

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA AGENCIA ANDRÉS AVELINO  
CÁCERES DE CAJA SULLANA, AREQUIPA 2016”**

TESIS PRESENTADA POR  
**CLAUDIA CECILIA BECERRA CERVANTES**  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

AREQUIPA – PERÚ  
2017

## DEDICATORIA

A Dios que me acompaña siempre y me da su fortaleza mediante su amor que perdura en el tiempo a pesar de los obstáculos.

A Ian por ser mi orgullo y mi gran motivación, por impulsarme a cada día superarme en la carrera de ofrecerle siempre lo mejor y por estar presente en todos mis logros, sé que te sentirás orgulloso de mi.

A mis padres por mostrarme que con paciencia se pueden lograr mis objetivos y porque con su apoyo incondicional lo hice posible.

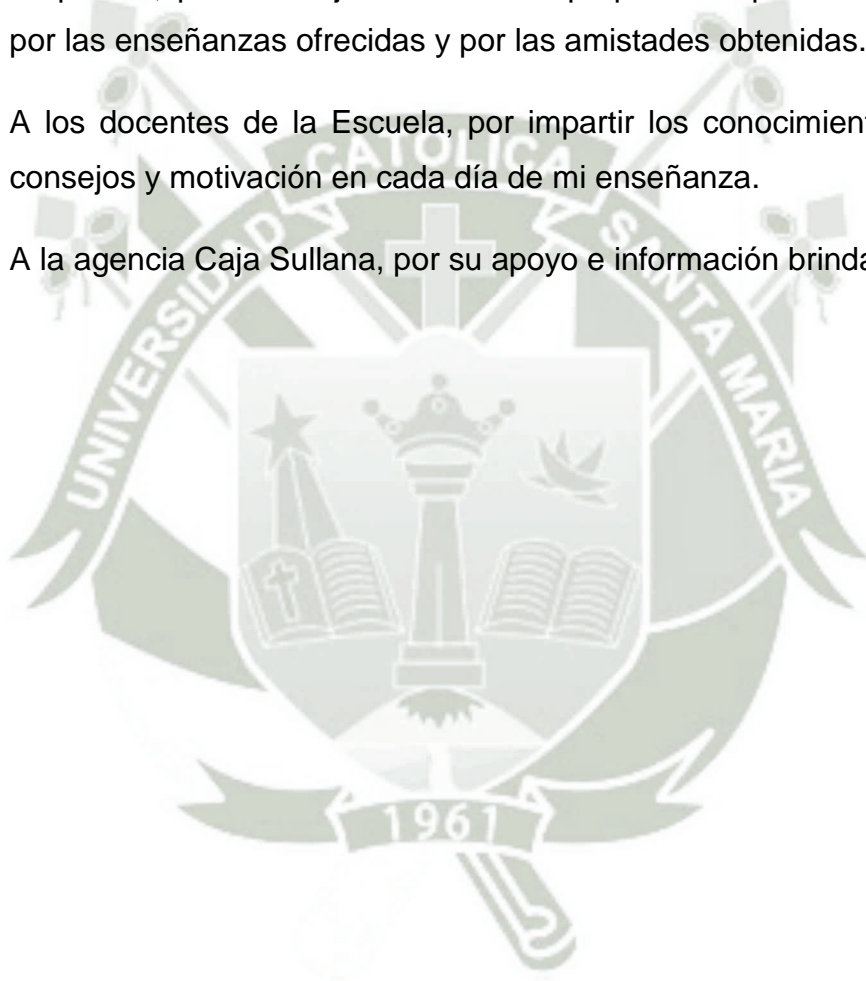
**CLAUDIA CECILIA BECERRA CERVANTES**

## AGRADECIMIENTO

Especial agradecimiento a la Universidad Católica de Santa María, a la Escuela Profesional de Administración de Empresas, por ser forjadora de mi preparación profesional, por las enseñanzas ofrecidas y por las amistades obtenidas.

A los docentes de la Escuela, por impartir los conocimientos, consejos y motivación en cada día de mi enseñanza.

A la agencia Caja Sullana, por su apoyo e información brindada



## RESUMEN

La investigación de tipo descriptivo, evaluó la Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016. Se trabajó con el total del universo compuesto por 49 trabajadores de esta Agencia. Para el recojo de datos se empleó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) para medir el clima organizacional, y un cuestionario semiestructurado elaborado por la investigadora para medir el desempeño laboral. Los resultados mostraron, entre otros que el clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa es de nivel medio; que el desempeño laboral de los trabajadores de esta Agencia, según la percepción de éstos, es regular, que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo que fue corroborado con los resultados obtenidos de la prueba de chi-cuadrado.

**Palabras claves:** Clima organizacional, desempeño laboral.

## ABSTRACT

The present thesis is titled "INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL WEATHER ON THE JOB PERFORMANCE ON THE AGENCY ANDRES AVELINO CACERES OF THE BANK OF SULLANA, AREQUIPA 2016" This descriptive type investigation, evaluate the influence of the organizational weather on the job performance on the agency Andres Avellino Caceres of the bank of Sullana, Arequipa 2016. We work with a total universe composed by 49 workers of this agency.

For counting the data we use the organizational weather scale (EDCO) to measure the organizational weather, and a semi-structured questionnaire elaborated by the investigator to measure the job performance. The results shows, that the organizational weather of the agency Andres Avellino Caceres of the bank of Sullana, Arequipa is at a middle level; the job performance of the workers of this agency, on this perception, is regular, there exist a relationship between the organizational weather and the job performance of the workers, which was corroborated with the results obtained the "chi-square" test.

Key words: organizational weather, job performance.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ha cobrado en los últimos tiempos gran importancia, pues se considera que influye de manera decisiva en el eficiente desempeño laboral de los trabajadores de las organizaciones, las que en el mundo globalizado de hoy se encuentran prácticamente obligadas a tener éxito, pues de lo contrario están condenados al fracaso y extinción. El clima organizacional es percibido por los trabajadores.

Por su parte, el buen desempeño laboral de un trabajador depende, entre otros, de experimentar interiormente satisfacción en su trabajo, respeto, capacitación y una remuneración que sea acorde con las funciones y responsabilidades que desarrolla en la empresa.

Al respecto, se ha observado que en la Agencia Andrés Avelino Cáceres – Caja Sullana Arequipa, el clima organizacional sería regular, lo que determinaría también que el rendimiento laboral sea regular, esto es, que los trabajadores no desarrollan en beneficio de la organización, el íntegro de sus aptitudes y capacidades.

Precisamente, el tema del estudio es establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la Agencia Andrés Avelino Cáceres – Caja Sullana Arequipa.

Para ello en el Capítulo I se exponen los aspectos metodológicos. En el Capítulo II se revelan los resultados de la investigación respecto a clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016. Asimismo, se da cuenta del desempeño laboral de estos trabajadores y la manera en que el clima organizacional influye en su desempeño laboral.

A continuación se alcanzan las conclusiones de la investigación, las que han permitido corroborar la hipótesis planteada. Las recomendaciones están dirigidas al Administrador de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa, así como al Gerente General de Caja Sullana, a efectos establezcan

mecanismos de acción para mejorar el clima organizacional de la Agencia materia de estudio, y de la organización en general.

En la investigación se ha diseñado también una propuesta de mejora para mejorar el clima organizacional, en base al diagnóstico encontrado de éste en la Agencia Andrés Avelino Cáceres, y en atención a que se considera que éste resulta ser la causa del desempeño laboral de sus trabajadores. Trabajando la causa se considera que se puede conseguir que los trabajadores alcancen su mejor rendimiento, lo que redundará en beneficio de la organización.

Los anexos de la investigación son la matriz de tabulación de los instrumentos de recolección de datos de las variables de la investigación.



## INDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
RESUMEN .....	iii
INTRODUCCIÓN .....	v
CAPÍTULO I .....	1
PLANTEAMIENTO TEORICO .....	1
1.1    Problema de Investigación.....	2
Enunciado del Problema.....	2
1.2    Descripción del Problema.....	2
1.2.1    Campo : Administración de Empresas.....	2
1.2.2    Tipo de problema .....	2
1.2.3    Variables.....	2
1.2.4    Interrogantes básicas .....	4
1.3    Justificación del Problema.....	5
1.4    Objetivos .....	6
1.5    Marco Teórico .....	7
1.5.1    Esquema Estructural .....	7
1.5.3    Antecedentes Investigativos.....	22
1.6    Hipótesis.....	28
CAPITULO II .....	29
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL .....	29
2.1    Técnicas e Instrumentos.....	30
2.2    Estructura de los Instrumentos.....	31
2.3    Campo de Verificación.....	41

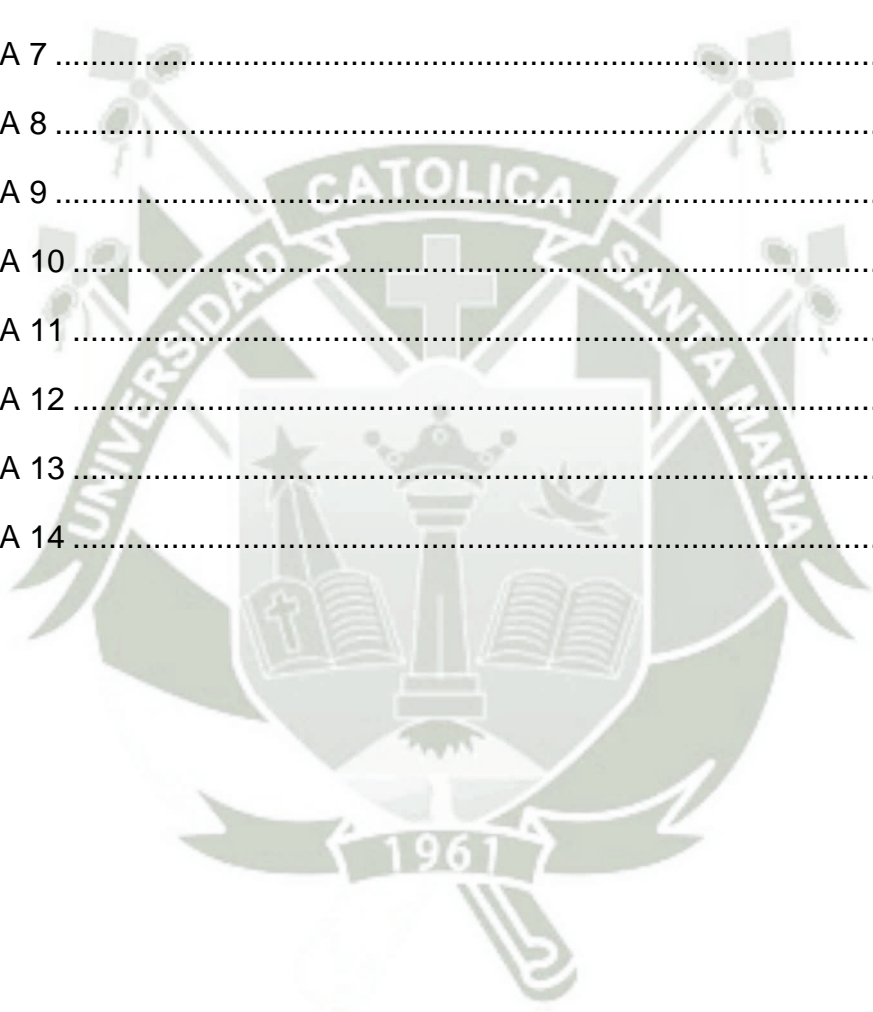
2.3.1	Ámbito.....	41
2.3.2	Temporalidad.....	41
2.3.3	Unidades de Estudio.....	41
2.4	Estrategia de Recolección de Datos.....	41
2.5	Recursos Necesarios.....	41
2.5.1	Recursos Humanos.....	41
2.5.2	Recursos Materiales y Financieros.....	42
2.6	Cronograma de Trabajo.....	43
CAPÍTULO III.....		44
RESULTADOS.....		44
3.1	Clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016.	45
3.2	Desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016.....	64
3.3	Establecer la manera en que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016.....	78
CONCLUSIONES.....		80
RECOMENDACIONES.....		82
PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....		83
BIBLIOGRAFÍA.....		88

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 RELACIONES INTERPERSONALES.....	46
CUADRO 2 ESTILO DE DIRECCION.....	48
CUADRO 3 SENTIDO DE PERTENENCIA.....	50
CUADRO 4 RETRIBUCION.....	52
CUADRO 5 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.....	54
CUADRO 6 ESTABILIDAD.....	56
CUADRO 7 CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION.....	58
CUADRO 8 VALORES COLECTIVOS.....	60
CUADRO 9 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	62
CUADRO 10 SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	65
CUADRO 11 ESTIMACION EN EL TRABAJO.....	67
CUADRO 12 TRABAJO EN EQUIPO.....	69
CUADRO 13 CAPACITACION POR LA EMPRESA.....	71
CUADRO 14 REMUNERACION.....	73
CUADRO 15 RENDIMIENTO LABORAL.....	75
CUADRO 16 DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES.....	77

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICA 1 .....	47
GRÁFICA 2 .....	49
GRÁFICA 3 .....	51
GRÁFICA 4 .....	53
GRÁFICA 5 .....	55
GRÁFICA 6 .....	57
GRÁFICA 7 .....	59
GRÁFICA 8 .....	61
GRÁFICA 9 .....	66
GRÁFICA 10 .....	68
GRÁFICA 11 .....	70
GRÁFICA 12 .....	72
GRÁFICA 13 .....	74
GRÁFICA 14 .....	76



## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA N°1 SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.....97

ANEXO 2: CUESTIONARIO N°2 PARA TRABAJADORES SOBRE  
DESEMPEÑO LABORAL.....106





## I.- Planteamiento Teórico.

### 1.1 Problema de Investigación.

#### Enunciado del Problema.

Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016.

### 1.2 Descripción del Problema.

**1.2.1 Campo** : Administración de Empresas

**Área** : Administración de personal

**Línea** : Clima organizacional y desempeño laboral

#### 1.2.2 Tipo de problema

Por la naturaleza del problema se trata de una investigación documental y de campo.

En relación al nivel, la investigación que se plantea corresponde a un problema explicativo, ya que se busca medir el Clima Organizacional para encontrar las causales de su influencia en el Desempeño Laboral.

#### 1.2.3 Variables

##### a) Análisis de Variables.

**Variable Independiente:** Clima organizacional

**Variable Dependiente:** Desempeño laboral

##### b) Operacionalización de variables

#### Indicadores

**Variable dependiente:**

- Satisfacción en el trabajo

- Sentimiento de respeto/estimación
- Trabajo en equipo
- Capacitación al personal
- Nivel de Remuneraciones

**Variable independiente:**

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

**Medios**

**Variable dependiente:** cédula de preguntas (cuestionario semiestructurado), elaborado por la investigadora.

**Variable independiente:** Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Lo antes expuesto se observa en el siguiente cuadro:

VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Clima organizacional <i>(Variable Independiente)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Estilo de dirección</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Retribución</li> <li>• Disponibilidad de recursos</li> <li>• Estabilidad</li> <li>• Claridad y coherencia en la dirección</li> <li>• Valores colectivos</li> </ul>	Según Escala de Clima Organizacional (EDCO): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel bajo: de 40 a 93 puntos</li> <li>• Promedio: de 94 a 147 puntos</li> <li>• Nivel alto : De 148 a 200 puntos</li> </ul>
Desempeño laboral <i>(Variable Dependiente)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción en el trabajo</li> <li>• Sentimiento de respeto/estimación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Capacitación al personal por la entidad</li> <li>• Nivel de remuneraciones</li> </ul>	Según Encuesta de elaboración propia. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> <li>• Regular</li> <li>• Alto</li> </ul>

#### 1.2.4 Interrogantes básicas

1.2.4.1.- ¿Cómo es el estado del clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016?

1.2.4.2.- ¿Cómo es el estado del desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016?

1.2.4.3.- ¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016?

### **1.3 Justificación del Problema.**

Se considera que la presente investigación es válida pues resulta muy importante establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016. De allí también la conveniencia de la presente investigación y que ésta sirve, pues incrementa el conocimiento sobre este importante tema.

La relevancia social o humana se da porque el mayor conocimiento sobre esta materia contribuirá a establecer soluciones para resolver el problema de estudio.

En relación a la relevancia metodológica, la investigación aplicará instrumentos para la obtención de datos en el trabajo de campo. La investigación tiene también relevancia científica pues significa un aporte, es decir, un nuevo conocimiento, al establecer metodológicamente la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016.

Asimismo, tiene también relevancia contemporánea, pues se observa que en la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana Arequipa, los trabajadores no laboran al máximo de sus capacidades en vista que el clima organizacional es de nivel medio con mucha frecuencia, lo que incide directamente en que la Agencia no alcance muchas veces las metas y objetivos mensuales, trimestrales y anuales. Esto tiene especial relevancia considerando que en la ciudad de Arequipa existe una fuerte competencia debido a las numerosas instituciones financieras que existen en la ciudad, muchas de ellas especializadas en microcréditos. Por lo que de continuar esta situación se perderá competitividad lo que podría determinar más adelante el fracaso de

esta agencia, con las consecuencias negativas en reducción de personal, lo que es un tema de actualidad y de repercusión social.

Finalmente se dirá que el interés de la investigadora es genuino y la curiosidad por el problema elegido es real, lo que garantiza la culminación de la investigación; a lo que se agrega que ésta es factible realizarla y además es original.

#### 1.4 Objetivos

- **OBJETIVO GENERAL**

Identificar las principales consecuencias del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores de la agencia Caja Sullana, Andrés Avelino Cáceres.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1.4.1.-Realizar e interpretar el análisis del clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016.

1.4.2.- Realizar e interpretar el análisis del desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016.

1.4.3.- Analizar la manera en que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016.

## 1.5 Marco Teórico

### 1.5.1 Esquema Estructural

#### 1.- Clima Organizacional

El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional en donde sus miembros son los que toman el papel más importante. Es por eso que el clima organizacional es producto del sistema formal e informal de la parte administrativa y de factores que existen en las organizaciones<sup>1</sup>.

El clima organizacional cumple un papel fundamental en estas épocas para el desarrollo de todas las organizaciones, el cual se encuentran en un proceso continuo de mejoramiento del ambiente de trabajo de cada organización, para así tener una creciente en la productividad, una mayor eficiencia y satisfacción por parte de sus clientes, sin descuidar el recurso humano, por consiguiente es de gran importancia estudiar las variables ambientales para así conocer su consecuencias negativas o positivas con el desarrollo de las labores de los trabajadores vinculados a ella.

Hay diferentes conceptos de clima organizacional:

Para Chávez (2007) es el conglomerado de percepciones y emociones que los trabajadores desarrollan en relación con las características de su organización, tales como reglamentos, políticas, procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo la manera en que son dirigidos, los estilos de comunicación que hay, los horarios que son implantados, las capacitaciones, sus procedimientos administrativos, la ergonomía y las condiciones físicas del lugar; elementos que permite haber una distinción entre las organización y que son influyentes dentro de la misma.

La percepción se refiere al proceso donde el ser humano organiza, descifra y resuelve numerosos apremios con el fin de explicar su entorno. Se define como

---

<sup>1</sup> Litwin & Stringer, 2000

conocimiento y está relacionada por las experiencias de las personas, las motivaciones, necesidades, sus deseos, expectativas y valores que están relacionadas al ambiente laboral en donde se actúa.

Es por esto que la percepción es el punto de equilibrio o unión entre las condiciones que rigen una empresa y la conducta que tiene el empleado. Conocer estas percepciones que tiene un empleado de su entorno laboral es un recurso muy valioso para entender su comportamiento y por el otro lado establecer los agentes que influyen en estas percepciones que permitirá fijar las maneras más adecuadas de establecer el nivel de rendimiento y elevar la calidad del ambiente laboral.

En el clima organizacional presentan clasificaciones en las cuales se considera como un todo: el clima democrático, autocrático, abierto, cerrado, de apoyo; es posible que dentro de una misma entidad u organización haya diferentes climas, que el clima de una área puede diferir de otra y a la vez ambos puedan ser distintos de la organización como una totalidad.

## **2.- La Influencia y Relación Entre Otros Conceptos**

Con reiteración se tiende a suponer como semejante los términos de motivación, satisfacción, clima organizacional y cultura organizacional; estos tienen una gran relevancia respecto al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional.

Por consiguiente se define los conceptos de cada término de los cuales influye el clima organizacional:

### **a.- Satisfacción**

Según Chávez (2007) el concepto de satisfacción refiere al estado afectivo de agrado que una persona tiene respecto a su realidad laboral. Este mismo representa la unidad emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción se origina entre lo que un individuo anhela y de lo que puede obtener. Como resultado de esta evaluación surgen sentimientos positivos o de satisfacción como también sentimientos negativos o de insatisfacción según lo que el empleado encuentre en condiciones que desea o en aquellas que no puede cumplir.

En otras palabras, el grado de satisfacción se ve afectado por el clima organizacional. Por ello, a pesar de la estrecha relación entre ambas definiciones, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima extiende a formar mayor satisfacción.

### **b.- Cultura Organizacional**

La cultura organizacional hace mención a aquel conglomerado de normas, principios, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, edificadas y asimiladas por los integrantes de una organización a partir de su interacción mutua que logra regular la actuación de toda la organización, logrando una fidelidad. (Chávez, 2007)

Ante esto se puede decir que el Clima Organizacional tiene características que lo hacen relativamente cambiante, en tanto que la Cultura Organizacional nos muestra una permanencia, constancia y una inercia.

### **c.- Motivación**

Representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas personas desean completar una actividad pero se distraen o desaniman con facilidad. Tienen un fuerte deseo pero un compromiso bajo. Otros trabajan de manera afanosa aunada a una persistencia impresionante, pero a su trabajo le falta inspiración. Estas personas tienen alto compromiso pero un deseo bajo.

La primera pregunta de diagnóstico que debe hacer el supervisor acerca de un individuo con bajo rendimiento es si las deficiencias en el desempeño de la persona radican en la falta de habilidad o en la falta de motivación.

Se constituyen las siguientes precisiones sobre la relación de dichos términos en el clima organizacional:

1. El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por ende incurre en la motivación, la satisfacción y la acción.
2. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y en su eficiencia que tiene el trabajador.
3. La satisfacción incurre en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos.
4. Por su parte la cultura los afecta a todos con todo lo antes mencionado; es de suma importancia indicar que la Gestión de Recursos Humanos, es una estrategia clave, cuyo fin del área es crear relaciones laborales sanas y armoniosas estableciendo un sistema de retroalimentación eficiente que llevará a la organización hacia metas con acciones y estrategias planteadas.

### **3.- Dimensiones del Clima Organizacional**

Es fundamental realizar la conceptualización de cada una de las dimensiones del clima Organizacional, lo que se indica a continuación: (Drovett, 2011)

El desarrollo de esta estrategia podrá lograrse a través de la Evaluación del Clima Laboral, para lo cual será necesario considerar las siguientes dimensiones:

1. Orientación Organizacional
2. Administración del Talento Humano
3. Estilo de Dirección
4. Comunicación e Integración
5. Trabajo en Grupo

## 6. Capacidad Profesional

## 7. Medio Ambiente Físico

Por tanto es fundamental realizar la conceptualización de cada una de las dimensiones del clima Organizacional, por lo que se especifican a continuación:

### **3.1.- Orientación Organizacional**

Es la reacción de los trabajadores en relación con la misión, visión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y sus procesos, se distribuyen las funciones y se entrega todos los recursos necesarios para que pueda cumplir con los objetivos de su labor.

### **3.2.- Administración del Talento Humano**

Es el nivel en que los trabajadores obtienen una percepción sobre los procesos de la organización orientada a la correcta ubicación de los trabajadores en sus respectivos cargos y funciones, a su capacitación, lograr una satisfacción, para así poder obtener un crecimiento personal y laboral.

### **3.3.- Estilo de Dirección**

Son las habilidades y conocimientos gerenciales que se aplican para el desempeño de las funciones de cada área; métodos y características para poder guiar a individuos y grupos hacia la consecución de sus objetivos.

### **3.4.- Comunicación e Integración**

Es el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas que logra realizar una retroalimentación entre dichas partes, esto se realiza a través de signos orales, escritos o mímicos, que van en dirección horizontal y vertical en las organizaciones con el fin de fortalecer la identificación y aceptación de los miembros en la entidad.

### **3.5.- Trabajo en Grupo**

Es la labor que realiza determinado número de personas que trabajan de manera independiente pero que aporta sus habilidades complementando al grupo para llegar un logro común con el cual están comprometidas y del cual son responsables.

### **3.6.- Capacidad Profesional**

Es el conglomerado de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y comportamientos personales de los trabajadores que de forma integrada, logra lo que se requiere para garantizar una buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que se desempeña.

### **3.7.- Medio Ambiente Físico**

Son las condiciones físicas que rodean el trabajo (buena iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden seguridad, mantenimiento locativo) y que en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Tanto el ambiente donde una persona realiza sus labores diarias, el trato que recibe por parte de sus superiores, la relación que lleva con los demás empleados ajenos o no al trabajo van conformando lo que definimos como Clima Organizacional. Esto puede ser un beneficio como también un obstáculo para el buen desempeño de los colaboradores como también toda la organización en conjunto, este también puede ser un factor de distinción e influencia para el comportamiento de las personas que participan.

En conclusión es la forma en que los empleados y directivos perciben de la organización y que se relaciona directamente con el desempeño laboral.

#### **4.- Factores que Conforman el Clima Organizacional**

Los factores que conforman el clima organizacional son de gran importancia en las organizaciones ya que a través de esta vemos reflejado el comportamiento de los trabajadores de la misma; por tanto los factores interno y externos tienen una dependencia de las actividades o experiencia que cada individuo tenga respecto a la organización, por ende el clima organizacional refleja el comportamiento entre las características personales y las organizaciones.

#### **5.- Características del Clima Organizacional**

Según Goncalves (2000), el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

1. El Clima organizacional se refiere a las características externas o internas que influyen en los miembros que la componen y el medio ambiente de la Organización.
2. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Los distintivos anteriormente nombrados son captados de forma directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en dicho medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta sobre el medio en donde trabaja y que son relativamente permanentes en el tiempo, tienen diferencias entre una organización a otra como también de una área a otra.

El Clima, junto con las disposiciones y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, los cuales son: factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

El buen clima o mal clima organizacional, tendrá unas series de consecuencias tanto positivas y negativas, definida por la percepción que los colaboradores tengan sobre la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Como síntesis el Clima Organizacional es importante en las relaciones dentro y fuera de la organización, la toma de decisiones y la ejecución de las mismas.

Es importante tener el concepto claro de la Gestión Social Integral para el talento Humano, este término es definido como la manera de comprender la naturaleza humana, de sus potencialidades, valores y posibilidades, es comprender que las personas son trascendentes y está orientándose a una proyección, siendo el cambio parte de un proceso de transformación en el largo plazo y plantea el rescate del ser humano como base del desarrollo del talento de cada persona, con el fin de posibilitar un mundo más abierto, con alegría,

responsabilidad, credibilidad, en donde la sensibilidad y el respeto hacia el otro se constituyan en los valores esenciales que permita caracterizar una comunidad humana y feliz<sup>2</sup>.

A partir de la afirmación mencionada podemos decir que es necesario contar con dos cosas para que todo individuo crezca y se desarrolle de manera integral, esas son, su entorno y de otras personas; cuando esta relación es llevada y representada correctamente, da paso a que sus capacidades avancen de forma constructiva y armoniosa.

El departamento de la Gestión Social Integral para el Desarrollo del Talento Humano tiene una función, cuyo fin es que todos los elementos que se relacionen con la Gestión Social del Talento Humano sociabilicen. (Pardo y Arteaga, 2000).

Dicha función es:

- Las partes que conformen y hagan sustento del Departamento de gestión Social Integral para el Desarrollo del Talento Humano deben cumplir una función muy importante la cual es ser gestores sociales cuyas responsabilidades estén perfiladas para montar un sistema de comunicación y de apoyo que facilite el proceso sinérgico que se necesita dentro del departamento.

Se hace notar la importancia que se tienen en cuanto a los profesionales de lo social para que influyan directamente al momento de llevarse a cabo el proceso de creación de programas gestión del Talento de las personas en una organización. Podemos decir entonces que lo esencial del proceso de gestión del talento es la intervención de los trabajadores sociales, uno por uno específicamente, en el área laboral; esta se desarrolla en departamentos con nombres como departamento de Gestión Humana, Talento Humano o Desarrollo de Personal El grupo interdisciplinario que deba realizar sus

---

<sup>2</sup>(Pardo y Arteaga, 2000)

intervenciones, las debe llevar a cabo de forma constante y con una estructura definida para que pueda ofrecer soluciones correctas en el momento indicado.

El profesional en ciencias sociales intervendrá en el área de Gestión del Talento Humano, para poder entrar directamente en esta etapa, es necesario identificar las cuatro áreas en las cuales se puede intervenir:

1. Área de Protección
2. Área Socio – afectiva
3. Área Creativa
4. Área Lúdica

Es importante que se conozcan los conceptos de cada área, por lo tanto se hizo un desarrollo de cada una de ellas a continuación:

#### **5.1.- Área de Protección**

Todo vínculo laboral tiene como fin obtener, mediante la capacidad y talento profesional del trabajador, una retribución económica. Pero más que una retribución económica lo que busca es elevar su calidad de vida y bienestar así como el de su familia a través de su esfuerzo y desempeño.

La importancia de esta área yace en que se encarga de denotar directamente los beneficios adicionales que los funcionarios, mediante el planteamiento de programas de seguridad y bienestar, otorgan a sus trabajadores.

#### **5.2.- Área Socio afectivo**

El sentido de pertenencia es obtenido por el empleado una vez que establece vínculos socio afectivos con los otros trabajadores, iniciando un proceso de aprendizaje, interacción y reconocimiento; dicho proceso permite que al nuevo trabajador de la Organización estar arraigado con ese nuevo contexto socio-cultural del cual ya es parte y en el que se desenvuelve.

El Profesional Social se encarga de desarrollar los programas de esta área, esto incidirá de forma determinante en la consecución de objetivos del trabajador y en su potencialización. El empleado obtiene un status esto le permitirá alcanzar reconocimiento y objetivos, los programas desarrollados por el profesional del talento humano influirán en su consecución.

### **5.3.- Área Creativa**

En la medida que el individuo siente que es reconocido por el aporte productivo que le brinda a la organización, este a su vez representa un proceso de reciprocidad entre los dos; en esta área el Trabajador social asume un rol de Gestor social, planeando, diseñando y ejecutando programas que brinden espacios a los funcionarios para su crecimiento personal, teniendo en cuenta que el individuo se reconoce como un ser integral.

### **5.4.- Área Lúdica**

Las actividades de esta área nutrirán el ambiente de trabajo para que las relaciones interpersonales entre los diferentes departamentos que conforman la organización se hagan más fuerte. Estas actividades son vitales para el bienestar físico y mental de los trabajadores

## **6.- Desempeño Laboral**

Chiavenato (2007) define el desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

Según Silva (2006), para hablar de la influencia que existe por parte del clima sobre el desempeño debemos considerar tanto las consecuencias del clima sobre el comportamiento, como en el desempeño organizacional, Ya que la forma en que se estructura las tareas, el pago establecido en cuanto a ellas, el cómo se controlan las decisiones, la forma de comunicarse, etc. influyen de manera importante en la percepción que los individuos forman de su ambiente de trabajo. Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus conductas.

Surgieron así modelos que buscan representar la variación de las actitudes en el trabajo, sobretodo de la satisfacción laboral en relación al clima y al desempeño (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Parker, 2003). Según esta visión, el efecto de la satisfacción laboral sobre el desempeño debería ser directo en comparación al clima, el cual sería indirecto y mediado por las actitudes.

Los autores suelen ser cuidadosos cuando se trata de expresar los efectos que el clima tiene sobre el desempeño. Por ejemplo, Silva (1996), indica que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo tanto los autores en general hablan del impacto potencial del clima en el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer relación causal entre ambas variables, sino considerándolo como un antecedente sin efecto en el resultado. (Silva, 1996; Burton y Lauridsen 2004).

Existen algunos meta-análisis, que indican que dentro de las dimensiones del clima, las que más relación han mostrado con los desempeños y rendimientos en el trabajo están: el cómo se supervisa, el apoyo en el trabajo, las toma de decisiones y riesgo, relación entre compañeros, estructura de pagos, recompensas y reconocimientos (Schratz, 1993).

### **6.1.- Factores que Influyen en el Desempeño Laboral**

Las organizaciones para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e

inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se encuentran, la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo, capacitación para el trabajador y estrés laboral.

Existen factores que muestran correlación e influyen de forma directa en el desempeño de los trabajadores, las organizaciones privadas, públicas, gubernamentales o no, deben tomarlas en cuenta para ofrecer una atención de calidad a sus clientes. Podemos destacar algunos como la satisfacción del trabajador, trabajo en equipo, la autoestima y la línea de carrera así como la capacitación.

A continuación se realiza una breve exposición de cada uno de estos ítems.

#### **6.1.1.- Satisfacción del Trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo, se plantea que es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros<sup>3</sup>.

Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

#### **6.1.2.- Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

---

<sup>3</sup> Davis y Newton, 1991

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decir que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

En ese aspecto, sentirse estimado y/o apreciado o reconocido en el trabajo que se realiza, se considera influye de manera decisiva en un adecuado rendimiento laboral.

### **6.1.3.- Trabajo en Equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

#### **Características del trabajo en equipo:**

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

#### **6.1.4.- Capacitación del Trabajador**

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la

organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

Según Nash (1989), los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. Este autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

### **6.1.5 Estrés Laboral**

Los conflictos que radican en las diferencias personales y en la incompatibilidad de funciones están exacerbados en gran medida por un entorno estresante. Cuando una organización es forzada a operar con un presupuesto austero, es más probable que sus miembros se vean implicados en disputas sobre reivindicación de áreas de competencia y requerimientos de recursos. La escasez tiende a disminuir la confianza, a incrementar el etnocentrismo y a reducir la participación en la toma de decisiones. Éstas son las condiciones ideales para incubar el conflicto interpersonal (Cameron, Kim y Whetten, 1987).

### **1.5.3 Antecedentes Investigativos.**

Escobar y Hernández (2004), trabajaron en una investigación que lleva por nombre: Percepción del clima organizacional en los trabajadores de la contraloría municipal de Maracaibo. El trabajo está orientado a medir y evaluar

diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. La población utilizada para la investigación, estuvo conformada por 112 trabajadores, de la contraloría municipal de Maracaibo, las características de estos sujetos fueron las siguientes: 44 personas del sexo masculino, 68 personas del sexo femenino, con edades comprendidas entre 18 y 69 años, y con un estimado de 1 a 20 años de experiencia en la institución. Para la recolección de la información sobre la variable de percepción del clima organizacional, se seleccionó como instrumento de medición el cuestionario auto-administrado diseñado por Cangas y Labarca (1997). La investigación arrojó como resultado, que la percepción global del clima organizacional hubo prevalencia del nivel intermedio positiva, debido a que la mayor distribución de los sujetos se agruparon en esa categoría (56,8%). Como conclusión, se obtuvo una percepción positiva en el clima organizacional.

Palma Carrillo, Sonia (2005), realizó un estudio que lleva por nombre: Motivación y Clima laboral en personal de entidades universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 profesores y empleados administrativos de tres universidades de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de Motivación y Clima Laboral bajo el enfoque de Mc Clelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados por el Software SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de Motivación y Clima laboral resaltándose la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Hernández M, Gutiérrez y Flores (S/F), realizaron una investigación que lleva por nombre: El Estrés en el trabajo: Un enfoque Psico-administrativo. El trabajo está orientado a la determinación de los factores que provocan el estrés, los síntomas y efectos. La población utilizada para dicha investigación fueron 100 trabajadores de ambos sexos de una organización privada del D.F, México. Para la recolección de la información sobre la variable estrés laboral, se construyó una encuesta con 55 reactivos a los cuales los sujetos tenían que responder, si la condición referente a su organización y a su grupo de trabajo,

en cuanto a la fuente de estrés se da, (1) Nunca, (2) Raras veces, (3) Ocasionalmente, (4) Algunas veces, (5) Frecuentemente, (6) Generalmente y (7) Siempre. La investigación arrojó como resultado que el 56% de la población experimenta un nivel medio de estrés por ambigüedad de rol, que un 60% experimenta un nivel de estrés bajo por responsabilidad de personas y que un 48% de los sujetos experimenta un nivel de estrés bajo por el clima organizacional de su empresa. Como conclusión se obtuvo que un nivel de Estrés laboral bajo en la organización donde se llevó a cabo el estudio.

Capote<sup>4</sup> realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

Cruz Cordero<sup>5</sup> manifiesta que la cultura de una organización puede definirse como, una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado. Manifiesta que en relación con la satisfacción de los trabajadores, se puede plantear que los principales factores de satisfacción en el contexto laboral de la empresa estudiada son: el salario, las condiciones adecuadas de locales de trabajo y del comedor, la alimentación, los medios de protección, la transportación, las posibilidades de acceder a vivienda, el disponer de la información necesaria,

---

<sup>4</sup> En Escorihuela L (1999). El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar  
<sup>5</sup> Cruz Cordero, Teresa (2003) Motivación y satisfacción laboral.

las posibilidades de promoción y la organización de la producción, las cuales están asociadas a la satisfacción de necesidades básicas. Concluye que los mecanismos de satisfacción laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades de los trabajadores, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas. La experiencia de una empresa productiva.

Simil<sup>6</sup> realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría factorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores y obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Escorihuela<sup>7</sup> realizó un estudio en la Escuela de Aviación Militar con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades educativas de la Fuerza Aérea Venezolana, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población militar integrada por oficiales y sub-oficiales y aerotécnicos de la Escuela de Aviación Militar. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden. . Concluye el autor de la investigación que también otro factor

---

<sup>6</sup> En Cruz Cordero, Teresa (2003) Motivación y satisfacción laboral.

<sup>7</sup> Escorihuela, L (1999). El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar.

que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional militar, especialmente los oficiales que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la Escuela y se identifican con ella.

Álvarez Valverde<sup>8</sup> señala que el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Esta autora señala que el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Partiendo de estas afirmaciones desarrolló una investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en el Instituto de Oftalmología (INO). Su finalidad esencial fue destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en el INO, entidad de salud que brinda servicios básicamente a la población de bajos recursos económicos y con problemas oculares severos. El estudio encontró que la cultura organizacional del INO es desequilibrada puesto que el área

---

<sup>8</sup> Álvarez Valverde, Shirley (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. Lima: UNMSM.

explícita (operativa) no concuerda con el área implícita (creencias y valores). En el INO se observa una resistencia al cambio por el estilo de liderazgo (autoritario) predominante en la organización). Hay la carencia de un clima participativo y proactivo. La actividad laboral es excesivamente controlada y supervisada. La carencia de una línea de carrera y de proyección profesional estimula la deserción del personal calificado, tanto estable como contratado, hacia otras instituciones. Hay disconformidad por la política administrativa ya que el personal percibe que no hay una verdadera vocación por la innovación y la atención a los recursos humanos de la institución. Prima un tipo de comunicación vertical – informativa. Hay poca comunicación y cooperación entre las áreas.

Carrillo<sup>9</sup> estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral desarrollados bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el software del SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin embargo en relación a clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. La autora resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

---

9 Palma Carrillo, Sonia (2002) Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Lima. 7 Nieves, Freddy (2003) Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua". ERT.

Estas investigaciones aportan un marco referencial a las variables: clima organizacional y desempeño laboral en el contexto organizacional por lo tanto se justifica el soporte que aportan a la misma.

### 1.6 Hipótesis.

Dado que actualmente el clima organizacional cumple un papel fundamental en el desarrollo de la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana.

Es probable que desarrollando el presente trabajo de investigación podamos determinar como el clima organizacional está influyendo en el desempeño laboral de la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016.





## 2.1 Técnicas e Instrumentos.

### Técnicas

Las técnicas que se emplearán, para la variable independiente y dependiente, será el cuestionario

### Instrumentos

Los instrumentos de verificación serán:

- a) Para la variable independiente: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

- b) Para la variable dependiente: cédula de preguntas (cuestionario semiestructurado), elaborado por la investigadora.

Lo antes expuesto se observa en el siguiente cuadro:

<b>Variables</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
<i>Variable independiente:</i> Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala de Clima Organizacional (EDCO)</li> </ul>
<i>Variable dependiente:</i> Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédula de preguntas (cuestionario semiestructurado)</li> </ul>

## 2.2 Estructura de los Instrumentos

### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

#### ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO)

**Nombre del instrumento:** Escala de Clima Organizacional (EDCO)

**Autores:** Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

**Procedencia:** Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

**Propósito:** Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

**Significación:** Una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

**Grupo de referencia (población destinataria):** la EDCO va dirigida a los trabajadores de una empresa, dentro del área administrativa.

**Extensión:** La prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

**Material a utilizar:** Un computador con el programa Acces, un diskette con el instrumento

**Escala:** 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.

**Subescalas :** En EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- 1.- Relaciones interpersonales
- 2.- Estilo de dirección
- 3.- Sentido de pertenencia
- 4.- Retribución
- 5.- Disponibilidad de recursos
- 6.- Estabilidad
- 7.- Claridad y coherencia en la dirección.

## 8.- Valores colectivos

### **Características de los Ítems**

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

### **Instrucciones de aplicación**

**Para el examinador.** Debe conocer las características del grupo al cual va dirigida la prueba. Leer el instructivo y la prueba en su totalidad.

Debe tener en cuenta a qué tipo de personas va dirigida la prueba específicamente.

Antes de aplicar la prueba el experimentador debe conocer la empresa donde se va a aplicar. Debe asegurarse que se disponga de los equipos necesarios como son: computador.

**Para el sujeto.** Lea las instrucciones y sígalas estrictamente.

### **Calificación de la Prueba**

#### **Plantilla de calificación**

En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera:

Siempre = 5

Casi siempre=4

Algunas veces =3

Muy pocas veces =2

Nunca =1

Los ítems positivos son : 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

En el caso de ítems negativos la calificación sería de la siguiente manera:

Nunca = 5

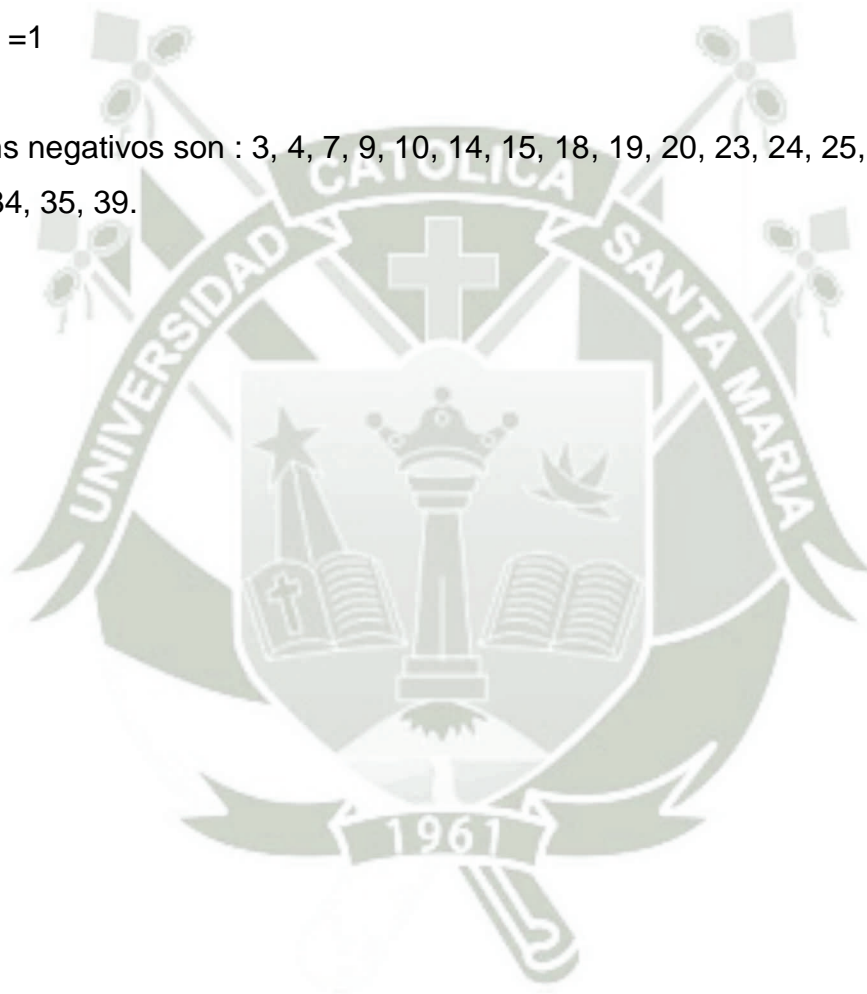
Muy pocas veces =4

Algunas veces = 3

Casi siempre =2

Siempre =1

Los ítems negativos son : 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.



## CUESTIONARIO A APLICAR

### ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**El Clima Organizacional:** se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones ; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.

A continuación usted encontrara 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, como se muestra en el siguiente ejemplo :

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

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
		X		
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: Masculino \_\_\_\_\_

Femenino \_\_\_\_\_

Años de servicio: \_\_\_\_\_

Área en la que trabaja: \_\_\_\_\_

**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 PARA TRABAJADORES SOBRE DESEMPEÑO LABORAL**

Estamos realizando una investigación con el propósito de establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres – Caja Sullana Arequipa, 2016.

Agradecemos su colaboración en responder este cuestionario.

Marque con una “X” la respuesta que corresponda:

1.- ¿Siente usted satisfacción en su trabajo?

a.- Bajo \_\_\_\_\_ b.- Regular \_\_\_\_\_ c.- Alto \_\_\_\_\_

2.- ¿En su trabajo en la organización, se siente usted respetado/estimado?

a.- Bajo \_\_\_\_\_ b.- Regular \_\_\_\_\_ c.- Alto \_\_\_\_\_

3.- ¿Existe trabajo en equipo en la empresa?

a.- Bajo \_\_\_\_\_ b.- Regular \_\_\_\_\_ c.- Alto \_\_\_\_\_

4.- ¿Ha sido usted capacitado por la empresa?

a.- Bajo \_\_\_\_\_ b.- Regular \_\_\_\_\_ c.- Alto \_\_\_\_\_

5.- ¿La remuneración que percibe es buena?

a.- Bajo \_\_\_\_\_ b.- Regular \_\_\_\_\_ c.- Alto \_\_\_\_\_

6.- ¿Cómo considera usted su rendimiento laboral?

a.- Bajo \_\_\_\_\_ b.- Regular \_\_\_\_\_ c.- Alto \_\_\_\_\_

## **2.3 Campo de Verificación.**

### **2.3.1 Ámbito**

La investigación se realizó en las instalaciones de la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, situada en Av. Vidaurrazaga N° 105 en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero, provincia y departamento de Arequipa.

### **2.3.2 Temporalidad.**

La investigación comprende el presente año 2016.

### **2.3.3 Unidades de Estudio.**

#### **a) Universo.**

Las unidades de estudio para la presente investigación serán los 49 trabajadores de la agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana de Arequipa, los mismos que corresponden al 100%.

#### **b) Muestra**

Por tratarse de una población pequeña, susceptible de ser estudiada en su totalidad, no se consigna muestra.

## **2.4 Estrategia de Recolección de Datos**

Para el presente trabajo de investigación será necesario cursar oficio al Administrador de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana, Arequipa, a efectos establecer una entrevista personal para que se dictamine las principales problemáticas que el encuentra en su grupo y trabajo y así poder corroborar lo mencionado con la autorización de la aplicación de las encuestas en su personal.

## **2.5 Recursos Necesarios**

### **2.5.1 Recursos Humanos.**

Investigadora: Claudia Cecilia Becerra Cervantes

### 2.5.2 Recursos Materiales y Financieros

Recursos materiales	Costo S/.
• Material de oficina (papel bond, cuadernos, lapiceros, etc.)	50.00
• Material Bibliográfico (libros, revistas, separatas, etc.)	160.00
• Servicio de tipeado en computadora	100.00
• Asesoría estadística	300.00
• Fotocopias y pápelografos	90.00
• USB	50.00
• Anillado e impresión	75.00
• Otros	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>925.00</b>

#### Criterios para el Manejo de los Resultados.

A efectos de la investigación, para la sistematización o procesamiento de los datos obtenidos se empleará como procedimientos la seriación, la codificación, la tabulación y la graficación para la contabilización de las respuestas y la elaboración de cuadros o tablas y gráficas.

En el análisis de la información que se obtenga, se empleará el proceso de jerarquización de datos para luego establecer relaciones previas y apreciar posteriormente de manera crítica la información así ordenada y sistematizada.

De esta forma el estudio de los datos observados y los que se encontrarán en el momento del análisis que se realizará, servirá de fundamento de las conclusiones de la investigación.

## 2.6 Cronograma de Trabajo

Tiempo Actividades	Mes				Mes				Mes				
	Octubre 2016				Noviembre 2016				Diciembre 2016				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
•Elaboración y presentación del proyecto		X	X	X									
•Recolección de datos					X	X	X						
•Estructuración de resultados										X			
•Informe final											X	X	



### **3.1 Clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016.**

Para establecer el clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016, se procedió a la aplicación de la Escala de Clima Organizacional (EDCO), que consta de 40 preguntas con respuestas de opción múltiple en una escala de Likert que son:

- i) siempre
- ii) casi siempre
- iii) algunas veces
- iv) muy pocas veces
- v) nunca.

La Escala EDCO mide las 08 dimensiones del clima organizacional que son los siguientes:

- i) relaciones interpersonales
- ii) estilo de dirección
- iii) sentido de pertenencia
- iv) retribución
- v) disponibilidad de recursos
- vi) estabilidad
- vii) claridad y coherencia en la dirección
- viii) valores

El valor que se otorga a cada respuesta se encuentra establecido en la propia Escala EDCO, según cuadro de interpretación de resultados.

Como producto de la aplicación de este instrumento, los resultados obtenidos se exponen a continuación:

## CUADRO 1

## RELACIONES INTERPERSONALES

CUADRO 1 RELACIONES INTERPERSONALES

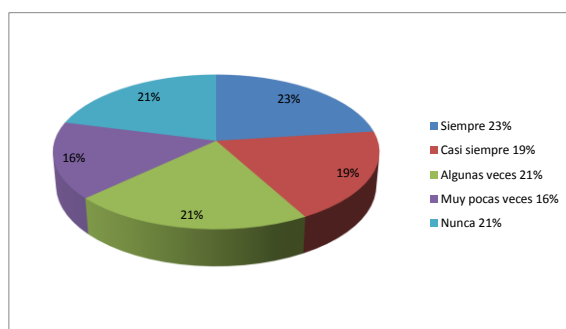
	F	%
<b>Siempre</b>	12	23
<b>Casi siempre</b>	9	19
<b>Algunas veces</b>	10	21
<b>Muy pocas veces</b>	8	16
<b>Nunca</b>	10	21
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Escala de clima organizacional – EDCO

Los encuestados tienen la opinión que las relaciones interpersonales son, en su mayoría, buena obteniendo así un puntaje de 63% , en tanto que un 37% de trabajadores de Caja Sullana, agencia Arequipa menciona que las relaciones son deficientes.

Estos resultados son motivo de positivismo, ya que el clima laboral percibido influye de manera positiva en el rendimiento de los trabajadores.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 1

Fuente: Cuadro 1



## CUADRO 2

### ESTILO DE DIRECCIÓN

CUADRO 2 ESTILO DE DIRECCION

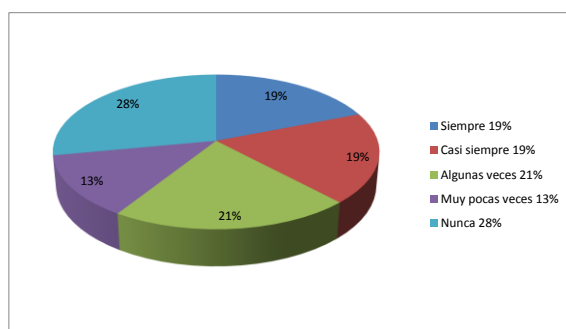
	F	%
<b>Siempre</b>	9	19
<b>Casi siempre</b>	9	19
<b>Algunas veces</b>	10	21
<b>Muy pocas veces</b>	7	13
<b>Nunca</b>	14	28
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Escala de clima organizacional - EDCO

El estilo de dirección se ve reflejado en el 42% de encuestados quienes indican que no es bueno o pocas veces lo es, mientras que el 38% considera que si se da una buena dirección; lo que se interpreta en que la mayoría de encuestados posee una mala coordinación con sus superiores.

Estos resultados influyen negativamente, ya que al mostrar los superiores directos una disconformidad con los trabajadores estos en su mayoría no dan todo el porcentaje de su capacidad. Se debería determinar cuál es el motivo que indica dicha disconformidad, o en su totalidad capacitar a los superiores directos acerca de este tema.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 2

Fuente: Cuadro 2



## CUADRO 3

## SENTIDO DE PERTENENCIA

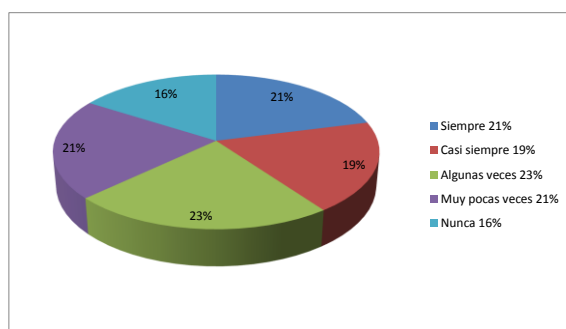
CUADRO 3 SENTIDO DE PERTENENCIA

	F	%
<b>Siempre</b>	10	21
<b>Casi siempre</b>	9	19
<b>Algunas veces</b>	12	23
<b>Muy pocas veces</b>	10	21
<b>Nunca</b>	8	16
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Escala de clima organizacional - EDCO

Respecto al sentido de pertenencia seamos un poco más optimistas algunas veces, casi siempre y siempre tienen 63% de sentido de pertenencia lo que hace que los empleados se sientan identificados para laborar de mejor manera con la empresa, por otro lado el 37% dice que muy pocas veces o nunca siente pertenencia dentro de la ella, esto debido primordialmente a la retribución económica y al ambiente laboral.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 3

Fuente: Cuadro 3



## CUADRO 4 RETRIBUCIÓN

CUADRO 4 RETRIBUCION

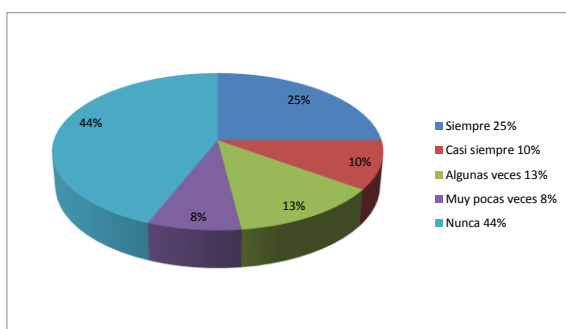
	F	%
<b>Siempre</b>	12	25
<b>Casi siempre</b>	5	10
<b>Algunas veces</b>	7	13
<b>Muy pocas veces</b>	4	8
<b>Nunca</b>	21	44
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Escala de clima organizacional - EDCO

Las retribuciones; algunas veces, muy pocas veces y nunca son buenas para un total acumulado de 65% dado que el trabajo que ellos realizan no se ven compensado por bonos ni premios que pueda abonar la empresa a sus trabajadores para que estos se sientan motivados por el trabajo a desarrollar, por otro lado no todos los trabajadores creen que el salario es malo, siempre y casi siempre son bien retribuidos para el 35% de los trabajadores se sienten gratificados con su remuneración.

Como se puede apreciar la mayoría de trabajadores considera que en su empresa no existe reconocimiento de la relación entre la tarea y la remuneración, esto es, no se sienten recompensados por su labor bien realizada.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 4

Fuente: Cuadro 4



## CUADRO 5

### DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

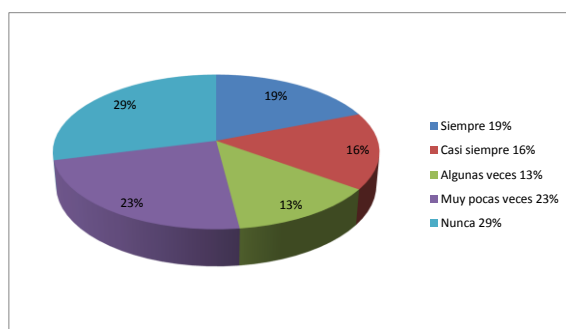
CUADRO 5 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

	F	%
<b>Siempre</b>	9	19
<b>Casi siempre</b>	8	16
<b>Algunas veces</b>	7	13
<b>Muy pocas veces</b>	11	23
<b>Nunca</b>	14	29
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Escala de clima organizacional - EDCO

La disponibilidad de recursos debe ser uno de los puntos más importantes que toda empresa debe tomar en cuenta para que sus trabajadores realicen de manera adecuada y eficaz su trabajo, en lo reflejado por las encuestas el 48% considera que la disponibilidad de estos es buena, esto nos refleja que en su mayoría el personal no considera estar en un ambiente apto para cumplir con sus obligaciones; según lo investigado, mayormente por el lugar de ubicación, la mala iluminación y la falta de ventilación en horas de la tarde, lo que hace que los trabajadores se sientan exhaustos a ciertas horas y no puedan cumplir de manera eficiente con su tarea.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 5

Fuente: Cuadro 5



**CUADRO 6**  
**ESTABILIDAD**

**CUADRO 6 ESTABILIDAD**

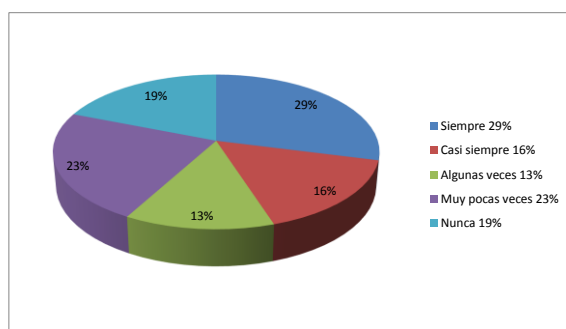
	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	14	29
<b>Casi siempre</b>	8	16
<b>Algunas veces</b>	7	13
<b>Muy pocas veces</b>	11	23
<b>Nunca</b>	9	19
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Escala de clima organizacional - EDCO

Con respecto a esta subescala, la estabilidad de los trabajadores se manifiesta en 58% quien considera que siempre, casi siempre y algunas veces existe estabilidad laboral; esto se vio reflejado en las encuestas ya que al menos la mitad de trabajadores tiene un tiempo laboral de 3 años a más.

Mientras que el 42% considera que no existe una adecuada estabilidad laboral, manifestada en la poca motivación que existe por parte de sus superiores

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 6

Fuente: Cuadro 6



## CUADRO 7

### CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN

CUADRO 7 CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION

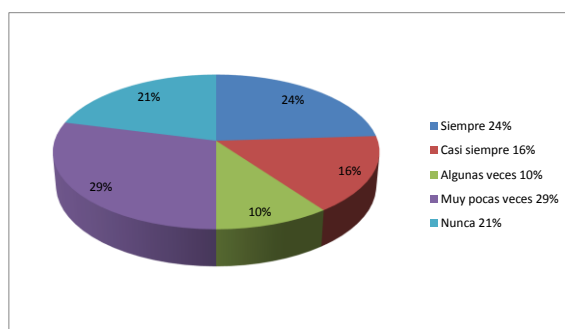
	F	%
<b>Siempre</b>	12	24
<b>Casi siempre</b>	8	16
<b>Algunas veces</b>	5	10
<b>Muy pocas veces</b>	14	29
<b>Nunca</b>	10	21
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Escala de clima organizacional - EDCO

En relación a la coherencia de la dirección, teniendo en cuenta que siempre la comunicación tiene que ser clara y más aún si se quiere mantener un orden en las relaciones se refleja que el 50% de los trabajadores considera tener una adecuada coherencia con las ideas que imparte a dirección.

Por otro lado, la siguiente parte de la organización mayormente no entiende las ideas impartidas por la dirección.

Lo expuesto anteriormente se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 7

Fuente: Cuadro 7



## CUADRO 8

### VALORES COLECTIVOS

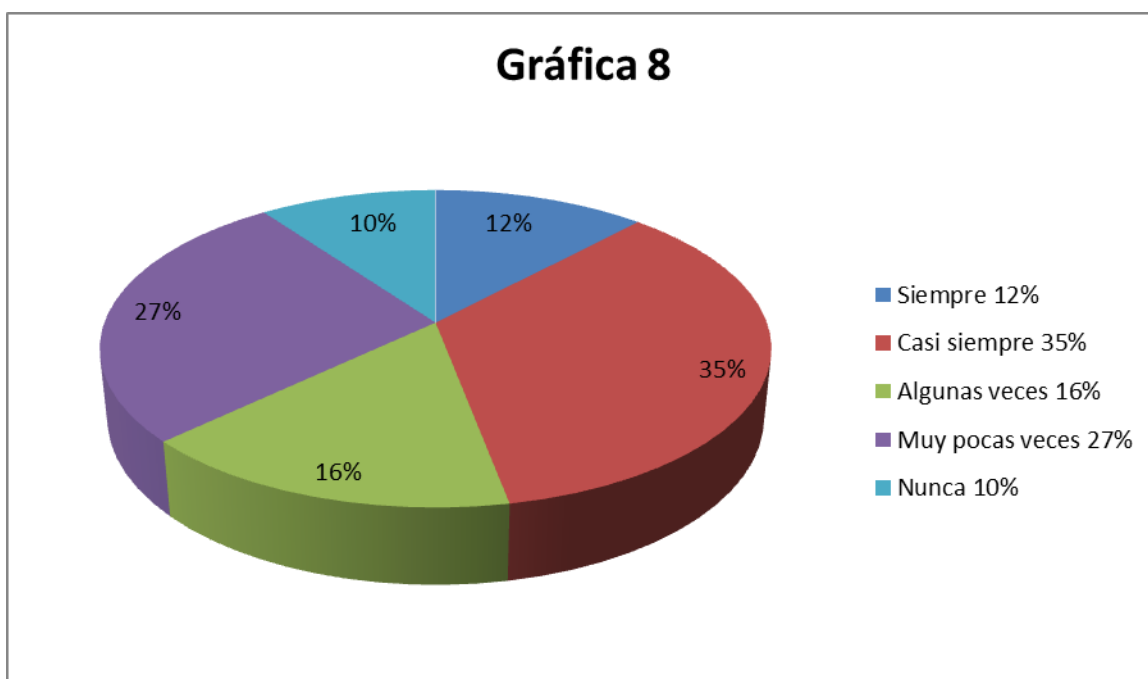
CUADRO 8 VALORES COLECTIVOS

	F	%
<b>Siempre</b>	6	12
<b>Casi siempre</b>	17	35
<b>Algunas veces</b>	8	16
<b>Muy pocas veces</b>	13	27
<b>Nunca</b>	5	10
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Escala de clima organizacional - EDCO

Los valores colectivos son los más claros que se deben establecer desde el momento que el trabajador pisa el centro de labor teniendo en cuenta que siempre, casi siempre y algunas veces sienten que los valores conservan en la convivencia de los trabajadores, el 63% estableció el positivismo de tener buenas practicas entre los trabajadores.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 8

Fuente: Cuadro 8



Como resumen de lo antes expuesto, a continuación se presenta el siguiente cuadro, donde las dimensiones han sido numeradas de la siguiente forma:

- 1.- Relaciones interpersonales
- 2.- Estilo de dirección
- 3.- Sentido de pertenencia
- 4.- Retribución
- 5.- Disponibilidad de recursos
- 6.- Estabilidad
- 7.- Claridad y coherencia
- 8.- Valores colectivos

**CUADRO 9**

**CUADRO RESUMEN DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

CUADRO 9 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

	D1 %	D2 %	D3 %	D4 %	D5 %	D6 %	D7 %	D8 %
<b>Siempre</b>	23%			25%		29%		
<b>Casi siempre</b>								
<b>Algunas veces</b>		21%	23%					
<b>Muy pocas veces</b>							29%	27%
<b>Nunca</b>					29%			

**Fuente:** Escala de clima organizacional - EDCO

En el cuadro que antecede, los siguientes son los principales resultados encontrados para cada una de las dimensiones:

Para la dimensión relaciones interpersonales el 23% considera que siempre es buena; de la dimensión de estilo de dirección el 21% dice que algunas veces es buena, el 23% dice que algunas veces es buena la dimensión de sentido de pertenencia y el 25% manifiesta que siempre es buena la dimensión de retribución.

En relación a la dimensión de disponibilidad de recursos el 29% dice que nunca es buena; el 29% dice que siempre es buena la dimensión de estabilidad; el 29% opina que muy pocas veces es buena la dimensión de claridad y coherencia en la dirección y el 27% opina que muy pocas veces es buena la dimensión de valores colectivos.

Estando a los resultados expuestos éstos procedieron a tabularse, puntuarse, sumarse y a interpretarse según las instrucciones de la Escala de Clima Organizacional (EDCO), donde según sus Escalas, para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se obtiene el puntaje que fluctúa entre el mínimo y el máximo posible (40 y 200), estableciéndose 3 intervalos:

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

El índice promedio de puntaje EDCO obtenido fue de 141.30, lo que significa que en aplicación de la escala antes mencionada, el clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana es de nivel medio, pues se encuentra en la escala comprendida entre los 94 a 147 puntos.

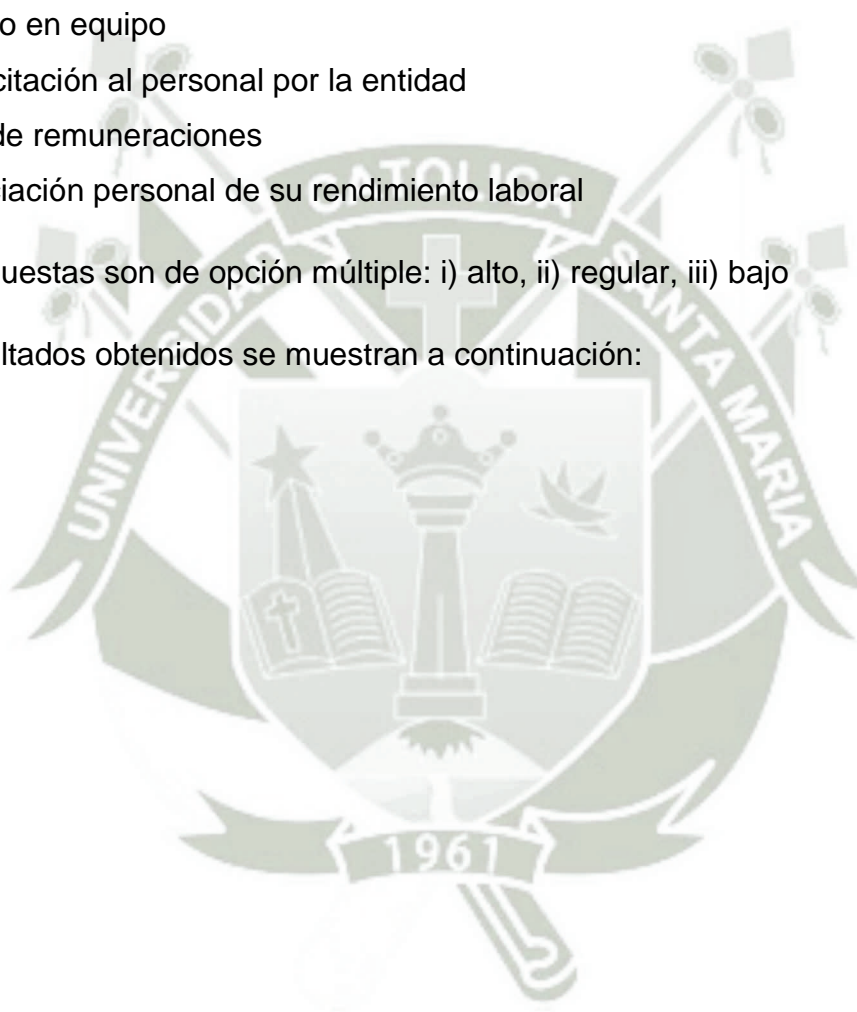
### **3.2 Desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016.**

Para tal efecto, se aplicó a los 49 trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa un cuestionario semiestructurado elaborado por la investigadora, compuesto de seis preguntas que miden las 6 dimensiones del desempeño laboral de los trabajadores como son:

- i) satisfacción en el trabajo
- ii) sentimiento de respeto/estimación
- iii) trabajo en equipo
- iv) capacitación al personal por la entidad
- v) nivel de remuneraciones
- vi) apreciación personal de su rendimiento laboral

Las respuestas son de opción múltiple: i) alto, ii) regular, iii) bajo

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:



## CUADRO 10

## ¿SIENTE USTED SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO?

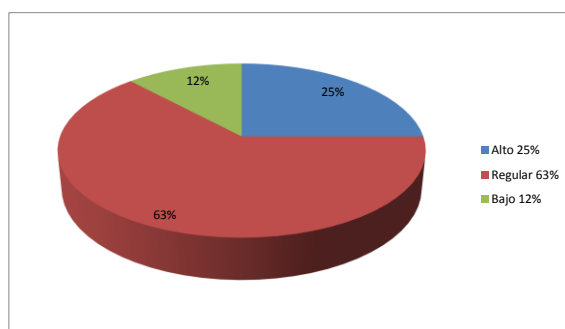
CUADRO 10 SATISFACCION EN EL TRABAJO

	F	%
<b>Alto</b>	12	25
<b>Regular</b>	31	63
<b>Bajo</b>	6	12
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario semiestructurado elaborado por la autora

En relación a la satisfacción laboral, un mayoritario 63% dijo estar regularmente satisfecho, seguido del 25% que indica que su satisfacción es alta, en tanto que un pequeño 12% indica que su satisfacción es baja.

Lo expuesto, se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 9

Fuente: Cuadro 10



## CUADRO 11

## ¿EN SU TRABAJO SE SIENTE USTED RESPETADO/ESTIMADO?

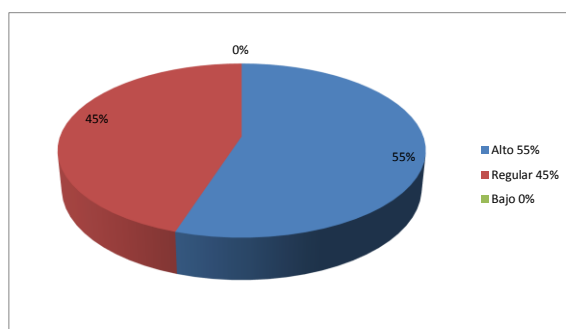
CUADRO 11 ESTIMACION EN EL TRABAJO

	F	%
<b>Alto</b>	27	55
<b>Regular</b>	22	45
<b>Bajo</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario semiestructurado elaborado por la autora

Los entrevistados también fueron preguntados respecto a si se sienten respetados/estimados, indicando el 55% que sienten ese respeto en término alto y el 45% que se sienten regularmente respetados. El respeto en el lugar de trabajo debe ser lo que más prevalezca para que el ambiente de trabajo sea grato y aquí vemos que tenemos como una escala nula de no ser respetados.

Lo expuesto se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 10

Fuente: Cuadro 11



## CUADRO 12

## ¿EXISTE TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN?

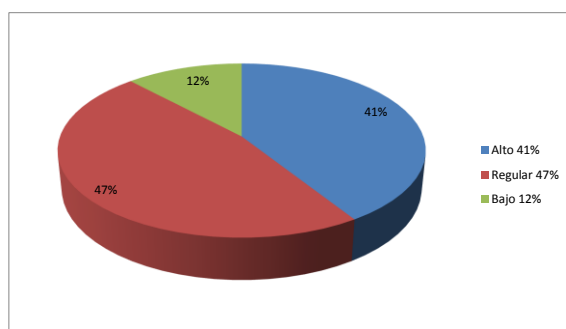
CUADRO 12 TRABAJO EN EQUIPO

	F	%
<b>Alto</b>	20	41
<b>Regular</b>	23	47
<b>Bajo</b>	6	12
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario semiestructurado elaborado por la autora

Preguntados sobre el trabajo en equipo en la organización, el 47% dijo que éste se da en término regular, el 41% respondió que ello ocurre en término alto, en tanto que un minoritario 12% dijo que el trabajo en equipo es bajo, esto puede ser por la falta de comunicación que se tenga entre diferentes áreas dentro de la empresa.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 11

Fuente: Cuadro 12



## CUADRO 13

## ¿HA SIDO USTED CAPACITADO POR LA EMPRESA?

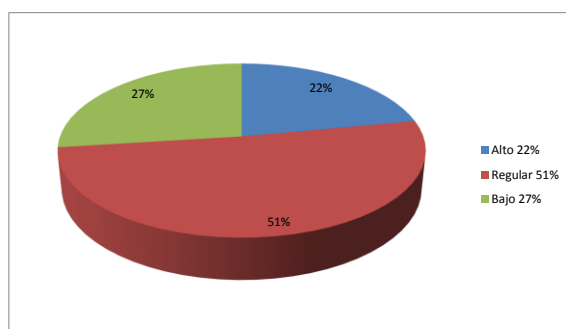
CUADRO 13 CAPACITACION POR LA EMPRESA

	F	%
<b>Alto</b>	11	22
<b>Regular</b>	25	51
<b>Bajo</b>	13	27
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario semiestructurado elaborado por la autora

Podemos darnos cuenta que la capacitación que se tiene dentro la empresa es un promedio regular, ni buena ni mala ya que muchos de los trabajadores no se sienten capacitados por la empresa. Los empleados que creen ser capacitados de manera progresiva es de 22% en cambio un 27% dijo que es bajo pero nos debemos enfocar en este punto medio. Más de la mitad de ellos dicen que la capacitación es regular ya que muchas veces los trabajadores no asisten a todas las capacitaciones por cuestiones de horarios y tiempos, de esta manera sabemos que más de la mitad con un 51% son capacitados.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 12

Fuente: Cuadro 13



## CUADRO 14

## ¿LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE ES BUENA?

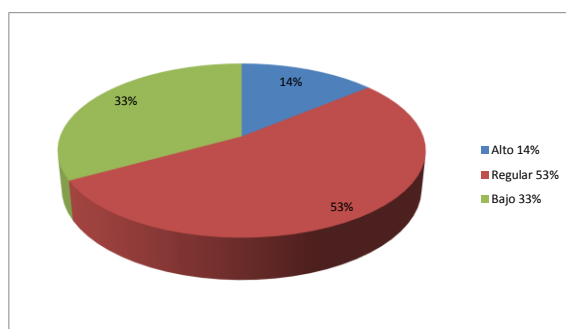
CUADRO 14 REMUNERACION

	F	%
<b>Alto</b>	7	14
<b>Regular</b>	26	53
<b>Bajo</b>	16	33
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario semiestructurado elaborado por la autora

A la pregunta si la remuneración es buena, el 53% dijo que esta es regular, el 33% manifestó que ésta es baja y sólo el 14% indicó que es alta; esto podríamos incrementar con lo comentado en el plan de mejora elaborado para la empresa en estudio.

Lo expuesto se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 13

Fuente: Cuadro 14



**CUADRO 15****¿CÓMO CONSIDERA USTED SU RENDIMIENTO LABORAL?****CUADRO 15 RENDIMIENTO LABORAL**

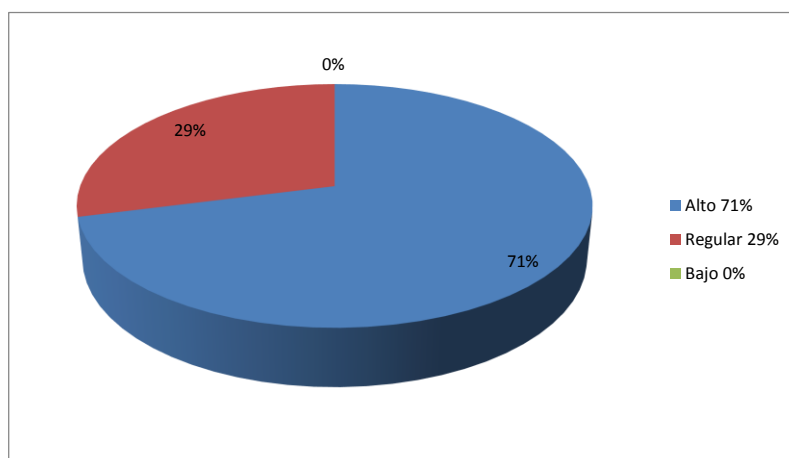
	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Alto</b>	35	71
<b>Regular</b>	14	29
<b>Bajo</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario semiestructurado elaborado por la autora

En relación a cómo consideran su rendimiento laboral, el 71% dijo que es alto, cada trabajador sabe lo que aporta de manera continua a la empresa para que las metas establecidas se cumplan de manera progresiva.

Por otro lado tenemos un 0% en rendimiento laboral bajo, lo que se considera adecuado ya que todos los colaboradores se encuentran en su capacidad de lograr los objetivos y llegar a la visión en conjunto con la empresa.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica:



GRAFICA 14

Fuente: Cuadro 15



Los resultados antes expuestos, se presentan de manera resumida en el siguiente cuadro:

**CUADRO 16**

**DIAGNOSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
DE LA AGENCIA ANDRES AVELINO CÁCERES – CAJA SULLANA  
AREQUIPA 2016**

CUADRO 16 DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES

	Satisfacción. trabajo.	Resp. estima c.	Traba jo en equip o	Capacit ac. por la empres a	Nivel de remuner ac.	Nivel de rendi m. labor al	Prome dio
	%	%	%	%	%	%	%
<b>Alto</b>	25	55	41	22	14	71	38%
<b>Regul ar</b>	63	45	47	51	53	29	48%
<b>Bajo</b>	12	0	12	27	33	0	14%
<b>TOTAL</b>							<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración: propia

Como resumen de los resultados obtenidos anteriormente, se tiene que el 48% considera que el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres – Caja Sullana Arequipa es regular en opinión del 48%. Atrás está el 38% que considera que es alto, y muy atrás están aquellos que consideran que es bajo con el 14%.

### **3.3 Establecer la manera en que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa 2016.**

A efectos de establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana, Arequipa 2016, se consideran los siguientes resultados obtenidos:

1.- Respecto al clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana, se ha establecido que es de nivel medio, en aplicación de la escala EDCO, pues se encuentra en la escala comprendida entre los 94 147 puntos.

2.- En relación al desempeño laboral en la organización el 48% considera que es regular.

Con esta información, se procede a realizar la prueba de chi cuadrado, cuyos resultados se exponen a continuación para establecer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa.

Para tal efecto se procedió de la siguiente manera, a un nivel de significancia de 1%:

1.-  $H_0$ : No existe asociación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa.

$H_1$ : Sí existe asociación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa.

2.-  $\alpha = 0.01$  ó nivel de significancia al 1%

3.- RC. Región crítica. RR

$$R.R. = \{X^2_c > X^2_{\text{tabla}} = 11.35 \text{ se rechaza } H_0\}$$

Teórico es  $X^2=5.226$ , por lo cual  $7.4121 > 5.226$  si existe dependencia entre las variables

4.- Como  $X^2 > E RR$ , concluimos que sí dependen una de la otra, es decir, que sí existe asociación fuerte entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa.

Como se puede observar, la prueba de chi-cuadrado nos da como resultado, al 99% de confianza, que existe una fuerte asociación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa.



## CONCLUSIONES

### PRIMERA

El clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa es de nivel medio.

### SEGUNDA

El desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa, según la percepción de éstos es regular

### TERCERA

Los elementos del clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana favorables son: según la mayoría de trabajadores: Valores colectivos, es decir la armonía que existe entre los trabajadores, trabajo en equipo, solución de problemas.

### CUARTA

Las principales características del clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana según la mayoría de trabajadores son: La estabilidad laboral se ve afectada por los procesos de selección de personal, despidos y los objetivos de la empresa.

### QUINTA

El desempeño Laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana es regular, ya que los trabajadores manifiestan cierto

malestar en el nivel remunerativo respecto a sus funciones y capacidades ocasionando una insatisfacción laboral.

### **SEXTA**

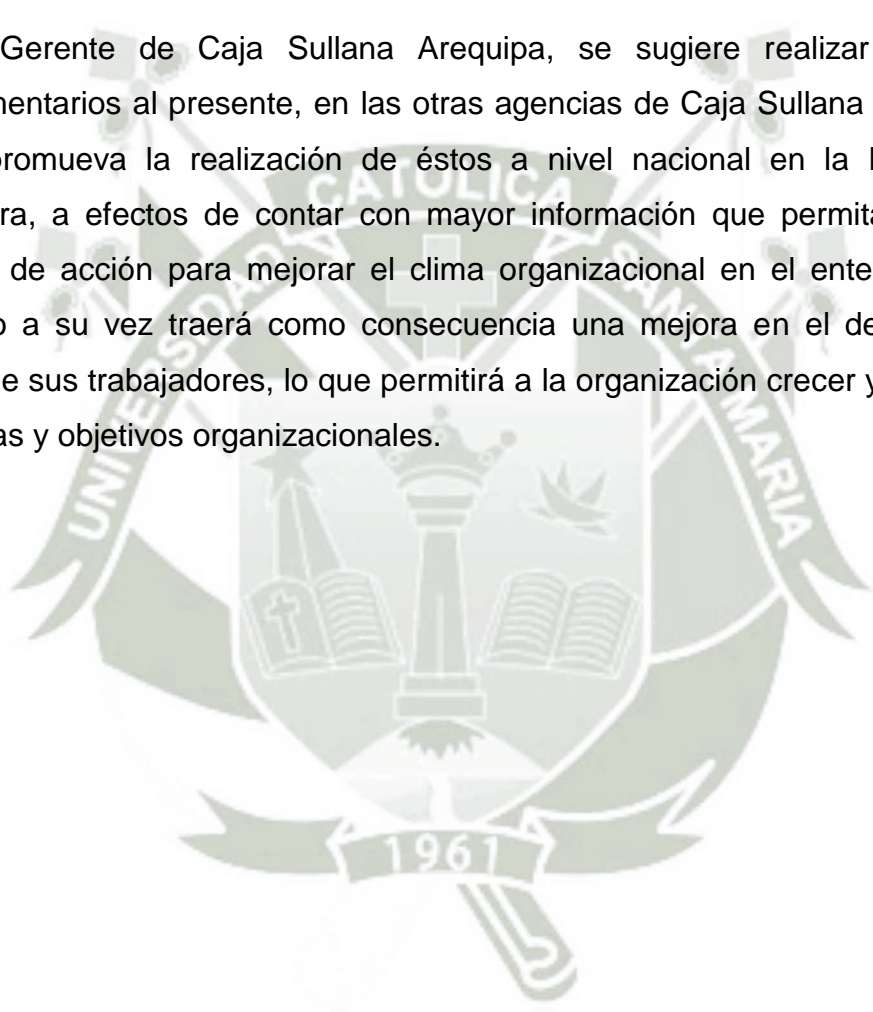
Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa.



## RECOMENDACIONES

1.- Al administrador de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa, hacer de su conocimiento los resultados de la presente investigación a efectos establezca mecanismos de acción para mejorar el clima organizacional de su agencia lo que traerá como consecuencia la mejora en el desempeño laboral de sus trabajadores, en beneficio de la organización y de los propios trabajadores.

2.- Al Gerente de Caja Sullana Arequipa, se sugiere realizar estudios complementarios al presente, en las otras agencias de Caja Sullana Arequipa, y que promueva la realización de éstos a nivel nacional en la Institución Financiera, a efectos de contar con mayor información que permita adoptar políticas de acción para mejorar el clima organizacional en el entendimiento que esto a su vez traerá como consecuencia una mejora en el desempeño laboral de sus trabajadores, lo que permitirá a la organización crecer y alcanzar sus metas y objetivos organizacionales.



## PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Teniendo en consideración los resultados encontrados en la investigación, y considerando que el desempeño laboral es una consecuencia del clima organizacional que se presenta en la Agencia Andrés Avelino Cáceres – Caja Sullana, Arequipa, a continuación se alcanza un Plan de Mejora del Clima Organizacional de la institución financiera, hay que abordar la causa (clima organizacional regular) que genera el desempeño laboral (regular) de los trabajadores.

A continuación se alcanza una Propuesta de Mejora del Clima Organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres – Caja Sullana, Arequipa.

### **PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA ANDRES AVELINO CÁCERES – CAJA SULLANA AREQUIPA**

#### **1.- Dimensiones del clima organizacional materia de la propuesta de mejora.**

Los resultados de la investigación han establecido que en la organización son regulares y/o deficientes las siguientes dimensiones, debido a lo cual resulta necesario intervenirlos a efectos de obtener resultados positivos:

- a.- Estilo de dirección
- b.- Sentido de pertenencia
- c.- Retribución
- d.- Disponibilidad de recursos
- e.- Claridad y coherencia en la administración

## 2.- Plan de Mejora

El plan de mejora contendrá la medida a adoptar, las acciones concretas para alcanzarla, el responsable de llevarla a cabo y además el plazo de ejecución.

La propuesta que se alcanza es la siguiente:

N°	Dimensión	Medida	Acciones	Responsable	Plazo
1	Estilo de dirección	Capacitación a los directivos	Impartir a los directivos un curso de 220 horas como mínimo de liderazgo y motivación (diplomado, post grado, seminario, taller, etc.)	Gerente de RR.HH de Caja Sullana	Corto en un período no mayor a los 6 meses
2	Retribución	Establecer políticas y mecanismos de reconocimiento de los trabajadores	1.- Establecer incentivos económicos y/o premios por consecución de metas, al 1er, 2do y 3er lugar, según propuestas de los trabajadores 2.- Otorgar	1.- Administrador de Agencia Andrés Avelino Cáceres – Caja Sullana Arequipa 2.- Gerente	Corto en un período no mayor a los 6 meses

			<p>certificados escritos mensuales a los que han alcanzado el 1°, 2° y 3° lugar.</p> <p>3.- Reconocimiento anual con incentivos económicos y/o premios por consecución de metas, al 1er, 2do y 3er lugar</p>	<p>de RR.HH de Caja Sullana</p>	
3	Sentido de pertenencia	<p>1.- Las políticas y mecanismos de reconocimiento de los trabajadores permitirán incrementar el sentido de pertenencia.</p>	<p>1.- Se consideran las mismas que para la retribución</p>	<p>1.- Administrador de Agencia Andrés Avelino Cáceres – Caja Sullana Arequipa</p> <p>2.- Gerente de RR.HH de Caja</p>	<p>Corto en un período no mayor a los 6 meses</p>

		2.- Robustece r la política de respeto y valores	2.- Impartir a todo el personal cursos de valores, ética y motivación y superación personal	Sullana	
4	Disponibilida d de recursos	Adoptar políticas y mecanism os que permitan a los trabajador es tener a su disposición los recursos para realizar su trabajo	En coordinación con los trabajadores para que expresen las necesidades de recursos que tienen, se permitirá el uso de los recursos materiales y/o informáticos que requieran para realizar su trabajo	1.- Administrad or de Agencia Andrés Avelino Cáceres – Caja Sullana Arequipa 2.- Gerente de RR.HH de Caja Sullana	Corto en un período no mayor a los 03 mes

5	Claridad y coherencia en la administración	Capacitación a los directivos	Impartir a los directivos un curso de 220 horas como mínimo de toma de decisiones (diplomado, post grado, seminario, taller, etc.)	Gerente de RR.HH de Caja Sullana	Corto en un período no mayor a los 6 meses
---	--	-------------------------------	--	----------------------------------	--

### 3.- Evaluación de la Implantación del Plan de Mejora

Implantado el Plan de Mejora, será necesario verificar su eficacia a través de una nueva evaluación del clima organizacional, a efectos de introducir los ajustes que sean necesarios para hacerlo eficaz.

### 4.- Evaluación permanente del clima organizacional.

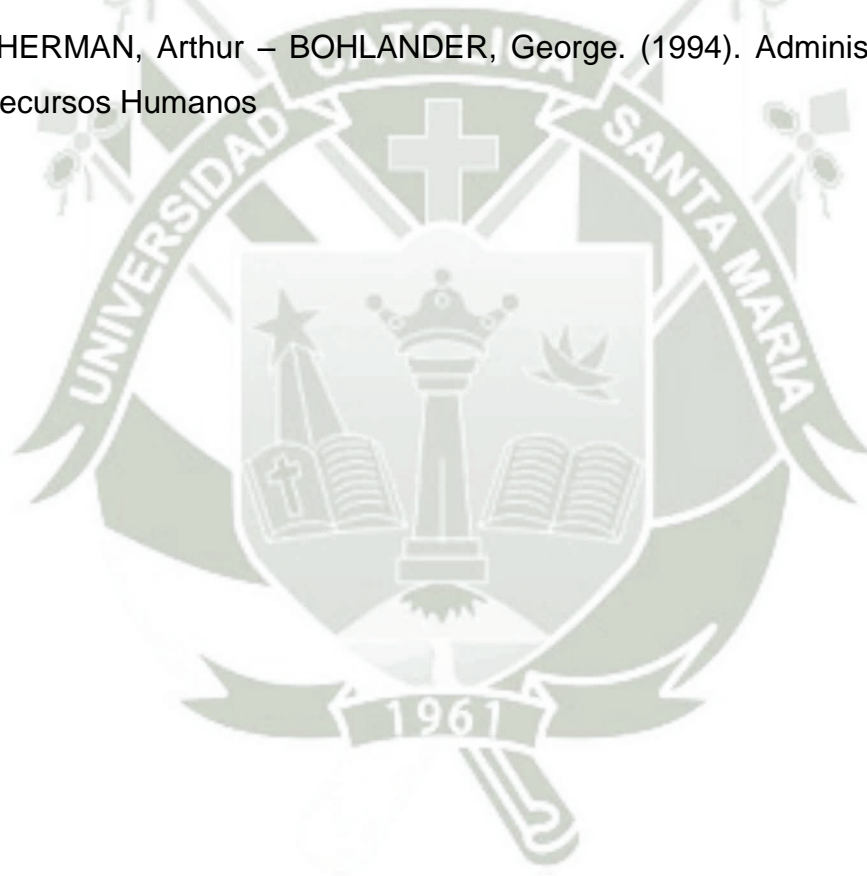
Considerando la importante incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, es necesario establecer políticas para evaluar éste al menos una vez al año, a efectos de tener insumos permanentes y actualizados para alimentar el Plan de Mejora del Clima Organizacional y hacerlo efectivo, a efectos que la organización alcance sus objetivos y metas empresariales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Burton, R.; Lauridsen, J. (2004). *The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance*. Human Resource Management, 43 (1), 67-82.
2. Caligiore, C y Díaz T. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. Estudio de un caso*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.
3. Chavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Mac Graw Hill.
4. Chávez, A. (2013). *Clima organizacional. departamento administrativo de la función pública*. Venezuela: Ediciones Maracaibo.
5. Davis, K. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo. comportamiento organizacional*. México: Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A.
6. Dessler, G. (2003). *Organización y administración. enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
7. Drovett, S. (1992). *Organización y administración*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Maechi.
8. Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Venezuela: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) Ed.
9. Kopelman, R., Brief, A., Guzzo, A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. San Francisco, USA: B. Schneider Ediciones.
10. Litwin, G. (2010), *Motivation and organizational climate*. Boston: USA: Harvard University Press.

11. Milkovich, G y Boudrem, T. (2004). *Dirección y administración de recursos humanos. un enfoque de estrategia*. USA: Iberoamericana Ediciones.
12. Nash, M. (1989). *Cómo incrementar la productividad del recurso humano*. Colombia. Editorial Norma.
13. Pardo, L.; Arteaga, P. (2000). *Gestión social del talento humano*. Venezuela: Ediciones Maracaibo.
14. Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., & Roberts, J. (2003). *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes a meta-analytic review*. Journal of Organizational Behavior, 24, 389-416.
15. Schratz, M. (1993). *Recommendations for the measurement of organizational climate*. Documento presentado en el Reunión anual de la American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canada.
16. Silva, M. (2006). *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Barcelona, España: EUB, S.L.
17. BRUNET, Luc. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Diagnóstico y Consecuencias*.
18. CHIAVENATO, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones*. México. Ed. Mc. Graw Hill Interamericana. Editores. S.A. Novena Edición.
19. DESSLER, Gary. (1999). *Organización y Administración*
20. ELERA ARÉVALO, César Augusto. (2009). *Administración y Gestión del Potencial Humano*. Lima, Perú. Ed. Grández Gráficos S.A.C. Primera Edición.

21. LIKERT, Rensis, Citado por RODRIGUEZ MANSILLA, Darío (1999). Diagnóstico Organizacional. Chile. Ed. Alfaomega, Ediciones Universidad Católica.
22. LITWING y STRINGER, Citados por RODRIGUEZ MANSILLA, Darío. Op. Cit.
23. PRITCHARD Y KARASICK, Citados por ROBBINS, Stephen – JUDGE, Tomothy. (2009). Comportamiento Organizacional
24. RODRÍGUEZ, Darío (2009). Diagnóstico de Comportamiento Organizacional. México. Ed. Prentice Hall Quinta Edición.
25. SHERMAN, Arthur – BOHLANDER, George. (1994). Administración de Recursos Humanos





## ANEXO 1: ENCUESTA N°1 SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en Caja Sullana, agencia Andrés Avelino Cáceres.

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: Masculino ( ) Femenino ( )

Años de servicio: \_\_\_\_\_ Área en la que trabaja:  
\_\_\_\_\_

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 incómodo.

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 atmosfera 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 órdenes 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 e interesa en 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 más 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 despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas 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 está 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	Algunas 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 las 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.

1	2	3	4	5
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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

FUENTE: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

## ANEXO 2: CUESTIONARIO N°2 PARA TRABAJADORES SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Estamos realizando una investigación con el propósito de establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Caja Sullana, agencia Andrés Avelino Cáceres.

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

Agradecemos su colaboración en responder este cuestionario.

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: Masculino ( ) Femenino ( )

Años de servicio: \_\_\_\_\_ Área en la que trabaja: \_\_\_\_\_

Marque con una "X" la respuesta que corresponda:

1.- ¿Siente usted satisfacción en su trabajo?

a.- Bajo \_\_\_\_\_ b.- Regular \_\_\_\_\_ c.- Alto \_\_\_\_\_

2.- ¿En su trabajo en la organización, se siente usted respetado/estimado?

a.- Bajo \_\_\_\_\_ b.- Regular \_\_\_\_\_ c.- Alto \_\_\_\_\_

3.- ¿Existe trabajo en equipo en la empresa?

a.- Bajo \_\_\_\_\_ b.- Regular \_\_\_\_\_ c.- Alto \_\_\_\_\_

4.- ¿Ha sido usted capacitado por la empresa?

a.- Bajo \_\_\_\_\_ b.- Regular \_\_\_\_\_ c.- Alto \_\_\_\_\_

5.- ¿La remuneración que percibe es buena?

a.- Bajo \_\_\_\_\_ b.- Regular \_\_\_\_\_ c.- Alto \_\_\_\_\_

6.- ¿Cómo considera usted su rendimiento laboral?

a.- Bajo \_\_\_\_\_ b.- Regular \_\_\_\_\_ c.- Alto \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**