**Figura N° 3**

**Hacer**



- Saber: conjunto de conocimientos técnicos y conceptuales, que el individuo adquiere en su formación y de sus experiencias.
- Saber hacer: poseer las habilidades técnicas, cognitivas y sociales, necesarias para aplicar los conocimientos adquiridos.
- Saber estar: se relaciona con las actitudes, valores y creencias laborales.
- Querer hacer: aspectos motivacionales que permiten al individuo sentirse cómodo con las funciones que desempeña.
- Poder hacer: conjunto de rasgos personales es decir las aptitudes, y el medio organizacional (facilidades del contexto) que le permitan llevar a cabo sus tareas de la mejor manera.

### **1.11.2 TEORÍAS, MODELOS Y METODOLOGÍAS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES.**

Suele resultar sorprendente, cuando se afirma que solo existen tres (03) modelos por competencias; en el mismo orden de ideas y considerando las afirmaciones de Saracho (2005) afirma “Es notable que a esta altura no exista aun un modelo general de gestión por competencias y que debido a ello los tres modelos existentes sigan aplicándose de manera aislada o discrecionalmente sin ninguna guía clara acerca de para qué y cómo utilizar cada uno de ellos”.

#### **1.11.2.1 MODELOS TEÓRICOS.**

##### **a. DAVID MCCLELLAND.**

El Modelo de Competencias Distintivas: Se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, ya que, dichas personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto, garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior. Toda corriente de pensamiento que ha surgido en torno al concepto de “talento”, se sustenta en las premisas de este modelo (McClelland, 1987).

### **b. WILLIAN BYHAM.**

Modelo De Competencias Genéricas. Se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización, es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para el buen desempeño son las mismas. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking”.

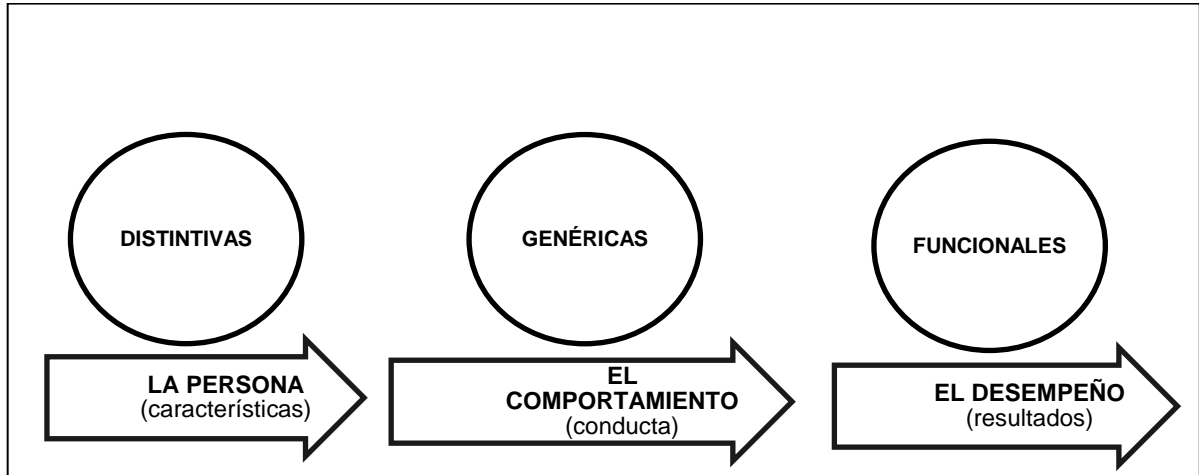
### **c. SYDNEY FINE.**

Modelo de Competencias Funcional: Se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse, para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción, es decir, cada puesto en cada organización debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado. Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al concepto de “competencias técnicas”, “normalización de competencias” y “certificación de competencias” se sustentan en las premisas de este modelo.



**Figura N° 4**

**Variables de los Modelos de Gestión por Competencias**



Fuente: Elaboración propia (2015), a partir de Saracho (2005)

Los autores han considerado importante destacar las variables de los modelos de gestión por competencias expuestos por Saracho, con la intención de que dicha clasificación de los modelos de gestión por competencias poseen variables que implican las características, resultados y desempeño, representando finalmente la incidencia que tienen las variables en el talento humano, permitiéndonos referirnos claramente a las competencias gerenciales. (Ver Figura N° 3)

#### **1.11.2.2 METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN.**

Pereda y Berrocal hacen referencia a algunos de los métodos y/o técnicas que son utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias (Pereda y Berrocal, 2001).

#### **a. MÉTODO EVALUACIÓN 360°.**

También llamado feedback 360°, es un sistema novedoso para desarrollar la valoración del desempeño y de competencias a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de formación, de quienes reciben los servicios de las personas tanto internos como externos. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables.

De acuerdo al autor es una técnica de evaluación, que a partir de su aplicación es posible el establecimiento de políticas más claras basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite:

- Identificar al candidato adecuado para el puesto de trabajo
- Identificar a personas exitosas y con potencialidades.
- Reforzar, reconocer y estimular los resultados obtenidos.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño difíciles de medir.

En general, se puede observar que este tipo de evaluación posee una metodología que ayuda a madurar a la organización, inicialmente incide en el individuo, posteriormente repercute en la organización.

## **b. MÉTODO DEL ASSESMENT CENTER.**

Este método, es considerado por ser de gran valor predictivo, puesto que es un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos. Ésta metodología se basa en la aplicación de una serie de ejercicios, que pueden adaptarse a un sector o nivel jerárquico determinado, creando situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo.

Genéricamente los Assesment Center tienen dos pasos que son:

1. Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.
2. Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.

Hoy en día, la utilización de este método para la evaluación de competencias, se encuentra en una curva de ascenso, obteniéndose resultados satisfactorios.

### **c. EL TEST DE MONSTER.**

El Test de Monster, surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral; éste Test es producto de un estudio exhaustivo de distintos cuestionarios existentes, procediéndose a unificar criterios tanto en el fondo y forma de aplicación.

En función de esto, se procederá al planteamiento de:

1. ¿Que medir?: Determinar que competencias son las más importantes en la organización, en función a su cultura organizacional y necesidades.
2. ¿Cómo medirlo?: Determinar los Items que definen cada competencia.

Finalmente, estos tres modelos de evaluación de competencias, además de facilitar su aplicación personalizada a través de un programa informático, nos permitirán interpretar adecuadamente los perfiles de cada persona, según los resultados obtenidos, lo cual obviamente no sustituye a la entrevista personal.

## 1.12 SATISFACCIÓN LABORAL.

### 1.12.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Según el Diccionario de la Real Academia Española la “satisfacción” proviene del latín *satisfactio*, que significa “Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse.”; por otra parte “laboral” como la “Perteneiente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social.”; permitiéndonos conceptualizar la satisfacción laboral:

**Esquema N° 3 Conceptos de Satisfacción Laboral**

| <b>AUTOR</b>                       | <b>CONCEPTO</b>   |
|------------------------------------|---|
| <b>KOONTZ Y O'DONNELL (1998)</b>   | Define la satisfacción laboral como una respuesta afectiva del trabajador ante su medio laboral.  |
| <b>ROBBINS (1998)</b>              | Establece que la satisfacción laboral es la actitud general hacia el trabajo que uno realiza, es la diferencia entre la percepción de las condiciones actuales del puesto y las percepciones de las condiciones que deberían existir. |
| <b>FUENMAYOR (1999)</b>            | La satisfacción laboral como el resultado de la interacción de diversos factores y no puede atribuírselo a una o dos causas principales.  |
| <b>DAVIS &amp; NEWSTRON (2003)</b> | La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.  |
| <b>ROBBINS (2004)</b>              | El término satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Entendiéndose por actitud, las afirmaciones  |

|  |  |
|--|--|
|  | evaluativas favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos que reflejan la forma en que el sujeto se siente acerca de algo. |
|--|--|

Según los autores citados, se puede afirmar que la satisfacción laboral estaría influenciada por factores que modelaran los cambios de actitud, en consecuencia la satisfacción laboral, viene dada en la medida que el centro de trabajo satisface las necesidades de los empleados, resaltando siempre la actitud que resulta de la percepción del trabajador, basado en factores propios del ambiente laboral, las relaciones humanas y las políticas de las organización.

Por lo tanto, una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

### **1.12.2 TEORÍAS, MODELOS Y METODOLOGÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

#### **1.12.2.1 MODELOS TEÓRICOS.**

##### **a. TEORÍA BIFACTORIAL.**

Este modelo teórico fue presentado por Herzberg, quien explica que el comportamiento de las personas en el ámbito laboral está determinado por factores extrínsecos, a los cuales se les denominará “higiene” y factores

intrínsecos también llamados “motivacionales”, que se encuentran asociados a la satisfacción e insatisfacción laboral (Herzberg, 1968).

- Factores Extrínsecos: se refiere a condiciones en las que se desempeña un trabajador, en tanto la ausencia de estos factores, son fuente de insatisfacción laboral, los cuales son catalogados como factores de higiene (condiciones laborales, salario, condiciones laborales, políticas y administración de la organización, calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, seguridad y estatus).
- Factores Intrínsecos: está relacionado con el contenido del puesto y la naturaleza de las tareas que el trabajador ejecuta, en tanto la presencia de estos factores son fuentes de satisfacción laboral, y se denominan factores motivacionales (crecimiento individual, logro, reconocimiento, progreso, responsabilidad y el trabajo mismo).

Según éste modelo bifactorial de Herzerg, los factores de higiene solo puede prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores motivacionales, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo.

#### **b. TEORÍA DEL AJUSTE EN EL TRABAJO.**

Esta teoría propuesta por Dawes, señala dos aspectos predictores de la permanencia de un trabajador en la organización (Dawes, 2009):

- Cuanto más se relacionen las habilidades de los empleados (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento), con los requerimientos de la organización, es más probable que realice mejor su trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador.
- Cuanto más se relacionen los refuerzos de la organización (premios) con los valores que un empleado busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que perciba su trabajo como satisfactorio.

El grado de satisfacción e insatisfacción, son vistos como predictores de la probabilidad de que un empleado logre: permanecer en su puesto de trabajo, tener éxito y recibir el reconocimiento esperado.

### **c. TEORÍA DE LOS EVENTOS SITUACIONALES.**

Quarstein, McAfee & Glassman (1992), sostienen que la teoría de los eventos situacionales de la satisfacción laboral, está determinada por dos factores principales:

- Características Situacionales: son los aspectos laborales que los individuos tienen a evaluar antes de aceptar un empleo (el salario, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, las políticas de la organización y la supervisión).
- Eventos Situacionales: son facetas laborales que tienen a ser evaluados después de aceptar un empleo. Estos pueden ser positivos (dar a los empleados algún receso ocasionado por algún trabajo extraordinario y



tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (comentarios de mal gusto de los compañeros de trabajo y el desperfecto de una máquina).

De acuerdo con estos investigadores, una combinación de características y eventos situacionales puede ser un predictor más fuerte de la satisfacción laboral global que cualquier otro factor por sí mismo.

#### **1.12.2.2 METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN.**

Existen variedades de instrumentos metodológicos de evaluación, y de ellos cabe destacar “La Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC” que ha sido validado en el Perú.

##### **a. CUESTIONARIO S20/23 MELIA & PEIRÓ.**

El cuestionario S20/23 realizado por Melia y Peiró, de 23 ítems ha sido diseñado para obtener una evaluación útil y rica de contenido de la satisfacción laboral, teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a que están frecuentemente expuestos los sujetos en contextos organizacionales, presentando cinco factores que permiten evaluar la satisfacción laboral: con la supervisión (I), con el ambiente físico de trabajo (II), con las prestaciones recibidas (III), la satisfacción intrínseca del trabajo (IV), y la satisfacción con la participación (V) (Mellia y Peiró, 1989).

## **b. ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL-SPC.**

La escala SL-SPC según Palma (2005) permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente con la teoría motivacional; a través de ella, se describe:

1. El nivel general de satisfacción hacia el trabajo.
2. Los niveles específicos de satisfacción con respecto a siete factores: (a) Condiciones Físicas y/o Materiales, (b) Beneficios laborales y/o remunerativos, (c) Políticas Administrativas, y (d) Relaciones Sociales, (e) Desarrollo Personal, (f) Desarrollo de Tareas y (g) Relación con la Autoridad.

La escala se desarrolla con la técnica de Likert y está conformada por 50 ítems, tanto positivos como negativos. La valoración de estos se desarrolla con una puntuación de uno a cinco, según sea el ítem positivo o negativo; logrando un puntaje total que oscila entre 45 y 180 puntos. Los análisis estadísticos demostraron que este instrumento presenta validez y confiabilidad, a través de un estudio acerca de la satisfacción laboral en 1,058 trabajadores con dependencia laboral en Lima Metropolitana, en el que obtuvo resultados confiables.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

En el presente capítulo, se da un alcance general sobre la organización donde se aplica el estudio; para ello se hace referencia a su historia, filosofía institucional, organigrama general, organigrama de la agencia descentralizada sur, funciones de los puestos.

Finalmente se presenta un análisis FODA y una reseña sobre el sector de seguros, donde se desenvuelve la compañía donde se aplica el estudio.

#### **3.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.**

##### **3.1.1 EL PACÍFICO VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.**

###### **3.1.1.1 HISTORIA.**

“El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A., se constituyó el 24 de setiembre de 1996 bajo la denominación de El Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros de Vida S.A. según consta en el Registro de Personas Jurídicas, siendo su objeto social la prestación de servicios de seguros y reaseguros de vida en sus diversas modalidades (CIU 6601). El 24 de Octubre de 1996, la Junta General de Accionistas acordó el cambio de denominación social por El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. Asimismo, el 23 de febrero de 2012, la Junta General de Accionistas aprobó modificar la denominación abreviada de la Compañía por Pacífico Seguros de Vida.

La compañía inició sus operaciones el 1ro. de enero de 1997 con el expreso consentimiento de la Superintendencia de Banca y Seguros (Resolución SBS N° 786-96). Su plazo de duración es indefinido y el domicilio es Av. Juan de Arona 830, distrito de San Isidro, en la ciudad de Lima.

El capital social suscrito y pagado al 31 de diciembre de 2014 ascendió a S/. 417,630,000.00 Nuevos Soles representado por 41,763,000 acciones comunes de un valor nominal de S/. 10.00 Nuevos Soles cada una.

Pacífico Seguros de Vida es miembro del grupo económico Credicorp Ltd., compañía establecida en las Bermudas e integrada por empresas del sector financiero y de seguros como el Banco de Crédito del Perú, Atlantic Security Bank y El Pacífico-Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros.”<sup>1</sup>

### **3.1.1.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.**

#### **MISIÓN:**

Salvaguardar la estabilidad económica de nuestros clientes, ofreciendo soluciones que protejan aquello que valoran y aseguren el cumplimiento de sus objetivos.

#### **VISIÓN:**

Ser una de las cinco mejores aseguradoras de Latinoamérica: simple, transparente, accesible, rentable y con colaboradores altamente competentes y motivados.

---

<sup>1</sup> El Pacifico Vida Compañía de Seguros y reaseguros SA, Memoria Anual 2014 Recuperado de: <http://www.bvl.com.pe/eeff/B60055/20150326212103/MEB600552014AIA01.PDF>

## **PRINCIPIOS.**

- Construimos relaciones de largo plazo: Creemos en las relaciones de largo plazo y nos enfocamos en desarrollarlas con nuestros asegurados, corredores y canales de distribución.
- Somos especialistas en la gestión de riesgos: Trabajamos junto con nuestros clientes para entender sus necesidades y ofrecerles soluciones que les permitan manejar sus riesgos en forma eficiente.
- Cumplimos con nuestras obligaciones en forma justa y oportuna: Resolvemos los siniestros de nuestros clientes con un alto criterio de justicia y los pagamos oportunamente.
- Buscamos la excelencia en el servicio al cliente: Asesoramos a nuestros clientes en la gestión de sus riesgos y nos esforzamos día a día para darles la calidad de servicio que merecen.
- Somos una compañía confiable y con amplia solidez financiera: Nuestra fortaleza financiera, así como una gestión profesional y prudente del negocio de seguros, garantizan la más alta capacidad de pago de nuestras obligaciones ahora y en el futuro.

### **3.1.1.3 PRODUCTOS.**

- Seguro de Vida temporal 65.
- Vida Temporal Oro.
- Seguro de Vida Inversión.
- Seguro de Vida Inversión Oro.

- Seguro de Vida Inversión Platino.
- Fondo Universitario.
- Viva Seguro.
- Accidentes Triple Cobertura.
- Accidentes Cobertura Total.
- Educación Segura.
- Accidentes Reembolso.

#### **3.1.1.4 ORGANIGRAMA.**

##### **ORGANIGRAMA GENERAL.**

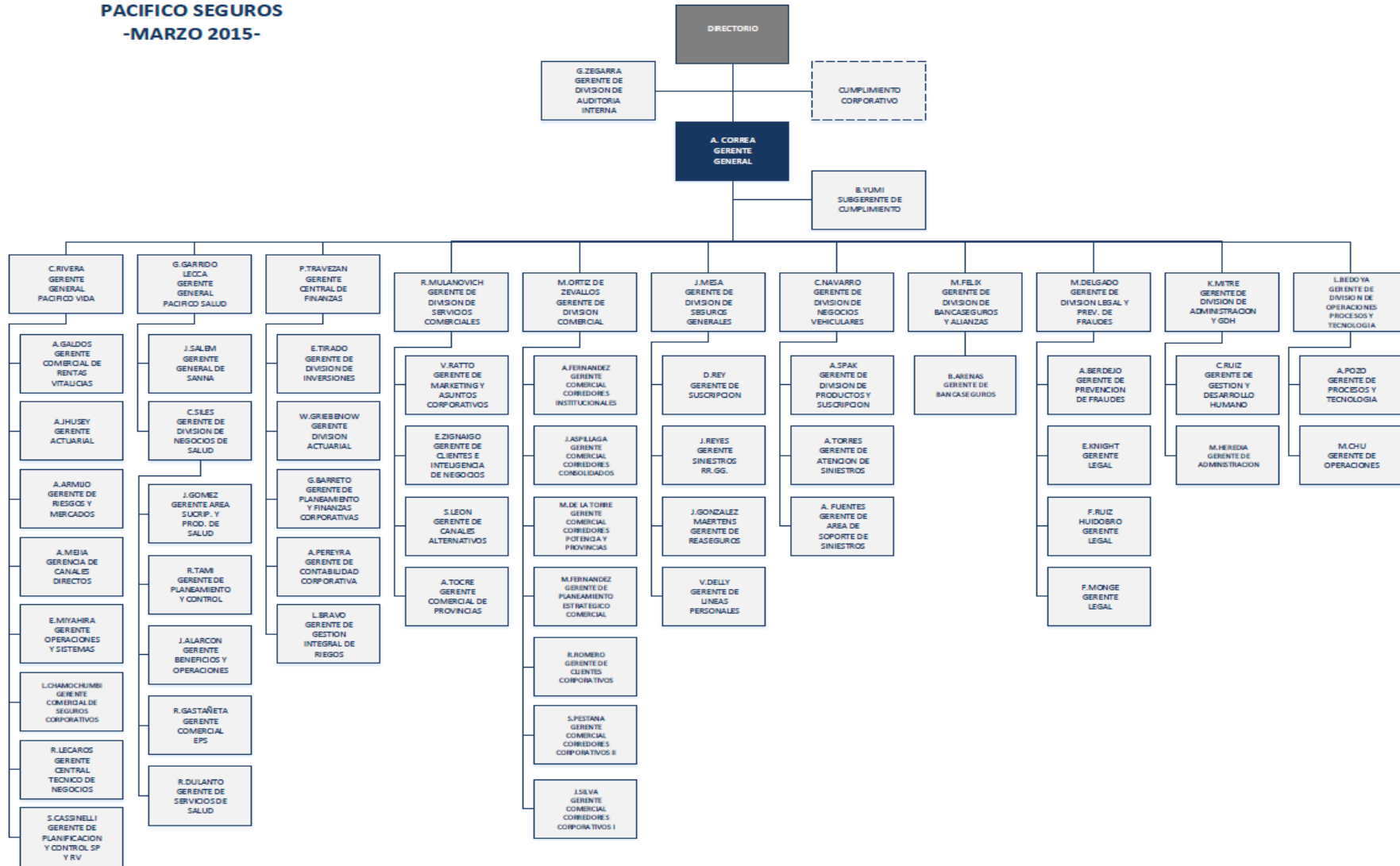
El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. cuenta con un directorio como ente máximo de la compañía; así mismo tiene tres gerencias generales: La gerencia general de Pacífico Vida, que contempla diferentes gerencias comerciales, así como gerencias de riesgo y operaciones; otra gerencia general es la de Pacífico Salud, que se encarga de la gerencia comercial de EPS, la red de clínicas Sanna y la gerencia de servicios de salud; y finalmente la gerencia general de Finanzas, que se encarga de la gerencia de inversiones, control de riesgos, planeamiento y finanzas corporativas.

La compañía cuenta además de las gerencias mencionadas, con ocho gerencias de división, cinco de ellas encargadas de gestión comercial (Gerencia Comercial, Gerencia de Seguros Generales, Gerencia de Negocios Vehiculares, Gerencia de Bancaseguros, Gerencia de Servicios Comerciales); y las tres restantes conformadas por la Gerencia Legal, Gerencia de Administración y Gdh, Gerencia de Operaciones y Tecnología.

**Diagrama N° 1 ORGANIGRAMA GENERAL EL PACÍFICO VIDA CIA DE SEGUROS**

Fuente: El Pacífico Vida Cía. de Seguros; Elaborado por Departamento de Planeamiento y Desarrollo.

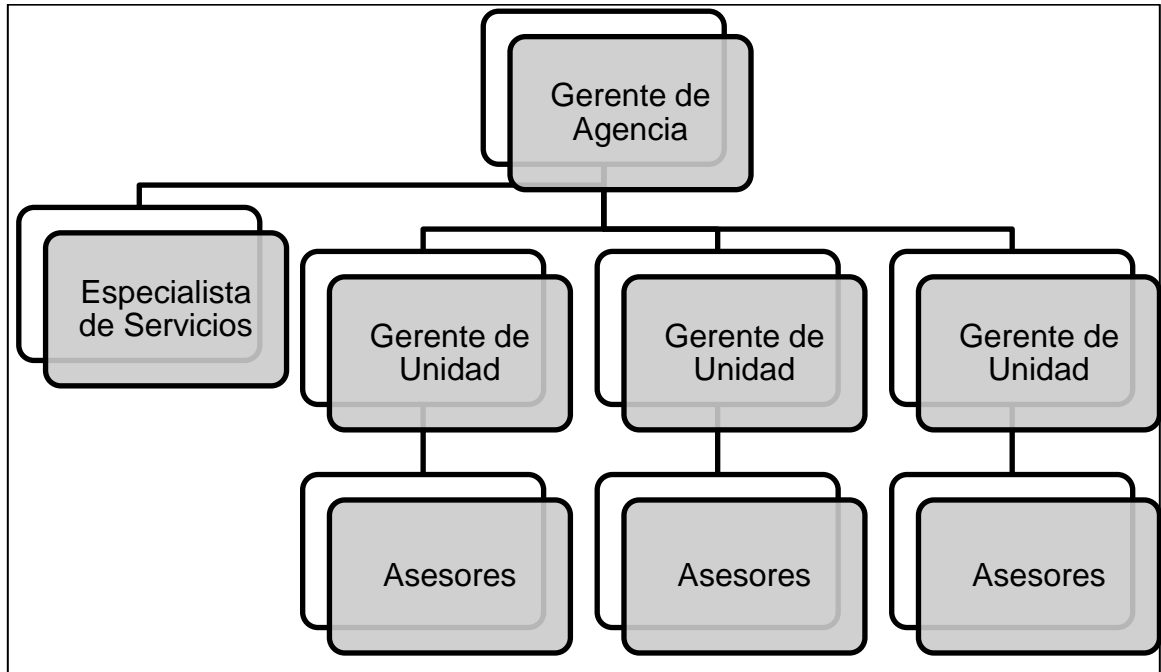
**PACIFICO SEGUROS  
-MARZO 2015-**





## ORGANIGRAMA AGENCIA DESCENTRALIZADA SUR.

Diagrama N° 2 ORGANIGRAMA AGENCIA DESCENTRALIZADA SUR



Fuente: El Pacífico Vida Cía. de Seguros; Elaborado por Departamento de Planeamiento y Desarrollo

### FUNCIONES EN LA AGENCIA DESCENTRALIZADA SUR:

- **Gerente de Agencia.** Responsable de la gestión comercial de la agencia y del personal de la misma (gerentes de unidad y asesores). Entre sus funciones está la de fidelizar y potenciar la cartera de clientes, con nuevas colocaciones y gestión de cobranza de la agencia en general. Reporta al gerente de Sucursal.

- **Especialista de Servicios.** Responsable de la gestión administrativa de la agencia. Entre sus funciones está la de realizar seguimiento al ingreso, emisión y entrega de pólizas, así como la atención al cliente en consultas y/o reclamos en general. Reporta a la supervisora de Canales Directos.
  
- **Gerente de Unidad.** Responsable de la gestión comercial de una unidad (conformada por dos o más asesores). Entre sus funciones está apoyo comercial de los asesores a su cargo; contribuyendo a la colocación de pólizas e indicadores de los mismos. Otra de sus funciones es la de reclutar nuevos asesores. Reporta al gerente de Agencia y al gerente de Sucursal.
  
- **Asesores.** Responsable de gestionar contacto con los clientes, identificando el perfil requerido por la compañía y brindando asesoría sobre los diferentes tipos de seguros (vida, accidentales, salud); así mismo realiza gestión de cobranza y mantenimiento de su cartera. Reporta al Gerente de su Unidad, así como al Gerente de Agencia y al gerente de Sucursal.

### **3.2 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN: FODA.**

#### **3.2.1 FORTALEZAS.**

- Contar con personal competitivo, capacitados en brindar las mejores opciones de seguros.
- Reconocida como empresa sólida, solvente y líder en el mercado asegurador peruano.

- Buena reputación corporativa por todos los esfuerzos e innovaciones que se han hecho en el mundo de la responsabilidad social.
- Variedad de seguros, tanto para personas como empresas, así como seguros de vida, salud o vehiculares.
- Forma parte del grupo CREDICORP, que es el conglomerado financiero más grande y sólido del Perú.
- Presencia en todas las regiones del Perú.

### **3.2.2 OPORTUNIDADES.**

- Cuenta con un banco en Bolivia, por medio de Holding Credicorp, donde se encuentra un nicho interesante y muy atractivo, para el desarrollo de la cartera de productos de Pacífico Vida.
- Crecimiento de la cultura de protección en el Perú, que significa un mayor crecimiento del mercado asegurador peruano.
- Considerando que los primas de los seguros de Pacífico Vida son en dólares; el alza de esta moneda representa una oportunidad de reducir los riesgos cambiarios.
- El crecimiento del poder adquisitivo de las provincias.

### **3.2.3 DEBILIDADES.**

- Los programas de investigación para desarrollar un nuevo producto son muy lentos.
- Poca eficiencia en los procesos de atención a los clientes; sobre todo en la evaluación de siniestros y pagos de beneficios.
- Alta rotación de asesores, que dificulta la consolidación de las unidades en las agencias.

- No contar con un plan de capacitación para gerentes de Unidad y de Agencia, solo existe para asesores.

#### **3.2.4 AMENAZAS.**

- Desaceleración de la economía peruana, que dificultan las inversiones.
- Presencia de aseguradoras internacionales, con alta capacidad de inversión.
- Las primas de los seguros que ofrece la competencia son más económicas.
- Mayor presencia publicitaria de las compañías competidoras.

#### **3.3 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR.**

La desaceleración de la economía peruana durante el año 2014, también se reflejó en los resultados del mercado asegurador en el Perú, de manera que a diferencia del 2013, cuando el sector creció 19%, en el 2014 lo hizo a una tasa cercana al 12%.

Según los pronósticos para este año; recién a finales del 2015 las compañías de seguros mejorarían de nuevo sus tasas de crecimiento. Pero para ello tendrán que mejorar sus márgenes operativos, reducir su dependencia a los resultados de las inversiones, contribuir al desarrollo del mercado de capitales y mejorar la penetración de sus productos en una economía informal.

En este sentido, la tarea pendiente para el 2015 está lejos de Lima, un mercado con alto dinamismo por las 18 empresas que compiten en el sector. Una parte importante del crecimiento para los próximos años estaría en la creación de

nuevos mercados en provincias. Pero esto implica un reto para las aseguradoras, pues tendrían un ajuste en sus resultados operativos al incurrir en mayores gastos administrativos, costos fijos y costos de distribución.

Según información de la SBS, en el primer semestre de este año, las empresas del mercado asegurador peruano registraron un incremento del 16.24%; en relación a los resultados del mismo período en el año 2014; en tanto las perspectivas del crecimiento para el segundo semestre de 2015, resultan positivas sustentadas en el impulso de los sectores primarios, el mayor gasto público y el inicio de la construcción de importantes proyectos de infraestructura.

Para el 2016 las perspectivas de crecimiento aún son inciertas, toda vez que todavía no se tiene certeza del impacto que causará en la economía el fenómeno del Niño, el mismo que afectará varias actividades económicas y que conllevará; dependiendo de la intensidad, a que el crecimiento pueda ser nulo o inclusive hasta negativo.

## **CAPÍTULO IV**

### **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este cuarto capítulo, se realiza la presentación y procesamiento de los datos obtenidos de los cuestionarios, para el respectivo análisis y verificación de las hipótesis específicas e hipótesis general, que finalmente validaran la correlación de las variables.

#### **4.1 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS.**

En la fase preliminar para llevar a cabo la investigación, en primer lugar, los instrumentos seleccionados fueron dos cuestionarios: el primero se refirió a las competencias y habilidades gerenciales (CL-SPC) y el segundo a la satisfacción laboral (SL-SPC), los cuales fueron diseñados y elaborados por la Lic Psc. Sonia Palma Carrillo durante el ejercicio de su profesión como docente investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú) durante los años 1999 y 2004 son confiables y validados, y pueden aplicarse a nivel grupal y/o individual con un tiempo aproximado de 10 a 15 minutos.

El Cuestionario CL-SPC consta de 50 ítems, agrupados en 5 dimensiones que calificaron las competencias y habilidades gerenciales del personal de PACIFICO SEGURO de Tacna, los ítems con son ubicados en el cuestionario de forma desordenada con la finalidad de disminuir el sesgo; las dimensiones son (a) Autorrealización, (b) Involucramiento laboral, (c) Supervisión, (d) Comunicación (e) Condiciones Laborales.

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 lograrlo.
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
18. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.
19. Existen suficientes canales de comunicación.
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.
21. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.

23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.
26. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.
29. En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.
30. Existe una buena administración de los recursos.
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.
34. La Organización fomenta y promueve la comunicación.
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.
36. La Organización promueve el desarrollo del personal..
37. Los productos y/o servicios de la municipalidad, son motivo de orgullo del personal.
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.



43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.
45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.
46. Se reconoce los logros en el trabajo.
47. La municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.
48. Existe un trato justo en la Organización.
49. Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros

El Cuestionario SL-SPC fue aplicado a los asesores de la compañía, referente a la satisfacción laboral, constó de 36 ítems, los cuales también fueron ubicados en el cuestionario de forma desordenada con la finalidad de disminuir el sesgo (ANEXO N° ); las dimensiones son (a) Condiciones Físicas y/o Materiales, (b) Beneficios Laborales y/o Remunerativos, (c) Políticas Administrativas, (d) Relaciones Interpersonales, (e) Desarrollo Personal, (f) Desempeño de Tareas, (g) Relación con la Autoridad:

1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.
2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.
3. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.
4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.

5. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa.
6. Los jefes son comprensivos.
7. Me siento mal con lo que gano.
8. Siento que recibo de parte de la institución mal trato.
9. Me agrada trabajar con mis compañeros.
10. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.
11. Me siento realmente útil con la labor que hago.
12. Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido una alta sobre mi trabajo.
13. El ambiente donde trabajo es confortable.
14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable
15. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.
16. Prefiero tomar distancia de las personas con que trabajo.
17. Me disgusta mi horario
18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo
19. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.
20. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo
21. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.
22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.
23. El horario de trabajo me resulta incómodo.
24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.
25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.

26. Mi trabajo me aburre.
27. La relación que tengo con mis superiores es cordial.
28. En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.
29. Mi trabajo me hace sentir realizado.
30. Me gusta el trabajo que realizo.
31. No me siento a gusto con mi(s) jefe(s).
32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.
33. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.
34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.
35. Me siento complacido con la actividad que realizo.
36. Mi(s) jefe(s) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.

En segundo lugar, se conversó con un representante de la compañía; para informarle acerca del estudio de investigación a realizarse, solicitándole autorice la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos, y se estableció un compromiso que permitió coordinar con los Gerentes de Unidad y Asesores; Luego de establecer un cronograma para la aplicación de los dos cuestionarios, se procedió a reunirse con los empleados en sus áreas respectivas, explicándoles el objetivo de la investigación de Tesis, brindándoles indicaciones para responder correctamente los cuestionarios, asimismo se precisó de forma explícita que su participación es voluntaria y que todo será en absoluta reserva y anonimato.

#### **4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

En este punto, se presenta los resultados y la interpretación de los datos obtenidos en la entrevista, cuestionario y en el análisis de los documentos, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

A fin de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos, éstos se presentaron a través de un análisis de correlación existente entre las variables y dimensiones, mostrando al final un resultado global de estudio de investigación.

El objetivo general es determinar la incidencia de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios en la satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur en el año 2015. Los hallazgos de la investigación se agrupan por los factores de las competencias y habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del empleado, y la unidad de análisis

Dicho análisis, hizo posible el rechazo o la comprobación de las hipótesis propuestas en este tema para conocer su validez.

Luego de analizar e interpretar los datos de la forma más idónea, permitiendo facilitar la formulación de conclusiones y recomendaciones referente al tema, lo que sirvió de un gran aporte para mejorar algunos aspectos del problema observado y que en esta oportunidad se estudian.

### 4.3 COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES

Cuadro N° 1

**Statistics**  
**Nivel de autorrealización**

|          |                |           |
|----------|----------------|-----------|
| <b>N</b> | <b>Valid</b>   | <b>25</b> |
|          | <b>Missing</b> | <b>0</b>  |

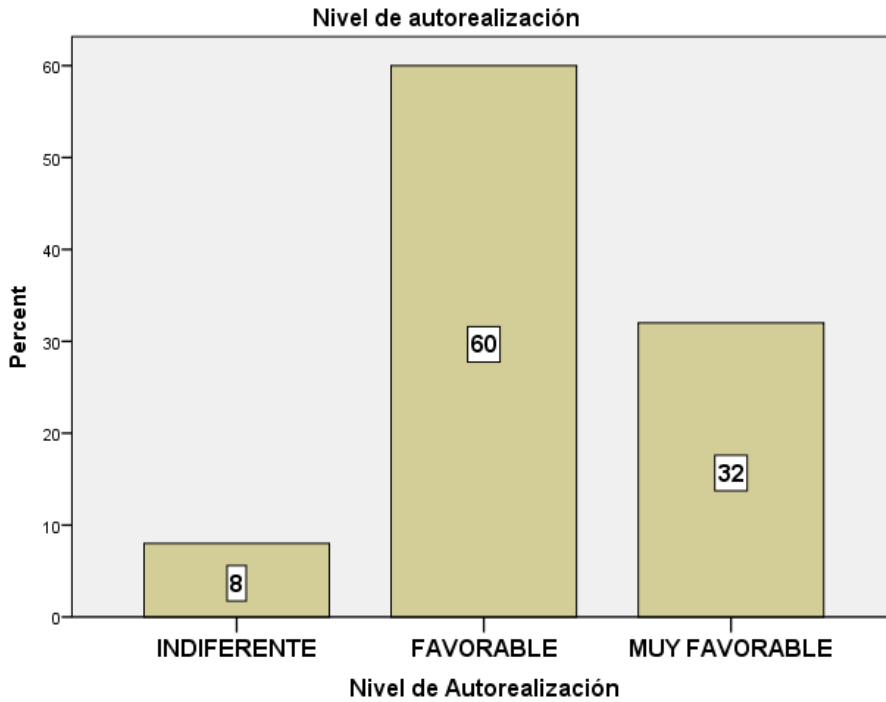
**Nivel de autorrealización**

|              |                      | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
|--------------|----------------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| <b>Valid</b> | <b>INDIFERENTE</b>   | <b>2</b>         | <b>8.0</b>     | <b>8.0</b>           | <b>8.0</b>                |
|              | <b>FAVORABLE</b>     | <b>15</b>        | <b>60.0</b>    | <b>60.0</b>          | <b>68.0</b>               |
|              | <b>MUY FAVORABLE</b> | <b>8</b>         | <b>32.0</b>    | <b>32.0</b>          | <b>100.0</b>              |
|              | <b>Total</b>         | <b>25</b>        | <b>100.0</b>   | <b>100.0</b>         |                           |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 1**



Fuente: Cuadro N° 01

Elaboración: Propia

El Grafico N° 01 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de autorrealización y que resulto favorable en 60% pero que al promediarse con las otras puntuaciones tiende a muy favorable.

## Cuadro N° 2

### Statistics

Nivel de Involucramiento Laboral

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

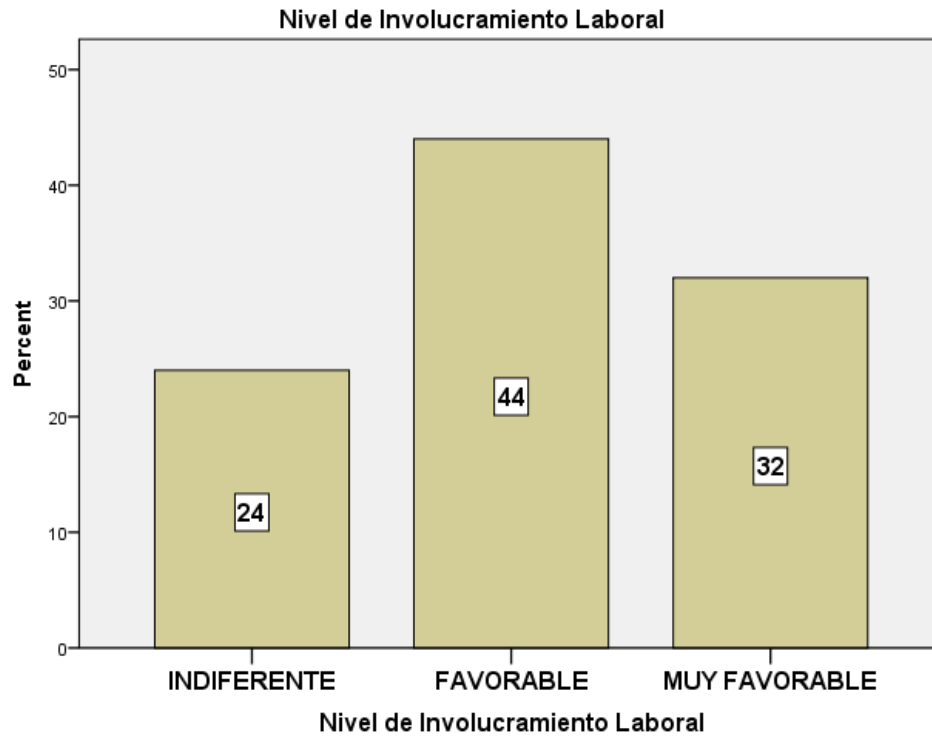
### Nivel de Involucramiento Laboral

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | INDIFERENTE   | 6         | 24.0    | 24.0          | 24.0               |
|       | FAVORABLE     | 11        | 44.0    | 44.0          | 68.0               |
|       | MUY FAVORABLE | 8         | 32.0    | 32.0          | 100.0              |
|       | Total         | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 2**



Fuente: Cuadro N° 02

Elaboración: Propia

El Grafico N° 02 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de involucramiento laboral y que resulto favorable en 44% pero que al promediarse con las otras puntuaciones tiende a muy favorable.



### Cuadro N° 3

#### Statistics

Nivel de Supervisión

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

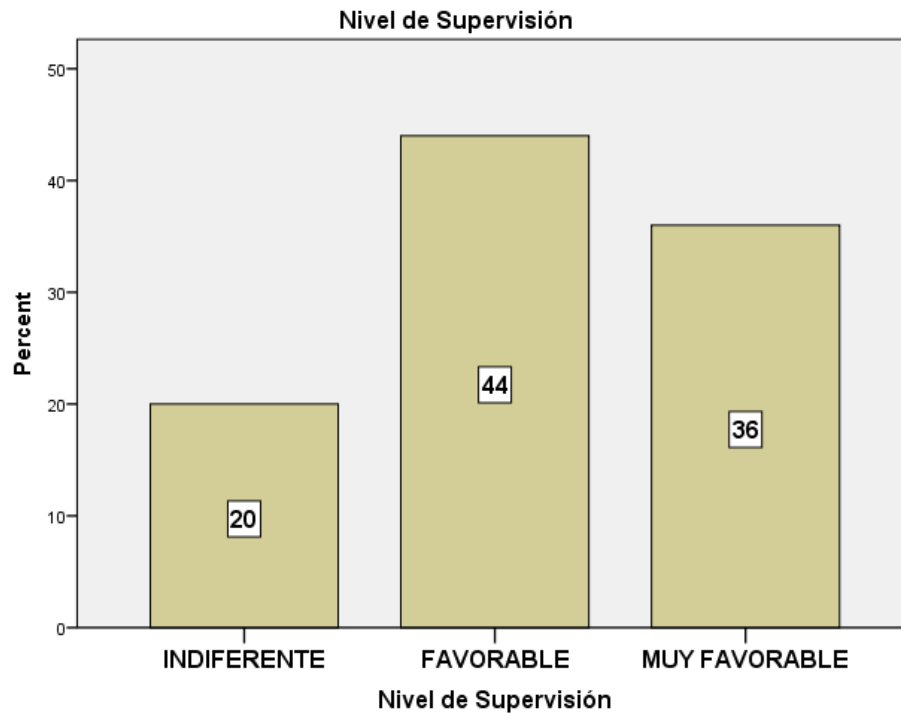
#### Nivel de Supervisión

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | INDIFERENTE   | 5         | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | FAVORABLE     | 11        | 44.0    | 44.0          | 64.0               |
|       | MUY FAVORABLE | 9         | 36.0    | 36.0          | 100.0              |
|       | Total         | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 3**



Fuente: Cuadro N° 03  
Elaboración: Propia

El Grafico N° 03 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de supervisión y que resulto favorable en 44% pero que al promediarse con las otras puntuaciones tiende a muy favorable.

## Cuadro N° 4

### Statistics

Nivel de Comunicación

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

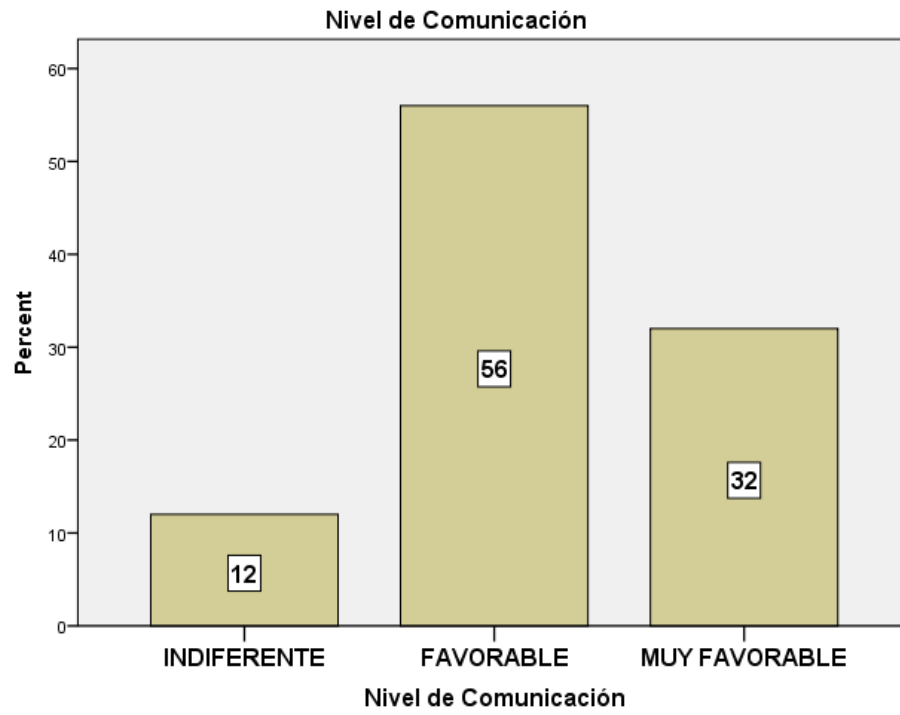
### Nivel de Comunicación

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | INDIFERENTE   | 3         | 12.0    | 12.0          | 12.0               |
|       | FAVORABLE     | 14        | 56.0    | 56.0          | 68.0               |
|       | MUY FAVORABLE | 8         | 32.0    | 32.0          | 100.0              |
|       | Total         | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 4**



Fuente: Cuadro N° 04

Elaboración: Propia

El Grafico N° 04 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de comunicación y que resulto favorable en 56% pero que al promediarse con las otras puntuaciones tiende a muy favorable.

## Cuadro N° 5

### Statistics

Nivel de Condiciones Laborales

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

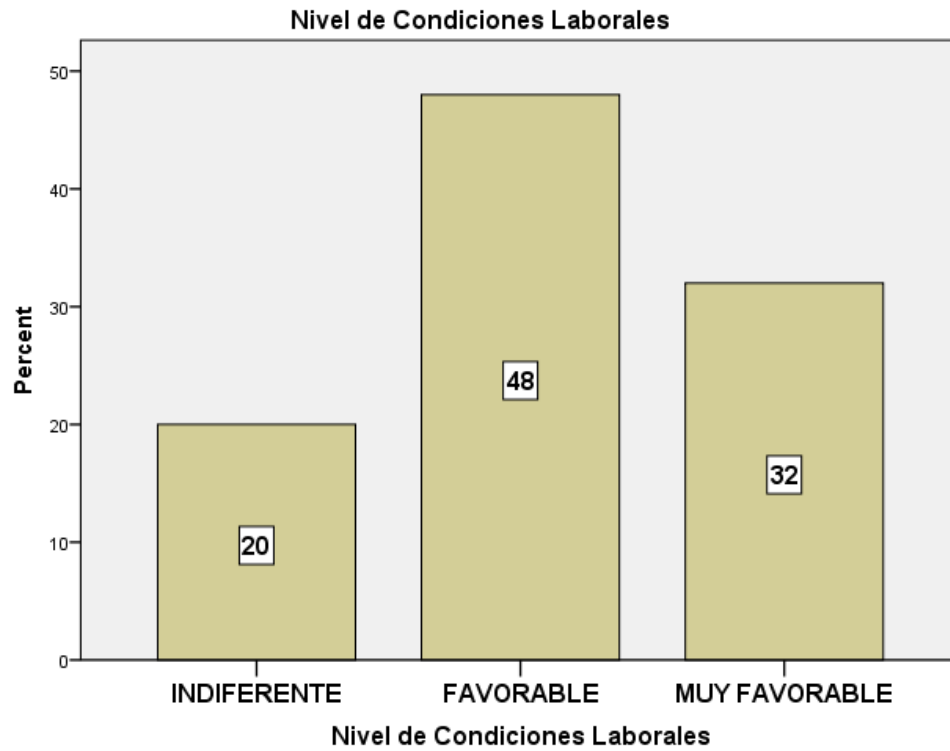
### Nivel de Condiciones Laborales

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | INDIFERENTE   | 5         | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | FAVORABLE     | 12        | 48.0    | 48.0          | 68.0               |
|       | MUY FAVORABLE | 8         | 32.0    | 32.0          | 100.0              |
|       | Total         | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 5**



Fuente: Cuadro N° 05

Elaboración: Propia

El Gráfico N° 05 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de condiciones laborales y que resultó favorable en 48% pero que al promediarse con las otras puntuaciones tiende a muy favorable.

### Cuadro N° 6

#### Statistics

Nivel de Competencias Gerenciales

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

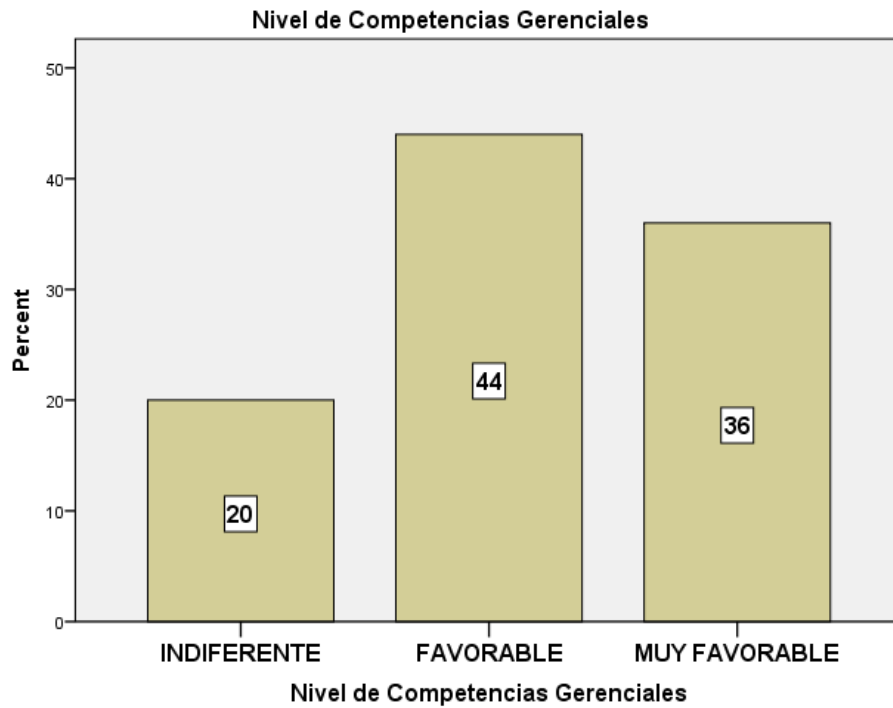
#### Nivel de Competencias Gerenciales

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | INDIFERENTE   | 5         | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | FAVORABLE     | 11        | 44.0    | 44.0          | 64.0               |
|       | MUY FAVORABLE | 9         | 36.0    | 36.0          | 100.0              |
|       | Total         | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 6**



Fuente: Cuadro N° 06

Elaboración: Propia

El Gráfico N° 06 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de Competencias Gerenciales y que resultó favorable en 44% pero que al promediarse con las otras puntuaciones tiende a muy favorable.



## Cuadro N° 7

### Statistics

Nivel de Habilidades Gerenciales

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

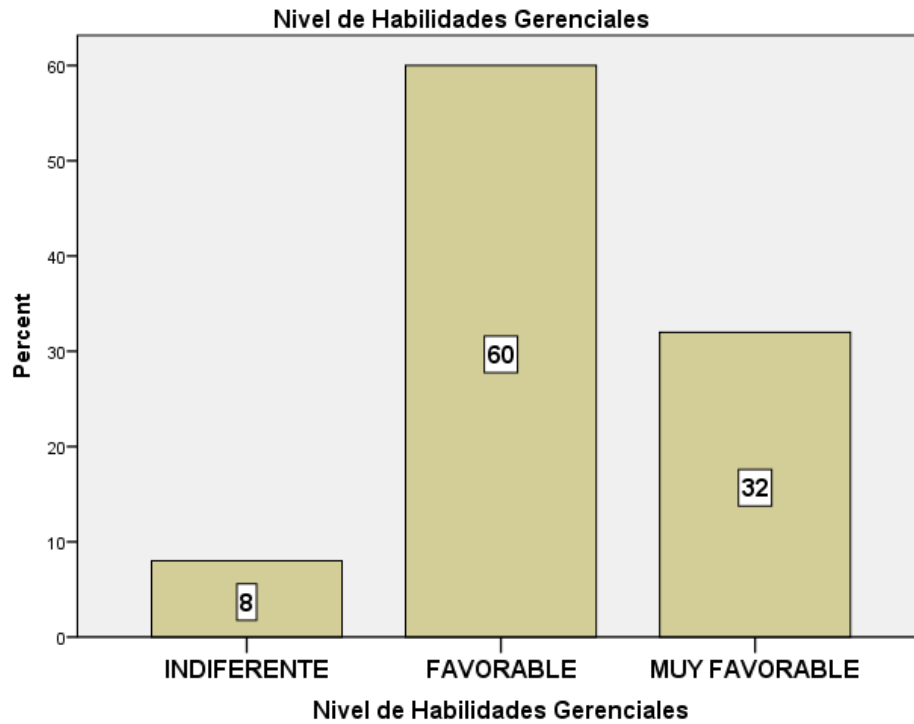
### Nivel de Habilidades Gerenciales

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | INDIFERENTE   | 2         | 8.0     | 8.0           | 8.0                |
|       | FAVORABLE     | 15        | 60.0    | 60.0          | 68.0               |
|       | MUY FAVORABLE | 8         | 32.0    | 32.0          | 100.0              |
|       | Total         | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 7**



Fuente: Cuadro N° 07

Elaboración: Propia

El Grafico N° 07 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de habilidades gerenciales y que resulto favorable en 60% pero que al promediarse con las otras puntuaciones tiende a muy favorable.

## Cuadro N° 8

### Statistics

Nivel de Relaciones Sociales

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

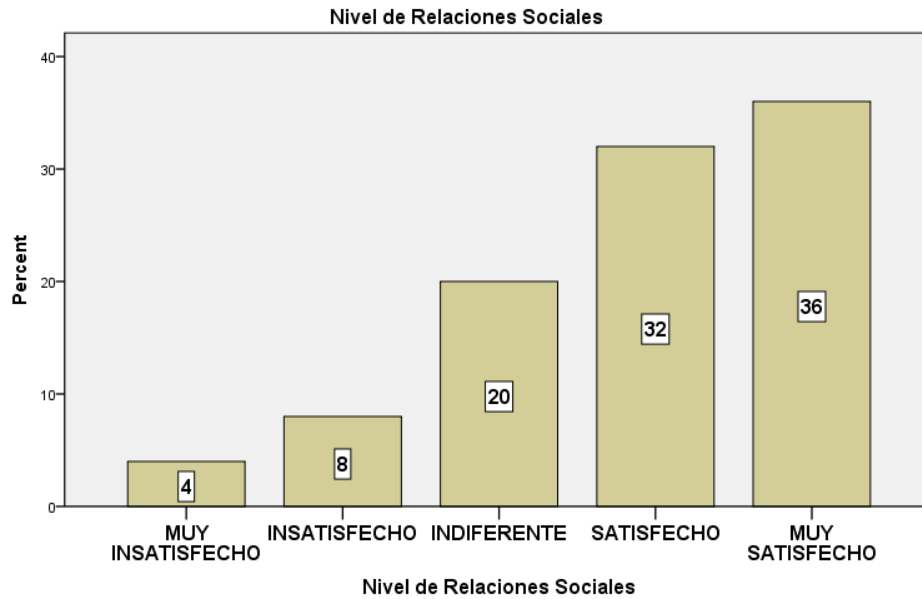
### Nivel de Relaciones Sociales

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | MUY INSATISFECHO | 1         | 4.0     | 4.0           | 4.0                |
|       | INSATISFECHO     | 2         | 8.0     | 8.0           | 12.0               |
|       | INDIFERENTE      | 5         | 20.0    | 20.0          | 32.0               |
|       | SATISFECHO       | 8         | 32.0    | 32.0          | 64.0               |
|       | MUY SATISFECHO   | 9         | 36.0    | 36.0          | 100.0              |
|       | Total            | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 8**



Fuente: Cuadro N° 08

Elaboración: Propia

El Grafico N° 08 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de relaciones sociales y que resulto muy satisfecho en 36%.

## Cuadro N° 9

### Statistics

Nivel de Desempeño de Tareas

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

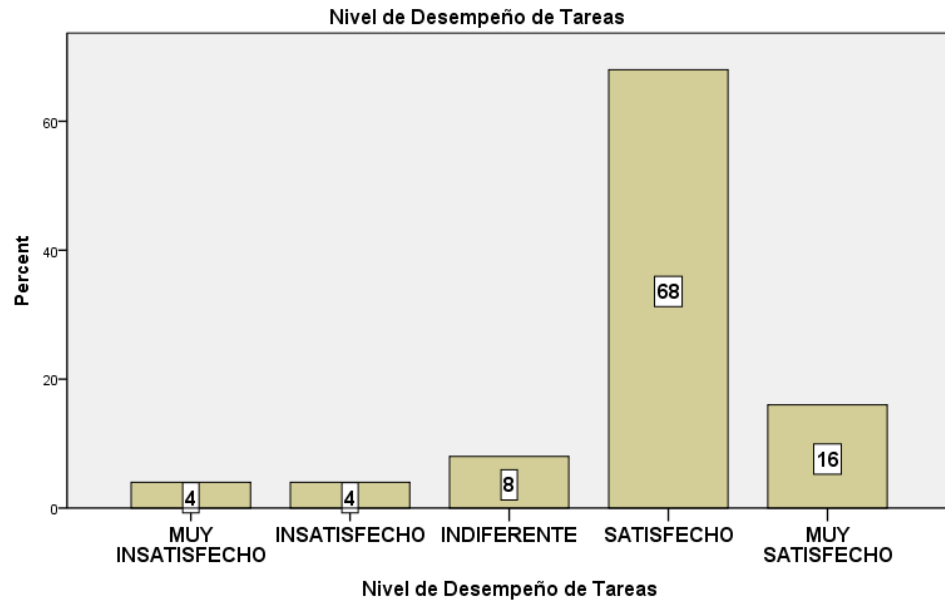
### Nivel de Desempeño de Tareas

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | MUY INSATISFECHO | 1         | 4.0     | 4.0           | 4.0                |
|       | INSATISFECHO     | 1         | 4.0     | 4.0           | 8.0                |
|       | INDIFERENTE      | 2         | 8.0     | 8.0           | 16.0               |
|       | SATISFECHO       | 17        | 68.0    | 68.0          | 84.0               |
|       | MUY SATISFECHO   | 4         | 16.0    | 16.0          | 100.0              |
|       | Total            | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 9**



Fuente: Cuadro N° 09

Elaboración: Propia

El Grafico N° 09 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de desempeño de tareas y que resulto satisfecho en 68% pero que al promediarse con las otras puntuaciones tiende a muy satisfecho.

## Cuadro N° 10

### Statistics

Nivel de desarrollo Personal

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

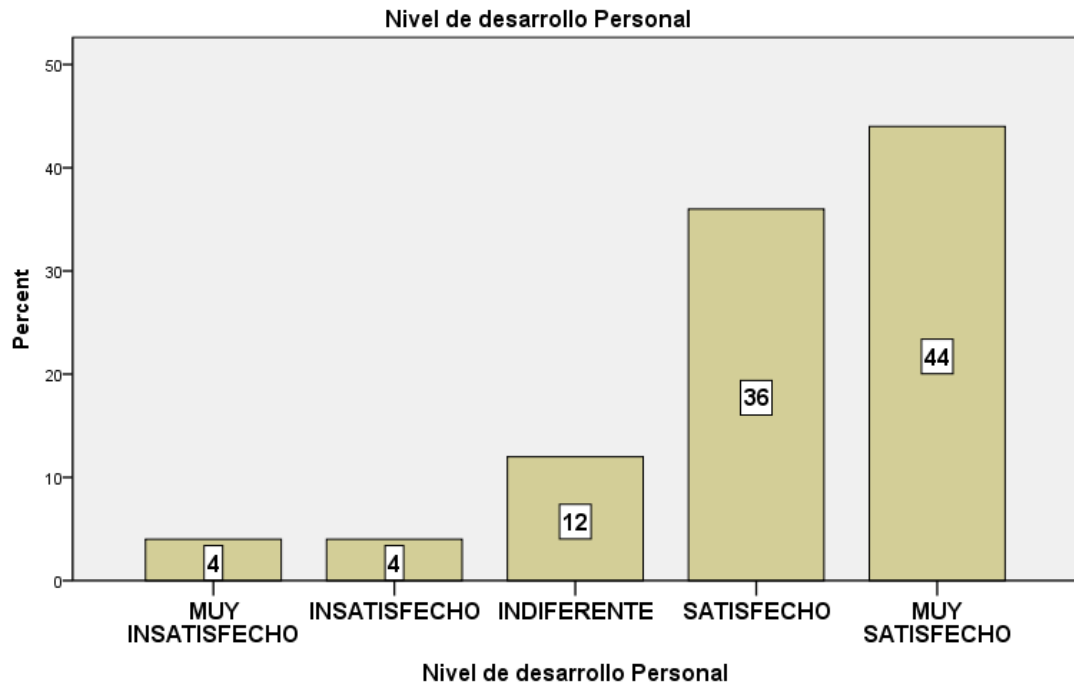
### Nivel de desarrollo Personal

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | MUY INSATISFECHO | 1         | 4.0     | 4.0           | 4.0                |
|       | INSATISFECHO     | 1         | 4.0     | 4.0           | 8.0                |
|       | INDIFERENTE      | 3         | 12.0    | 12.0          | 20.0               |
|       | SATISFECHO       | 9         | 36.0    | 36.0          | 56.0               |
|       | MUY SATISFECHO   | 11        | 44.0    | 44.0          | 100.0              |
|       | Total            | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 10**



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: Propia

El Gráfico N° 10 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de desarrollo personal y que resultó muy satisfecho en 44%.



## Cuadro N° 11

### Statistics

Nivel de Condiciones Físicas y Materiales

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

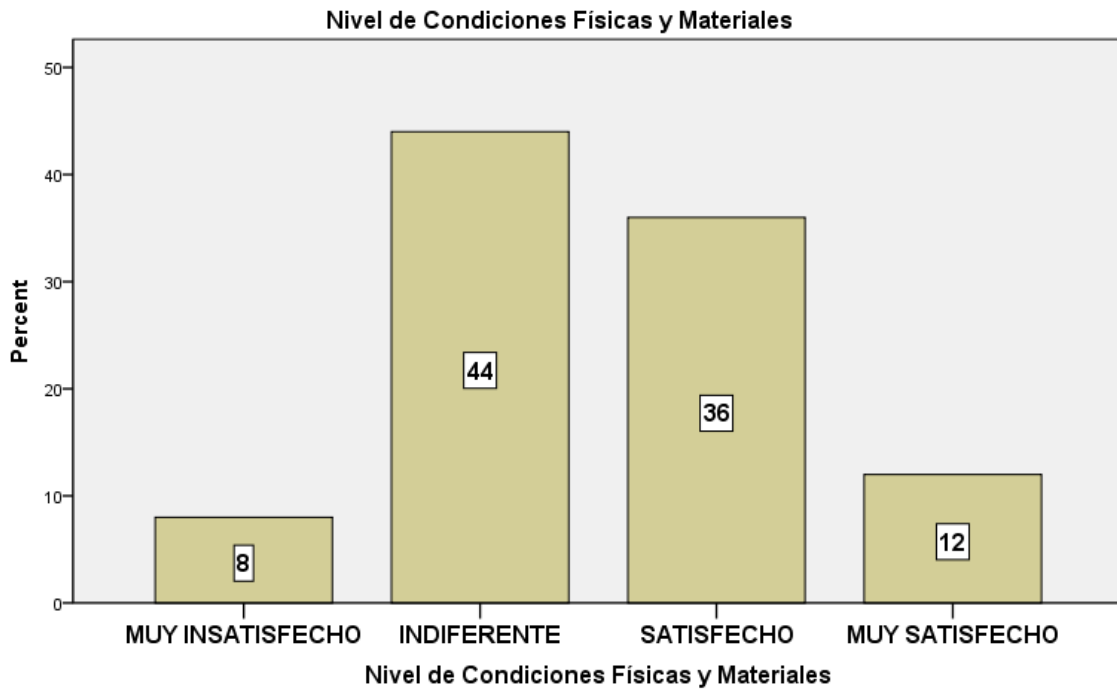
### Nivel de Condiciones Físicas y Materiales

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | MUY INSATISFECHO | 2         | 8.0     | 8.0           | 8.0                |
|       | INDIFERENTE      | 11        | 44.0    | 44.0          | 52.0               |
|       | SATISFECHO       | 9         | 36.0    | 36.0          | 88.0               |
|       | MUY SATISFECHO   | 3         | 12.0    | 12.0          | 100.0              |
|       | Total            | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 11**



Fuente: Cuadro N° 11

Elaboración: Propia

El Gráfico N° 11 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de condiciones físicas y materiales y que resultó indiferente en 44%.

## Cuadro N° 12

### Statistics

Nivel de Beneficios Sociales y Remunerativos

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

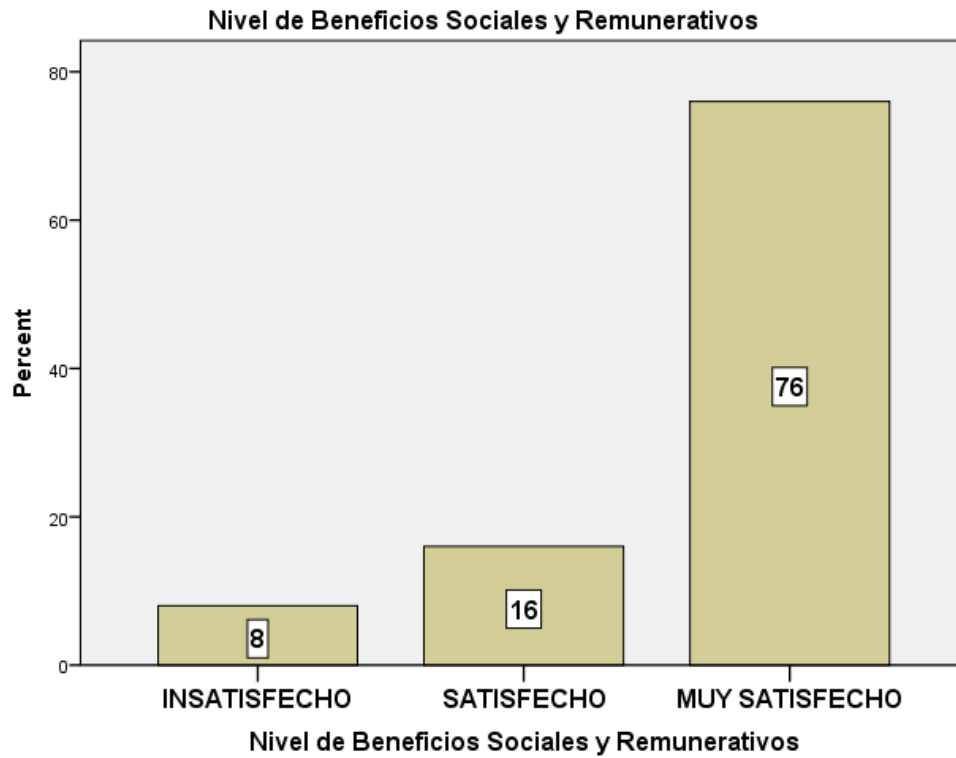
### Nivel de Beneficios Sociales y Remunerativos

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | INSATISFECHO   | 2         | 8.0     | 8.0           | 8.0                |
|       | SATISFECHO     | 4         | 16.0    | 16.0          | 24.0               |
|       | MUY SATISFECHO | 19        | 76.0    | 76.0          | 100.0              |
|       | Total          | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 12**



Fuente: Cuadro N° 12

Elaboración: Propia

El Gráfico N° 12 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de beneficios sociales y remunerativos y que resulto muy satisfecho en 76%.

### Cuadro N° 13

#### Statistics

Nivel de Políticas Administrativas

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

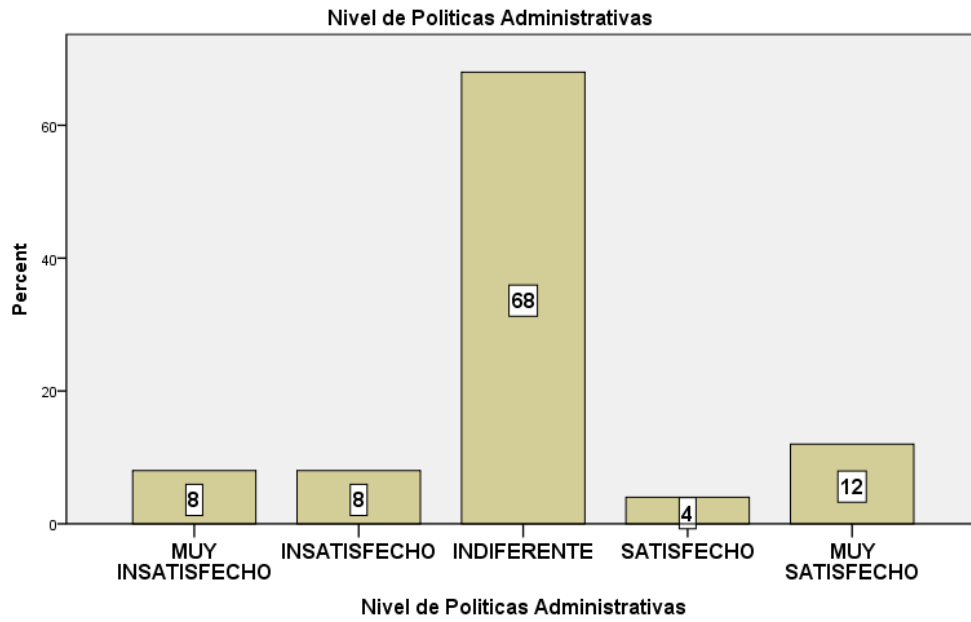
#### Nivel de Políticas Administrativas

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | MUY INSATISFECHO | 2         | 8.0     | 8.0           | 8.0                |
|       | INSATISFECHO     | 2         | 8.0     | 8.0           | 16.0               |
|       | INDIFERENTE      | 17        | 68.0    | 68.0          | 84.0               |
|       | SATISFECHO       | 1         | 4.0     | 4.0           | 88.0               |
|       | MUY SATISFECHO   | 3         | 12.0    | 12.0          | 100.0              |
|       | Total            | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 13**



Fuente: Cuadro N° 14

Elaboración: Propia

El Gráfico N° 13 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de políticas administrativas y que resulto indiferente en 68%.

## Cuadro N° 14

### Statistics

Nivel de Relaciones con la Autoridad

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

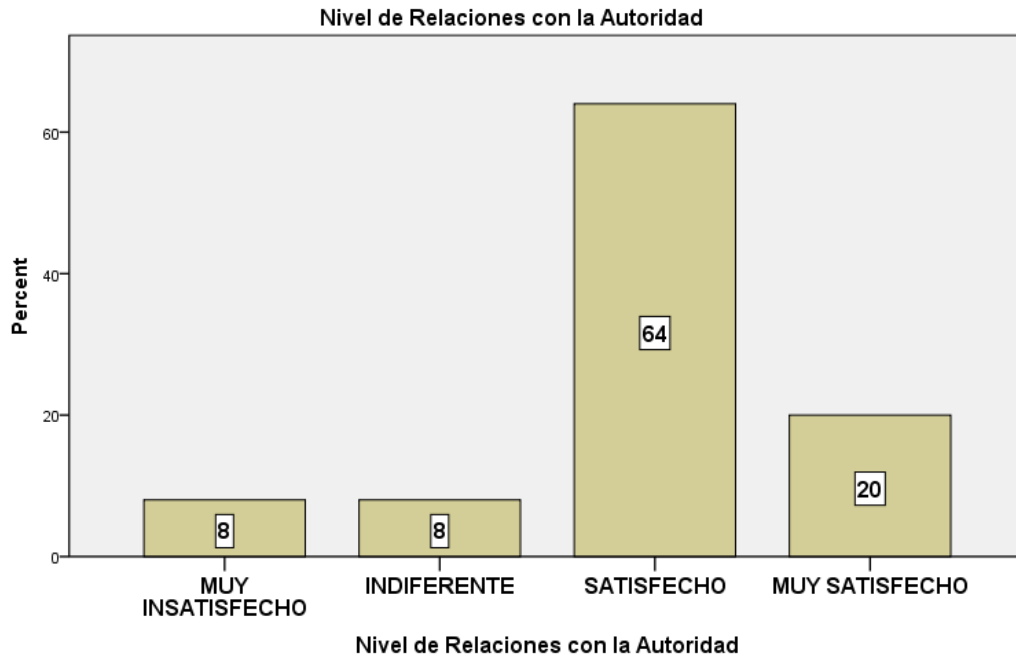
### Nivel de Relaciones con la Autoridad

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | MUY INSATISFECHO | 2         | 8.0     | 8.0           | 8.0                |
|       | INDIFERENTE      | 2         | 8.0     | 8.0           | 16.0               |
|       | SATISFECHO       | 16        | 64.0    | 64.0          | 80.0               |
|       | MUY SATISFECHO   | 5         | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total            | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 14**



Fuente: Cuadro N° 14

Elaboración: Propia

El Gráfico N° 14 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de relaciones con la autoridad y que resultó indiferente en 64%.



## Cuadro N° 15

### Statistics

Nivel de Satisfacción del Empleado

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 25 |
|   | Missing | 0  |

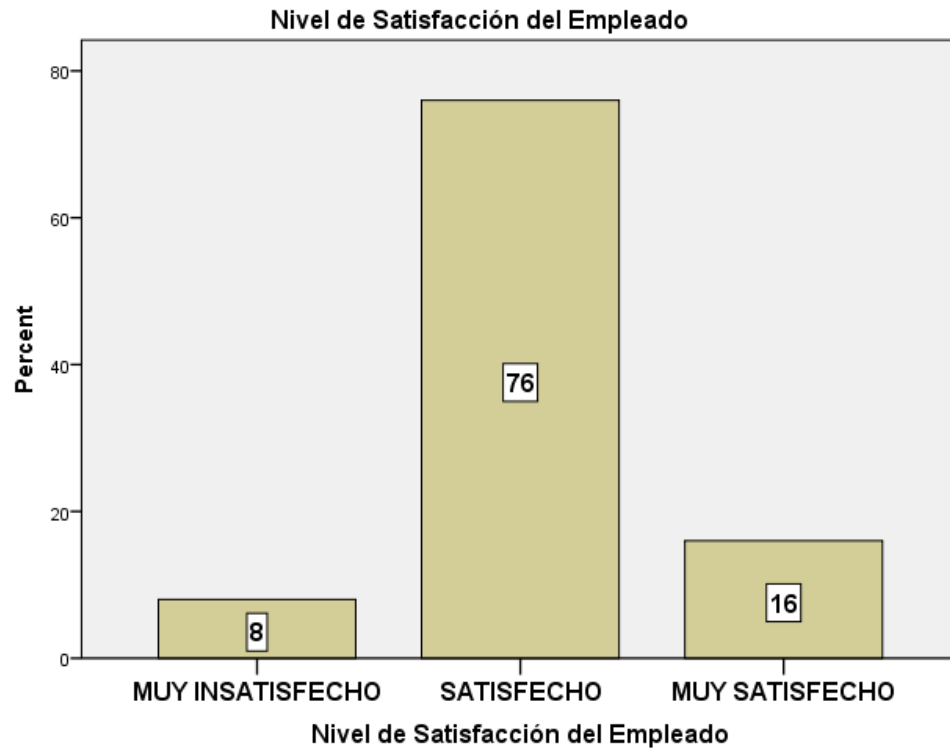
### Nivel de Satisfacción del Empleado

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | MUY INSATISFECHO | 2         | 8.0     | 8.0           | 8.0                |
|       | SATISFECHO       | 19        | 76.0    | 76.0          | 84.0               |
|       | MUY SATISFECHO   | 4         | 16.0    | 16.0          | 100.0              |
|       | Total            | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

**Gráfico N° 15**



Fuente: Cuadro N° 15

Elaboración: Propia

El Gráfico N° 15 muestra la calificación que los asesores dieron a la dimensión de satisfacción del empleado y que resultó satisfecho en 76%.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

##### VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1

Para determinar si es favorable el nivel de las Competencias Gerenciales de los funcionarios de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, se aplicó la prueba t para la media poblacional, planteando la siguiente prueba de hipótesis estadística:

Hipótesis nula

$H_0: \mu \leq 34$  (El nivel de Competencias Gerenciales no es favorable)

Hipótesis alternativa

$H_1: \mu > 34$  (El nivel de Competencias Gerenciales es favorable)

Los resultados de la prueba de hipótesis para la media de los puntajes obtenidos en la variable Competencias Gerenciales ( $X_1$ ), en los trabajadores de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, que se muestra en el cuadro N° 16, permite aceptar con una confianza estadística altamente significativa ( $p < 0,01$ ), que el nivel de Competencias Gerenciales es favorable. Por tanto, se acepta lo planteado en la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

**Cuadro N° 16**

| One-Sample Test                 |                 |    |                 |                 |                            |        |
|---------------------------------|-----------------|----|-----------------|-----------------|----------------------------|--------|
|                                 | Test Value > 34 |    |                 |                 |                            |        |
|                                 | t               | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of |        |
|                                 |                 |    |                 |                 | Lower                      | Upper  |
| <b>Competencias Gerenciales</b> | 4.680           | 24 | <b>0.0000</b>   | 6.00            | 3.3542                     | 8.6458 |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

Para determinar si es favorable el nivel de las Habilidades Gerenciales de los funcionarios de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, se aplicó la prueba t para la media poblacional, planteando la siguiente prueba de hipótesis estadística:

Hipótesis nula

$H_0: \mu \leq 136$  (El nivel de Habilidades Gerenciales no es favorable)

Hipótesis alternativa

$H_1: \mu > 136$  (El nivel de Habilidades Gerenciales es favorable)

Los resultados de la prueba de hipótesis para la media de los puntajes obtenidos en la variable Habilidades Gerenciales ( $X_2$ ), en los trabajadores de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, que se muestra en el cuadro N° 17, permite aceptar con una confianza estadística altamente significativa ( $p < 0,01$ ), que el nivel de Habilidades

Gerenciales es favorable. Por tanto, se acepta lo planteado en la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

**Cuadro N° 17**

| One-Sample Test                |                  |    |                 |                 |                            |         |
|--------------------------------|------------------|----|-----------------|-----------------|----------------------------|---------|
|                                | Test Value > 136 |    |                 |                 |                            |         |
|                                | t                | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of |         |
|                                |                  |    |                 |                 | Lower                      | Upper   |
| <b>Habilidades Gerenciales</b> | 5.748            | 24 | <b>0.0000</b>   | 22.56           | 14.4597                    | 30.6603 |

Fuente: CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales

Elaboración: Propia

Comprobando el planteamiento de la hipótesis específica N° 1, que a priori estableció: “El nivel de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, es favorable”. Esta se cumple en todo su planteamiento.

#### **4.5 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2**

Para determinar si se encuentran satisfechos los empleados con el nivel de Competencias y Habilidades Gerenciales de los funcionarios de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, se aplicó la prueba t para la media poblacional, planteando la siguiente prueba de hipótesis estadística:

Hipótesis nula

$H_0: \mu \leq 122,4$  (Los empleados no están satisfechos con las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la compañía)

Hipótesis alternativa

$H_1: \mu > 122,4$  (Los empleados si están satisfechos con las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la compañía)

Los resultados de la prueba de hipótesis para la media de los puntajes obtenidos en la variable Satisfacción del Empleado (Y), de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, que se muestra en el cuadro N° 18, permite aceptar con una confianza estadística significativa ( $p < 0,05$ ), que los empleados están satisfechos con las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la compañía. Por tanto, se acepta lo planteado en la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

**Cuadro N° 18**

| One-Sample Test                  |                    |      |                 |                 |                         |        |
|----------------------------------|--------------------|------|-----------------|-----------------|-------------------------|--------|
|                                  | Test Value > 122.4 |      |                 |                 |                         |        |
|                                  | t                  | df   | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval |        |
|                                  |                    |      |                 |                 | Lower                   | Upper  |
| <b>Satisfacción del Empleado</b> | 2.061              | 24.0 | <b>0.025</b>    | 10.60           | -0.015                  | 21.215 |

Fuente: SL-SPC Encuesta de Satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

Comprobando el planteamiento de la hipótesis específica N° 2, que a priori estableció: “Los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, se encuentran satisfechos con las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la compañía”. Esta se cumple en todo su planteamiento.

#### **4.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL**

Para determinar la incidencia de las Competencias y Habilidades Gerenciales de los funcionarios en la Satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, se aplicó la prueba F del análisis de varianza, formulando la siguiente prueba de hipótesis estadística:

Hipótesis nula

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$  (Las Competencias y Habilidades Gerenciales no inciden en la Satisfacción de los empleados)

Hipótesis alternativa

$H_1: \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$  (Las Competencias y Habilidades Gerenciales inciden en la Satisfacción de los empleados)

Los resultados del análisis de varianza que se muestra en el cuadro N° 19, permite aceptar con una confianza estadística altamente significativa ( $p < 0,01$ ), que las

Competencias y Habilidades Gerenciales inciden en la Satisfacción de los empleados. Por tanto, se acepta lo planteado en la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

**Cuadro N° 19**

| ANOVA <sup>a</sup>   |            |                |    |             |        |                          |
|--|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------------|
| Model  |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.                     |
| 1  | Regression | 10695.16       | 2  | 5347.580    | 22.726 | <b>0,000<sup>b</sup></b> |
|  | Residual   | 5176.84        | 22 | 235.311     |        |                          |
|  | Total      | 15872.00       | 24 |             |        |                          |
| a. Dependent Variable: Satisfacción del Empleado                             |            |                |    |             |        |                          |
| b. Predictors: (Constant), Habilidades Gerenciales, Competencias Gerenciales |            |                |    |             |        |                          |

Fuente: SL-SPC Encuesta de Satisfacción Laboral y CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales  
Elaboración: Propia

Comprobando el planteamiento de la Hipótesis General, que a priori estableció: “Las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios inciden en la satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, en el Año 2015”. Esta se cumple en todo su planteamiento.

Así mismo, se encontró que la variación de las Competencias y Habilidades Gerenciales de los funcionarios, explican conjuntamente alrededor del 67,38 % de la variación en la Satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, como se observa en el cuadro 20.



**Cuadro N° 20**

| <b>Model Summary</b> |       |                 |                   |                            |
|----------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------------------|
| Model                | R     | <b>R Square</b> | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                    | 0,821 | <b>0.6738</b>   | 0.6442            | 15.3398                    |

a. Predictors: (Constant), Habilidades Gerenciales, Competencias Gerenciales

Fuente: SL-SPC Encuesta de Satisfacción Laboral y CL-SPC Encuesta de Competencias y Habilidades Gerenciales  
Elaboración: Propia

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA:**

Para finalizar, el último capítulo expone las recomendaciones generales del estudio, proporcionando el cumplimiento de los pasos que conducirán al cumplimiento de las metas planteadas en el estudio de investigación de las competencias y habilidades gerenciales, generadoras de ventaja competitivas en el grado de satisfacción laboral.

#### **5.1 PROPUESTA DE MEJORA**

Se considera como propuesta de mejora, desarrollar un proyecto de capacitación piloto en la Agencia Descentralizada Sur.

A continuación se detalla el proyecto que incluye el diagnóstico, justificación, plan de implementación, actividades, responsables y costos de implementación; así como indicadores de gestión.

## **5.2 PLAN DE CAPACITACIÓN – PACÍFICO VIDA.**

### **1. Capital Humano en PACÍFICO VIDA.**

#### **a. Diagnóstico Realizado**

El área de capital Humano en PACÍFICO VIDA monitorea a la fecha una serie de beneficios a través de descuentos en determinados establecimientos, además de planes de salud (EPS, Campañas de atención médica, etc.), así como actividades para colaboradores que se centralizan para el personal de la oficina principal - Lima.

Se observa que el aspecto de capacitación no ha sido desarrollado en su totalidad, se cuenta con capacitaciones y programas de inducción principalmente para nuevos ingresos; sin embargo, el área de capital humano en PACIFICO VIDA no ha desarrollado un plan de capacitación para sus colaboradores.

#### **b. Plan Propuesto y Justificación de Proyecto**

##### **i. Plan propuesto**

Elaborar y Desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores basados en los perfiles del puesto y nivel jerárquico.

##### **ii. Justificación**

Se observa que PACIFICO VIDA carece de una política clara de capacitación, considerando que el rubro en que se desarrolla la organización, requiere contar con profesionales muy especializados que guarde relación con las exigencias de los perfiles de puestos.

#### **c. Plan de Implementación**

## **i. ETAPAS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

El plan de Capacitación para su implementación constara de las siguientes Etapas:

| <b>ITEM</b>     | <b>PARTIDA</b>  |
|-----------------|---|
| <b>01.00.00</b> | <b>RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN</b>                       |
| 01.01.00        | Análisis de la Demanda de Capacitación de Colaboradores |
| 01.02.00        | Análisis de Oferta Educativa Nacional e Internacional   |
|                 |   |
| <b>02.00.00</b> | <b>REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS</b>                     |
| 02.01.00        | Elaboración de Reglamento de Capacitación               |
| 02.02.00        | Elaboración de Programas de Capacitación                |
| 02.03.00        | Conformación y Alcances de Comité de Evaluación         |
| 02.04.00        | Requisitos y Convocatorias                              |
|                 |   |
| <b>03.00.00</b> | <b>PUESTA EN MARCHA</b>                                 |
| 03.01.00        | Convenios Con Instituciones Educativas                  |
| 03.02.00        | Convocatoria  |
| 03.03.00        | Financiamiento y Ejecución de Programas de Capacitación |
| 03.04.00        | Seguimiento y Evaluación                                |

- En la Etapa N° 01.00.00 – RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN, para definir la demanda interna de capacitación en la compañía, se aplicara encuestas consultando sobre las necesidades de capacitación en cada Nivel Jerárquico. Por otro lado en base a la información interna, se consolidara la oferta educativa nacional e internacional a la que eventualmente se podrá acceder.
- En la Etapa N° 02.00.00 – REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS, se definirá la elaboración del Reglamento, Programas, Conformación y Alcances de Comité de Evaluación y Requisitos, siendo estos últimos los siguientes:

### REQUISITOS PRIMER NIVEL – GERENCIA DE AGENCIA

|                                      | Congresos Internacionales | Maestría (Nacional)  |
|--------------------------------------|---------------------------|--|
| <b>Requisitos:</b>                   |                           |  |
| Antigüedad en la empresa             | Mínimo 3 años             | Mínimo 6 años  |
| Resultado de evaluación de desempeño | Mínimo 4 (75%)            | Mínimo 4 (75%)   |
| Grado académico                      | Título Profesional        | Título Profesional   |
| <b>Consideraciones:</b>              |                           |  |
| Carta de compromiso de permanencia   | No Aplica                 | Permanencia igual al tiempo que dura el programa de Maestría |
| Porcentaje de Financiamiento         | 100%                      | 60%  |
| <b>Duración máxima</b>               | -                         | <b>12 meses</b>  |

### REQUISITOS SEGUNDO NIVEL – GERENCIAS DE UNIDAD

|                                      | Diplomados  | Congresos nacionales |
|--------------------------------------|---|----------------------|
| <b>Requisitos:</b>                   |   |                      |
| Antigüedad en la empresa             | Mínimo 2 años                                     | Mínimo 3 años        |
| Resultado de evaluación de desempeño | Mínimo 4 (75%)                                    | Mínimo 4 (75%)       |
| Grado académico                      | Título Profesional                                | Título Profesional   |
| <b>Consideraciones:</b>              |   |                      |
| Carta de compromiso de permanencia   | Permanencia igual al tiempo que dura el Diplomado | No Aplica.           |
| Porcentaje de Financiamiento         | 70%   | 50%                  |
| <b>Duración máxima</b>               | <b>6 meses</b>                                    | -                    |

### REQUISITOS TERCER NIVEL – ASESORES

|                                      | Cursos de Especialización                               | Diplomados  |
|--------------------------------------|---|---|
| <b>Requisitos:</b>                   |   |   |
| Antigüedad en la empresa             | Mínimo 1 año  | Mínimo 3 años   |
| Resultado de evaluación de desempeño | Mínimo 4 (75%)  | Mínimo 4 (75%)  |
| Grado académico                      | Bachiller de una carrera profesional                    | Bachiller o titulado de una carrera profesional             |
| <b>Consideraciones:</b>              |   |   |
| Carta de compromiso de permanencia   | Permanencia igual al tiempo que dura la Especialización | Permanencia igual al doble del tiempo que dure el Diplomado |
| Porcentaje de Financiamiento         | 50%   | 60%   |
| <b>Duración máxima</b>               | <b>06 meses</b>   | <b>06 meses</b>   |

- El cálculo de presupuesto para la partida N° 02.02.00 - Elaboración de Programas de Capacitación es el siguiente:

| NIVEL        | CAPACITACIÓN              | COSTO DE IMPLEMENTACIÓN      |                              |          |
|--------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|----------|
|              |                           | CANTIDAD DE PROGRAMAS AL AÑO | COSTO UNITARIO GASTOS VARIOS | TOTAL    |
| 1            | Congresos Internacionales | 2                            | S/. 1500                     | S/. 3000 |
|              | Maestría (Nacional)       | 1                            | S/. 1100                     | S/. 1100 |
| 2            | Diplomados                | 2                            | S/. 800                      | S/. 1600 |
|              | Congresos Nacionales      | 2                            | S/. 950                      | S/. 1900 |
| 3            | Cursos de Especialización | 4                            | S/. 750                      | S/. 3000 |
|              | Diplomados                | 2                            | S/. 600                      | S/. 1200 |
| <b>TOTAL</b> |                           |                              | <b>S/. 11800</b>             |          |

- En la Etapa N° 03.00.00 – PUESTA EN MARCHA, se definen los convenios con instituciones educativas, los cronogramas de convocatoria, el número de colaboradores por nivel que cumplen con los requisitos para postular a los programas de capacitación; así mismo, se definirán las vacantes para cada programa.

En base a los requisitos ya definidos, el número identificado de colaboradores aptos para postular a los programas de capacitación, suman un total de 15 colaboradores Aptos; en este punto debemos de tener en cuenta, que en todos los niveles, algunos colaboradores pueden estar aptos a capacitarse en distintos programas según su nivel.

En el siguiente cuadro, se aprecia lo indicado líneas arriba.

| NIVEL        | CARGO              | CANTIDAD     | CUMPLE REQUISITO          |                   | CUMPLE REQUISITO |                      | CUMPLE REQUISITO          |             | TOTAL |
|--------------|--------------------|--------------|---------------------------|-------------------|------------------|----------------------|---------------------------|-------------|-------|
|              |                    |              | Congresos Internacionales | Maestría Nacional | Diplomados       | Congresos nacionales | Cursos de Especialización | Diplomados  |       |
| 1            | Gerente de Agencia | 1.00         | 1.00                      | 1.00              |                  |                      |                           |             | 1.00  |
| 2            | Gerentes de Unidad | 3.00         |                           |                   | 2.00             | 1.00                 |                           |             | 2.00  |
| 3            | Asesores           | 21.00        |                           |                   |                  |                      | 12.00                     | 6.00        | 12.00 |
| <b>TOTAL</b> |                    | <b>25.00</b> | <b>1.00</b>               | <b>1.00</b>       | <b>2.00</b>      | <b>1.00</b>          | <b>12.00</b>              | <b>6.00</b> |       |

El presupuesto de financiamiento del proyecto de capacitación según la partida N° 03.03.00 es:

| NIVEL | CAPACITACIÓN              | ANÁLISIS DE FINANCIAMIENTO - POR NIVEL |                                   |           |                     |                      |
|-------|---------------------------|--|-----------------------------------|-----------|---------------------|----------------------|
|       |                           | N° VACANTES AL AÑO                     | COSTO UNITARIO SEGÚN CAPACITACIÓN | TOTAL     | % DE FINANCIAMIENTO | TOTAL FINANCIAMIENTO |
| 1     | Congresos Internacionales | 1                                      | S/. 10000                         | S/. 10000 | 100.00%             | S/. 10000            |
|       | Maestría (Nacional)       | 1                                      | S/. 20000                         | S/. 20000 | 60.00%              | S/. 12000            |
| 2     | Diplomados                | 2                                      | S/. 8000                          | S/. 16000 | 70.00%              | S/. 11200            |
|       | Congresos Nacionales      | 1                                      | S/. 7000                          | S/. 7000  | 50.00%              | S/. 3500             |
| 3     | Cursos de Especialización | 12                                     | S/. 5000                          | S/. 60000 | 50.00%              | S/. 30000            |
|       | Diplomados                | 6                                      | S/. 8000                          | S/. 48000 | 60.00%              | S/. 28800            |
|       |                           |  |                                   |           | <b>TOTAL</b>        | <b>S/. 95000</b>     |





### iii. DIAGRAMA GANTT

En base a las Etapas señaladas, el cronograma de implementación y puesta en marcha es el siguiente:

| ITEM            | PARTIDA   | MESES | 1ER TRIMESTRE |       |       | 2do TRIMESTRE |       |       | 3er TRIMESTRE |       |       | 4to TRIMESTRE |        |        |
|-----------------|---|-------|---------------|-------|-------|---------------|-------|-------|---------------|-------|-------|---------------|--------|--------|
|                 |   |       | MES 1         | MES 2 | MES 3 | MES 4         | MES 5 | MES 6 | MES 7         | MES 8 | MES 9 | MES 10        | MES 11 | MES 12 |
| <b>01.00.00</b> | <b>RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN</b>                       |       |               |       |       |               |       |       |               |       |       |               |        |        |
| 01.01.00        | Análisis de la Demanda de Capacitación de Colaboradores | 1.00  |               |       |       |               |       |       |               |       |       |               |        |        |
| 01.02.00        | Análisis de Oferta Educativa Nacional e Internacional   | 2.00  |               |       |       |               |       |       |               |       |       |               |        |        |
| <b>02.00.00</b> | <b>REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS</b>                     |       |               |       |       |               |       |       |               |       |       |               |        |        |
| 02.01.00        | Elaboración de Reglamento de Capacitación               | 3.00  |               |       |       |               |       |       |               |       |       |               |        |        |
| 02.02.00        | Elaboración de Programas de Capacitación                | 1.00  |               |       |       |               |       |       |               |       |       |               |        |        |
| 02.03.00        | Conformación y Alcances de Comité de Evaluación         | 1.00  |               |       |       |               |       |       |               |       |       |               |        |        |
| 02.04.00        | Requisitos y Convocatorias                              | 1.00  |               |       |       |               |       |       |               |       |       |               |        |        |

|                 |   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------|---|------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>03.00.00</b> | <b>PUESTA EN MARCHA</b>                                 |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 03.01.00        | Convenios Con Instituciones Educativas                  | 2.00 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 03.02.00        | Convocatoria  | 1.00 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 03.03.00        | Financiamiento y Ejecución de Programas de Capacitación | 6.00 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 03.04.00        | Seguimiento y Evaluación                                | 6.00 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

#### iv. RESPONSABLES DE LA PUESTA EN MARCHA

Los responsables de cada Etapa son:

| ITEM            | PARTIDA   | RESPONSABLES  |
|-----------------|---|---|
| <b>01.00.00</b> | <b>RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN</b>                       |   |
| 01.01.00        | Análisis de la Demanda de Capacitación de Colaboradores | Recursos Humanos  |
| 01.02.00        | Análisis de Oferta Educativa Nacional e Internacional   | Recursos Humanos  |
|                 |   |   |
| <b>02.00.00</b> | <b>REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS</b>                     |   |
| 02.01.00        | Elaboración de Reglamento de Capacitación               | Recursos Humanos y un Comité de Gerencia                  |
| 02.02.00        | Elaboración de Programas de Capacitación                | Recursos Humanos y un Comité de Gerencia                  |
| 02.03.00        | Conformación y Alcances de Comité de Evaluación         | Dirección Sucursal, Recursos Humanos y Comité de Gerencia |
| 02.04.00        | Requisitos y Convocatorias                              | Recursos Humanos  |
|                 |   |   |
| <b>03.00.00</b> | <b>PUESTA EN MARCHA</b>                                 |   |
| 03.01.00        | Convenios Con Instituciones Educativas                  | Recursos Humanos  |
| 03.02.00        | Convocatoria  | Recursos Humanos  |
| 03.03.00        | Financiamiento y Ejecución de Programas de Capacitación | Dirección Sucursal, Recursos Humanos                      |
| 03.04.00        | Seguimiento y Evaluación                                | Recursos Humanos y Comité de Evaluación                   |

## 2. Indicadores de Gestión

Con la puesta en marcha del programa de capacitación, se espera medir el desempeño y productividad, el plan de carrera y el clima laboral.

### a) DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD:

Se busca alcanzar un incremento en el desempeño de los colaboradores que participen del programa, por consiguiente que eleven los índices de productividad dentro de la empresa. Este indicador se medirá realizando seguimiento a la productividad mensual de los asesores que participen en el programa.

**b) PLAN DE CARRERA:**

Con este Programa, se desea obtener una visión más clara por parte de los colaboradores en relación a su permanencia y desarrollo en la compañía, para que de esta forma, cumplan con sus objetivos laborales y profesionales; de manera que se plasmaría en hechos la Misión de la empresa, de contar con personal altamente calificado.

Este indicador se medirá considerando el número de ascensos o potenciales ascensos de los asesores que participen del programa de capacitación.

**c) CLIMA LABORAL:**

Este programa lo que busca es contribuir a un ambiente grato de trabajo, y que les brinde la posibilidad de sentirse a gusto y seguros dentro de la compañía.

Este indicador se medirá por medio de la aplicación de la encuesta anual de clima laboral y el análisis de los resultados de la misma.

## CONCLUSIONES

1. La percepción de las competencias y habilidades gerenciales entre los trabajadores de la Empresa Pacífico Vida compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia descentralizada sur, lo califican como favorable, ya que se observan acciones positivas predominando como potencial la comunicación, sin embargo existen factores que impiden su cumplimiento al 100%, siendo las condiciones laborales e involucramiento, los que contribuyen a la insatisfacción laboral del empleado.
2. Los trabajadores de la Empresa Pacífico Vida compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia descentralizada sur, respecto a la satisfacción laboral se califican en un nivel muy satisfactorio; justificando estos resultados por existir una excelente relación con la autoridad, así como el desarrollo de tareas y los beneficios sociales y/o remunerativos. Se pudo observar la falta de buenas condiciones físicas y/o materiales donde se viene realizando el trabajo, a esto se añade las políticas administrativas y pocas relaciones sociales entre compañeros.
3. Se encontró que existe relación de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios y la satisfacción de los asesores de seguros de la Empresa Pacífico Vida compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia descentralizada sur, situación que se comprobó según los resultados obtenidos que evidencian que el nivel de competencias y habilidades gerenciales influyen en el grado de satisfacción laboral del empleado colaborador.

4. Se determinó que la Empresa Pacífico Vida compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia descentralizada sur, no cuenta con un programa de capacitación dirigido a los asesores, que permita que la percepción de las condiciones laborales e involucramiento mejoren.

## **RECOMENDACIONES**

1. Implementar un programa de capacitación dirigido a los asesores, que permita que la percepción de las condiciones laborales e involucramiento mejoren.
2. Fomentar actividades de integración de los equipos de trabajo; así como mejorar las condiciones físicas y materiales de las instalaciones de la agencia.
3. Reforzar el desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios, ya que las mismas se relacionan con la satisfacción laboral de los colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnau, J. (1995) *Diseños longitudinales aplicados a las ciencias del comportamiento* (Ed. Limusa), México D.F.
- Arias, Valencia, M. (2000) *La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*. Universidad de Antioquía, Medellín, Colombia.
- Alles, Martha (2010) *Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias* (Nueva ed.), Editorial Granica, Argentina.
- Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004) *Introducción a la psicología del trabajo*, Madrid: McGraw-Hill.
- Castellano. (1999) *La planificación participativa*. Editorial Muralla, España.
- Cejas, Magda (2008) *La Formación Profesional basada en Competencias* (1ª ed.). Venezuela.
- Foddy, W. (1994) *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires: Theory and Practice in Social Research* - Cambridge University.
- Gordon, J. (2000) *Comportamiento Organizacional* (Prentice Hall), México.
- Harrington, J. (1988). *Como Incrementar la Calidad, Productividad en su empresa*, (Edit. Iberoamérica), México D.F., p. 124
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). Editorial Graw Hill Editores, México.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002) *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias* (9ª ed.). Thomson Editores, S.A., México.
- Herzberg, F. (1968) *How do you Motivate Employees?* *Harvard Business Review*.
- Kerlinger, F Y Lee, H. (2002) *Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales* (Ed. Mc Graw Hill Interamericana), México D.F.
- Marelli, Anne (2000) *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de Competencias*.

- Mcclelland, David C. (1987) *Human Motivation*.
- Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989) *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23*, Valencia.
- Mosley, D., Meggison, L. y García, R. (2005) *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*, México.
- Palma, C. Sonia. (2005) *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual* (Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.), Perú.
- Pereda M. Y Berrocal, A., S. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*, España.
- Quarstein, V. Mcaffé R., & Glassman, M. (1992). *The situational occurrences theory of job satisfaction Human Relations*.
- Real Academia Española (2014) *Diccionario de la Real Academia Española* (23ª ed.). Madrid.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). Editorial Pearson Educación, México.
- Rodriguez, P. (2002) *Investigación Social* (Madrid trotamundos editores), España.
- Tamayo, Y., Tamayo, M. (1998) *El proceso de la Investigación Científica* (3ª ed.). Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México D.F.
- Tobón, Sergio. (2006) *Formación Basada en Competencias* (2ª ed.), Colombia.
- Saracho, José (2005) *Un modelo general de gestión por competencias* (RIL Editores), Chile
- Sande, M. (2005) *La Mejora de los centros Educativos a través de la Función Directiva* (Revista de Educación del Cep. De Toledo).
- Whetten, David; Cameron, Kim (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (6ª ed.). Editorial Pearson Educación. México.



## BUSCADORES WEB

Dawes, R. (2009) Theory of work adjustment. Recuperado de:

[http://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories\\_twa.pdf](http://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories_twa.pdf)

Reh, F.J. (2009) The Management Skills Pyramid. About.com Management. Recuperado de:

<http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>

Maslow, A. (1943) A theory of human motivation, "Psychological Review". Recuperado de: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

El Pacifico Vida Compañía de Seguros y reaseguros SA, Memoria Anual 2014. Recuperado de:

<http://www.bvl.com.pe/eeff/B60055/20150326212103/MEB600552014AIA01.PDF>

El Pacifico Vida Compañía de Seguros y reaseguros SA, Memoria Anual 2014. Recuperado de:

<http://www.bvl.com.pe/eeff/B60055/20150326212103/MEB600552014AIA01.PDF>

## ANEXOS

### ANEXO N°1

#### INSTRUMENTO RECOLECTOR DE DATOS – I:

FECHA: .....

Nº DE ENCUESTA.....

ENCUESTADOR.....

TIEMPO DE APLICACIÓN.....

**"ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO ENFOCADO EN LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA EL PACÍFICO VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. DE LA AGENCIA DESCENTRALIZADA SUR TACNA – MOQUEGUA".**

Buenos días (tardes/noches).

- La presente Encuesta contribuirá a la Investigación para **OPTAR EL GRADO DE MAGISTER.**
- Es totalmente ANÓNIMA Y PERSONAL, dirigida al PERSONARL DE LA EMPRESA PACIFICO VIDA.
- Agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las siguientes preguntas, que nos permitirá un acercamiento a la realidad en nuestra legislación.

#### ENCUESTA (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. No hay respuestas buenas ni malas.

|   | E-MUY<br>DESFAVORABLE    | D- DESFAVORABLE          | C- INDIFERENTE           | B- FAVORABLE             | A- MUY<br>DESFAVORABLE   |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Existen oportunidades de progresar en la Organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 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 lograrlo.                         |  |  |  |  |  |
| 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                                    |  |  |  |  |  |
| 18. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.                                   |  |  |  |  |  |
| 19. Existen suficientes canales de comunicación.  |  |  |  |  |  |
| 20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.                        |  |  |  |  |  |
| 21. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.                                  |  |  |  |  |  |
| 22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.   |  |  |  |  |  |
| 23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.                                |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.                            |  |  |  |  |  |
| 25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.            |  |  |  |  |  |
| 26. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.            |  |  |  |  |  |
| 27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.     |  |  |  |  |  |
| 28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.            |  |  |  |  |  |
| 29. En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.                             |  |  |  |  |  |
| 30. Existe una buena administración de los recursos.                                      |  |  |  |  |  |
| 31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.                                  |  |  |  |  |  |
| 32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.                       |  |  |  |  |  |
| 33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.                                |  |  |  |  |  |
| 34. La Organización fomenta y promueve la comunicación.                                   |  |  |  |  |  |
| 35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.           |  |  |  |  |  |
| 36. La Organización promueve el desarrollo del personal..                                 |  |  |  |  |  |
| 37. Los productos y/o servicios de la municipalidad, son motivo de orgullo del personal.. |  |  |  |  |  |
| 38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.                                 |  |  |  |  |  |
| 39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.                             |  |  |  |  |  |
| 40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.            |  |  |  |  |  |
| 41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.                           |  |  |  |  |  |
| 42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.                  |  |  |  |  |  |
| 43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.                     |  |  |  |  |  |
| 44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.                       |  |  |  |  |  |
| 45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.                                     |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 46. Se reconoce los logros en el trabajo.                                       |  |  |  |  |  |
| 47. La municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. |  |  |  |  |  |
| 48. Existe un trato justo en la Organización.                                   |  |  |  |  |  |
| 49. Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.                   |  |  |  |  |  |
| 50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros                   |  |  |  |  |  |

**ANEXO N° 2**

**INSTRUMENTO RECOLECTOR DE DATOS – II:**

FECHA: .....  
ENCUESTADOR.....

N° DE ENCUESTA.....  
TIEMPO DE APLICACIÓN.....

**"ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO ENFOCADO EN LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA EL PACÍFICO VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. DE LA AGENCIA DESCENTRALIZADA SUR TACNA – MOQUEGUA".**

Buenos días (tardes/noches).

- La presente Encuesta contribuirá a la Investigación para **OPTAR EL GRADO DE MAGISTER.**
- Es totalmente ANÓNIMA Y PERSONAL, dirigida al PERSONARL DE LA EMPRESA PACIFICO VIDA.
- Agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las siguientes preguntas, que nos permitirá un acercamiento a la realidad en nuestra legislación.

**ENCUESTA (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. No hay respuestas buenas ni malas.

|   | E. MUY<br>INSATISFECHO | D. INSATISFECHO | C. INDIFERENTE | B. SATISFECHO | A. MUY<br>SATISFECHO |
|---|------------------------|-----------------|----------------|---------------|----------------------|
| 1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. |                        |                 |                |               |                      |
| 2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.                              |                        |                 |                |               |                      |
| 3. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.       |                        |                 |                |               |                      |
| 4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.                         |                        |                 |                |               |                      |
| 5. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa.                               |                        |                 |                |               |                      |
| 6. Los jefes son comprensivos.  |                        |                 |                |               |                      |
| 7. Me siento mal con lo que gano.   |                        |                 |                |               |                      |
| 8. Siento que recibo de parte de la institución mal trato.                                |                        |                 |                |               |                      |
| 9. Me agrada trabajar con mis compañeros.   |                        |                 |                |               |                      |
| 10. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.                                    |                        |                 |                |               |                      |
| 11. Me siento realmente útil con la labor que hago.                                       |                        |                 |                |               |                      |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 12. Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido una alta sobre mi trabajo. |  |  |  |  |  |
| 13. El ambiente donde trabajo es confortable.   |  |  |  |  |  |
| 14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable                                |  |  |  |  |  |
| 15. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.                    |  |  |  |  |  |
| 16. Prefiero tomar distancia de las personas con que trabajo.                           |  |  |  |  |  |
| 17. Me disgusta mi horario  |  |  |  |  |  |
| 18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo                                    |  |  |  |  |  |
| 19. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.                       |  |  |  |  |  |
| 20. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo                          |  |  |  |  |  |
| 21. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.                |  |  |  |  |  |
| 22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.                |  |  |  |  |  |
| 23. El horario de trabajo me resulta incómodo.  |  |  |  |  |  |
| 24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.            |  |  |  |  |  |
| 25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.                         |  |  |  |  |  |
| 26. Mi trabajo me aburre.   |  |  |  |  |  |
| 27. La relación que tengo con mis superiores es cordial.                                |  |  |  |  |  |
| 28. En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.                           |  |  |  |  |  |
| 29. Mi trabajo me hace sentir realizado.  |  |  |  |  |  |
| 30. Me gusta el trabajo que realizo.  |  |  |  |  |  |
| 31. No me siento a gusto con mi(s) jefe(s).   |  |  |  |  |  |
| 32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.              |  |  |  |  |  |
| 33. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.            |  |  |  |  |  |
| 34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.                                   |  |  |  |  |  |
| 35. Me siento complacido con la actividad que realizo.                                  |  |  |  |  |  |
| 36. Mi(s) jefe(s) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.                            |  |  |  |  |  |