

**Universidad Católica de Santa María**  
**Escuela de Posgrado**  
**Maestría en Administración de Negocios**



**“ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, SUCURSAL AREQUIPA 2019”**

Tesis presentada por el Bachiller:

**Nuñonca Alarcón, Edward Alí**

para optar el Grado Académico de

Maestro en Administración de Negocios

**Asesor:** Mg. Molina Rodríguez, Fredy

**Arequipa - Perú**

**2020**

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS**

Arequipa, 20 de Abril del 2020

**Dictamen: 000510-C-EPG-2020**

Visto el borrador de tesis del expediente 000510, presentado por:

**2018007671 - NUÑONCA ALARCON EDWARD ALI**

Titulado:

**ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS  
TRABAJADORES EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, SUCURSAL AREQUIPA 2019**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**2301 - DELGADO NIETO JOHN ALEX  
DICTAMINADOR**



**2346 - MOLINA RODRIGUEZ FREDY NICOLAS  
DICTAMINADOR**



**5691 - SAMALVIDES MARQUEZ ELBERTH HERNAN  
DICTAMINADOR**





*A Dios y a la Virgen María por guiarme a través de la  
duda y protegiéndome y dándome fuerzas para  
continuar en los momentos más difíciles*

*A mi familia por todo su apoyo y su entera confianza  
en mí, por ser fuente de inspiración y alentarme a  
superarme cada vez más.*

*A la Universidad Católica de Santa María y a la  
Escuela de Posgrado por haberme formado en la  
persona que soy ahora.*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende determinar la influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores en el Banco de Crédito del Perú, en la sucursal Arequipa, enfocándose en tres factores principales que comprenden el clima laboral en esta empresa: Horario, identificación y riesgo de caja.

Los datos propuestos representan un punto de partida para la empresa y otras similares que deseen realizar un cambio o estudio con respecto a los factores mencionados del clima laboral, es por eso que la presente está abierta a ser modificada por mejoras continuas para ahondar en el amplio campo del clima laboral.

Se propone identificar los diferentes factores y cómo afecta al trabajador en la empresa, así también comparar con estudios similares aplicados en otras empresas nacionales o internacionales, para así extraer puntos que resulten beneficiosos y ofrezcan un punto de vista diferente que ayude a encontrar una solución a este problema.

Luego de presentar la problemática y los resultados obtenidos por medio de investigación, se evalúan posibles alternativas para una mejora en estas flaquezas, esta actividad busca ayudar a mejorar la relación entre el trabajador y la empresa de manera que pueda desarrollarse mejor y así ambas partes se vean beneficiadas.

**Palabras Claves: Clima laboral, desempeño laboral, empresa bancaria.**

## ABSTRACT

This research work aims to determine the influence of the work environment on the performance of workers in the Banco de Crédito del Perú, in the Arequipa branch, focusing on three main factors that comprise the work environment in this company: Hours, identification and risk of box.

The proposed data represent a starting point for the company and similar ones that wish to make a change or study with respect to the mentioned factors of the work environment, that is why this is open to being modified by continuous improvements to delve into the broad labor climate field.

It is proposed to identify the different factors and how it affects the worker in the company, as well as compare with similar studies applied in other national or international companies, in order to extract points that are beneficial and offer a different point of view that helps to find a solution to this problem.

After presenting the problem and the results obtained through research, possible alternatives for an improvement in these weaknesses are evaluated, this activity seeks to help improve the relationship between the worker and the company so that it can develop better and thus both parties are See benefited.

**Keywords: Work climate, work performance, bank company.**

## INTRODUCCIÓN

Según Chiavenato, 2009, en su libro “Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito de las corporaciones”, explico que: Al igual que cada persona tiene una cultura distinta, las organizaciones también se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. Para llegar a conocer a una organización el primer paso es conocer su cultura. Al ser un miembro de una empresa y desarrollar funciones tales como trabajar en ella, ser parte de sus actividades y escalar posiciones o hacer una línea de carrera, el empleado asimila y acepta la cultura organizacional de ésta. La cultura organizacional es formada a partir de diversos factores que se encuentran en toda empresa, tales como las relaciones interpersonales, los valores en la empresa, el clima organizacional y las aspiraciones y metas de los empleados.

Bajo esa premisa y en base a mi experiencia como trabajador del Banco de Crédito del Perú es que planteo el estudio al clima laboral que se da en esta institución, siendo el punto de estudio específico en la agencia central de Arequipa.

Se ha podido apreciar que el ambiente laboral no es algo que pudiese considerarse ideal, bajo el método de observación se ha detectado muchos factores que afectan seriamente el espacio de trabajo en el área operativa, desde los propios clientes hasta el compañerismo, muchos factores que hacen que los trabajadores se sientan presionados y generen estrés, lo cual en múltiples ocasiones genera problemas que pueden ser de mayor preocupación tanto para la empresa como para el propio empleado si no se tratan a tiempo.

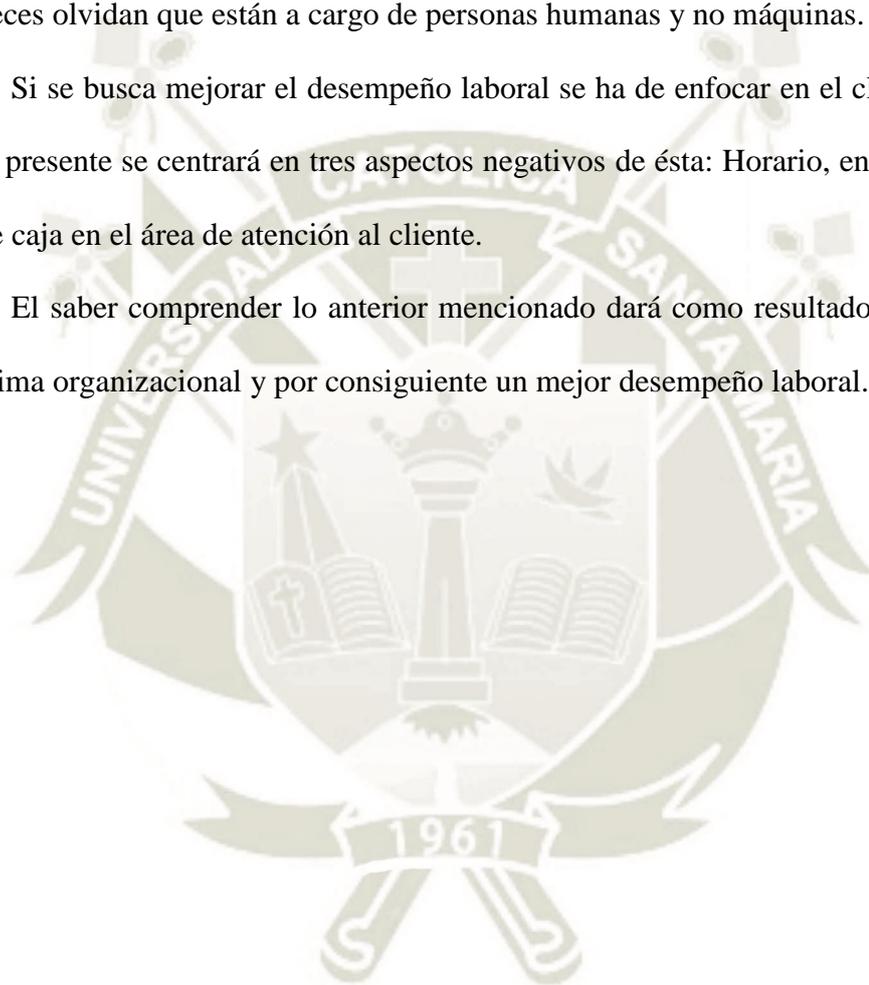
El presente estudio permitirá que los superiores de la empresa estudiada en cuestión reconozca la importancia del factor humano en uno de sus principales áreas que actualmente no posee un buen clima laboral, de esta manera busca servir para la

toma de decisiones que ayuden a mejorar el clima dentro de la empresa a la vez que aumenten el grado de satisfacción de los trabajadores.

Actualmente la competencia entre las instituciones cada día es más intensa para tratar de ofrecer mejores servicios y tener como máxima prioridad al cliente. Sin embargo, esto puede llevar a la empresa a exigir una responsabilidad máxima y a veces olvidan que están a cargo de personas humanas y no máquinas.

Si se busca mejorar el desempeño laboral se ha de enfocar en el clima laboral, y la presente se centrará en tres aspectos negativos de ésta: Horario, enfoque y riesgo de caja en el área de atención al cliente.

El saber comprender lo anterior mencionado dará como resultado la mejora del clima organizacional y por consiguiente un mejor desempeño laboral.



## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	vi
<b>HIPÓTESIS</b> .....	1
<b>OBJETIVOS</b> .....	2
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	3
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b> .....	23
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	25
<b>1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO</b> .....	26
<b>2. NIVEL DE CLIMA LABORAL</b> .....	29
<b>3. NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL</b> .....	34
<b>DISCUSIÓN Y COMENTARIOS</b> .....	35
<b>CONCLUSIONES</b> .....	37
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	38
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</b> .....	39
<b>ANEXOS</b> .....	42
<b>ANEXO N°1: PLAN DE TESIS</b> .....	43
<b>ANEXO N°2: INSTRUMENTOS</b> .....	90
<b>ANEXO N°3: MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS</b> .....	98

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1.....	24
CUADRO N° 2.....	25



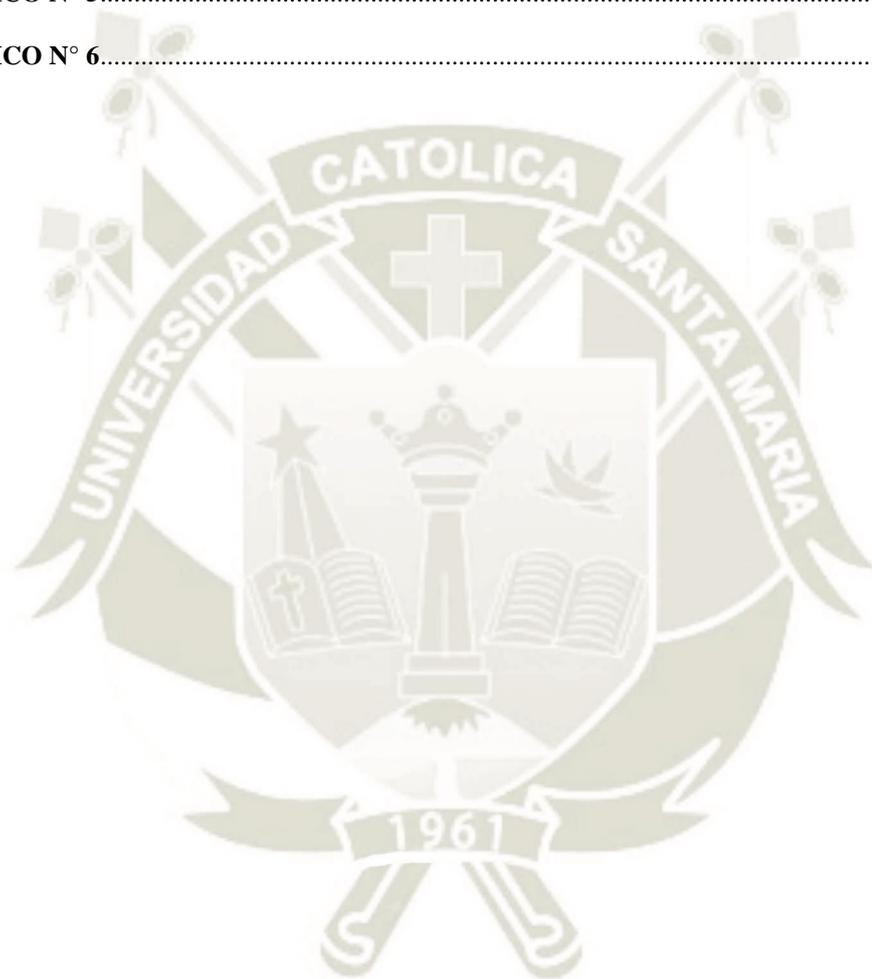
## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1.....	28
TABLA N° 2.....	29
TABLA N° 3.....	31
TABLA N° 4.....	33
TABLA N° 5.....	35
TABLA N° 6.....	36



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1.....	28
GRÁFICO N° 2.....	30
GRÁFICO N° 3.....	32
GRÁFICO N° 4.....	34
GRÁFICO N° 5.....	35
GRÁFICO N° 6.....	36



## HIPÓTESIS

El deficiente clima laboral es el causante de un bajo desempeño por parte de sus trabajadores así como una relación conflictiva entre el empleado y la empresa. Si se llega a identificar la influencia que tienen ciertos factores como el horario, riesgo e identificación, pueden obtenerse conclusiones que ayuden a evitarse estos errores.



## OBJETIVOS

### Objetivo General

Determinar la influencia de los factores de horario, identificación y riesgo de caja en el ambiente laboral y cómo afecta en el desempeño de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú-Sucursal Arequipa, para mejorar su relación con la empresa y llevar un mejor desempeño.

### Objetivos Específicos

- Encontrar elementos claves que afecten el desempeño laboral en el Banco de Crédito del Perú - Sucursal Arequipa.
- Identificar si las jornadas laborales son adecuadas para el trabajador, así como sus horarios de receso.
- Precisar de qué manera el mantenimiento del ambiente laboral afecta al desempeño del trabajador.
- Identificar los riesgos laborales que suponen una carga de estrés para el trabajador.
- Identificar las consecuencias de las interacciones con el cliente.
- Precisar de qué manera la empresa maneja y qué técnicas y/o métodos que se usan para el control del estrés laboral de sus trabajadores.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### CLIMA LABORAL

#### Concepto

También es conocido como Clima organizacional. Existen numerosas aportaciones realizadas por diversos autores sobre el concepto de clima organizacional, asimismo estos conceptos han tenido una evolución con el pasar de los años. Los siguientes conceptos e investigaciones han sido citadas por varios investigadores a lo largo de los años y son los conceptos básicos que se tiene del clima organizacional.

- El clima organizacional consta de elementos que influyen en la producción en el trabajo, además de diferentes factores como la temperatura, iluminación, etc. Con esto se puede concluir que una organización tiene su rendimiento muy relacionado con el interés que muestra la parte gerencial hacia las necesidades e ideas de los trabajadores (Stoner, 1996).
- Según Woodman y King, 1978, el clima se define como algo que se mantiene en el interior de la organización y que es experimentado por los que la conforman, el clima influye en el comportamiento de las personas y se define en base a las características que se le brinda la organización. El clima organizacional también requiere que se puntualice la distinción entre lo objetivo y subjetivo dentro de lo que abarca, de su situación y sus miembros, además de esto determina su especificidad y las características de su estructura, para que ésta sea dinámica.
- De acuerdo con Carvajal, 2000, el clima laboral se puede definir como una parte natural de la cultura más profunda dentro de la organización. El clima determina la forma en la que el trabajador percibe su trabajo, así como su satisfacción, rendimiento y productividad. El clima existe pese a que no se ve ni se toca, y puede afectar todo lo que pueda pasar dentro de la organización; por lo tanto, es

una inversión a largo plazo el crear un buen y estable clima organizacional. Los puestos gerenciales deben estar pendientes en todo momento de la atención y valoración de su clima y ambiente en la organización.

A día de hoy el enfoque de las percepciones que posee el trabajador con respecto a las estructuras, áreas de trabajo, ambiente y procesos que ocurren en su medio laboral, genera un mayor interés en la toma de importancia del clima organizacional. Esto es respaldado por estudios que dan importancia a las percepciones del trabajador con respecto al clima organizacional y sus factores. Se debe tener en cuenta que estas percepciones dependen de las interacciones y las experiencias que el trabajador tenga en la empresa y con las personas con las que comparte su ambiente laboral.

El clima organizacional es el ambiente que existe entre los miembros de una organización. El clima se relaciona directamente con la motivación de los empleados, también indica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Con esto se puede decir, que el clima es favorable cuando se logra satisfacer las necesidades personales y se incrementa la moral de los miembros de la organización, en el caso de que no se logre ambas cosas, ésta se considera desfavorable (Fiallo, 2015).

Las organizaciones poseen una única personalidad o un único clima que las distingue entre ellas. Debido a los efectos que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal, además de afectar los logros de los objetivos de la organización, se considera que la gerencia debe de poner atención sobre esta cualidad dentro de la empresa para un buen manejo y organización.

### **Componentes**

El clima organizacional ha sido vinculado a la definición de dimensiones a través de diversos estudios, de esta manera, ayudaría a la evaluación del estado de un clima, los

investigadores definen estas dimensiones como variables de medición y evaluación del clima organizacional.

Según Litwin y Stringer, 1968, el clima organizacional puede describirse en nueve dimensiones a los cuales trata como componentes, éstos fueron medidos por medio de un cuestionario que se desarrolló a partir de la teoría del clima. A continuación, éstos son:

### **1. Estructura**

Aquí se refiere a la forma en la que las actividades organizacionales, en cuanto a las relaciones entre niveles de jerarquía, son divididas, organizadas y coordinadas, siendo indistinto de la posición en el nivel. Enfocándose en la percepción de los empleados sobre las normas y procedimientos. Todo esto tiene una relación directa con el organigrama, y se conoce como Estructura Organizacional.

### **2. Responsabilidad individual.**

Este aspecto va de la mano con la autonomía de los trabajadores al momento de realizar sus actividades, el trabajador piensa por sí mismo y busca cumplir con sus necesidades de logro en el trabajo, para lo cual, los propios trabajadores adquieren un mayor sentido de responsabilidad. Saben lo que deben hacer en cada función, y como resultado generan y ganan el sentimiento de ser su propio jefe dentro de la organización.

### **3. Cooperación.**

Está enfocado al apoyo oportuno y mutuo, es decir, al sentimiento de ayuda entre los miembros de la organización, creando y manteniendo un espíritu de equipo que busca lograr un objetivo en común dentro de la empresa, u objetivos relacionados con éste, así también, abarca el soporte emocional y la cordialidad de los trabajadores tanto a nivel horizontal como vertical.

#### **4. Recompensas y castigos.**

Se refiere a los beneficios otorgados a los trabajadores por el hecho de haber realizado su labor de manera correcta, intenta responder la pregunta: ¿Qué es lo que se recibe a cambio de un resultado obtenido luego de haber completado el trabajo? Así también de las consecuencias por el incumplimiento de leyes o el mal desarrollo de las funciones laborales. En este punto se busca la aprobación o desaprobación de las medidas que se plantean tomar.

#### **5. Conflicto y tolerancia.**

Un clima organizacional tiene un gran número de personas con formas de pensar que difieren entre ellas, este debe ser tolerante con las diferentes opiniones y pensamiento de los miembros que la conforman. Los conflictos se generan de diferentes maneras, ya sea que se relacionen al trabajo o a lo social, o incluso a la relación jerárquica en la empresa, son problemas que retrasan la producción y deben evitarse. Una forma práctica de evitar los conflictos es manteniendo una comunicación fluida a través de los diferentes niveles de la organización.

#### **6. Estándares y expectativas.**

Los estándares establecen los parámetros que indican el alcance o cumplimiento de los objetivos. Es la fuerza con la que los trabajadores toman las normas de desempeño y productividad dentro de la organización y las cumplen con el fin de obtener un resultado esperado.

#### **7. Identidad Organizacional y Lealtad al Grupo.**

Es también conocido como “Sentido de Pertenencia”, cuando un miembro de la empresa se siente una parte activa de ésta, así como el orgullo que tiene de formar parte de su empresa, además de compartir los objetivos personales, aportar

sus esfuerzos para brindar un resultado que satisfaga los objetivos de la organización.

## 8. Riesgos y desafíos.

Se refiere a la forma en que la organización promueve la aceptación de los riesgos con la finalidad de lograr ciertos objetivos que se propone. De esta manera, los desafíos resultan ser una herramienta que ayuda a mantener un clima sano que promueve la competitividad entre sus trabajadores y que es algo que necesita toda organización, así también estos desafíos ayudan como una motivación para el cumplimiento de sus metas.

## 9. Relaciones.

Tienen como base el respeto interpersonal de los trabajadores en cualquier nivel en la empresa, así como la cooperación y el buen trato, sin volverse algo excesivo, que genere estrés, acoso laboral u otros problemas similares ajenos a esto, sustentándose en base a la efectividad, utilidad y productividad. Las buenas relaciones entre trabajadores dejando de lado los niveles jerárquicos, como la del jefe y el subordinado, resultan ser importantes para un clima organizacional positivo.

### Tipos de Clima Laboral

Según Ramos, 2012, en un estudio de seguimiento a Likert hecho en 1965, establece 4 tipos de clima laboral que persisten a día de hoy y cuya definición se ha ido actualizando conforme a los cambios en las empresas.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en los trabajadores inferiores, por lo general sólo se relacionan con aquellos ubicados en la cima de la organización y entre ellos son los que hacen las tomas de decisiones sin prestar

atención al resto, esto genera que los trabajadores trabajen dentro de una atmósfera de miedo e inseguridad, con castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas, la satisfacción de las necesidades del trabajador permanece en los niveles psicológicos y de seguridad debido a la desconfianza que tienen de aquellos ubicados en los puestos altos.

En este tipo de clima se puede apreciar un ambiente estable y no existe una forma de comunicación de los superiores para con los trabajadores más que en forma de órdenes, pautas e instrucciones específicas, eliminando las relaciones interpersonales.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

En este sistema, los jefes y puestos superiores tienen una confianza condescendiente para con sus trabajadores, similar a la de un amo con un sirviente. La gran parte de las decisiones de la empresa son tomadas en los puestos más altos en la jerarquía, como la gerencia o jefatura, sin embargo, algunas decisiones se toman en los puestos inferiores, cada una con un nivel de importancia acorde al puesto.

El método usado para motivar a los trabajadores resulta en las recompensas y los castigos de acuerdo al desempeño u objetivos a lograr. Los jefes tienden a jugar con las necesidades de sus trabajadores, por su parte, éstos tienen la impresión de estar trabajando dentro de un ambiente laboral estable y bien estructurado.

- **Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo**

En el clima consultivo, se puede apreciar que los jefes tienen confianza con sus trabajadores. En este sistema, se siguen tomando las decisiones en los

puestos superiores, pero a la vez, se es permitido a los puestos inferiores tomar decisiones más específicas que afectan directamente a los niveles inferiores.

La comunicación es de tipo descendente. El método usado en este sistema para motivar a los trabajadores son de igual forma que el anterior, las recompensas y castigos dependiendo del desempeño y los resultados; con esto se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima a través de incentivos en caso amerite y mantener una imagen firme demostrando que también hay riesgos al cometer errores. Este tipo de clima también posee un ambiente laboral dinámico, ya que aquí, es donde la administración dentro de la organización se da en forma de objetivos por alcanzar para el personal.

- **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo**

En este sistema de clima participativo, los jefes tienen una confianza plena en sus trabajadores. Cada nivel de la empresa tiene repartidas diferentes situaciones en la que se aplica la toma de decisiones, además de esto, existe una buena comunicación y buenas relaciones entre los trabajadores de la empresa, sin importar los niveles en la empresa.

Los empleados tienen una motivación dentro de la empresa, la cual se basa en la participación de éstos y además se hace el establecimiento de objetivos de rendimiento de los trabajadores, la motivación también se da por la mejora en los métodos de trabajo aplicados y por la evaluación del rendimiento a la hora de cumplir con los objetivos de la empresa.

Así como también hay una buena comunicación, ésta genera una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados, las buenas relaciones permiten a los implicados alcanzar los fines y los objetivos de la organización, los empleados y el personal de dirección trabajan como un equipo.

### **Beneficios de un clima organizacional positivo en una empresa**

Según la web Gestion.org, 2012, una empresa que desarrolla un buen clima o un clima positiva se ve recompensada por diversos beneficios producto de su esfuerzo:

- Incremento en el rendimiento laboral.
- Incremento de producción en la organización.
- Incentiva, mejora y desarrolla el trabajo en equipo dentro de la empresa.
- Los talentos de la empresa se mantienen en la empresa.
- El trabajador se siente más satisfecho en su trabajo.
- Existe una mayor y mejor integración entre los trabajadores de la empresa.
- Hay mayor participación de los trabajadores y éstos dan aportes.
- La empresa obtiene una mejora de su imagen.
- La empresa se adapta mejor a los entornos competitivos y está preparada para adoptar y afrontar cambios.
- La empresa logra alcanzar las metas y objetivos establecidos.

### **Peligros de un clima organizacional negativo en una empresa**

Por otra parte, Gestion.org, 2012, también señala que un mal clima organizacional puede acarrear serios problemas y peligros para la empresa:

- La motivación de los empleados disminuye constantemente.
- Decrecimiento de la productividad y pérdida de ganancias.
- El trabajador tiende a cometer más ausencias en el trabajo.
- La empresa se aleja de sus trabajadores generando una mala relación.
- La imagen de la empresa puede ensuciarse trayendo graves consecuencias.

El Clima Organizacional brinda un análisis acerca de los procesos que son importantes para el comportamiento organizacional, un buen manejo del clima

organizacional, así como su aplicación permiten la introducción de cambios en la estructura organizacional u otros subsistemas que componen la empresa sin crear conflictos ni afectar a gran parte de la organización.

### **Funciones del clima organizacional**

Según Castillo, 2000, las funciones del clima organizacional son:

#### **Desvinculación**

Conseguir que un conjunto de empleados de la organización que no se encuentran vinculados con las funciones que lleva a cabo y que trabaje de manera mecánica, se comprometa con su trabajo y con su empresa.

#### **Obstaculización**

Busca que los empleados que se encuentran agobiados con sus funciones rutinarias y que además se sienten inútiles dentro de la empresa cambien su manera de pensar, de modo que se sientan útiles, no se trata de facilitar su trabajo sino de aumentar su confianza para lograr que sean útiles.

#### **Espíritu**

El espíritu en el trabajo se basa en que los miembros de la organización sienten que son tomados en cuenta, que la empresa los reconoce y atiende sus necesidades sociales, así también los empleados gozan del sentimiento de la tarea cumplida una vez finalizan con éxitos sus funciones.

#### **Intimidad**

Los trabajadores pueden gozar de relaciones sociales amistosas con sus compañeros de trabajo independientemente del área en la que realicen sus funciones. Se busca la satisfacción de necesidades sociales, y no tiene que estar necesariamente asociada al cumplimiento de sus funciones laborales.

### **Alejamiento**

Se explica como un comportamiento administrativo a menudo tratado como informal en la empresa. Se trata de una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores, generando más confianza.

### **Énfasis en la producción**

Hace referencia a un sistema de liderazgo rígido que se caracteriza por la supervisión estrecha de las funciones. La administración divide las tareas y procesos de la empresa a modo de seleccionar y entrenar a las personas más adecuadas para cada función dentro de la organización.

### **Empuje**

Consiste en la motivación a los miembros de la organización, impulsar el comportamiento de los empleados para “mover a la organización” y llevarla hacia adelante. El comportamiento que se busca impulsar es aquel que se orienta a las funciones y da a los miembros una opinión favorable por parte de sus compañeros por los resultados que consiguen con su trabajo.

### **Consideración**

Consiste en la forma en la cual se trata a los diferentes miembros de la organización, siendo que es lo normado tratarlo como seres humanos y tener consideraciones humanas con ellos, es lo opuesto al significado de autoritarismo.

### **Estructura**

Consiste en las reglas, reglamentos y procedimientos que lleva a cabo la empresa. Busca las opiniones de los miembros de la organización acerca del ambiente y las limitaciones que éstos tienen. Busca una atmósfera formal, insistiendo en el papeleo y usando el conducto regular.

**Responsabilidad**

Es el sentimiento que cada trabajador tiene de ser su propio jefe, mostrar iniciativa y no dudar ante su juicio en la toma de decisiones; realizar su trabajo cuando sabe que hay trabajo que hacer, ser proactivo, pensar por sí mismo y hacer el mejor trabajo posible bajo los parámetros que le son dados.

**Recompensa**

Se basa en la sensación que tiene el trabajador cuando se le hace un reconocimiento por hacer bien su labor; se enfatiza mayormente en los aspectos positivos del trabajador superponiéndolos sobre sus sanciones. La recompensa también está regida por políticas de promoción y debe ser igual para todos. Pueden ser desde una recompensa económica hasta un acuerdo interno de la empresa como vacaciones pagadas por su buen desempeño.

**Riesgo**

Es la probabilidad de daños que pueden ocurrir a la empresa si no se obtienen los resultados deseados, en la empresa es común que se tomen ciertos riesgos con el fin de obtener un mayor beneficio. Viene de la mano con la toma de decisiones y requiere de mucho estudio, ya que, puede acarrear consecuencias si no se obtienen los resultados esperados.

**Cordialidad**

Se enfatiza en lo que quiere cada trabajador en el ambiente laboral en la interacción con sus compañeros, se genera el sentimiento de camaradería teniendo como resultado la creación de grupos amistosos e informales entre el personal.

**Apoyo**

Es la ayuda que se percibe de parte de todos los miembros de la organización independientemente de su estatus, esto genera confianza entre los miembros de una empresa a pesar de la diferencia de posiciones.

**Normas**

Consiste en los requerimientos de la empresa para el alcance de metas y el buen desempeño de sus empleados, enfatiza en hacer un buen trabajo y busca fomentar el estímulo de las metas personales y grupales.

**Formalización**

Se hace la evaluación y se busca aprobación de las políticas que implemente la empresa así como las responsabilidades de cada empleado según su posición, todo dentro de un ámbito totalmente legal.

**Conflicto**

Los puestos gerenciales buscan diferentes opiniones ante las decisiones que tomen, con esto se busca que los problemas de la empresa salgan a la luz en lugar de ser disimulados por los empleados. Se necesita un gran nivel de confianza para solucionar conflictos graves que pueden perjudicar a la empresa.

**Identidad**

Es el sentimiento del empleado donde se siente parte de la empresa en la que trabaja y se considera un miembro valioso en ésta. Asimismo ve los objetivos de la empresa como objetivos personales y coopera para poder conseguirlos.

**Conflicto e inconsecuencia**

Se evalúa el grado en que las normas, procedimientos y políticas de la empresa se contradicen entre sí o simplemente no son aplicadas uniformemente.

### **Selección basada en capacidad y desempeño**

La empresa elige a sus miembros basándose en la capacidad y desempeño del trabajador por encima de su personalidad o grados académicos.

### **Tolerancia a los errores**

Es la forma en la que la empresa trata los errores de sus empleados de forma que resulte en algo positivo y que este aprenda en lugar de algo amenazante.

### **Adecuación de la planeación**

La empresa controla el grado en que los planes propuestos beneficien a la organización, eligiendo los más adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

### **Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional**

Según Peña, 2017, la siguiente lista muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Diagnostico Organizacional:

- **Retroalimentación.** Es el aprendizaje de nuevos aspectos y datos de uno mismo, de los demás, de procesos grupales o de dinámicas organizacionales. Estos datos no son nuevos, siempre han existido, sólo que antes la persona no los tomaba en cuenta de manera activa. Se refiere a los procesos y actividades que ayudan a ver el mundo real de manera más objetiva.
- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** Las personas tienden a modificar su conducta, actitudes, valores, etcétera, de manera muy regular en ciertas ocasiones, cada vez que se percatan de los cambios en las normas que a su vez ayudan a determinar su conducta. Por consiguiente, el significado de una nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el trabajador deberá ajustar su conducta para alinearla con los nuevos reglamentos establecidos.

- **Incremento en la interacción y la comunicación.** La interacción y comunicación creciente entre trabajadores y grupos de trabajo, ayuda a generar cambios en las actitudes y la conducta de los participantes. Permite que la persona pueda comprobar sus ideas para saber si son aceptadas por la sociedad y a su vez compartidas por ésta.
- **Confrontación.** Se refiere a abordar los temas en los que se difieren como las creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, deben de sacarse a la luz con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.
- **Educación.** Son las actividades diseñadas para mejorar a la persona:
  1. Los conocimientos y los conceptos.
  2. Creencias y actitudes anticuadas.
  3. Habilidades natas e innatas.
- **Participación.** Son las actividades que generar un aumento en el número de personas que buscan involucrarse en la resolución de problemas, se establecen metas comunes y se generan ideas nuevas entre los participantes.
- **Responsabilidad creciente.** Se busca la aclaración de quién es responsable de qué, se hace un seguimiento del desarrollo de éstas responsabilidades. El objetivo final de la responsabilidad es la mejora del desempeño.
- **Energía y optimismo crecientes.** Son las actividades que proporcionan a las personas con la finalidad de generar una mayor energía a la vez de que aumenta la motivación por medio de una nueva visión con grandes posibilidades o de mejores

futuros deseados para la persona como conferencias, programas de calidad de vida y calidad total, etc.

Todo esto debe ser tomado en cuenta a la hora de realizar el Diagnostico Organizacional. La organización genera aprendizaje por medio de la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y analizando los éxitos y fracasos.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según Chiavenato, 2009, en su libro “Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito de las corporaciones”, explico que: Al igual que cada persona tiene una cultura distinta, las organizaciones también se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. Para llegar a conocer a una organización el primer paso es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, significa trabajar en ella, ser parte de sus actividades, compartir objetivos y formar una línea de carrera, todo esto conlleva a asimilar la cultura organizacional de la empresa, o en otras palabras adoptar su filosofía corporativa. Asimismo, la cultura organizacional o cultura de la organización, comprende la forma de interacción entre las personas de la organización, las diferentes actitudes, muchas de ellas predominantes, diferentes maneras de pensar, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas.

A lo largo de los años, el significado de cultura organizacional ha ido evolucionando:

- Es la manera tradicional de pensar y hacer las cosas a lo largo del tiempo. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla (Ackoff, 1981).
- La cultura organizacional está formada por normas informales no escritas cuya función es guiar el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, éstos dirigen sus acciones con el fin de cumplir con los objetivos

de la empresa, todos los miembros de la organización don partícipes (Chiavenato, 2000).

- Son nociones básicas que pueden ser inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo que buscan la adaptación y la integridad de los empleados, cuyo funcionamiento ha sido exitoso durante muchos años. Se transmite un miembro a otro con el fin de dar a entender los problemas de la empresa, así como percibirlos y entenderlos (Chiavenato, 2002).
- La cultura organizacional es todo aquello que los empleados pueden percibir en su ambiente laboral, y con esto, se desarrollan creencias, valores y expectativas con respecto a la organización a la que pertenecen (Ivancevich et al., 2006).
- La cultura organizacional es un sistema formado por un conjunto de características que son valoradas por la organización, que resulta en un sistema compartido por los miembros de ésta, la cultura organizacional es lo que distingue a una empresa de otra (Robbins y Judge, 2013).

### **Características**

La cultura organizacional es un reflejo de cómo la organización ha aprendido a tratar con los problemas de su entorno. Abarca un conjunto de creencias, comportamientos entre otras ideas que de alguna manera influyen en el comportamiento de la organización. Según Tapia, 2015, la cultura organizacional tiene seis características principales:

- Regularidad de los comportamientos observados. Los miembros de la organización poseen una comunicación interactiva regida un lenguaje común y una terminología propia en relación a las diversas conductas y diferencias.
- Normas. Son las pautas para el comportamiento, las políticas, reglamentos y lineamientos que exponen la manera correcta de hacer las cosas.

- Valores dominantes. Son los principios y valores de la organización, los cuales son compartidos por sus miembros a las demás personas, tales como la calidad de los resultados, la eficacia y eficiencia de la organización y el buen clima.
- Filosofía. Son las políticas de la organización que exponen el trato que deben recibir los empleados o los clientes así como los clientes de parte de los empleados.
- Reglas. Son guías establecidas que se enfocan en el comportamiento de los miembros de la organización dentro de ésta. Las reglas buscan facilitar la aceptación de los nuevos miembros en su ambiente laboral.
- Clima organizacional. El sentimiento que transmite la organización, la forma en que interactúan sus miembros y el sentimiento de identificación que tienen con ésta, el trato que reciben y que ofrecen, etc.

Estas características se presentan en distintas medidas en las organizaciones y a veces pueden ser controversiales incluso para sus propios miembros. Sin embargo, estas características comprendidas en cada organización pueden entenderse con mayor facilidad si los miembros saben acerca de su organización y de su ubicación en una escala, la organización de las características de una empresa puede ir desde un estilo tradicional y autocrático hasta un estilo participativo y democrático.

### **Elementos**

Según Raffino, 2018, explica que dentro de la cultura organizacional existen diferentes elementos que la constituyen, las cuales son:

- Identidad de la organización: Busca responder a la pregunta ¿Qué tipo de empresa es? Define a la empresa así como sus valores, misión, visión y las metas que tiene programadas.

- **Sistemas de control:** Son los procesos encargados de vigilar a la empresa de manera interna, evalúa el comportamiento y productividad de sus miembros, es decir, los empleados y directivos.
- **Estructuras de poder:** En la empresa se establecen los puestos e importancia de los miembros en función a sus características, se define a los encargados de la toma de decisiones, y la distribución de sus miembros en función a sus funciones y puesto.
- **Símbolos:** Es el soporte visual y auditivo con el que cuenta la empresa, como los logotipos y la señalización. Los estacionamientos, lugares exclusivos para personal autorizado, e incluso baños para ejecutivos son considerados símbolos de poder y encuadran en este apartado.
- **Rituales y rutinas:** Abarca las reuniones empresariales, los grupos de negocios, informes, juntas directivas, entre otros. A menudo estas reuniones pueden ser formales, pero también se tienen informales tales como fiestas de trabajo, aniversarios, cumpleaños, etc.
- **Historias, mitos y anécdotas:** Son los mensajes e historia que lleva al conocimiento del origen de la organización, desde su fundación, su crecimiento y cambio con el paso de los años, hasta su estado actual y el impacto que tiene en el mercado. Las historias con reales y se transmiten de los empleados más veteranos a los miembros nuevos. Es un mensaje que gana gran valor entre los miembros de la empresa.

Estos elementos trabajan en conjunción unos con otros, en algunos casos pueden superponerse si es requerido.

## Clasificación

Según Rosario, 2019, sugiere que la cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Por tanto, se debería esperar que individuos con diferentes antecedentes o distintos niveles en la organización tiendan a describirla cultura organizacional en términos similares. Sin embargo, esto no significa que no existan subculturas. La mayoría de las empresas más grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas.

La cultura dominante muestra una variedad de valores, los cuales comparte con la mayoría de los miembros de la organización, y que le otorga a la organización una personalidad única entre las demás. Las subculturas se desarrollan en las organizaciones grandes con el propósito de reflejar los problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar y que tienen puntos de vista diferentes. Es así que evaluando valores se puede identificar dos tipos de culturas organizacionales: Las fuertes y las débiles.

**CUADRO N° 1: Culturas Fuertes vs Culturas Débiles**

CARACTERÍSTICAS	C.O. DÉBIL	C.O. FUERTE
AUTONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Supervisión estrecha.</li> <li>* Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Supervisión general.</li> <li>* Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto.</li> </ul>
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Puesto de trabajo estandarizado.</li> <li>* Reglas y procedimientos formalizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Puestos de trabajo flexibles.</li> <li>* Reglas y procedimientos no formalizados.</li> </ul>
APOYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.</li> </ul>
PREMIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación.</li> <li>* Se desconocen los niveles productivos del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.</li> </ul>
CONFLICTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.</li> </ul>
RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de *¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?*, Díaz, J., 2015, recuperado de: <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### 1. Técnica e Instrumento de Verificación

#### 1.1. Técnica

La investigación a realizarse es No experimental - Transversal: donde se deberá de medir clima laboral, productividad, causalidad del campo donde se trabajará. Asimismo la técnica utilizada para esta investigación será la de encuestas y realizará por medio de cuestionarios – encuesta cerrada, para medir la satisfacción y estrés.

#### 1.2. Instrumentos

El instrumento para la variable independiente y dependiente será “Formulario de Preguntas” siendo para el primero que se usará la Sub-Escala de Clima Laboral (EDCO).

Ante lo expuesto se observa el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 2: Técnica e Instrumento de Verificación**

Variable	Técnica	Instrumento	Escala de Medición
<b>Clima Organizacional</b>	Cuestionario	Escala de Clima Organizacional	- 5: Siempre - 4: Casi siempre - 3: Algunas veces - 2: Muy pocas veces - 1: Nunca
<b>Desempeño Laboral</b>	Cuestionario	Formulario de Preguntas	- Verdadero - Falso

**Fuente: Elaboración Propia**

## **2. Campo de Verificación**

### **2.1. Ubicación Espacial**

Banco de Crédito del Perú, Sucursal Arequipa. Área de Operaciones.

### **2.2. Ubicación Temporal**

La investigación corresponde al presente año 2019.

### **2.3. Unidades de Estudio**

Las unidades de estudio están comprendidas por un grupo de trabajadores del sector operativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Arequipa, siendo el universo un total de 15 trabajadores con más de un año de experiencia.

## **3. Estrategia de Recolección de Datos**

### **3.1. Organización**

Se hará la encuesta vía virtual por medio de mensajes a través de las redes sociales por medio de un archivo que contenga el cuestionario o una página web.

### **3.2. Recursos**

#### **3.2.1. Materiales**

Computadora Personal.

#### **3.2.2. Financieros**

Autofinanciado.

### CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN



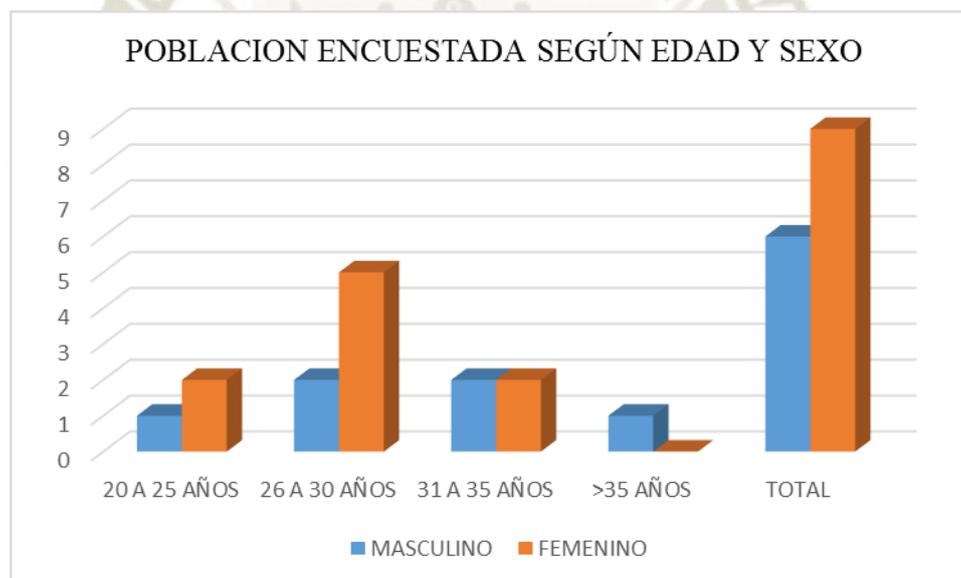
## 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

**TABLA N°1: Población encuestada según edad y sexo**

EDAD	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
20 A 25 AÑOS	1	6.67	2	13.33	3	20.00
26 A 30 AÑOS	2	13.33	5	33.33	7	46.67
31 A 35 AÑOS	2	13.33	2	13.33	4	26.67
>35 AÑOS	1	6.67	0	0.00	1	6.67
TOTAL	6	40.00	9	60.00	15	100.00

**Fuente: Elaboración Propia**

**GRÁFICO N°1: Población encuestada según edad y sexo**



**Fuente: Elaboración Propia**

Para la ejecución del cuestionario se ha tomado una muestra de un total de 15 trabajadores del área operativa del Banco de Crédito del Perú de la Sucursal Arequipa, la cual comprende las actividades en los servicios de atención en ventanilla así como también el trabajo realizado en el área de bóveda.

En la tabla podemos observar lo siguiente: del 100% (15) de la población encuestada, 40 % (6) son de sexo masculino, y 60% (9) son de sexo femenino.

Así mismo, se puede observar que del 100% (15) de la población encuestada, 20% (3) tienen una edad que va de 20 a 25 años, de la cual se obtiene que un 6.67% (1) son de sexo masculino y un porcentaje de 13.33% (2) femenino.

Posteriormente se observa que el 46.67% tienen entre 26 a 30 años de edad, del cual un 13.33% (2) son personas de sexo masculino mientras que el 33.33% (5) son de sexo femenino.

Seguidamente, el 26.67% (2) de la población tienen entre 31 a 35 años de edad, del cual 13.33% (2) son de sexo masculino y 13.33% (2) femenino.

Finalmente el 6.67% (1) de la población tienen más de 35 años de edad, siendo la única persona que representa este porcentaje de sexo masculino.

Con relación al sexo podemos observar que el sexo femenino se encuentra en mayor proporción en comparación al sexo masculino, por lo tanto el sexo femenino es el que predomina en nuestro estudio de clima laboral.

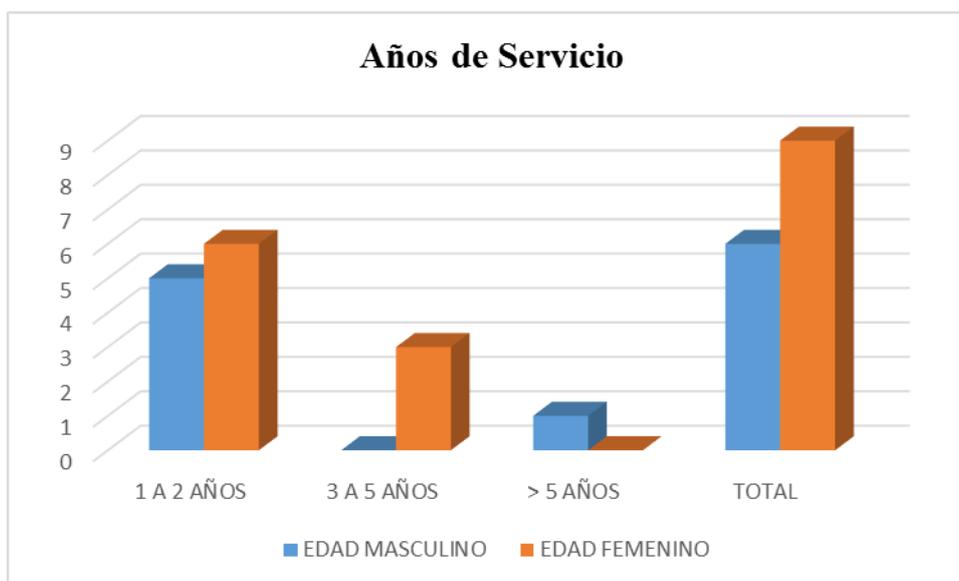
En cuanto a la edad el rango que predomina tanto para el sexo masculino como para femenino es el de 26 a 30 años, con un porcentaje de 46.67%, trabajadores jóvenes y por lo tanto este grupo etario es el que predomina en nuestro estudio.

**TABLA N°2: Población encuestada según años de servicio**

AÑOS DE SERVICIO	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1 A 2 AÑOS	5	33.33	6	40.00	11	73.33
3 A 5 AÑOS	0	0.00	3	20.00	3	20.00
> 5 AÑOS	1	6.67	0	0.00	1	6.67
TOTAL	6	40.00	9	60.00	15	100.00

**Fuente: Elaboración Propia**

**GRÁFICO N°2: Población encuestada según años de servicio**



**Fuente: Elaboración Propia**

Destacamos de la tabla que, el 73,33% son trabajadores del área operativa que tienen más de 1 año de servicio, que pese a lo corto que pueda parecer es un tiempo aceptable en el área operativa de atención en ventanilla, siendo que un buen porcentaje de trabajadores no llega a completar un año entero en este puesto y que la estancia media es de 3 años antes de ascender a puestos superiores, de esta manera sus experiencias dan mayor consistencia a las respuestas de la encuesta.

## 2. NIVEL DE CLIMA LABORAL

**TABLA N°3: Características del Clima Laboral - A**

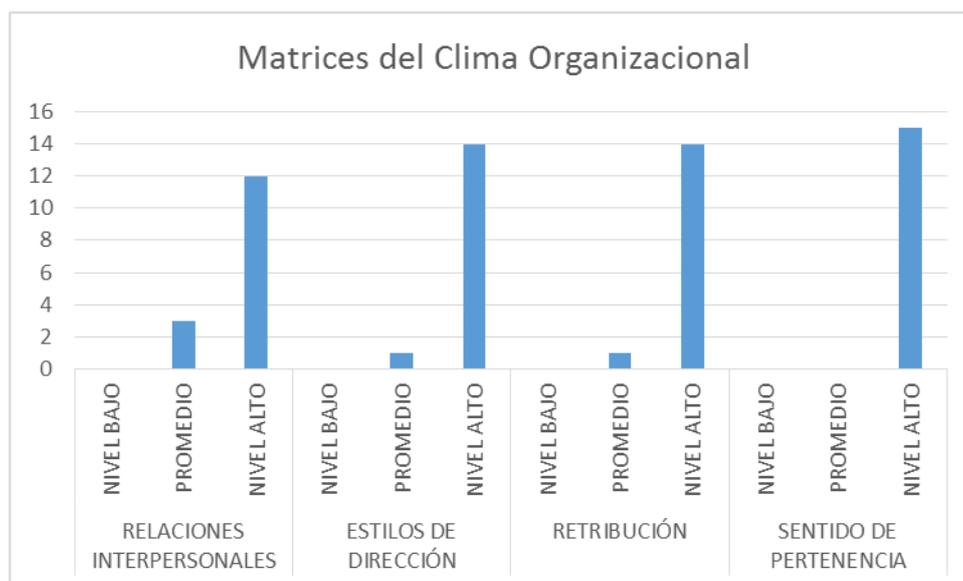
CARACTERÍSTICAS		CLIMA ORGANIZACIONAL	
		FREC.	%
RELACIONES INTERPERSONALES	NIVEL BAJO	0	0%
	PROMEDIO	3	20%
	NIVEL ALTO	12	80%
ESTILOS DE DIRECCIÓN	NIVEL BAJO	0	0%
	PROMEDIO	1	7%
	NIVEL ALTO	14	93%
RETRIBUCIÓN	NIVEL BAJO	0	0%
	PROMEDIO	1	7%
	NIVEL ALTO	14	93%
SENTIDO DE PERTENENCIA	NIVEL BAJO	0	0%
	PROMEDIO	0	0%
	NIVEL ALTO	15	100%
TOTAL		15	100%

**Fuente: Elaboración Propia**

En cuanto a las características del clima organizacional se observa que el 100% tiene un nivel alto, en la característica de sentido de pertenencia, con un porcentaje mínimo de 80%, en la característica de relaciones interpersonales, además que tanto la característica de Estilos de Dirección y Retribución tienen un porcentaje alto compartiendo un 93% del total de la muestra.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica.

**GRÁFICO N°3: Matrices del Clima Organizacional - A**



**Fuente: Elaboración Propia**



**TABLA N°4: Características del Clima Laboral - B**

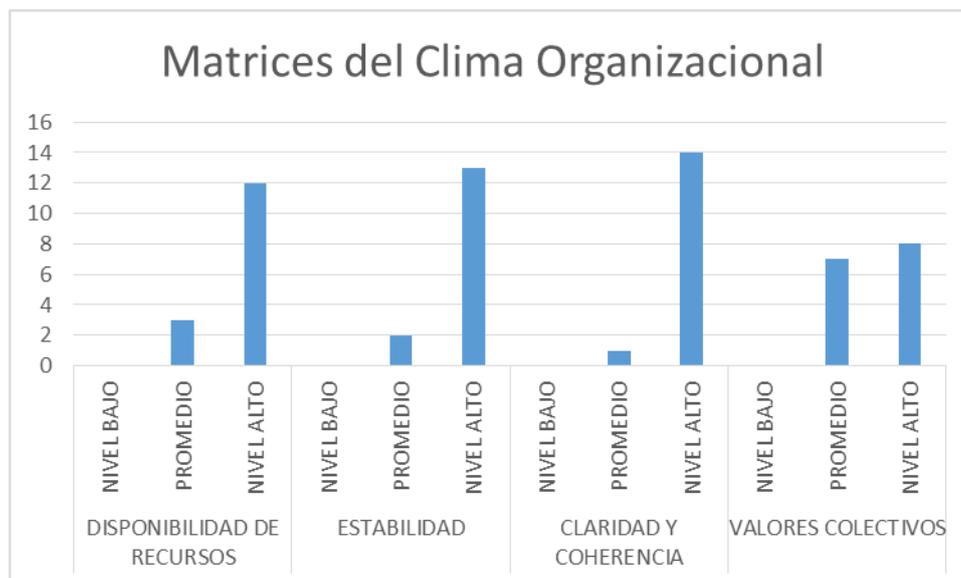
CARACTERISTICAS		CLIMA ORGANIZACIONAL	
		FREC.	%
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	NIVEL BAJO	0	0%
	PROMEDIO	3	20%
	NIVEL ALTO	12	80%
ESTABILIDAD	NIVEL BAJO	0	0%
	PROMEDIO	2	13%
	NIVEL ALTO	13	87%
CLARIDAD Y COHERENCIA	NIVEL BAJO	0	0%
	PROMEDIO	1	7%
	NIVEL ALTO	14	93%
VALORES COLECTIVOS	NIVEL BAJO	0	0%
	PROMEDIO	7	47%
	NIVEL ALTO	8	53%
TOTAL		15	100%

**Fuente: Elaboración Propia**

Se observa que en todas las características del clima organizacional de los trabajadores del área operativa del Banco de Crédito del Perú Sucursal Arequipa calificaron con un nivel alto, siendo el promedio más bajo en la característica de “Valores Colectivos”, siendo el “sentido de pertenencia” en el que todos los trabajadores obtuvieron un nivel alto del 100%.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica:

**GRÁFICO N°4: Matrices del Clima Organizacional - B**



**Fuente: Elaboración Propia**



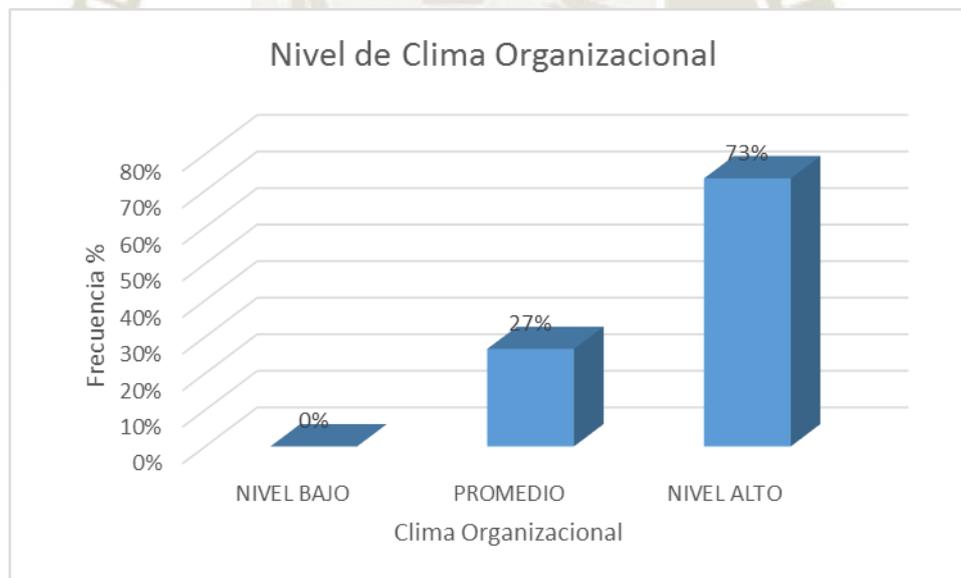
**TABLA N°5: Clima Laboral de los Trabajadores del BCP**

CLIMA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	
	FREC.	%
NIVEL BAJO	0	0%
PROMEDIO	4	27%
NIVEL ALTO	11	73%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

El 73% de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú obtuvieron un nivel alto, el 27% promedio y ninguna nivel bajo.

**GRÁFICO N°5: Clima Laboral de los Trabajadores del BCP**



**Fuente: Elaboración Propia**

### 3. NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL

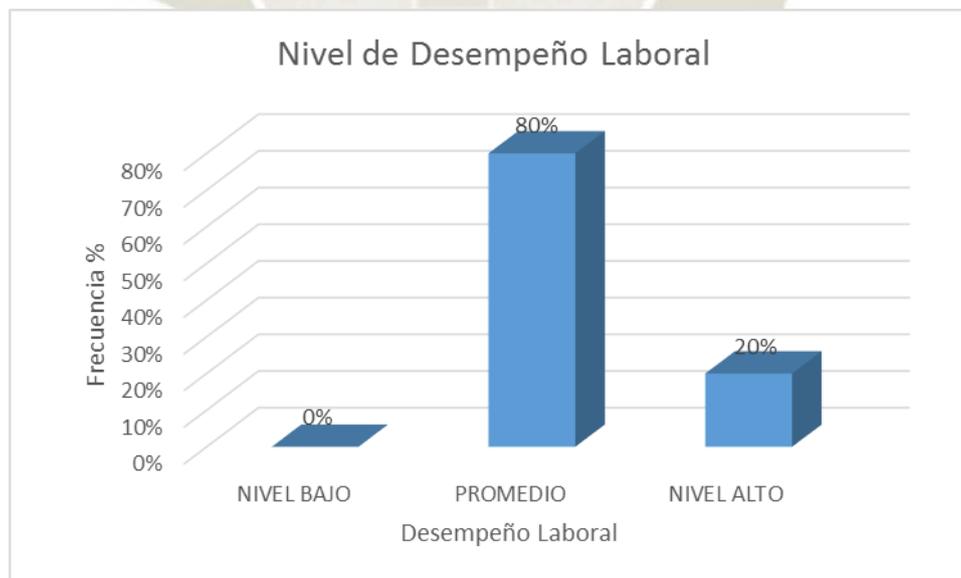
**TABLA N°6: Desempeño Laboral de los Trabajadores del BCP**

DESEMPEÑO LABORAL	DESEMPEÑO LABORAL	
	FREC.	%
NIVEL BAJO	0	0%
PROMEDIO	12	80%
NIVEL ALTO	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

Respecto del desempeño laboral se observa que el 20% de los trabajadores calificó como alto nivel de desempeño, el 80% nivel medio de desempeño y ningún bajo nivel de desempeño.

**GRÁFICO N°6: Desempeño Laboral de los Trabajadores del BCP**



**Fuente: Elaboración Propia**

## DISCUSIÓN Y COMENTARIOS

La presente investigación fue desarrollada para determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral. Para ello se tomaron datos laborales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Arequipa que se validaron mediante escalas validadas para poder determinar el nivel que existe en cada una de estas dos variables a estudiar.

De acuerdo a los antecedentes investigativos previos y experiencias personales en la empresa; es que se vio por conveniente realizar un estudio de clima organizacional, el cual este sujeto a la realidad de la empresa.

Todo esto con el fin de recolectar información necesaria para mejorar el desempeño laboral y el clima organizacional de la institución. Con respecto a la primera tabla y gráfico, se puede ver que la edad de los trabajadores para este estudio y muestra que el 46.67% son personas de 25 a 30 años y solamente 6.67% es mayor a 35 años. Lo que demuestra que en el área operativa del banco la población es relativamente joven. La edad del personal de la empresa es un factor muy importante ya que de esto depende la accesibilidad para el cambio y además del aporte de nuevas ideas e iniciativas que mejoren la situación del clima organizacional y que esto impacte en el desempeño laboral.

En la segunda tabla y gráfico se muestran los años de servicio del personal del área operativa del BCP Sucursal Arequipa. Se muestran que el mayor número de trabajadores se encuentra trabajando entre 1 a 2 años de servicio, el cual representa más del 70% del total. El número de años de servicio es otro factor importante en la mejora del clima organizacional; porque ya tienen un conocimiento de cómo funciona el sistema y a la vez identifican qué es lo que no está bien y qué puede mejorarse.

Con respecto a la tercera tabla y gráfico, se muestra que en todas las características generales sobre el clima organizacional de los trabajadores, se calificaron con un nivel

alto, sin excepción, siendo la característica “Sentido de Pertenencia” la que obtuvo un 100%. Lo cual demuestra que el clima organizacional es adecuado para estos términos. De igual forma en la tabla siguiente se puede ver que la característica de “Claridad y coherencia en la Dirección” fue donde casi todos tuvieron un nivel alto. Se debe recordar que todo personal requiere de una dirección y guía para la realización de sus actividades de la mejor manera; por lo que es necesario un líder que guíe a los trabajadores en la realización de los objetivos y que se sienta identificado con los trabajadores del área, a su vez éstos necesitan tener una figura en la cual confiar en todo momento.

La tabla y gráfico N°5 que se relaciona a un punto de vista general del clima organizacional, muestra que un 73% obtuvieron un nivel alto y un 27% un nivel promedio. La situación del clima organizacional se tiene que mejorar todavía, no se puede considerar un 27% como un porcentaje bajo, siendo el principal objetivo de la empresa lograr lo más cercano a un 100%. Se puede decir que el clima organizacional tiene factores favorables entre los propios trabajadores del área operativa como el buen desenvolvimiento para el trabajo en equipo y la solución de problemas.

Entrando en el campo del desempeño laboral, en la tabla y gráfico N°6 se puede ver que las cosas son un tanto diferentes, esto se debe a que se entra en consideración ciertos aspectos más específicos dentro del clima laboral, siendo sólo un 20% los que calificaron con un nivel alto de desempeño, un 80% con un nivel de desempeño medio y ninguno con un nivel bajo, esto muestra que el desempeño laboral debe de mejorar enfocándose en los tres puntos mencionados principalmente: Horarios, identificación y riesgo de caja. Esto puede lograrse con los resultados de ésta investigación ya que los trabajadores han manifestado su malestar, tanto en las horas extendidas, la poca interacción y confianza con sus superiores y el gran riesgo que corren en la caja, ocasionando una insatisfacción laboral.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA

El personal del Banco de Crédito del Perú Sucursal Arequipa percibe un clima organizacional positivo, con más del 70% señalando un nivel alto, se concluye que los trabajadores se ayudan entre sí y que buscan soluciones por sus propios medios y que además los jefes mantienen un ambiente organizacional que cumple con las necesidades básicas y que usan las reglas y presiones para dirigir a los trabajadores.

### SEGUNDA

El nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú Sucursal Arequipa, en base a la calificación de: bajo, medio y alto, se concluye que un 80% tiene un nivel medio de desempeño laboral, los indicadores de horario, interacción y riesgo de caja son el principal punto donde los trabajadores califican como un problema para su desarrollo.

### TERCERA

Existe una influencia moderada del clima laboral en el desarrollo del personal del Banco de Crédito del Perú Sucursal Arequipa, siendo que si bien la empresa cumple con muchos requisitos de satisfacción del clima organizacional, existen factores que desfavorecen el desarrollo, siendo éstos provenientes de parte de su entorno, las relaciones interpersonales influyen directamente sobre los indicadores de trabajo, siendo un punto a tratar el de confianza, así como también la presión por el riesgo de caja que tiende a volverse un serio problema para los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

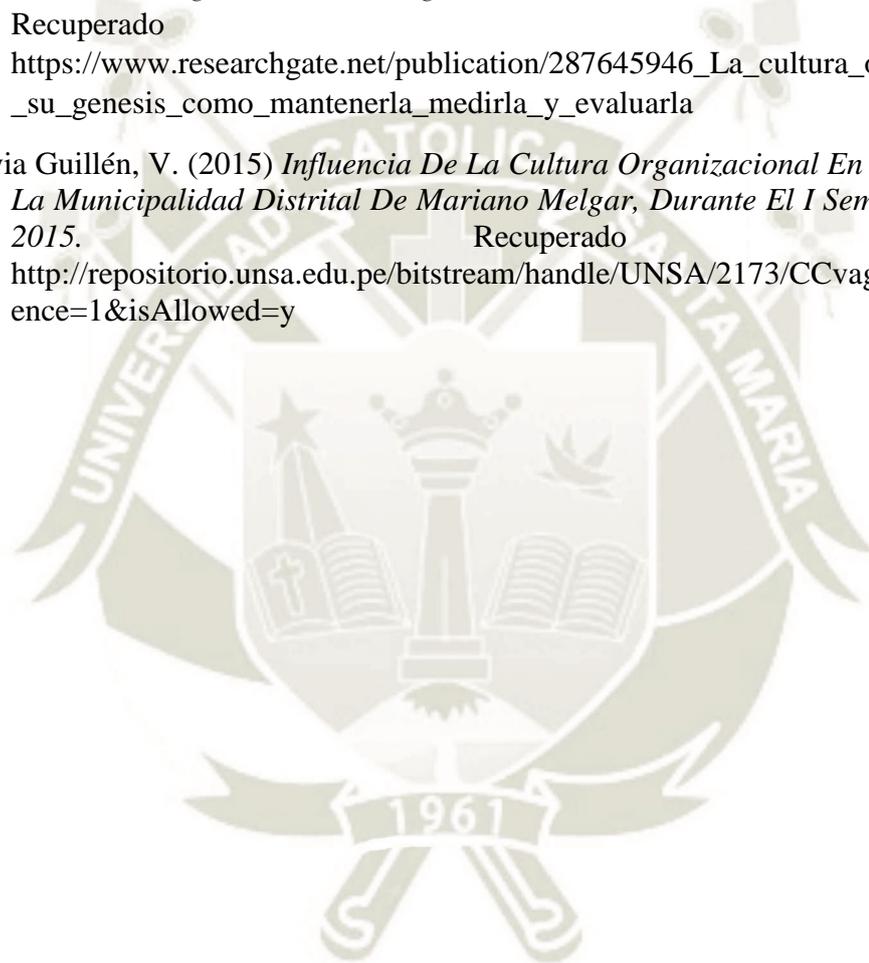
1. A los Supervisores y Promotores Principales del Banco de Crédito del Perú, hacer de su conocimiento los resultados de la investigación realizada en este proyecto, ofrecer los métodos con los que se evaluó la conformidad de los trabajadores con el fin de que se establezcan medidas de acción para mejorar el desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores del área operativa, principalmente de los encargados de las ventanillas de atención al cliente, los cuales son los que tienen un mayor riesgo al tratar directamente con el dinero y tener que lidiar todo tipo de situaciones con los clientes en cuestión.
2. Crear un sistema que permita fortalecer las relaciones entre los supervisores, jefes e incluso el gerente con los trabajadores, por medio de un mayor número de actividades integradoras, además de evitar el trato preferencial en las reuniones y siendo anticipado al momento de hacer una extensión del horario por motivos de charlas u otras actividades.
3. Evaluar de forma periódica el grado de satisfacción laboral de los trabajadores, llevar un control de los trabajadores con respecto a su estado para con su trabajo. Revisar sugerencias de con respecto a las necesidades laborales con el fin de mantener un buen clima laboral y un nivel de desempeño alto en las áreas de trabajo operativo.
4. Finalmente para otros estudiantes, continuar realizando estudios con respecto al clima laboral con la finalidad de ayudar a las empresas a mejorar su clima organizacional y aumentar su nivel de satisfacción para con sus empleados, de esta manera se podrá ayuda a mejorar el desempeño laboral y evitar el estrés en sus trabajadores.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Ackoff, R. L. (1981). *On the Use of Models in Corporate Planning*. En R. L. Ackoff, *On the Use of Models in Corporate Planning* (págs. 353-359). Strategic Management Journal.
- Arana Medina, K. , Ramos Chavez, P. (2017) “*Influencia De La Cultura Organizacional En La Calidad De Servicio A Los Usuarios De La Municipalidad Distrital De Paucarpata, Arequipa De Junio A Agosto – 2017*”. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5147/CCarmekm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Capacitacion4you.com (2014) *Cómo Influir Desde Recursos Humanos En El Cambio De Cultura En La Organización*. Recuperado de: <http://www.capacitacion4you.com/como-influir-desde-recursos-humanos-en-el-cambio-de-cultura-en-la-organizacion/>
- Castillo, C., Del Pino, N. (2000) *VitaCultura, Clima Organizacional*, Recuperado de: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.html>
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (págs. 818-821). Río de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2002). *Construção de Talentos: Coaching e Mentoring*. En I. Chiavenato. Río de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2da Edición*. México D.F.: Mcgraw-HILL.
- Choquehuanca Bardales, J. (2015) *Repercusión De La Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral Del Personal En Los Centros De Prestación de Servicios de la UANCV 2013*. Recuperado de: <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/451/TESIS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Comportamiento Organizacional (2017). *Cultura Organizacional*. Recuperado de: <https://comportamientoorganizacional2017.wordpress.com/2017/05/22/cultura-organizacional/>
- Diaz, J. (2015). *¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?*. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., Soto Medina, L. (2015): “*El clima organizacional dentro de un empresa*”, *Revista Contribuciones a la Economía* (septiembre 2015). Recuperado de: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Fitz-Enz, J. (1997). *The Eight Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets*. New York: AMA.
- Gestion.org (2012) *Qué es el Clima Organizacional*. Recuperado de: <https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>

- Herrera Castellanos, G. (2017) *Clima Organizacional y desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad de la Molina*. Recuperado de: <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. En J. M. Ivancevich, R. Konopaske, & M. T. Matteson, *Comportamiento Organizacional, 7ma edición*. México DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kotter, J. B., & Heskett, J. L. (1991). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Likert, R. (1980). *Administração de Conflitos: Novas Abordagens*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Mendoza Quezada, J. (2015) *Análisis De La Cultura Organizacional en el Restaurante Magic, Ubicado En La Cabecera Departamental De Zacapa*. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Mendoza-Jackeline.pdf>
- Nuño, P. (2018) *Administração de Conflitos: Novas Abordagens*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Nuñonca Alarcón, E. (2019). *Plan de Tesis: Estudio Del Clima Laboral Y Su Impacto En La Producción Y Desempeño De Los Trabajadores En El Banco De Crédito Del Perú, Sucursal Arequipa 2019*. Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú.
- Peña Andía, N. (2017). *La inteligencia emocional del personal docente y su relación con el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Públicas pertenecientes a la Municipalidad de Santiago de Surco*. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1379/TM%20CE-Ge%203146%20P1%20-%20Pe%c3%b1a%20Andia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prahalad, G. H. (1994). *Competing for the Future*. En G. H. Prahalad, *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ramos, D (2012) *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelo de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Programa de Psicología.
- Raffino, M. E. (2018). *Concepto de Cultura*. Recuperado de <https://concepto.de/cultura-organizacional/>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. En S. P. Robbins, & T. A. Judge, *Comportamiento Organizacional, 15ta edición*. México: Pearson.
- Rosario Guiracocha, A., Aguirre Abad, A. (2019). *La Cultura Organizacional en el Desarrollo Socioeconómico. Propuesta: Guía Degestión Directiva Con Enfoque En Vinculación Con Lacomunidad*. Recuperado de: <https://docplayer.es/86575039-Previo-a-la-obtencion-del-titulo-de-licenciados-en-ciencias-de-la-educacion-mencion-administracion-y-supervision-educativa-tema.html>

- Sanchez, G. (2006). *Clima organizacional: Desarrollo y validación de un instrumento de medición*. Recuperado de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lps/sanchez\\_v\\_g/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/sanchez_v_g/)
- Solano Rojas, J. (2019) *Cultura y Clima organizacional*. Recuperado de:  
<https://www.studocu.com/es/document/universidad-cesar-vallejo/comportamiento-organizacional/informe/cultura-organizacional/5078958/view>
- Tapia Torres, L., Gutierrez Hernandez, D., Sanchez Aguilar, J., Olivares Vera, D. (2015). *La cultura organizacional: su génesis, cómo mantenerla, medirla y evaluarla*. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/287645946\\_La\\_cultura\\_organizacional\\_su\\_genesis\\_como\\_mantenerla\\_medirla\\_y\\_evaluarla](https://www.researchgate.net/publication/287645946_La_cultura_organizacional_su_genesis_como_mantenerla_medirla_y_evaluarla)
- Valdivia Guillén, V. (2015) *Influencia De La Cultura Organizacional En La Imagen De La Municipalidad Distrital De Mariano Melgar, Durante El I Semestre Del Año 2015*. Recuperado de:  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2173/CCvaguvf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



## ANEXOS



## ANEXO N°1: PLAN DE TESIS



**Universidad Católica de Santa María**  
**Escuela de Posgrado**  
**Maestría en Administración de Negocios**



**“ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, SUCURSAL AREQUIPA 2019”**

Proyecto de Tesis presentado por el Bachiller:

**Nuñonca Alarcón, Edward Alí**

para optar el Grado Académico de

Maestro en Administración de Negocios

**Asesor:** Mg. Molina Rodríguez, Fredy

**AREQUIPA - PERÚ**

**2020**

## ÍNDICE

Preámbulo.....	2
Planteamiento Teórico.....	3
Problema de Investigación.....	3
Descripción del Problema.....	3
Justificación.....	4
Marco Teórico.....	5
Variables.....	33
Indicadores.....	34
Análisis de Antecedentes Investigativos.....	35
Objetivos.....	36
Planteamiento Operacional.....	37
Técnicas, instrumentos y materiales de investigación.....	37
Campo de Verificación.....	37
Cronograma.....	38
Referencia Bibliográfica.....	39

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1.....	10
------------------	----



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1.....	13
FIGURA N°2.....	15
FIGURA N°3.....	15
FIGURA N°4.....	16
FIGURA N°5.....	20



## I. PREÁMBULO

Según Chiavenato, 2009, en su libro “Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito de las corporaciones”, explico que: Al igual que cada persona tiene una cultura distinta, las organizaciones también se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. Para llegar a conocer a una organización el primer paso es conocer su cultura. Al ser un miembro de una empresa y desarrollar funciones tales como trabajar en ella, ser parte de sus actividades y escalar posiciones o hacer una línea de carrera, el empleado asimila y acepta la cultura organizacional de ésta. La cultura organizacional es formada a partir de diversos factores que se encuentran en toda empresa, tales como las relaciones interpersonales, los valores en la empresa, el clima organizacional y las aspiraciones y metas de los empleados.

Bajo esa premisa y en base a mi experiencia como trabajador del Banco de Crédito del Perú es que planteo el estudio al clima laboral que se da en esta institución, siendo el punto de estudio específico en la agencia central de Arequipa.

Se ha podido apreciar que el ambiente laboral no es algo que pudiese considerarse del agrado de todo sus colaboradores, bajo el método de observación se ha podido detectar muchos factores que afectan el espacio de trabajo en el área operativa en ciertos puntos donde puede estar flaqueando la empresa, desde los propios clientes hasta el compañerismo, muchos factores que hacen que los trabajadores se sientan presionados y generen estrés, lo cual en múltiples ocasiones genera problemas que pueden ser de mayor preocupación tanto para la empresa como para el propio empleado.

## I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Enunciado del Problema

¿De qué manera el clima laboral influencia en la producción y en el desempeño de los trabajadores del Banco del Crédito del Perú en la Sucursal Arequipa?

#### 1.2 Interrogantes del Problema

- ¿Cuáles son los principales elementos que afectan al desempeño laboral generando estrés en el Banco de Crédito del Perú - Sucursal Arequipa?
- ¿Cómo perciben los trabajadores la duración de las jornadas laborales así como los recesos que reciben para descansar?
- ¿Cómo afecta el orden de su ambiente de trabajo el desarrollo de sus actividades?
- ¿Cuáles son los riesgos que llevan al trabajador a sentirse más presionado al momento de llevar a cabo su trabajo?
- ¿Cuáles son las consecuencias de la interacción con el cliente siendo éste último el responsable del resultado?
- ¿Cómo maneja la empresa y qué técnicas y/o métodos que se usan para el control del estrés laboral de sus trabajadores?

#### 1.3 Descripción del Problema

El estrés ha sido el mayor problema dentro de cualquier empresa, siendo un factor común en el BCP el trabajo acumulado y los horarios extendidos en el área de operaciones, esto hace que el trabajador tenga un desempeño más bajo que afecta directamente a su productividad, lo cual resulta ser un gran problema persistente en el banco.

Pertenece al Área de Conocimiento de “Economía, Administración, Contaduría y afines”, teniendo una variable independiente siendo esta: El Clima Laboral en el área operativa del BCP, Sucursal Arequipa.

Por el tipo de investigación, el presente estudio se considera una investigación cualitativa y de acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo, explicativo no experimental.

#### **1.4 Justificación**

El presente trabajo de investigación se enfocará en estudiar el ambiente laboral y el clima organizacional dentro del Banco de Crédito del Perú, en la agencia central Arequipa, ya que gracias a experiencia personal, se han encontrado casos de un mal desempeño laboral relacionado directamente al estrés que produce el clima laboral para el trabajador, yendo desde la calidad de atención al cliente hasta el desarrollo de operaciones.

Así, el presente trabajo permitiría identificar las mayores características que provocan estas situaciones, así como la forma en la que el banco actualmente maneja este tipo de casos y profundizar conocimientos teóricos sobre la dirección del capital humano, además de ofrecer una posible idea sobre cómo mejorar algunos problemas básicos que se pasan por al to dentro de la empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### Cultura Organizacional

Según Chiavenato, 2009, en su libro “Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito de las corporaciones”, explico que: Al igual que cada persona tiene una cultura distinta, las organizaciones también se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. Para llegar a conocer a una organización el primer paso es conocer su cultura. Al ser un miembro de una empresa y desarrollar funciones tales como trabajar en ella, ser parte de sus actividades y escalar posiciones o hacer una línea de carrera, el empleado asimila y acepta la cultura organizacional de ésta. La cultura organizacional es formada a partir de diversos factores que se encuentran en toda empresa, tales como las relaciones interpersonales, los valores en la empresa, el clima organizacional y las aspiraciones y metas de los empleados.

A lo largo de los años, el significado de cultura organizacional ha ido evolucionando:

- Es la manera tradicional de pensar y hacer las cosas a lo largo del tiempo. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla (Ackoff, 1981).
- La cultura organizacional está formada por normas informales no escritas cuya función es guiar el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, éstos dirigen sus acciones con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa, todos los miembros de la organización don partícipes (Chiavenato, 2000).
- Son nociones básicas que pueden ser inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo que buscan la adaptación y la integridad de los empleados, cuyo funcionamiento ha sido exitoso durante muchos años. Se transmite un miembro a otro con el fin de dar a entender los problemas de la empresa, así como percibirlos y entenderlos (Chiavenato, 2002).
- La cultura organizacional es todo aquello que los empleados pueden percibir en su ambiente laboral, y con esto, se desarrollan creencias, valores y expectativas con respecto a la organización a la que pertenecen (Ivancevich et al., 2006).

- La cultura organizacional es un sistema formado por un conjunto de características que son valoradas por la organización, que resulta en un sistema compartido por los miembros de ésta, la cultura organizacional es lo que distingue a una empresa de otra (Robbins y Judge, 2013).

### **Importancia**

Tener presente la cultura en la organización de la empresa es fundamental, según Robbins, 2018, la cultura empresarial puede ser fuerte o débil. Las empresas que poseen una cultura organizacional bien estructurada o fuerte, tienen sus valores muy firmes y estos a su vez son aceptados por todos sus integrantes, lo que implica un fuerte compromiso de los trabajadores por el cumplimiento de la misión y el alcance de los objetivos empresariales que marca la organización.

Según Nuño, 2018, expresa que: “Una empresa que cuenta con una cultura débil implica que tiene un personal poco implicado, con falta de motivación, así como de libertad y confianza, una gerencia que no se interesa en sus trabajadores, falta de estimulación, incentivos, una baja productividad, mala realización de tareas, etc.”

Nuño, 20128, también señala que la cultura organizacional posee dos grandes ejes de importancia: el interno, el cual consta de la relación con el personal, el clima laboral, trato con la directiva, etc. y el eje externo, relacionado con el medio ambiente, con las actividades sociales como caridad, temas gubernamentales, etc.

Es decir, la importancia de la cultura organizacional se establece en el hecho de que sus empleados y sus stakeholders (grupo de interés), deben sentirse identificados con la empresa, deben verse reflejados y sentir como suyo el éxito de la misma. En una empresa cuyos valores están poco definidos, y posee una cultura organizacional débil, los empleados difícilmente, se sienten interesados en su funcionamiento, logros y objetivos, generando falta de identidad.

Por tanto, es misión de los socios y de la dirección de la empresa, transmitir con tiempo a todos los miembros que forman parte de la misma y realizar diversas actividades que inciten a desarrollar y activar una fuerte cultura organizacional. Principalmente la organización busca lograr esto a través de premios y recompensas, organizando cursos y seminarios formativos, entre otras cosas. La

aplicación de todo esto busca el fortalecimiento de los valores y creencias empresariales, buscando alcanzar una fuerte cultura en la organización.

La cultura organizacional es muy útil en la detección de problemas en la organización así como la búsqueda de soluciones a dichos problemas. Forma grupos de trabajo que compartan aptitudes y habilidades con el fin de obtener una mejor productividad y un mayor rendimiento. Por eso, es importante tener bien definida la cultura organizacional, ya que permite integrar y pulir al personal nuevo con el fin de hacer suyos los objetivos de la empresa (Díaz, 2015).

La cultura organizacional tiene el poder de guiar el rumbo de la empresa, ésta plantea la forma en la que una empresa debe conducirse. A su vez, maneja las riendas para el trato de los empleados, clientes y la sociedad. En toda organización, los miembros buscan identificarse con una cultura organizacional. Por eso su importancia para con los empleados, radica en la correcta identificación de hábitos, costumbres, normas y valores que se dan entre los trabajadores y la cultura organizacional (Solano Rojas, 2019).

### **Características**

La cultura organizacional es un reflejo de cómo la organización ha aprendido a tratar con los problemas de su entorno. Abarca un conjunto de creencias, comportamientos entre otras ideas que de alguna manera influyen en el comportamiento de la organización. Según Tapia, 2015, la cultura organizacional tiene seis características principales:

- Regularidad de los comportamientos observados. Los miembros de la organización poseen una comunicación interactiva regida un lenguaje común y una terminología propia en relación a las diversas conductas y diferencias.
- Normas. Son las pautas para el comportamiento, las políticas, reglamentos y lineamientos que exponen la manera correcta de hacer las cosas.
- Valores dominantes. Son los principios y valores de la organización, los cuales son compartidos por sus miembros a las demás personas, tales como la calidad de los resultados, la eficacia y eficiencia de la organización y el buen clima.

- Filosofía. Son las políticas de la organización que exponen el trato que deben recibir los empleados o los clientes así como los clientes de parte de los empleados.
- Reglas. Son guías establecidas que se enfocan en el comportamiento de los miembros de la organización dentro de ésta. Las reglas buscan facilitar la aceptación de los nuevos miembros en su ambiente laboral.
- Clima organizacional. El sentimiento que transmite la organización, la forma en que interactúan sus miembros y el sentimiento de identificación que tienen con ésta, el trato que reciben y que ofrecen, etc.

Estas características se presentan en distintas medidas en las organizaciones y a veces pueden ser controversiales incluso para sus propios miembros. Sin embargo, estas características comprendidas en cada organización pueden entenderse con mayor facilidad si los miembros saben acerca de su organización y de su ubicación en una escala, la organización de las características de una empresa puede ir desde un estilo tradicional y autocrático hasta un estilo participativo y democrático.

### **Elementos**

Según Raffino, 2018, explica que dentro de la cultura organizacional existen diferentes elementos que la constituyen, las cuales son:

- Identidad de la organización: Busca responder a la pregunta ¿Qué tipo de empresa es? Define a la empresa así como sus valores, misión, visión y las metas que tiene programadas.
- Sistemas de control: Son los procesos encargados de vigilar a la empresa de manera interna, evalúa el comportamiento y productividad de sus miembros, es decir, los empleados y directivos.
- Estructuras de poder: En la empresa se establecen los puestos e importancia de los miembros en función a sus características, se define a los encargados de la toma de decisiones, y la distribución de sus miembros en función a sus funciones y puesto.
- Símbolos: Es el soporte visual y auditivo con el que cuenta la empresa, como los logotipos y la señalización. Los estacionamientos, lugares exclusivos para

personal autorizado, e incluso baños para ejecutivos son considerados símbolos de poder y encuadran en este apartado.

- **Rituales y rutinas:** Abarca las reuniones empresariales, los grupos de negocios, informes, juntas directivas, entre otros. A menudo estas reuniones pueden ser formales, pero también se tienen informales tales como fiestas de trabajo, aniversarios, cumpleaños, etc.
- **Historias, mitos y anécdotas:** Son los mensajes e historia que lleva al conocimiento del origen de la organización, desde su fundación, su crecimiento y cambio con el paso de los años, hasta su estado actual y el impacto que tiene en el mercado. Las historias con reales y se transmiten de los empleados más veteranos a los miembros nuevos. Es un mensaje que gana gran valor entre los miembros de la empresa.

Estos elementos trabajan en conjunción unos con otros, en algunos casos pueden superponerse si es requerido.

### **Clasificación**

Según Rosario, 2019, sugiere que la cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Por tanto, se debería esperar que individuos con diferentes antecedentes o distintos niveles en la organización tiendan a describirla cultura organizacional en términos similares. Sin embargo, esto no significa que no existan subculturas. La mayoría de las empresas más grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas.

La cultura dominante muestra una variedad de valores, los cuales comparte con la mayoría de los miembros de la organización, y que le otorga a la organización una personalidad única entre las demás. Las subculturas se desarrollan en las organizaciones grandes con el propósito de reflejar los problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar y que tienen puntos de vista diferentes. Es así que evaluando

valores se puede identificar dos tipos de culturas organizacionales: Las fuertes y las débiles.

**CUADRO N°1: Culturas Fuertes vs Culturas Débiles**

CARACTERÍSTICAS	C.O. DÉBIL	C.O. FUERTE
AUTONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Supervisión estrecha.</li> <li>* Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Supervisión general.</li> <li>* Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto.</li> </ul>
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Puesto de trabajo estandarizado.</li> <li>* Reglas y procedimientos formalizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Puestos de trabajo flexibles.</li> <li>* Reglas y procedimientos no formalizados.</li> </ul>
APOYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.</li> </ul>
PREMIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación.</li> <li>* Se desconocen los niveles productivos del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.</li> </ul>
CONFLICTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.</li> </ul>
RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de *¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?*, Díaz, J., 2015, recuperado de: <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

## Tipos de Culturas y Perfiles Organizacionales

Según Ramos, 2012, en un estudio de seguimiento a Likert hecho en 1965, establece 4 tipos de clima laboral que persisten a día de hoy y cuya definición se ha ido actualizando conforme a los cambios en las empresas:

**1. Sistema Autoritario-coercitivo:** Se trata de un sistema administrativo autocrático, es decir, fuertemente dominante e incluso considerado injusto, que toma el control de manera rígida sobre todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. Se puede apreciar mayormente en empresas con procesos productivos muy intensos y que hacen uso de tecnología atrasada, tales como la construcción o la producción en masa. Sus características son:

- **Proceso de decisión:** está completamente centralizado en la cima de la organización. Cualquier imprevisto se es expuesto a la gerencia de manera inmediata para la toma de decisiones.
- **Sistema de comunicaciones frágil y vertical:** Las órdenes solo la dan los puestos altos a los puestos bajos, a los cuales no se les pide opinión.
- **Relaciones interpersonales:** La gerencia las considera un atraso para el trabajo. Las conversaciones informales generan desconfianza por lo que son prohibidas. No existe la organización informal, los puestos altos buscan aislar a las personas de manera que no existe mucha relación entre los trabajadores.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** Se enfoca principalmente en las sanciones y los castigos, existe un ambiente de temor y desconfianza. Las personas están obligadas a obedecer puntualmente las reglas, con la premisa de ser sancionadas o expulsadas de la empresa.

**2. Sistema Autoritario-benevolente.** Es un sistema administrativo igualmente autoritario que puede considerarse versión menor del primer sistema. Siendo un sistema más blando que el primero. Es un sistema visto en empresas industriales que cuentan con tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

- **Proceso de decisión:** Igual que el anterior se centra en la cima de la organización, sin embargo, permite una pequeña participación cuando se trata de decisiones de poca importancia no muy relevantes para el desarrollo de la empresa; aunque, siempre requiere autorización, lo que lo mantiene como un sistema centralizador.
- **Sistema de comunicaciones:** Un poco frágil, la comunicación vertical sigue existiendo en su mayoría, pero también las áreas gerenciales pueden recibir conversaciones de los puestos inferiores.
- **Relaciones interpersonales:** Hay tolerancia para las relaciones entre los empleados en un clima que requiera aprobación. La interacción humana es poca, pero la organización informal existe y es un tanto primitiva.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** Se sigue enfocando en las sanciones y castigos, pero con menos injusticia a los empleados. Se ofrecen recompensas por los resultados obtenidos.

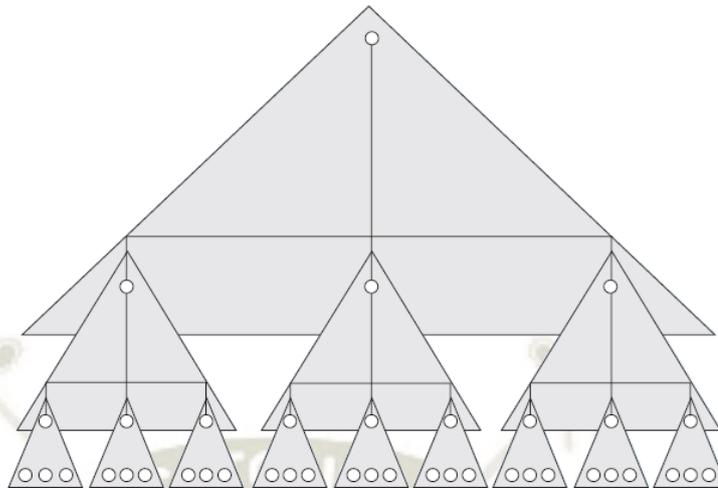
**3. Sistema Consultivo.** Un sistema que se acerca más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo como los anteriores. Busca alejarse del abuso organizacional. Se puede ver en empresas de servicios, tales como bancos o instituciones financieras, y en algunas empresas industriales más avanzadas en el área administrativa. Se caracteriza por:

- **Proceso de decisión:** Es consultivo y participativo. Las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta a la hora de definir políticas y directrices de la organización. Algunas decisiones son delegadas y sometidas a aprobación por parte de los miembros de la empresa.
- **Sistema de comunicaciones:** La comunicación es tanto vertical como horizontal. El sistema de comunicación en la empresa facilitan el flujo de información entre sus miembros.
- **Relaciones interpersonales:** Hay un mayor grado de confianza en las personas, aunque no es definitivo. Se brindan condiciones favorables para la creación de una organización informal sólida.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** Se centra en las recompensas materiales y simbólicas de acuerdo a los resultados obtenidos, también impone sanciones y castigos en caso sea requerido.

**4. Sistema Participativo.** Es un sistema administrativo democrático. Se puede ver en agencias publicistas, oficinas de consultoría y en organizaciones que hacen uso de tecnología moderna y cuyo personal está altamente capacitado. Sus características son:

- **Proceso de decisión:** La base de la empresa tiene un rol muy activo. La directiva toma decisiones sólo en casos de emergencia, pero también involucra a grupos que puedan verse afectados.
- **Sistema de comunicaciones:** Es un sistema flexible y eficaz, la empresa invierte en sistemas de información ya que son básicos para ésta. La comunicación es omnidireccional desde empleados hasta directivos.
- **Relaciones interpersonales:** Se fomenta el trabajo en equipo y se forman grupos espontáneos con el fin de incentivar las relaciones y la confianza mutua entre los trabajadores.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** Se enfoca en las recompensas, principalmente en las simbólicas y sociales, pero sin dejar de lado las salariales. Pocas veces existen sanciones, y son los equipos involucrados los que la imponen.

De acuerdo a lo visto, se concluye que los dos primeros sistemas, son los más primitivos, se estancan usando un modelo administrativo de persona a persona, donde la relación existente es la de jefe y empleado. Por otra parte, los sistemas 3 y 4 hacen uso de un modelo de organización grupal, siendo el cuarto, donde los grupos de trabajo se vinculan con otros miembros del personal de la empresa a través de personas que integran más de un grupo. Las personas ligadas a diferentes grupos de trabajo generan una nueva dinámica de vinculación entre sus miembros, lo que los convierte en eslabones que ligan diferentes grupos de trabajo entre sí. Se puede apreciar esta organización en la siguiente figura.

**FIGURA N°1: Organización en grupos superpuestos**

**Fuente:** Adaptado de *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*, Chiavetano, I., 2009, recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_mica_en_las_organizaciones..pdf)

El cuarto sistema se enfoca en reforzar los sistemas que ayuden a las relaciones de apoyo, muy aparte de velar por la composición grupal de trabajo y la vinculación entre los grupos organizacionales. La administración se encarga de poner metas que ponga a prueba el desempeño de los trabajadores, además de ofrecerles los medios que necesiten para poder alcanzarlas. Con el logro de las metas eficiencia y productividad que pone la empresa, se logra la satisfacción de los objetivos organizacionales (Mendoza, 2015).

Para poder crear un buen ambiente y desarrollar una cultura fuerte se necesitan elaborar cuestionarios que identifiquen características y perfiles que sean requeridos, también es importante evaluar el comportamiento humano. Existen variables causales en la organización, las cuales crean estímulos sobre los miembros de esta y con ello ofrecen resultados para la empresa, entre estas variables se encuentran el estilo de administración, la estructura organizacional, estrategias y tecnología, éstas principalmente pueden estimular a las personas dentro de la organización. En cuanto al comportamiento como se mencionó, consta de elementos que deben tomarse en cuenta, como la competitividad, la aptitud, la identidad, las relaciones sociales y la toma de decisiones, todas estas son llamadas variables implicadas.

Estas variables implicadas dependen de las causales e influyen en las variables del resultado final. Las empresas pueden cometer el error de calcular la

eficiencia de la organización midiendo la productividad sin tomar en cuenta las variables implicadas.

### **Culturas conservadoras y culturas adaptables**

Una de las características de este tipo de cultura es la preservación de costumbres, tradiciones y valores dentro de la empresa, las cuales no cambian con el tiempo, independientemente del cambio de su entorno. Como su nombre indica son rígidas y conservadoras.

Por otra parte, existen culturas que resultan flexibles y que se adaptan a los cambios constantemente. Para esta situación, existe el peligro de perder las características principales que definen a la empresa como tal, debido al constante y frecuente cambio de valores y costumbres dentro de su entorno. Son empresas que tienen culturas adaptables, pueden adaptarse fácilmente a los cambios denotando su flexibilidad. Hoy en día el cambio es considerado algo necesario para el éxito de una empresa a largo plazo, es importante que también exista estabilidad (Mendoza, 2015).

La actualización de una organización depende de la adaptación y del cambio, por otro lado, la estabilidad de los valores mantiene la identidad de la empresa. El crecimiento de la organización se basa en el poder de combinar la estabilidad cultural con el cambio y la adaptación. Las organizaciones con poca estabilidad y que son cambiantes, tienen un alto riesgo de desaparecer al igual que una organización rígida e inmutable. El cambio debe de tener estabilidad a la hora de su implementación, de lo contrario generará caos en el ambiente laboral y tensión entre los miembros de la empresa (Mendoza, 2015).

### **Culturas tradicionales y culturas participativas**

Por una parte, existen organizaciones que manejan el mismo tipo de cultura organizacional durante años, estas culturas son denominadas tradicionales y conservadoras la cuales parecen funcionar en base a un modelo burocrático donde la cabeza de la empresa es la única con poder, estas organizaciones manejan un estilo tradicional y autocrático.

Por otra parte, existen las organizaciones con culturas flexibles que se adaptan a los cambios que manejan el modelo adhocrático, es decir, se adaptan muy bien a los cambios e innovaciones de gran complejidad, pero que no tiene un buen sistema productivo. En este caso los profesionales de la empresa son los que

resuelven los problemas, elaboran proyectos y adquieren maquinarias, que otras empresas producirán (Mendoza, 2015).

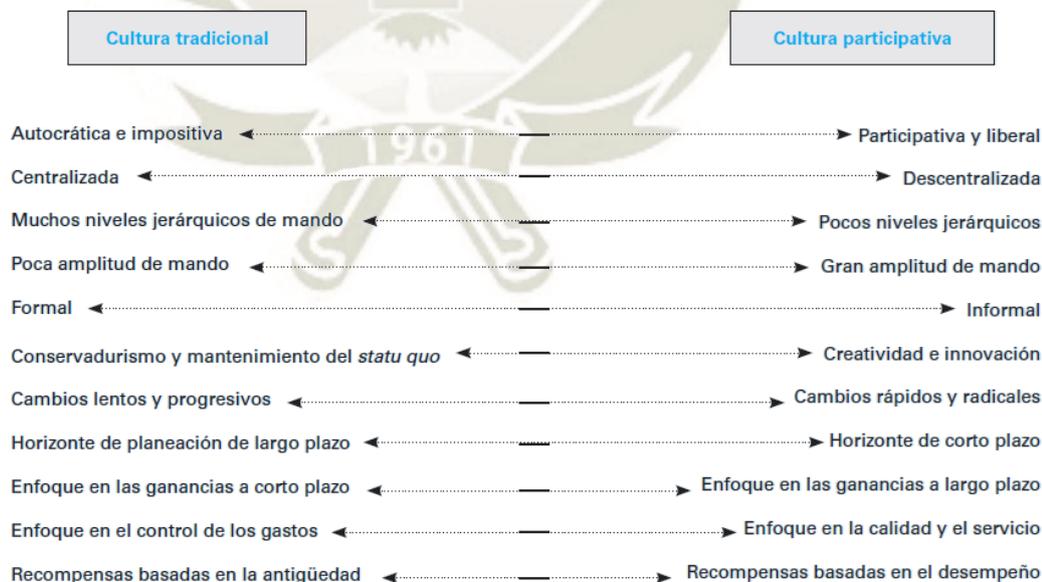
**FIGURA N°2: Diferencias de Cultura Organizacional**

ESTILO TRADICIONAL	ESTILO PARTICIPATIVO
Autocrático	Participativo
Jerárquico y vertical	Igualitario y horizontal
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabajo aislado e individualizado	Trabajo en equipos autónomos
Analítico y cauteloso	Intuitivo y osado
Conservador y adverso al riesgo	Innovador y dispuesto a correr riesgos
Orientado a los costos y los controles	Orientado a los servicios y la calidad
Remuneración y promoción basadas en la antigüedad	Remuneración y promoción basadas en el desempeño

Fuente: Adaptado de *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*, Chiavetano, I., 2009, recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)

Estos dos estilos se consideran extremos, cada uno con diferencias marcadas que reflejan los aspectos de la organización. En la figura 3, puede apreciar las variaciones que muestran ambas culturas. También cabe señalar, que ambas abarcan consecuencias, las cuales se pueden ver en la figura 4.

**FIGURA N°3: Características de la cultura organizacional**



Fuente: Adaptado de *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*, Chiavetano, I., 2009, recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)

**FIGURA N°4: Consecuencias de la cultura tradicional y participativa**



Fuente: Adaptado de Comportamiento Organizacional, *La dinámica del éxito en las organizaciones*, Chiavetano, I., 2009, recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)

### Culturas conservadoras

El desempeño de las organizaciones es una muestra clara de la repercusión de la cultura organizacional. Las empresas exitosas buscan ser flexibles e intentan aceptar las diferencias de sus miembros, ya sean sociales o culturales. Los miembros de la organización también se vuelven flexibles al realizar las diversas funciones que tienen asignadas en la empresa e incluso haciendo acciones en su vida cotidiana. Además de todo esto, los miembros de la organización deben de saber integrarse a las distintas culturas que ofrece cada empresa si buscan alcanzar el éxito profesional (Choquehuanca, 2015).

Las organizaciones pueden llegar a ser reconocidas por sus productos y servicios, lo que les da una imagen de calidad distintiva. Otras empresas se vuelven conocidas por sus instalaciones, grandes, tecnológicas y portentosas. Sin embargo, el distintivo principal de una organización es su personalidad, el modo en el que aplica su cultura y clima, la mentalidad de sus miembros, en otras palabras: su alma. Algunas empresas poseen una cultura corporativa sólida que es

reconocida en todo el mundo, citando algunos ejemplos como IBM, 3M y General Motors, las cuales se puede decir que cuentan con su propia identidad (Arana, 2017).

Según Chiavenato, 2009, señala que Fitz-Enz identifica ocho prácticas que son aplicadas por las organizaciones consideradas excepcionales:

1. **Fijación de un valor equilibrado.** Se busca alcanzar diferentes objetivos organizacionales de manera equilibrada con la finalidad de satisfacer a sus stakeholders.
2. **Compromiso con una estrategia básica y esencial.** Se planifica y desarrollan estrategias para la empresa que apunten al cumplimiento de sus objetivos y se concentra el esfuerzo de los miembros en aplicarla de la manera correcta.
3. **Vinculación de su sistema cultural con su estrategia organizacional.** Se tiene una cultura organizacional bien definida y que sea fuerte.
4. **Comunicación de doble vía.** Los sistemas de comunicación deben ser dinámicos y bien desarrollados.
5. **Asociación con los grupos de interés.** Los asociados a la empresa son tratados de forma oportuna e integral.
6. **Colaboración funcional.** Se basa en desarrollar sistemas de colaboración y cooperación entre sus miembros con el fin de aumentar su fuerza.
7. **Innovación y riesgo.** Buscan nuevas ideas, motivación e impulsan la creatividad.
8. **Nunca están satisfechas.** Buscan una mejora continua en sus procesos y todo en lo que estén involucradas, no están conformes con los resultados obtenidos tratando de perfeccionarse más.

### **Funciones de la Cultura Organizacional**

Según Griffin y Moorhead, 2010, la Cultura Organizacional tiene un rol muy activo en las empresas y cumple varias funciones como las que se citan a continuación:

- La cultura ayuda a definir las fronteras de la empresa, le da las características propias que diferencian a una organización de otras, hace a la empresa única.

- La cultura transmite un sentimiento de identidad, los miembros se sienten identificados con la empresa, son sus propios jefes y reconocen que forman una parte importante de la organización.
- Ayuda a facilitar la generación de compromiso de los miembros de la organización, con un objetivo común que sobrepasa los intereses personales.
- Ayuda a mantener unida a la organización aumentando la estabilidad social, provee los estándares y normas internas, maneja los roles de los trabajadores.
- Sirve como un elemento que guía y forma las actitudes y comportamiento de los miembros de la organización. Para decirlo en palabras cortas, la cultura define las reglas de juego.

Las organizaciones tienden a descentralizarse por lo que la cultura organizacional cobra una mayor importancia, aunque en cierta manera, los cambios y la adaptabilidad dificultan el poder establecer una cultura firme. La cultura organización puede ser una direccional que guie a todos los miembros de la empresa en la misma dirección, alcanzándose con una reducción de la autoridad formal y sistemas de control. Aunque, en ciertas ocasiones se corre el riesgo de que los empleados pertenecientes a un equipo en su empresa terminen mostrando una mayor lealtad a su equipo y a los valores formados en éste, que la organización en sí.

### **Creación de la cultura organizacional**

Se debe tener en cuenta que imponer una cultura nueva enfrenta resistencia de los miembros, esto hace que crear valores básicos en una empresa sea un proceso difícil. También se debe prestar atención, cuando existe un conflicto entre la realidad de la organización y los valores ya establecidos, en ocasiones los empleados pueden confundirse, irritarse y no aceptarlos de manera inmediata. Esto puede llevar a la pérdida de respeto y entusiasmo hacia la imagen de la organización. Se requieren muchos procesos de adaptabilidad para poder implementar los cambios y éstos deben ser progresivo. En ocasiones, puede dar la impresión de que para establecer una cultura no basta con poner a un grupo de directivos inteligentes y personas bienintencionadas a que preparen una estrategia o plan de implementación para una nueva cultura.

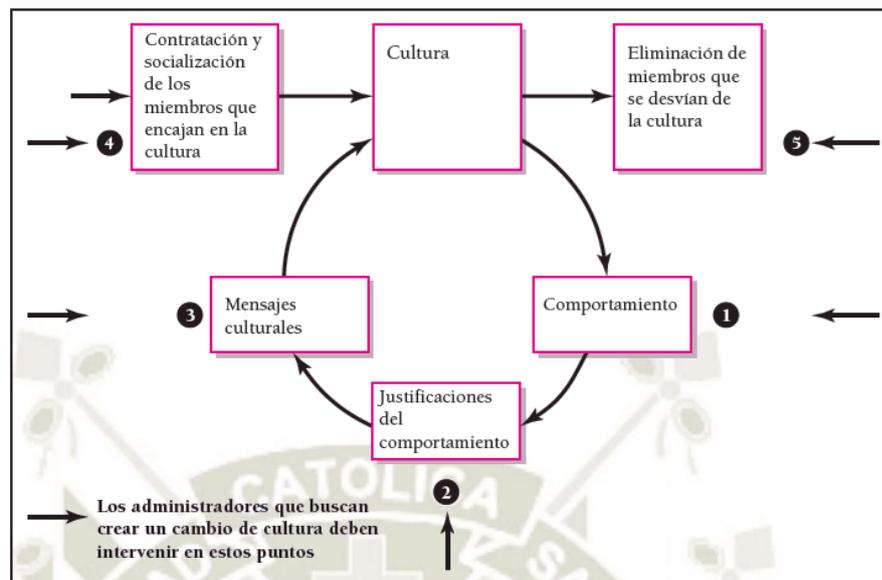
### **Como influir en el cambio de cultura**

Según el sitio web capacitacion4you.com, 2014, indica que las investigaciones sobre cambio cultural son limitadas. Al momento de querer hacer un cambio cultural significativo para la organización, éste cobra cierto grado de dificultad para la empresa involucrada. Se debe tener en consideración los siguientes temas para el análisis del cambio de cultura:

- Las culturas son evasivas y están ocultas, por lo que no pueden determinarse, manipularse ni modificarse adecuadamente.
- Los intentos premeditados del cambio cultural no son practicos, esto debido a que se necesitan técnicas que son consideradas difíciles, se deben tener habilidades específicas y requiere tiempo entender una cultura nueva, y más aún si se quiere modificar esta cultura.
- Las culturas son un apoyo para las personas que afrontan dificultades, ya que le proporcionan estabilidad y continuidad dentro de la organización a la que pertenecen. Por lo tanto, es natural que se resista al cambio de una nueva cultura que no le puede asegurar este sentimiento.

Con estos tres planteamientos en consideración se puede denotar que los cambios culturales suponen un reto para los administradores que intentan tratar con éstos, muchos incluso lo toman como algo muy difícil o imposible, dependiendo de sus capacidades. Pero por otro lado, también existen administradores que creen lograr cambios en la cultura de la empresa por medio de intervenciones en los puntos adecuados. A continuación se muestra la siguiente figura donde se aprecian cinco puntos de intervención que los administradores consideran al momento de hacer un cambio cultural.

**FIGURA N°5: Puntos de intervención para un cambio de cultura**



Fuente: Adaptado de *Comportamiento Organizacional*, Ivancevich, M., 2006, recuperado de [https://www.academia.edu/25584024/Comportamiento\\_Comportamiento](https://www.academia.edu/25584024/Comportamiento_Comportamiento)

Intervención 1: Una forma efectiva de modificar los valores y creencia de las personas en pos de un cambio cultural, consiste en cambiar primero su comportamiento. Sin embargo, el proceso de justificación hace énfasis en que el cambio de comportamiento asegura el logro de un cambio de cultura.

Intervención 2: Se debe dejar en claro que la obediencia no significa compromiso cultural. Se debe lograr que los empleados aprecien el valor del resultado de comportarse en una forma nueva.

Intervención 3: Los mensajes son el método común que usan los administradores para incentivar los nuevos comportamientos. Estos mensajes culturales pueden ser desde anuncios y memorandos hasta relatos y formas de vestir, entre otras formas de comunicación.

Intervención 4: Aquí se trata a la socialización de los nuevos miembros con la nueva cultura

Intervención 5: Se basa en la eliminación de los miembros actuales que se arraigan a la antigua cultura.

Las intervenciones deben hacerse luego de un cuidadoso diagnóstico. Si bien algunos miembros rechacen la nueva cultura, pueden tener talentos que resulten valiosos a la empresa.

## Clima Laboral

También es conocido como Clima organizacional. Existen numerosas aportaciones realizadas por diversos autores sobre el concepto de clima organizacional, asimismo estos conceptos han tenido una evolución con el pasar de los años. Los siguientes conceptos e investigaciones han sido citadas por varios investigadores a lo largo de los años y son los conceptos básicos que se tiene del clima organizacional.

- El clima organizacional consta de elementos que influyen en la producción en el trabajo, además de diferentes factores como la temperatura, iluminación, etc. Con esto se puede concluir que una organización tiene su rendimiento muy relacionado con el interés que muestra la parte gerencial hacia las necesidades e ideas de los trabajadores (Stoner, 1996).
- Según Woodman y King, 1978, el clima se define como algo que se mantiene en el interior de la organización y que es experimentado por los que la conforman, el clima influye en el comportamiento de las personas y se define en base a las características que se le brinda la organización. El clima organizacional también requiere que se puntualice la distinción entre lo objetivo y subjetivo dentro de lo que abarca, de su situación y sus miembros, además de esto determina su especificidad y las características de su estructura, para que ésta sea dinámica.
- De acuerdo con Carvajal, 2000, el clima laboral se puede definir como una parte natural de la cultura más profunda dentro de la organización. El clima determina la forma en la que el trabajador percibe su trabajo, así como su satisfacción, rendimiento y productividad. El clima existe pese a que no se ve ni se toca, y puede afectar todo lo que pueda pasar dentro de la organización; por lo tanto, es una inversión a largo plazo el crear un buen y estable clima organizacional. Los puestos gerenciales deben estar pendientes en todo momento de la atención y valoración de su clima y ambiente en la organización.

A día de hoy el enfoque de las percepciones que posee el trabajador con respecto a las estructuras, áreas de trabajo, ambiente y procesos que ocurren en su medio laboral, genera un mayor interés en la toma de importancia del clima organizacional. Esto es respaldado por estudios que dan importancia a las percepciones del trabajador con respecto al clima organizacional y sus factores.

Se debe tener en cuenta que estas percepciones dependen de las interacciones y las experiencias que el trabajador tenga en la empresa y con las personas con las que comparte su ambiente laboral.

El clima organizacional es el ambiente que existe entre los miembros de una organización. El clima se relaciona directamente con la motivación de los empleados, también indica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Con esto se puede decir, que el clima es favorable cuando se logra satisfacer las necesidades personales y se incrementa la moral de los miembros de la organización, en el caso de que no se logre ambas cosas, ésta se considera desfavorable (Fiallo, 2015).

Las organizaciones poseen una única personalidad o un único clima que las distingue entre ellas. Debido a los efectos que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal, además de afectar los logros de los objetivos de la organización, se considera que la gerencia debe de poner atención sobre esta cualidad dentro de la empresa para un buen manejo y organización.

### **Componentes**

El clima organizacional ha sido vinculado a la definición de dimensiones a través de diversos estudios, de esta manera, ayudaría a la evaluación del estado de un clima, los investigadores definen estas dimensiones como variables de medición y evaluación del clima organizacional.

Según Litwin y Stringer, 1968, el clima organizacional puede describirse en nueve dimensiones a los cuales trata como componentes, éstos fueron medidos por medio de un cuestionario que se desarrolló a partir de la teoría del clima. A continuación, éstos son:

#### **1. Estructura**

Aquí se refiere a la forma en la que las actividades organizacionales, en cuanto a las relaciones entre niveles de jerarquía, son divididas, organizadas y coordinadas, siendo indistinto de la posición en el nivel. Enfocándose en la percepción de los empleados sobre las normas y procedimientos. Todo esto tiene una relación directa con el organigrama, y se conoce como Estructura Organizacional.

## 2. Responsabilidad individual.

Este aspecto va de la mano con la autonomía de los trabajadores al momento de realizar sus actividades, el trabajador piensa por sí mismo y busca cumplir con sus necesidades de logro en el trabajo, para lo cual, los propios trabajadores adquieren un mayor sentido de responsabilidad. Saben lo que deben hacer en cada función, y como resultado generan y ganan el sentimiento de ser su propio jefe dentro de la organización.

## 3. Cooperación.

Está enfocado al apoyo oportuno y mutuo, es decir, al sentimiento de ayuda entre los miembros de la organización, creando y manteniendo un espíritu de equipo que busca lograr un objetivo en común dentro de la empresa, u objetivos relacionados con éste, así también, abarca el soporte emocional y la cordialidad de los trabajadores tanto a nivel horizontal como vertical.

## 4. Recompensas y castigos.

Se refiere a los beneficios otorgados a los trabajadores por el hecho de haber realizado su labor de manera correcta, intenta responder la pregunta: ¿Qué es lo que se recibe a cambio de un resultado obtenido luego de haber completado el trabajo? Así también de las consecuencias por el incumplimiento de leyes o el mal desarrollo de las funciones laborales. En este punto se busca la aprobación o desaprobación de las medidas que se plantean tomar.

## 5. Conflicto y tolerancia.

Un clima organizacional tiene un gran número de personas con formas de pensar que difieren entre ellas, este debe ser tolerante con las diferentes opiniones y pensamiento de los miembros que la conforman. Los conflictos se generan de diferentes maneras, ya sea que se relacionen al trabajo o a lo social, o incluso a la relación jerárquica en la empresa, son problemas que retrasan la producción y deben evitarse. Una forma práctica de evitar los conflictos es manteniendo una comunicación fluida a través de los diferentes niveles de la organización.

## 6. Estándares y expectativas.

Los estándares establecen los parámetros que indican el alcance o cumplimiento de los objetivos. Es la fuerza con la que los trabajadores toman las normas de desempeño y productividad dentro de la organización y las cumplen con el fin de obtener un resultado esperado.

## 7. Identidad Organizacional y Lealtad al Grupo.

Es también conocido como “Sentido de Pertenencia”, cuando un miembro de la empresa se siente una parte activa de ésta, así como el orgullo que tiene de formar parte de su empresa, además de compartir los objetivos personales, aportar sus esfuerzos para brindar un resultado que satisfaga los objetivos de la organización.

## 8. Riesgos y desafíos.

Se refiere a la forma en que la organización promueve la aceptación de los riesgos con la finalidad de lograr ciertos objetivos que se propone. De esta manera, los desafíos resultan ser una herramienta que ayuda a mantener un clima sano que promueve la competitividad entre sus trabajadores y que es algo que necesita toda organización, así también estos desafíos ayudan como una motivación para el cumplimiento de sus metas.

## 9. Relaciones.

Tienen como base el respeto interpersonal de los trabajadores en cualquier nivel en la empresa, así como la cooperación y el buen trato, sin volverse algo excesivo, que genere estrés, acoso laboral u otros problemas similares ajenos a esto, sustentándose en base a la efectividad, utilidad y productividad. Las buenas relaciones entre trabajadores dejando de lado los niveles jerárquicos, como la del jefe y el subordinado, resultan ser importantes para un clima organizacional positivo.

### **Beneficios de un clima organizacional positivo en una empresa**

Según la web Gestion.org, 2012, una empresa que desarrolla un buen clima o un clima positiva se ve recompensada por diversos beneficios producto de su esfuerzo:

- Incremento en el rendimiento laboral.

- Incremento de producción en la organización.
- Incentiva, mejora y desarrolla el trabajo en equipo dentro de la empresa.
- Los talentos de la empresa se mantienen en la empresa.
- El trabajador se siente más satisfecho en su trabajo.
- Existe una mayor y mejor integración entre los trabajadores de la empresa.
- Hay mayor participación de los trabajadores y éstos dan aportes.
- La empresa obtiene una mejora de su imagen.
- La empresa se adapta mejor a los entornos competitivos y está preparada para adoptar y afrontar cambios.
- La empresa logra alcanzar las metas y objetivos establecidos.

#### **Peligros de un clima organizacional negativo en una empresa**

Por otra parte, Gestion.org, 2012, también señala que un mal clima organizacional puede acarrear serios problemas y peligros para la empresa:

- La motivación de los empleados disminuye constantemente.
- Decrecimiento de la productividad y pérdida de ganancias.
- El trabajador tiende a cometer más ausencias en el trabajo.
- La empresa se aleja de sus trabajadores generando una mala relación.
- La imagen de la empresa puede ensuciarse trayendo graves consecuencias.

El Clima Organizacional brinda un análisis acerca de los procesos que son importantes para el comportamiento organizacional, un buen manejo del clima organizacional, así como su aplicación permiten la introducción de cambios en la estructura organizacional u otros subsistemas que componen la empresa sin crear conflictos ni afectar a gran parte de la organización.

## **Funciones del clima organizacional**

Según Castillo, 2000, las funciones del clima organizacional son:

- **Desvinculación**

Conseguir que un conjunto de empleados de la organización que no se encuentran vinculados con las funciones que lleva a cabo y que trabaje de manera mecánica, se comprometa con su trabajo y con su empresa.

- **Obstaculización**

Busca que los empleados que se encuentran agobiados con sus funciones rutinarias y que además se sienten inútiles dentro de la empresa cambien su manera de pensar, de modo que se sientan útiles, no se trata de facilitar su trabajo sino de aumentar su confianza para lograr que sean útiles.

- **Espíritu**

El espíritu en el trabajo se basa en que los miembros de la organización sienten que son tomados en cuenta, que la empresa los reconoce y atiende sus necesidades sociales, así también los empleados gozan del sentimiento de la tarea cumplida una vez finalizan con éxitos sus funciones.

- **Intimidad**

Los trabajadores pueden gozar de relaciones sociales amistosas con sus compañeros de trabajo independientemente del área en la que realicen sus funciones. Se busca la satisfacción de necesidades sociales, y no tiene que estar necesariamente asociada al cumplimiento de sus funciones laborales.

- **Alejamiento**

Se explica como un comportamiento administrativo a menudo tratado como informal en la empresa. Se trata de una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores, generando más confianza.

- **Énfasis en la producción**

Hace referencia a un sistema de liderazgo rígido que se caracteriza por la supervisión estrecha de las funciones. La administración divide las tareas y procesos de la empresa a modo de seleccionar y entrenar a las personas más adecuadas para cada función dentro de la organización.

- **Empuje**

Consiste en la motivación a los miembros de la organización, impulsar el comportamiento de los empleados para “mover a la organización” y llevarla hacia adelante. El comportamiento que se busca impulsar es aquel que se orienta a las funciones y da a los miembros una opinión favorable por parte de sus compañeros por los resultados que consiguen con su trabajo.

- **Consideración**

Consiste en la forma en la cual se trata a los diferentes miembros de la organización, siendo que es lo normado tratarlo como seres humanos y tener consideraciones humanas con ellos, es lo opuesto al significado de autoritarismo.

- **Estructura**

Consiste en las reglas, reglamentos y procedimientos que lleva a cabo la empresa. Busca las opiniones de los miembros de la organización acerca del

ambiente y las limitaciones que éstos tienen. Busca una atmósfera formal, insistiendo en el papeleo y usando el conducto regular.

- **Responsabilidad**

Es el sentimiento que cada trabajador tiene de ser su propio jefe, mostrar iniciativa y no dudar ante su juicio en la toma de decisiones; realizar su trabajo cuando sabe que hay trabajo que hacer, ser proactivo, pensar por sí mismo y hacer el mejor trabajo posible bajo los parámetros que le son dados.

- **Recompensa**

Se basa en la sensación que tiene el trabajador cuando se le hace un reconocimiento por hacer bien su labor; se enfatiza mayormente en los aspectos positivos del trabajador superponiéndolos sobre sus sanciones. La recompensa también está regida por políticas de promoción y debe ser igual para todos. Pueden ser desde una recompensa económica hasta un acuerdo interno de la empresa como vacaciones pagadas por su buen desempeño.

- **Riesgo**

Es la probabilidad de daños que pueden ocurrir a la empresa si no se obtienen los resultados deseados, en la empresa es común que se tomen ciertos riesgos con el fin de obtener un mayor beneficio. Viene de la mano con la toma de decisiones y requiere de mucho estudio, ya que, puede acarrear consecuencias si no se obtienen los resultados esperados.

- **Cordialidad**

Se enfatiza en lo que quiere cada trabajador en el ambiente laboral en la interacción con sus compañeros, se genera el sentimiento de camaradería

teniendo como resultado la creación de grupos amistosos e informales entre el personal.

- **Apoyo**

Es la ayuda que se percibe de parte de todos los miembros de la organización independientemente de su estatus, esto genera confianza entre los miembros de una empresa a pesar de la diferencia de posiciones.

- **Normas**

Consiste en los requerimientos de la empresa para el alcance de metas y el buen desempeño de sus empleados, enfatiza en hacer un buen trabajo y busca fomentar el estímulo de las metas personales y grupales.

- **Formalización**

Se hace la evaluación y se busca aprobación de las políticas que implemente la empresa así como las responsabilidades de cada empleado según su posición, todo dentro de un ámbito totalmente legal.

- **Conflicto**

Los puestos gerenciales buscan diferentes opiniones ante las decisiones que tomen, con esto se busca que los problemas de la empresa salgan a la luz en lugar de ser disimulados por los empleados. Se necesita un gran nivel de confianza para solucionar conflictos graves que pueden perjudicar a la empresa.

- **Identidad**

Es el sentimiento del empleado donde se siente parte de la empresa en la que trabaja y se considera un miembro valioso en ésta. Asimismo ve los

objetivos de la empresa como objetivos personales y coopera para poder conseguirlos.

- **Conflicto e inconsecuencia**

Se evalúa el grado en que las normas, procedimientos y políticas de la empresa se contradicen entre sí o simplemente no son aplicadas uniformemente.

- **Selección basada en capacidad y desempeño**

La empresa elige a sus miembros basándose en la capacidad y desempeño del trabajador por encima de su personalidad o grados académicos.

- **Tolerancia a los errores**

Es la forma en la que la empresa trata los errores de sus empleados de forma que resulte en algo positivo y que este aprenda en lugar de algo amenazante.

- **Adecuación de la planeación**

La empresa controla el grado en que los planes propuestos benefician a la organización, eligiendo los más adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

### **Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional**

Según Peña, 2017, muestra la siguiente lista con algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Diagnóstico Organizacional:

- **Retroalimentación.** Es el aprendizaje de nuevos aspectos y datos de uno mismo, de los demás, de procesos grupales o de dinámicas organizacionales. Estos datos

no son nuevos, siempre han existido, sólo que antes la persona no los tomaba en cuenta de manera activa. Se refiere a los procesos y actividades que ayudan a ver el mundo real de manera más objetiva.

- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** Las personas tienden a modificar su conducta, actitudes, valores, etcétera, de manera muy regular en ciertas ocasiones, cada vez que se percatan de los cambios en las normas que a su vez ayudan a determinar su conducta. Por consiguiente, el significado de una nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el trabajador deberá ajustar su conducta para alinearla con los nuevos reglamentos establecidos.
- **Incremento en la interacción y la comunicación.** La interacción y comunicación creciente entre trabajadores y grupos de trabajo, ayuda a generar cambios en las actitudes y la conducta de los participantes. Permite que la persona pueda comprobar sus ideas para saber si son aceptadas por la sociedad y a su vez compartidas por ésta.
- **Confrontación.** Se refiere a abordar los temas en los que se difieren como las creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, deben de sacarse a la luz con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.
- **Educación.** Son las actividades diseñadas para mejorar a la persona:
  1. Los conocimientos y los conceptos.
  2. Creencias y actitudes anticuadas.
  3. Habilidades natas e innatas.

- **Participación.** Son las actividades que generar un aumento en el número de personas que buscan involucrarse en la resolución de problemas, se establecen metas comunes y se generan ideas nuevas entre los participantes.
- **Responsabilidad creciente.** Se busca la aclaración de quién es responsable de qué, se hace un seguimiento del desarrollo de éstas responsabilidades. El objetivo final de la responsabilidad es la mejora del desempeño.
- **Energía y optimismo crecientes.** Son las actividades que proporcionan a las personas con la finalidad de generar una mayor energía a la vez de que aumenta la motivación por medio de una nueva visión con grandes posibilidades o de mejores futuros deseados para la persona como conferencias, programas de calidad de vida y calidad total, etc.

Todo esto debe ser tomado en cuenta a la hora de realizar el Diagnostico Organizacional. La organización genera aprendizaje por medio de la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y analizando los éxitos y fracasos.

## 4. VARIABLES

### a. Variables

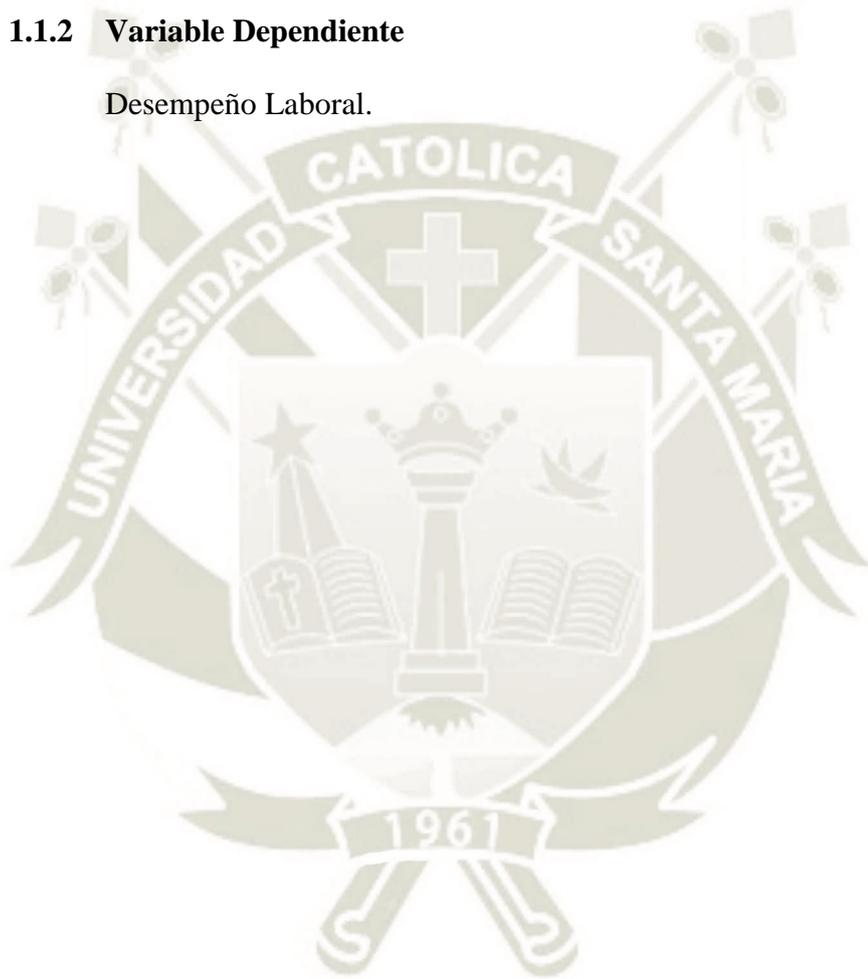
#### 1.1 Variables

##### 1.1.1 Variable Independiente

El Clima Laboral en el área operativa del BCP, Sucursal Arequipa.

##### 1.1.2 Variable Dependiente

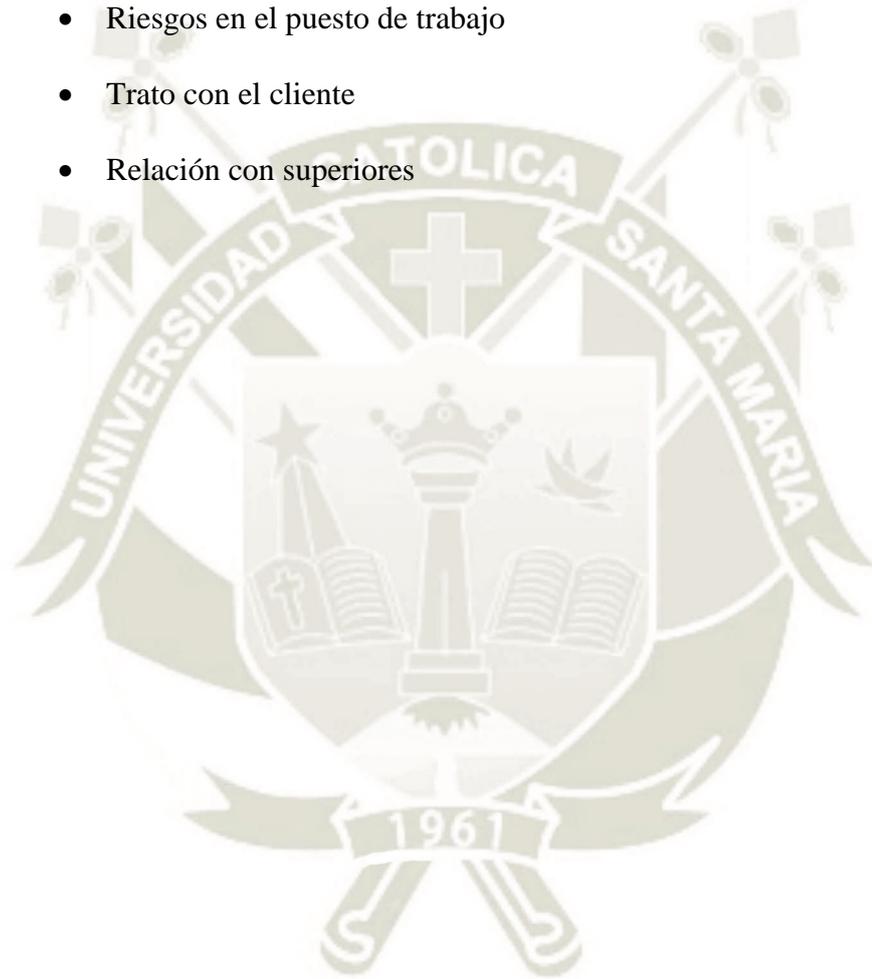
Desempeño Laboral.



## 5. INDICADORES

### a. Indicadores

- Comportamiento del trabajador
- Horario de trabajo
- Ambiente de trabajo
- Riesgos en el puesto de trabajo
- Trato con el cliente
- Relación con superiores



## 6. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Vargas, 2015, autor de la tesis: “Influencia de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional en la I.E. Sara Antonieta Bullon-Lambayeque año 2013”, plantea la determinación de la influencia que ejerce el nivel de satisfacción laboral en el clima laboral en el campo en el que realizó su estudio. Para ello hizo uso del método de recolección de información por medio de un cuestionario auto administrado, en cuanto a las conclusiones del trabajo, la investigadora concluye que el campo de estudio posee un mal clima laboral el cual se origina a partir de la falta de comunicación y dinamismo, similar a la del segundo sistema. Además de todo esto, recalca la mala infraestructura con la que cuenta el lugar, que sumado a lo anteriormente mencionado origina la insatisfacción en los miembros de la organización, así mismo remarca la necesidad de elaborar un plan de construcción y remodelación del lugar el cual debe ser empezado lo antes posible, así también como evaluaciones periódicas con el fin de tener un control de la satisfacción de los miembros así como prevenir inconvenientes a futuro, brindar a su personal las herramientas que requieran con el propósito de que éstos se sientan a gusto y estén comprometidos con la empresa obteniendo mejores resultados en sus labores.

De Pérez y Rivera, 2015, en la tesis titulada: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana, periodo 2013”, se realizó el estudio a esta institución cuya misión se define en “Generar e incorporar conocimientos, tecnologías innovadoras al servicio de las sociedades y de los ecosistemas amazónicos”, sin embargo, mediante el estudio realizado se descubrió la insatisfacción de parte de los miembros del instituto, principalmente a aquellos que no forman parte de la cabeza de la organización, basando su malestar en las malas políticas que tiene la institución para con el factor humano, que van desde el ambiente laboral hasta la falta participativa en la toma de decisiones. En la investigación realizada se hizo uso del método de recolección de información, el cual se llevó a cabo mediante el uso de un cuestionario de escala del modelo de Likert; al finalizar con la investigación se concluyó la existencia de una relación de causa y efecto obvia dada entre la satisfacción laboral y el clima organizacional dentro del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

De Campos, 2015, en la tesis titulada: “Motivación y su Influencia en el Clima Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José”, Chiclayo periodo 2013”, planteó la hipótesis sobre la correlación entre los diferentes niveles de motivación laboral en el área docente de la institución, y que todo esto marca una significancia con la satisfacción laboral que poseen los docentes dentro de la institución educativa, por lo que entre una de sus conclusiones resalta el hecho de que entre mayor se a la motivación, se podrá ver una mejora en el clima laboral, y con esto propuso y puso en práctica el diseño descriptivo correlacional. La muestra de la investigación estuvo compuesta por un total de 44 maestros. El autor de la investigación concluye que los docentes que posean un mayor nivel de motivación tienden a contribuir con la mejora del clima laboral debido a que obtendrán diferentes resultados positivos tales como el incremento del desempeño, un mejor desenvolvimiento lo que fortalecerá sus relaciones interpersonales, entre otros logro que concluirán en un punto positivo para todos los trabajadores de la institución.

De Gómez, 2011, en la tesis titulada “Niveles de Satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio”, definió como objetivo general la determinación de la relación entre los niveles de satisfacción laboral de los empleados del área comercial con las variables demográficas sexo, edad, puesto de trabajo y tiempo de servicio del empleado, además de definir como hipótesis general que el puesto laboral ejerce una notable influencia en los diferentes niveles de satisfacción de los empleados dentro del área comercial de la empresa, los estudios realizados en la tesis presentada señalan la relación existente entre la satisfacción y la producción, cuando los empleados están satisfechos con los resultados obtenidos se produce un incremento de la productividad, esto a su vez se traduce en mayores beneficios de nivel económico para la empresa. Asimismo, señala que las conductas negativas de los miembros tales como frustración, agresión, negligencia y ausencia en el trabajo muchas veces se producen a consecuencia de la insatisfacción. La conclusión señala que el puesto laboral influye en el grado de satisfacción laboral, los gerentes muestran mayor satisfacción laboral que los trabajadores en puestos de menor jerarquía, así mismo midiendo la variable de edad, se observa que los empleados de mayor edad tienen una mayor satisfacción que los adultos jóvenes.

## 7. OBJETIVOS

### a. Objetivos

#### 1.1. Objetivo General

Determinar la influencia de los factores de horario, identificación y riesgo de caja en el ambiente laboral y cómo afecta en el desempeño de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú-Sucursal Arequipa, para mejorar su relación con la empresa y llevar u mejor desempeño.

#### 1.2. Objetivos Específicos

- Encontrar elementos claves que afecten el desempeño laboral en el Banco de Crédito del Perú - Sucursal Arequipa.
- Identificar si las jornadas laborales son adecuadas para el trabajador, así como sus horarios de receso.
- Precisar de qué manera el mantenimiento del ambiente laboral afecta al desempeño del trabajador.
- Identificar los riesgos laborales que suponen una carga de estrés para el trabajador.
- Identificar las consecuencias de las interacciones con el cliente.
- Precisar de qué manera la empresa maneja y qué técnicas y/o métodos que se usan para el control del estrés laboral de sus trabajadores.

### b. Hipótesis

El deficiente clima laboral es el causante de un bajo desempeño por parte de sus trabajadores así como una relación conflictiva entre el empleado y la empresa. Si se llega a identificar la influencia que tienen ciertos factores como el horario, riesgo e identificación, pueden obtenerse conclusiones que ayuden a evitarse estos errores.

## II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 1. Técnicas, Instrumentos y Materiales de Verificación

La investigación a realizarse es No experimental - Transversal: donde se deberá de medir clima laboral, productividad, causalidad del campo donde se trabajará. Asimismo la técnica utilizada para esta investigación será la de encuestas y realizará por medio de cuestionarios – encuesta cerrada, para medir la satisfacción y estrés.

### 2. Campo de Verificación

#### 2.1.Ubicación Especial

Banco de Crédito del Perú, Sucursal Arequipa. Área de Operaciones.

#### 2.2.Unidades de Estudio

La muestra inicial es de 15 trabajadores del área de operaciones. Este resultado será sometido a factor de corrección finita.

### 3. Estrategia de Recolección de Datos

Se elaborará un cuestionario que recopile datos con relaciona las preguntas que intentan responderse que a la vez servirá para evaluar los indicadores, éstos cuestionarios serán enviados de manera electrónica a un grupo de trabajadores.

### III. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Actividades	Julio				Agosto				Setiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del Proyecto de Tesis																
Revisión y Ajuste del Proyecto																
Revisión y Ajuste del instrumento de encuesta																
Desarrollo del marco teórico																
Recolección de Información																
Procesamiento de Datos																
Análisis de Resultados																
Informe Final																



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Ackoff, R. L. (1981). *On the Use of Models in Corporate Planning*. En R. L. Ackoff, *On the Use of Models in Corporate Planning* (págs. 353-359). Strategic Management Journal.
- Arana Medina, K., Ramos Chavez, P. (2017) “*Influencia De La Cultura Organizacional En La Calidad De Servicio A Los Usuarios De La Municipalidad Distrital De Paucarpata, Arequipa De Junio A Agosto – 2017*”. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5147/CCarmekm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Campos Quintana, J. (2015) “*Motivación y su Influencia en el Clima Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José”, Chiclayo periodo 2013*”. Recuperado de: <https://docplayer.es/18273945-Motivacion-y-su-influencia-en-el-clima-organizacional-en-los-docentes-de-la-institucion-educativa-emblematica-san-jose-chiclayo-2013.html>
- Capacitacion4you (2014) *Cómo Influir Desde Recursos Humanos En El Cambio De Cultura En La Organización*. Recuperado de: <http://www.capacitacion4you.com/como-influir-desde-recursos-humanos-en-el-cambio-de-cultura-en-la-organizacion/>
- Castillo, C., Del Pino, N. (2000) *VitaCultura, Clima Organizacional*, Recuperado de: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.html>
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (págs. 818-821). Río de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2002). *Construção de Talentos: Coaching e Mentoring*. En I. Chiavenato. Río de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2da Edición*. México D.F.: Mcgraw-HILL.
- Choquehuanca Bardales, J. (2015) *Repercusión De La Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral Del Personal En Los Centros De Prestación de Servicios de la UANCV 2013*. Recuperado de: <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/451/TESIS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Comportamiento Organizacional (2017). *Cultura Organizacional*. Recuperado de: <https://comportamientoorganizacional2017.wordpress.com/2017/05/22/cultura-organizacional/>
- Diaz, J. (2015). *¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?*. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., Soto Medina, L. (2015): “*El clima organizacional dentro de un empresa*”, *Revista Contribuciones a la Economía* (septiembre 2015). Recuperado de: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

- Fitz-Enz, J. (1997). *The Eight Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets*. New York: AMA.
- Gómez Limaymanta, C., Incio Pasache, O., O'donnell Velásquez, G (2011). “Niveles de Satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio”. Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4552/GOMEZ\\_INCIO\\_ODONNELL\\_BANCA\\_COMERCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4552/GOMEZ_INCIO_ODONNELL_BANCA_COMERCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Herrera Castellanos, G. (2017) *Clima Organizacional y desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad de la Molina*. Recuperado de: <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. En J. M. Ivancevich, R. Konopaske, & M. T. Matteson, *Comportamiento Organizacional, 7ma edición*. México DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kotter, J. B., & Heskett, J. L. (1991). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Likert, R. (1980). *Administração de Conflitos: Novas Abordagens*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Mendoza Quezada, J. (2015) *Análisis De La Cultura Organizacional en el Restaurante Magic, Ubicado En La Cabecera Departamental De Zacapa*. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Mendoza-Jackeline.pdf>
- Nuño, P. (2018) *Administração de Conflitos: Novas Abordagens*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Peña Andía, N. (2017). *La inteligencia emocional del personal docente y su relación con el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Públicas pertenecientes a la Municipalidad de Santiago de Surco*. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1379/TM%20CE-Ge%203146%20P1%20-%20Pe%c3%b1a%20Andia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, T., Rivera, C. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana, Período 2013*. Recuperado de: [http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor\\_Tesis\\_Maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Prahalad, G. H. (1994). *Competing for the Future*. En G. H. Prahalad, *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Raffino, M. E. (2018). *Concepto de Cultura*. Recuperado de <https://concepto.de/cultura-organizacional/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. En S. P. Robbins, & T. A. Judge, *Comportamiento Organizacional, 15ta edición*. México: Pearson.

- Rosario Guiracocha, A., Aguirre Abad, A. (2019). *La Cultura Organizacional en el Desarrollo Socioeconómico. Propuesta: Guía Degestión Directiva Con Enfoque En Vinculación Con Lacomunidad*. Recuperado de: <https://docplayer.es/86575039-Previo-a-la-obtencion-del-titulo-de-licenciados-en-ciencias-de-la-educacion-mencion-administracion-y-supervision-educativa-tema.html>
- Sanchez, G. (2006). *Clima organizacional: Desarrollo y validación de un instrumento de medición*. Recuperado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lps/sanchez\\_v\\_g/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/sanchez_v_g/)
- Solano Rojas, J. (2019) *Cultura y Clima organizacional*. Recuperado de: <https://www.studocu.com/es/document/universidad-cesar-vallejo/comportamiento-organizacional/informe/cultura-organizacional/5078958/view>
- Tapia Torres, L., Gutierrez Hernandez, D., Sanchez Aguilar, J., Olivares Vera, D. (2015). *La cultura organizacional: su génesis, cómo mantenerla, medirla y evaluarla*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/287645946\\_La\\_cultura\\_organizacional\\_su\\_genesis\\_como\\_mantenerla\\_medirla\\_y\\_evaluarla](https://www.researchgate.net/publication/287645946_La_cultura_organizacional_su_genesis_como_mantenerla_medirla_y_evaluarla)
- Valdivia Guillén, V. (2015) *Influencia De La Cultura Organizacional En La Imagen De La Municipalidad Distrital De Mariano Melgar, Durante El I Semestre Del Año 2015*. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2173/CCvaguvf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vargas Pardo, L. (2015) *Influencia de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional en la I.E. Sara Antonieta Bullon-Lambayeque año 2013*. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/92/TL\\_Vargas\\_PardoLuzMariadelRosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/92/TL_Vargas_PardoLuzMariadelRosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXO N°2: INSTRUMENTOS



## CUESTIONARIO A APLICAR

### Cuestionario de Evaluación de Clima Laboral

A continuación, usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos.

**Escalas:** para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

**Sub-escalas:** En EDCO hay sub-escalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección.
- Valores colectivos

**1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**3. Los miembros del grupo son distantes conmigo : ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo : ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**5. El grupo de trabajo valora mis aportes : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**7. El jefe es mal educado: ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**9. Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias: ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**10. El jefe desconfía del grupo de trabajo: ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa: ➡**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades: ➡**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial: ➡**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa: ➡**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes: ➡**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**16. Realmente me interesa el futuro de la Empresa : ➡**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo : ➡**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa : ➡**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**19. Sin remuneración no trabajo horas extras : ➡**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**20. Sería mas feliz en otra Empresa : ➡**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. **Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. **El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. **El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. **Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. **La iluminación del área de trabajo es deficiente :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. **La empresa desprecia al personal sin tener en cuenta su desempeño :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. **La empresa brinda estabilidad laboral :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. **La empresa contrata personal temporal :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. **La permanencia en el cargo depende de preferencias personales :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. **De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas : ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa : ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

**35. Las metas de la empresa son poco entendibles : ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras : ➤**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

## Cuestionario de Evaluación de Desempeño Laboral

A continuación se ha de presentar el siguiente cuestionario que busca medir el desempeño organizacional en su empresa, para contestar las preguntas lea cuidadosamente y marque sólo una vez una “X” sobre la opción que usted considere correcta.

La presente encuesta es completamente confidencial y anónima y sólo será utilizada con fines investigativos.

**Escalas:** Las respuestas se medirán en valores, siendo Verdadero igual a 1 y Falso igual a 0. Para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (0 y 16) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 0 a 5 puntos.
- Promedio: De 6 a 11 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 12 y 16.

INSTRUMENTOS DE RECOPIACION			Página: 1	
Empresa:				
Ubicación:				
Área de la Empresa:		Fecha:		
<b>Cuestionario</b>				
Item	Pregunta	V	F	
1	¿Considera que las horas laborales diarias en la empresa son mayores a las normalmente establecidas?			
2	¿Considera que los tiempos libres dados durante su jornada laboral son suficientes para cada día?			
3	¿La empresa le reconoce las horas extras trabajadas?			
4	¿La empresa es comprensible con respecto a sus tardanzas y faltas justificadas?			

INSTRUMENTOS DE RECOPIACION			Página: 2	
Cuestionario				
Item	Pregunta	SI	NO	
5	¿La empresa avisa con anticipación cualquier extensión de horario en la jornada diaria?			
6	¿Recibe el apoyo correspondiente de parte de sus superiores en el caso de alguna complicación en la atención al cliente?			
7	¿Su supervisor está a completa disposición en caso requiera ayuda con alguna operación?			
8	¿Tiene una buena relación de confianza con sus superiores como sus supervisores o el gerente?			
9	¿Siente un trato desigual de forma negativa con respecto a otras áreas superiores por parte de su gerente?			
10	¿Hay comunicación constante entre los trabajadores y el gerente o sus propios supervisores?			
11	¿Su ambiente de trabajo está limpio al iniciar su jornada diaria?			
12	¿Existen las medidas de riesgo necesarias en el caso de un accidente de trabajo con respecto a la pérdida o error en caja?			
13	¿Existe demasiada presión con respecto a las pérdidas de caja por parte del gerente?			
14	¿Se cuenta con algún seguro en el caso de una pérdida de dinero producto de un accidente en caja?			
15	¿La empresa le brinda las facilidades para poder solucionar cualquier problema relacionado con el manejo de efectivo?			
16	¿La empresa le brinda apoyo en el caso de que usted no pueda manejar la pérdida ocasionada?			

### ANEXO N°3: MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS



### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CLIMA LABORAL

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	4	5	5	3	3	5	3	4	4
3	5	5	5	3	3	5	3	4	4
4	5	4	5	4	4	5	2	3	4
2	3	4	4	3	3	5	3	4	3
3	4	4	5	3	3	5	2	4	4
2	3	5	4	3	3	4	3	5	5
3	4	5	5	4	3	5	4	3	4
2	4	5	4	3	4	5	3	4	4
2	3	3	4	3	2	4	3	4	3
3	5	4	5	3	3	5	2	4	4
4	4	5	5	4	3	4	3	3	5
3	4	4	5	4	3	5	3	4	4
2	3	4	4	3	3	5	2	4	4
3	5	5	5	3	3	5	2	4	5
3	4	5	5	3	3	5	2	3	5

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	4	3	3	4	4	3	5	5	4
4	4	3	4	4	4	3	4	5	4
5	3	3	4	3	4	4	4	5	3
4	4	2	4	4	3	3	4	5	3
4	4	3	3	5	4	4	3	5	4
4	5	3	4	4	4	3	5	5	4
5	4	2	3	4	3	4	4	4	3
5	4	2	3	4	4	4	4	5	4
4	5	1	3	4	4	2	5	4	2
5	4	2	4	5	4	3	4	4	3
4	3	3	3	3	3	2	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	5	5	4
5	4	2	3	4	3	4	4	5	3
4	5	3	3	5	3	4	4	5	4
5	4	3	4	4	3	3	4	5	3

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
5	4	5	4	5	5	4	3	4	4
4	4	5	3	4	5	4	4	3	5
5	5	4	4	5	4	5	3	5	4
4	5	4	4	5	4	4	3	4	4
4	4	3	3	5	5	4	2	4	5
5	5	4	5	4	5	5	3	3	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	3	5	5	5	3	4	4
3	5	3	4	5	4	4	3	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	3	5
4	4	4	4	5	5	5	3	4	5
5	4	4	5	4	4	4	3	4	5
4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
5	5	4	3	5	5	4	4	3	5
5	4	3	4	4	5	4	3	4	5

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
5	4	3	5	5	4	4	4	3	4
5	4	3	5	5	5	3	5	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
5	3	3	5	5	4	4	4	3	4
5	4	4	5	5	5	3	3	1	3
5	5	4	5	5	3	4	4	2	3
5	4	3	4	5	4	3	5	4	3
4	5	3	5	4	5	3	2	3	4
4	3	4	5	4	4	2	4	2	4
5	4	4	4	5	5	3	3	2	3
5	4	4	4	5	4	4	3	1	4
5	4	2	4	5	3	3	4	3	4
4	3	4	5	4	4	4	5	3	3
5	4	3	5	5	4	5	4	2	3
5	4	4	5	5	5	3	4	3	4

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0
0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1
1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0
1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0
0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0
1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0

