



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**PLAN DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA
FINANCIERA CREDINKA**

Presentado por:

Bach. YESICA RUIZ BUSTAMANTE

Para optar el título profesional de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

CHICLAYO - PERÚ

2018

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con mucho amor y cariño a mi hija Yuliana Yasmin por ser el motivo e inspiración para salir adelante, a mi mamá, a mi esposo y a toda mi familia por su apoyo incondicional, también a mis amigos, compañeros y docentes por su apoyo y por permitirme pasar cinco años maravillosos llenos de mucha alegría.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios, por haberme dado el valor para culminar mis estudios, a mi asesor Dr. Christian A.Dios Castillo por su apoyo incondicional, por la paciencia y por los ánimos que me dio para hacer realidad el presente trabajo, a todos los docentes que compartieron todos sus conocimientos y me ayudaron a ser una mejor persona y a toda mi familia por apoyarme en todo momento para poder culminar mis estudios.

RESUMEN

El clima organizacional en la financiera CREDINKA persiste ya que entre compañeros de trabajo son una competencia ya que cada uno de ellos tiene que tener una cierta cantidad de clientes nuevos para que cumplan con sus metas y puedan ganar un poco más. Por esa razón el objetivo de la investigación es elaborar un Plan de gestión de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la financiera Credinka. El método de investigación es no experimental, deductivo, y utilizando la técnica de la Encuesta a los 22 trabajadores de la empresa. Los resultados obtenidos muestran que existe un cumplimiento de normas dentro de la organización. Las licencias y permisos de los trabajadores están en un nivel aceptable. La mayoría afirman que si hay una distribución justa de premios o que si son reconocidos. Existe disponibilidad de los jefes para ayudar a sus subordinados, una preocupación por parte de ellos en crear un ambiente laboral agradable. Sin embargo, no existe un apoyo entre compañeros en la realización de su trabajo, es decir, las relaciones interpersonales no son muy buenas. Pero la mayoría de trabajadores terminan su trabajo a tiempo, comprenden las tareas que se le asigna y la conducta de la mayoría de trabajadores afecta de manera positiva su ambiente laboral. Finalmente, se concluye que la aplicación de un plan de gestión de clima organizacional mejorará el desempeño laboral en los trabajadores de la financiera Credinka; debido principalmente al fomento de un trabajo en equipo lo cual repercutirá en la mejora del ambiente de trabajo.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

The organizational climate in the financial CREDINKA persists as between co-workers are a competition since each of them has to have a certain number of new customers to meet their goals and earn a little more. For this reason, the objective of the research is to develop an organizational climate management plan to improve the work performance of the employees of the Credinka financial institution. The research method is non-experimental, deductive, and using the technique of the Survey to the 22 workers of the company. The results obtained show that there is compliance with standards within the organization. The workers' licenses and permits are at an acceptable level. Most say that if there is a fair distribution of awards or if they are recognized. Bosses are available to help their subordinates, a concern on their part to create a pleasant work environment. However, there is no support among colleagues in the performance of their work, that is, interpersonal relationships are not very good. But most workers finish their work on time, understand the tasks assigned to them and the behavior of the majority of workers positively affects their work environment. Finally, it is concluded that the application of an organizational climate management plan will improve the work performance of the Credinka financial workers; mainly due to the promotion of teamwork which will have an impact on the improvement of the work environment.

Keywords: organizational climate, work performance, interpersonal relationships.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE	6
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.1.1 En el ámbito internacional	13
1.1.2 En el ámbito nacional	16
1.1.3 En el ámbito regional	18
1.1.4 En el ámbito institucional	19
1.2 Formulación del problema	20
1.3 Objetivos de la investigación	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Justificación del estudio	21
1.5 Limitaciones de la investigación	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1. Antecedentes del estudio	23
2.1.1. Internacionales	23
2.1.2. Nacionales	24
2.1.3. Regionales	26
2.2. Bases teóricas	28

2.2.1. Variable independiente: (Cultura Organizacional).	28
2.2.1.1. Concepto.	28
2.2.1.2. Características.	29
2.2.1.3. Dimensiones.	31
2.2.2. Variable dependiente: (Bienestar laboral).	34
2.2.2.1. Concepto.	34
2.2.2.2. Características.	34
2.2.2.3. Dimensiones. Indicadores de medición.	36
2.3. Definición de términos.	40
2.4. Hipótesis	41
2.4.1.1. Hipótesis general	41
2.5. Variables	41
2.5.1. Definición conceptual de las variables	41
2.5.1.1. Variable independiente: Cultura organizacional.	41
2.5.1.2. Variable dependiente: Bienestar laboral.	41
2.5.2. Definición operacional de las variables	41
2.5.2.1. Variable independiente: Cultura organizacional.	41
2.5.2.2. Variable dependiente: Bienestar laboral.	41
2.5.3. Operacionalización de variables.	42
CAPITULO III: METODOLOGIA	45
3.1. Tipo y nivel de la investigación.	45
3.1.1. Tipo de investigación.	45
3.1.2. Nivel de investigación.	45
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.	45
3.3. Población y muestra.	46
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.	46
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento	46

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	46
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	48
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.	60
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS	69
ANEXO 1. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO.....	70
ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	81
ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Distribución porcentual de trabajadores según edad.....	48
Tabla 2. Distribución porcentual de trabajadores según sexo.	48
Tabla 3. Distribución porcentual del desempeño de los trabajadores.....	49
Tabla 4. Distribución porcentual acerca de la comunicación entre jefes- subordinados.	49
Tabla 5. Distribución porcentual sobre las relaciones interpersonales con sus superiores.....	50
Tabla 6. Distribución porcentual sobre las relaciones interpersonales con sus superiores.....	50
Tabla 7. Distribución porcentual acerca del aporte de ideas en beneficio de la organización.....	51
Tabla 8. Distribución porcentual sobre la remuneración en relación con el trabajo que realiza.....	51
Tabla 9. Distribución porcentual sobre el cumplimiento de las normas de la organización.....	52
Tabla 10. Distribución porcentual sobre el reconocimiento a los trabajadores.....	52
Tabla 11. Distribución porcentual de licencias y permisos de los trabajadores.....	53
Tabla 12. Distribución porcentual acerca la distribución de los premios y reconocimientos.	53
Tabla 13. Distribución porcentual sobre la disponibilidad de sus jefes.....	54
Tabla 14. Distribución porcentual del apoyo que reciben en la realización de su trabajo.....	54
Tabla 15. Distribución porcentual acerca del ambiente laboral.	55
Tabla 16. Distribución porcentual del apoyo entre compañeros.....	55
Tabla 17. Distribución porcentual de la amistad entre compañeros de trabajo.	56
Tabla 18. Distribución porcentual de término la culminación de su trabajo.	56
Tabla 19. Distribución porcentual de comprensión de las tareas.....	57
Tabla 20. Distribución porcentual de la contribución que hacen los trabajadores para ayudar a mejorar el desempeño de sus compañeros.	57
Tabla 21. Distribución porcentual de cómo afecta la conducta de los trabajadores al ambiente laboral.....	58

Tabla 22. Distribución porcentual de las respuestas de los trabajadores frente a problemas que ya habían sucedido con anterioridad.....	58
---	----

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en la financiera CREDINKA persiste ya que entre compañeros de trabajo son una competencia ya que cada uno de ellos tiene que tener una cierta cantidad de clientes nuevos para que cumplan con sus metas y puedan ganar un poco más.

Actualmente con aproximadamente 1,200 colaboradores distribuidos en 13 regiones del Perú a través de 87 oficinas de atención, ha sido reconocida con un premio a las buenas prácticas corporativas: Nivel de transparencia siendo supervisada por los organismos reguladores del mercado financiero y de capitales, la sostenibilidad de la clasificación de riesgo, la aplicación de auditorías, el fortalecimiento del control y la gestión de riesgos.

La investigación tiene el protocolo oficial de la Universidad Alas Peruanas. En el capítulo II, se encuentran los antecedentes, las bases teóricas, términos, la hipótesis, y las variables de la investigación.

En el capítulo III, se desarrolla el marco metodológico, para la contrastación de los resultados, considerando el tipo y nivel de investigación, la población y la muestra, las técnicas de recolección de datos y el plan de análisis de los datos.

Las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como los Anexos donde está la matriz de consistencia, los instrumentos de recolección de datos y la propuesta de solución; se encuentran en la parte final del informe.

Se tomó en consideración para la redacción el estilo de redacción APA en su versión 6, considerando las citas bibliográficas que sustentan la investigación.

CAPITULO I

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 En el ámbito internacional

A nivel mundial el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores es uno de los problemas que afectan a la mayoría de financieras, debido al incremento de instituciones que ofrecen créditos, a la competencia entre empleados de las diferentes instituciones que ofrecen préstamos y dan ofreciendo cada una de estas diferentes servicios así como también facilidades de pago y es por eso que los empleados no cumplen con sus metas ya que estos tienen que llegar a un cierto número de créditos para cumplir con los objetivos de las instituciones financieras de cada parte del mundo y que indudablemente, estas acciones afectan al buen clima organizacional y el desempeño laboral.

En el ámbito del Caribe y Latinoamérica el clima organizacional y el desempeño laboral se ve amenazado por las políticas provenientes de organismos internacionales diseñadas por el banco mundial y el banco interamericano de desarrollo quienes condicionan a los estados tercermundistas para atender problemas sociales a través de sus créditos y que para hacer efectivo su financiamiento solicita a las instituciones implantar reformas que muchas veces van acompañadas de despidos laborales, acción que afecta al clima y desempeño de los trabajadores quienes muchos se ven afectados con los contratos modalidad CAS (contrato administrativo de servicios)

El Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Banco Continental BBVA fomenta un clima organizacional favorable para el desarrollo de su personal. Las inversiones en la formación de sus colaboradores ascendieron en el año 2015 a S/.4,896,000; siendo el promedio de horas de capacitación de 53 horas por colaborador. Las horas fueron distribuidas en 51% en línea y 49% presenciales.

La entidad realiza una medición de la gestión formativa sobre la satisfacción de los colaboradores. Esta se encuentra entre 4.51 de 5.00 puntos, es decir, es de un nivel elevado (BBVA, 2017).

	2017	2016	2015
Inversión en formación (en miles de soles)	5,715,000	6,207,000	4,896,000
Inversión en formación por empleado (en miles de soles)	990	1,114	740
Horas de formación por empleado	53.96	53.39	53.40
Satisfacción de la formación (sobre 5)	4.52	4.29	4.51
Empleados con formación (%)	95.73	92.64	98.56

Figura 1. Datos básicos de formación en BBVA (BBVA, 2015).

En la figura I se muestra el resumen de los datos históricos de formación a los colaboradores que elabora el BBVA Banco Continental. Como se puede apreciar, la evolución en inversiones para la formación profesional y de competencias generales al personal incrementa de manera progresiva, siendo en el año 2017 de S/5'715,000.00; superior a los años 2015 y 2016. Es entonces que por cada empleado se tuvo en el 2017 una inversión de S/990.00 nuevos soles, la cual incrementó en relación a los años anteriores mencionados. También existió un incremento pequeño en las horas de capacitación del personal, considerando que esta está en función a su disponibilidad de tiempo para el desarrollo de las capacitaciones. La satisfacción del personal sobre la formación recibida fue de 4.52 en una escala hasta 5 puntos. Es así que cuenta con el 95.73% de colaboradores con formación dentro de la entidad y con recursos de ésta.

Por lo tanto, el BBVA Banco Continental, comprende que la creación de una cultura organizacional favorable parte de la generación de competencias en el personal que les permita hacer frente a problemas y buscar la forma en que puede resolverlos a través de un trabajo en equipo, respetando las opiniones adversas.

Es entonces que la generación de competencias en el personal les permite desarrollar mejor sus actividades laborales, incrementando su desempeño dentro de la entidad, considerando sus metas personales y de la institución.

Según el Banco Mundial, la presión en el tiempo de logro de metas a incrementado, debido a la dinámica de los negocios en la actualidad. Eso provoca una tensión mental que genera un desempeño en el personal muy por debajo del estándar que se le plantea en la organización, es decir sus metas laborales. A esto se le debe

agregar las serias limitaciones financieras que presentan los empleados y la preocupación de las deudas al final de cada mes, lo cual ocupa a sus capacidades mentales y reduce su productividad. De manera complementaria muestra la necesidad de las personas de desarrollar varios trabajos a la vez, incluso para solventar la canasta básica familiar, lo cual incrementa su nivel de estrés y reduce su capacidad de solución de problemas. Se calcula que 6 de 10 trabajadores en los países con economías grandes en el mundo tiene problemas de estrés laboral. Para la Organización Mundial de la Salud – OMS, este índice es de 3 de cada 4 empleados en México, en donde más del 50% de los trabajadores mayores de 65 años trabajan más de 40 horas semanales y el 23% más de 48 horas. Siendo la gran consecuencia que para la Organización Mundial del Trabajo, el efecto se evidencia en la reducción de la productividad en aproximadamente 4% del PBI mundial (BM, 2016).

Así tenemos entonces que el desempeño del personal depende de manera directa y significativa de la capacidad que demuestre en la realización de sus labores institucionales. Estas son dependientes de su tiempo de descanso, lo cual permite un mayor desenvolvimiento laboral. El estrés generado en el colaborador, se puede deber a las obligaciones que tiene en el aspecto económico, lo cual le conlleva a desarrollar varias actividades laborales a la vez, reduciendo su tiempo de descanso y por lo tanto, su productividad.

Por lo tanto, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos en lograr que sus colaboradores sepan en primer lugar administrar sus recursos personales y familiares, lo cual les generaría no acceder a mayores deudas de las que puedan pagar con su sueldo. Asimismo, es importante que las labores organizacionales sean lo suficientemente planificadas para evitar la saturación de actividades y el incremento del estrés laboral.

1.1.2 En el ámbito nacional

En el Perú el problema persiste en las instituciones bancarias ya que no existen leyes claras que favorezcan a los trabajadores razón por la cual muchos de ellos cuando no llegan a cumplir sus metas son despedidos y/o remplazados por otras personas que están terminando sus estudios o a en últimos ciclos ya que a estos se les paga de acuerdo a los créditos que ofrezcan, sin lugar a dudas estas acciones están perjudicando al clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de las financieras en el Perú. El diario La República de fecha 03 de mayo del 2016 manifiesta que “el clima laboral influye en la productividad empresarial, generando pérdidas millonarias”. En este contexto las relaciones laborales se ven afectadas por la coyuntura que vive el país (LaRepública, 2016).

Es decir, las relaciones entre el personal dentro y fuera del centro de labores genera una sensación de bienestar por las actividades realizadas. El personal invierte mejor su tiempo al considerar que en su centro laboral, los compañeros de trabajo están siempre a la expectativa de la forma en que pueden colaborar con su desarrollo personal, lo cual generará que exista un crecimiento en sus cargos y un logro de las metas organizacionales. Es la sensación de que existe un trabajo en equipo y no un lugar en donde la rivalidad impide un esfuerzo mayor, debido al temor de los errores y la posibilidad de ser despedido o derivado a un cargo menor.

Por lo tanto, la sensación de satisfacción del personal al realizar una labor genera en este la necesidad de perfeccionamiento. En especial, cuando sus compañeros de clases realizan esfuerzos para lograr que el equipo entero pueda trabajar de manera armónica hacia el logro de metas específicas. Al lograr un trabajo armónico, la productividad incrementa y en especial la capacidad de resolver problemas de manera inmediata, debido a que se tiene el conocimiento preciso de la actividad a desarrollar, la forma de articular la labor de todo el equipo y las metas específicas que deben lograr.

El Banco de Crédito del Perú ofrece a sus empleados la posibilidad de escalar dentro de la entidad. Clasifica al personal en practicantes, jefes, supervisores, subgerentes y gerentes. A través del programa Líder BCP realizan la formación de su personal en competencias generales, que les permiten realizar un trabajo en equipo y de acorde a la dinámica de la institución, así como capacitaciones especializadas, que les permitirán desarrollar sus actividades específicas dentro de las áreas en las que se desenvuelven. La evaluación es estructurada y de acuerdo al logro de metas establecidas, según las labores que realiza, siendo importante el planteamiento de metas retadoras, que permitan al personal un mayor esfuerzo para su cumplimiento. Es decir, consideran que es importante que el personal esté capacitado, y pueda luego ser retado en metas de acorde al nivel laboral dentro de la entidad y las metas corporativas (BCP, 2018).

Es entonces que para el Banco de Crédito del Perú, la formación de su personal dentro de la entidad es importante para su desarrollo. El planteamiento de una política de asesoría personalizada sobre las potencialidades que cada uno puede tener dentro de la entidad y el establecimiento de categorías de trabajo, unido a las exigencias progresivas dentro de sus metas personales e institucionales; se constituye en la mejor forma que el banco más importante del país pueda contar con un personal adecuado para el cumplimiento de las metas institucionales.

En tal sentido, para el Banco más importante del país, el crecimiento de su personal es el medio para lograr un mejor desempeño en sus labores. Sin embargo, esta estrategia parte de la identificación de las competencias de los colaboradores y el potencial que tienen para desarrollar dentro de la entidad. El establecimiento de cargos por rangos y escalas remunerativas, permiten comprender el horizonte que el personal tiene dentro de la entidad, y la forma de lograrlo. Por esa razón, existe un programa para analizar el potencial de los colaboradores y las metas que debe alcanzar para llegar a un desarrollo personal, de su departamento y de la entidad.

1.1.3 En el ámbito regional.

En la Región Cajamarca existen una diversidad de entidades financieras como agencias de las principales a nivel nacional. Sin embargo, también existen entidades propias de la Región, tales como Rondesa, que es una cooperativa de ahorro y crédito, Cooperativa Ahorro y Crédito Celendín L.T.D.A., Cooperativa Ahorro y Crédito Norandino L.T.D.A, Cooperativa Ahorro y Crédito N.S Rosari, entre otros.

Estas instituciones también cuentan con problemas de desempeño laboral de sus trabajadores, siendo la principal causa las limitaciones que encuentran entre su sueldo y las necesidades económicas personales y familiares.

Considerando que la Región Cajamarca centra su Producto Bruto Interno en la minería y ganadería, las entidades financieras tienen un alto nivel de competitividad para el ofrecimiento de productos financieros, tanto a las empresas del rubro como a sus proveedores y trabajadores. La capacidad del personal de elaborar productos financieros de acorde a la realidad de cada entidad y trabajador, así como de lograr la colocación de créditos en una cartera de clientes, es básico para el crecimiento y sostenibilidad de estas entidades. Es esa la razón por la cual estas entidades financieras requieren de estrategias que permitan crear un clima favorable para que el personal pueda desarrollarse a plenitud.

1.1.4 En el ámbito institucional.

En este contexto el clima organizacional en la financiera CREDINKA persiste ya que entre compañeros de trabajo son una competencia ya que cada uno de ellos tiene que tener una cierta cantidad de clientes nuevos para que cumplan con sus metas y puedan ganar un poco más.

Inició en la Región Cusco, y luego se generó una expansión a otras regiones, incluyendo la Región Cajamarca. Forma parte del Grupo Financiero DIVISO, el cual está especializado en el mercado de capitales peruanos, contando con activos de más de US\$ 900 millones de dólares y una cartera de 133,000 clientes.

En el 2015 se integra con la Financiera Nueva Visión, iniciando con el nombre de FINANCIERA CREDINKA. Es entonces que se fortalece la visión de ser la empresa líder de microfinanzas en el Perú. En el 2016, absorbe a la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca, convirtiéndose en la Financiera Credinka, y expandiéndose a las ciudades de Trujillo y Chiclayo.

Actualmente cuenta con aproximadamente 1,200 colaboradores distribuidos en 13 regiones del Perú a través de 87 oficinas de atención. Ha sido reconocida con un premio a las buenas prácticas corporativas: Nivel de transparencia siendo supervisada por los organismos reguladores del mercado financiero y de capitales, la sostenibilidad de la clasificación de riesgo, la aplicación de auditorías, el fortalecimiento del control y la gestión de riesgos.

El clima organizacional es competitivo, debido a que cada trabajador financiero tiene una cartera de clientes que le permite lograr sus metas y de la entidad (CREDINKA, 2018).

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera se puede mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la financiera Credinka?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un Plan de gestión de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la financiera Credinka.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad en estudio.
2. Diseñar una estrategia de gestión de clima organizacional que permita la mejora del desempeño laboral.
3. Proyectar los resultados que generará la aplicación de la estrategia elaborada en la mejora del desempeño laboral en la entidad en estudio.

1.4 Justificación del estudio

Existen diversas perspectivas sobre la justificación de la investigación:

Teóricamente, la investigación se justifica a través del uso del método científico como medio para la elaboración del plan de investigación, y también para el desarrollo de la propuesta y redacción del informe final. Es así que se tomarán casos desarrollados en otras instituciones, investigaciones relevantes y teorías relacionadas con las variables de investigación.

Desde el punto de vista institucional, esta investigación pretende colaborar con la competitividad de la entidad en estudio, al mostrar la forma en que puede lograr mejorar el desempeño del personal, utilizando las experiencias exitosas de otras entidades, las investigaciones de especialistas y las teorías relacionadas con la investigación.

Socialmente, la investigación se justifica al lograr una mejora en la institución, se podrá ofrecer un mejor producto financiero a la comunidad, lo cual incrementará el potencial de desarrollo de la ciudadanía. Además, al lograr un crecimiento, el personal asegurará su continuidad con la entidad e incrementarán las utilidades, logrando un mayor pago de impuestos al Estado.

1.5 Limitaciones de la investigación

La principal limitación de la investigación se centra en el acceso a información confidencial de la empresa, así como la predisposición de los colaboradores en responder a las preguntas de la encuesta aplicada.

CAPITULO II

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Internacionales

Gamarra (2013), en su tesis: *“Diagnostico del clima organizacional y el desempeño laboral del talento humano del hospital de Santa Elena Dr. Liborio Panchana año 2013”*, desarrollo una investigación tipo cuantitativa, descriptiva, con el objetivo de evaluar la influencia del ambiente laboral en el rendimiento de los servidores públicos. El diseño de la investigación fue correlacional a través de métodos no experimentales. Luego de la recolección de datos se desarrolló un diagnóstico con 454 empleados del hospital, a través de una encuesta, obteniendo como resultados que en el hospital en estudio no existe un buen clima organizacional repercutiendo en el rendimiento de los trabajadores. Además, existe la necesidad de mejorar el ambiente laboral para optimizar el rendimiento de los servicios públicos.

Esta investigación permite comprender que existe semejanza con las variables de estudio del presente trabajo; la diferencia radica en que la tesis citada se desarrolló en un hospital y el trabajo que se pretende desarrollar se llevará a cabo en una entidad financiera. De esta manera se comprende que al margen del sector económico en que se desarrolle la entidad, los problemas organizacionales son los mismo, requiriendo de una actitud de liderazgo para su mejora.

Bricio y Salinas (2015), en su tesis sobre el clima organizacional y la manera en que influye en el desempeño laboral de los funcionarios de atención al cliente de la empresa de telecomunicaciones del cantón La Libertad, ubicada en la provincia de Santa Elena; planteó un enfoque cuantitativo y cualitativo, cuyo objetivo fue de determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral. El diseño de la investigación fue correlacional, analizando los resultados de ambas variables y la elaboración de indicadores estadísticos. Se tomó como muestra a 100 funcionarios del departamento de atención al cliente y Directivos de la corporación nacional de telecomunicaciones. Es así que concluye que el clima organizacional tiene una incidencia significativa en el desempeño de los trabajadores de la CNT-EP Cantón la Libertad de la provincia de Santa Elena. La empresa no evalúa a los

empleados, no estima el rendimiento global en función a las metas y resultados que se debe alcanzar, para lograr la productividad.

Esta investigación permite comprender que la creación del clima laboral proviene de los Directivos de la entidad. En la medida que propicien el trabajo colectivo y la medición de resultados en equipo, se podrá establecer una forma de trabajo productiva. Por lo tanto, tiene una directa influencia la cultura de la organización en el desempeño de los trabajadores, pues estos al recibir la motivación suficiente para desarrollar sus actividades de manera eficiente, podrán establecer mejora en sus labores de trabajo.

2.1.2. Nacionales.

Huamani (2013), en su tesis sobre la forma en que influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, Línea 1, planteó como objetivo explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral. La investigación es categorizada como aplicada, de un nivel correlacional-explicativo. La población con la cual fue desarrollada es de 71 trabajadores, siendo la muestra de 60 trabajadores del metro de Lima, línea 1. Al finalizar la investigación concluye que el clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de Lima, línea 1 es favorable para la organización y las actividades asignadas al personal son positivas para su desempeño laboral. El rol de los supervisores y jefes es primordial, debido a que existe el reconocimiento a la labor del desempeño laboral de los trabajadores, siendo de esta manera que se determinan efectos positivos en el clima organizacional del colaborador.

Esta investigación nos permite comprender que el reconocimiento proveniente de las jefaturas directas del personal permite una mejora de la apreciación que tiene este sobre su labor en la institución. Este tipo de motivaciones permite comprender al personal la importancia que tiene su trabajo dentro de la estrategia organizacional, al recibir la recompensa de manera directa de sus superiores.

Mino (2014), en su tesis sobre la Correlación existente entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores del restaurant de parrillas Marakos 490 de Lambayeque, planteó como objetivo la determinación de la existencia de una correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores de la empresa en estudio. Categorizó a la investigación como de tipo y nivel descriptivo, correlacional, utilizando la estadística para las mediciones respectivas tanto de las variables de manera independiente, como de su relación. Tomó como muestra a 21 personas que laboran en el restaurant, 287 clientes atendidos y 272 clientes atendidos por delivery. Los resultados obtenidos determinaron que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante, debido a que los datos mostraron un valor de 0.281 en el estadístico de correlación de Pearson, estando su escala entre el -1 y +1 y para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1. La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios del cliente. Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser causante de la falta de compromiso y trabajo en equipo de los trabajadores de la empresa.

Esta investigación permite comprender que si bien es importante la existencia de un clima laboral para un mejor desempeño en el personal, esta situación no siempre es cierta. Puesto que al margen de la existencia de una motivación agradable para el personal, este debe siempre lograr un buen desempeño, debido a que puede peligrar su continuidad laboral en la entidad. Es así, que el concepto de motivación implica que esta no necesariamente es agradable.

2.1.3. Regionales

Orosco y Chavez (2014), en su tesis relacionada con el clima laboral y su relación con el desempeño laboral en empresas hoteleras de cuatro estrellas de la provincia de Cajamarca, planteó como objetivo la identificación de la relación entre ambas variables en los trabajadores, con el propósito de determinar el grado de influencia y su relación con la competitividad de las empresas en estudio. Su diseño fue correlacional, debido a que al final buscaba concluir de la existencia de la relación. Fue realizada con una muestra de 112 trabajadores a través de una encuesta aplicada sobre ambas variables. Concluye que existe una relación directa y significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores, evidenciada a través de la prueba de Pearson, obteniendo como resultado un coeficiente de 0,749, presentando una significancia de 0,00. Además, identificó que un 77.7% (87 empleados) están satisfechos con el clima laboral de sus empresas, al mismo tiempo determino que un 50% (57 empleados) están satisfechos con su desempeño laboral dentro de sus organizaciones.

Esta investigación corrobora las relaciones existentes entre el clima laboral y el desempeño del personal, lo cual significa que el personal para lograr un mayor desempeño debe contar con un clima favorable. Este puede manifestarse por una relación laboral favorable para la creatividad, en donde se pueda expresar de manera libre las opiniones y las actividades que puedan desarrollar el potencial de un trabajador y también de manera colectiva.

Llaguento y Becerra (2014), desarrollaron una investigación sobre la influencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa DIVEMOTOR en la ciudad de Cajamarca. Esta fue de diseño descriptivo, con el objetivo de determinar los niveles de influencia que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores. Fue realizada con muestra de 25 trabajadores administrativos y técnicos, considerando la aplicación de una encuesta para conocer las características de los trabajadores en ambas variables. Al finalizar la investigación concluyeron que sí existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en un nivel de 49,7%, de esta manera se estableció la relación entre la variable independiente y dependiente en la empresa. Para describir la variable clima organizacional, se ha encontrado que el 71% de los

trabajadores administrativos y técnicos de la empresa DIVEMOTOR-Cajamarca califican como de nivel alto, es decir, que la percepción que tiene el colaborador sobre su ambiente laboral influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la alta gerencia, así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias. Para identificar la variable satisfacción laboral se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la empresa DIVEMOTOR-Cajamarca cualifican con un nivel alto con un 75%, dicho de otro modo, que la satisfacción se experimenta en el colaborador dentro de la empresa, se manifiesta en la relación con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la oficina, así como en la participación en las decisiones del trabajo, la satisfacción con su trabajo y con el reconocimiento por parte de la empresa.

Esta investigación corrobora la relación entre ambas variables de estudio, lo cual implica que esta existe al margen del tipo de entidad, su sector y su ubicación geográfica. Pues siempre el personal tendrá un desempeño dependiente del clima laboral de la entidad. Cuando este clima es favorable, el personal tiene al ambiente adecuado para poder desarrollarse y establecer formas de realizar mejor su trabajo. Por lo tanto, puede desempeñar mejor su labor y lograr un crecimiento personal e institucional.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable independiente: (Clima organizacional).

2.2.1.1. Concepto.

El clima organizacional se manifiesta en el ambiente que se desempeñan los trabajadores, compartiendo sus experiencias y dedicándose activamente a la práctica de las buenas relaciones personales, con sus jefes, clientes, proveedores y que pueden influir en su desempeño. Chiavenato (2011) define al clima organizacional como: "(...) la cualidad, o la propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen en la conducta" (p.402).

Es decir como los trabajadores ponen en práctica el sentido de compañerismo trabajando de manera organizada para alcanzar los objetivos establecidos por una determinada institución o empresa.

Robbins (2004) define al clima organizacional como: "(...) un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene como consecuencias sobre la organización" (p.38).

2.2.1.2. Características.

Teoría general de la administración

Esta teoría hace un estudio de diferentes teorías tales como: teoría clásica, la teoría de sistemas, y otras teorías que estudian a las organizaciones, haciendo una comparación, estas teorías se aplican en la actualidad. Chiavenato (2011) afirma: “Es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración de las organizaciones” (p.1). Estudia la administración de empresas, y otro tipo de organizaciones sin fines de lucro, orienta a los administradores no solo hacer las cosas sino porque hacerlas.

La teoría general de la administración enseña a pensar y razonar situaciones complejas que se puedan presentar en la organización para que este sea analítico y le dé una mejor solución. Chiavenato (2011) afirma: “el papel de la teoría general de la administración es orientar para que el administrador tenga éxito en cualquier organización, independientemente del nivel jerárquico, pues necesita habilidades personales para diagnosticar y evaluar situaciones ante circunstancias diferentes” (p.1). Es una herramienta que ayuda a que antes de tomar una decisión se debe pensar y analizar lo bueno o lo malo que puede traer esta decisión, requiere de competencias personales y de este va a depender el éxito o fracaso de la organización.

Teoría de las relaciones humanas

Esta teoría nace como oposición a la teoría clásica donde no tomaban en cuenta, ni valoraban a los trabajadores, deja a un lado el interés de las tareas y se centra en las personas, en sus comportamientos, sus necesidades y busca nuevas formas de incentivar y motivar a su personal para que estos aumenten su productividad y hagan a la organización más competitiva. (Chiavenato , 2014) Afirma: “Esta teoría habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica en grupo, etc. Además cuestiona con dureza los conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, etc. (p.85). La organización se hizo más democrática se acepta las opiniones de todos los empleados, aparece el liderazgo como una herramienta para influir en el comportamiento de los empleados y obtener lealtad de ellos y mejorar su desempeño.

Para ESAN (2016) la forma de comunicación de las organizaciones depende de su historial, reflejada en la experiencia de sus representantes, tanto Directivos como empleados. La forma de comunicar la naturaleza o esencia de la organización a los empleados, a través de generaciones es parte de la denominada Cultura Organizacional. Esta determina la forma de comunicación interna, existiendo algunas verticales, con un perfil autoritario y burócrata; también otras con una comunicación horizontal, democráticas y dinámicas. Estas diferencias no solamente se pueden justificar por el comportamiento del personal, sino también del líder organizacional, la cual es impregnada de manera directa con su personal.

Por lo tanto, la forma en que se relacionan los líderes con su personal, establece la cultura de la organización, determinando los niveles, forma de comunicación, la dinámica de los procesos, entre otros.

Así se tiene que los factores que influyen de manera directa o indirecta en la cultura de la organización son:

- 1. El tamaño:** Comprende la estructura organizacional de una empresa, la existencia de controles para el monitoreo de logros en metas según las responsabilidades. Las empresas pequeñas tienen la ventaja de la flexibilidad al momento de establecer estrategias dinámicas de los procesos organizacionales.
- 2. La configuración corporativa:** De manera interna la organizaciones cuentan con valores compartidos, conocidos como corporativos, niveles motivacionales según las características de los retos o de los cargos del personal, así como de la comunicación interna horizontal y vertical. Los incentivos son parte fundamental para la continuidad de la mística de la organización por parte del personal, al lograr estos metas superiores a las establecidas.
- 3. La organización de los espacios físicos:** La ubicación de un líder debe estar junto a la de sus colaboradores, como una forma de demostrar que es parte del equipo y está al servicio de ellos. Además, es importante que su personal tenga la libertad de ingresar cuando desee a la oficina de su líder, como una forma de mantener una comunicación fluida con ellos.

4. **La imagen externa y la proyección social:** Está integrada por la identidad que tiene la marca de la empresa en el mercado, la estrategia comunicacional desde la entidad hacia el mercado. La relación que mantiene con los clientes, proveedores, el Estado, los competidores y demás entes influyentes. Es entonces, que la combinación de todos estos aspectos constituye la imagen que la empresa ha establecido para ser posicionada en el mercado en el cual se desarrolla.

2.2.1.3. Dimensiones.

Chiavenato (2011) establece las siguientes dimensiones:

- a. **Estructura organizacional.** Es el conocimiento de los trabajadores acerca del reglamento, procedimientos, reglas y otras limitaciones.
- b. **Responsabilidad.** delegar autoridad a los miembros de la organización para que tomen decisiones relacionadas a su trabajo, es decir el sentimiento de ser su propio jefe.
- c. **Riesgos.** Inducir a asumir nuevos retos, desafíos a fin de lograr objetivos propuestos.
- d. **Recompensas.** Incentivos recibidos por realizar un buen trabajo, tales como reconocimientos, viajes, dinero, etc.
- e. **Calor y apoyo.** Apoyar y dar respaldo a los trabajadores por parte de los directivos, y apoyarse mutuamente entre compañeros, creando un ambiente de trabajo grato.
- f. **Conflicto.** Enfrentar y resolver problemas que surjan a partir de las opiniones discrepantes de los miembros de la organización.

Segredo (2013) establece las siguientes dimensiones para el estudio del clima organizacional:

- a. **Liderazgo.** Es la capacidad que tiene una persona para influir positiva o negativamente en sus seguidores. Para Chiavenato (2011) citando a Weschler y Maparik “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio de la comunicación humana, orientada a cumplir uno o diversos objetivos específicos”. Es cuando una persona actúa con la intención de modificar el comportamiento de otra, para cumplir con los objetivos establecidos.
- b. **Motivación.-** la motivación utiliza incentivos, para que los trabajadores cumplan sus metas estos puede ser económicos, viajes, reconocimientos. Robbins citado por Peña (2015) afirma: “La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” (p.12). Es la voluntad que tienen las personas para alcanzar altos niveles de desarrollo que están condicionadas a alcanzar algo.
- c. **Reciprocidad.-** Es el intercambio de lo que lo que aporta el empleado con su trabajo y lo que el recibe por parte de la organización. Masson (2016) afirma: “Es un acuerdo tácito entre individuo y organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por la costumbre”. Es un contrato en donde el empleado va cumplir con las funciones que este a su cargo, tiene que cumplir un horario pero a cambio va a recibir un salario.
- d. **Participación.-** Cuando una empresa toma en cuenta la cooperación de los trabajadores sin que haya desigualdad. Boix y Vogel (2008) afirman: “Son actividades colectivas de recogida y tratamiento de información al objeto de preparar o tomar decisiones, es una participación directa, sin mediaciones y ejercida diariamente” (p.4). Esto ayuda a que el empleado sienta que es importante para la empresa ya que puede ayudar a que se solucionen problemas, es una forma de comprometer al personal con la empresa.
- e. **Comunicación.-** La comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes, para funcione como un sistema. Llacuna

(2005) afirman que: “un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional”. Es importante para que se tomen decisiones conjuntamente y se eviten problemas además para que se mejore la calidad de vida laboral.

Para efecto de este trabajo de investigación vamos a trabajar con las siguientes dimensiones: responsabilidad, calor y apoyo, y motivación.

2.2.2. Variable dependiente: (Desempeño laboral).

2.2.2.1. Concepto.

Es el valor que genera un trabajador a la organización en un determinado tiempo. Chiavenato (2011) define al desempeño laboral como “la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En este sentido el desempeño laboral es la capacidad que tienen los empleados para realizar sus tareas y de esta manera poder cumplir con los objetivos esperados.

Son las cualidades, habilidades que las personas tienen para realizar su trabajo. Faria citado por Pedraza, Amaya, y Conde (2010) afirma: “Es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa” (p.8). Es el grado de cumplimiento de sus tareas, se mide si el trabajador es productivo o no, las competencias que tiene este para realizar sus tareas de la mejor manera.

2.2.2.2. Características.

Quintero, Africano y Faria (2008), establecen los siguientes factores:

1. Satisfacción del trabajador

La satisfacción del trabajador es un estado en el que un trabajador se siente a gusto en su trabajo. Davis y Newstrom citado por (Quintero, Africano y Faria, 2008) manifiestan que: “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiesta en determinadas actitudes laborales” (p. 40). Es decir, si es que el trabajador se siente motivado, con ganas de realizar sus tareas cuando sus necesidades están satisfechas.

2. Autoestima

La autoestima es quererse y valorarse uno mismo, creer en uno mismo para lograr algo. Ortega, Minguez, y Rodes (2001), manifiestan que: “Es el concepto de sí mismo, por una parte, el conjunto de percepciones, actitudes y sentimientos de un persona hacia sí misma (autoconcepto), mientras que, por otra, el yo no es algo dado, reactivo, sino que el individuo se construye a sí mismo, como un proceso que el mismo individuo lo posibilita en función de lo que considera valioso para él” (p.9). Es el concepto, sentimientos ya sean positivos o negativos que se tiene de uno mismo, y que pueden afectar a nuestra manera de ser y actuar.

3. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es cuando un grupo de trabajadores unen sus esfuerzos para hacer un conjunto de tareas pero todos apuntan a lograr un solo objetivo. Quintero, Africano y Faria, (2008) afirman: “Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema contable de interacciones dando origen a lo que se denomina trabajo en equipo” (p. 41). Es la colaboración de un grupo de personas en el cual todos aportan ideas, conocimientos, todos buscan metas comunes, para funcione necesitan de un buen líder para que los guíe.

4. Capacitación para el trabajador

Es un proceso que ayuda a los trabajadores a mejorar sus conocimientos, habilidades, aprender nuevas cosas para mejorar la productividad de la organización. García (2011) afirma: “Es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones” (p.3). La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar y desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de la mejor manera y trae muchos beneficios para la empresa.

2.2.2.3. Dimensiones. Indicadores de medición.

a. Eficiencia.

Es hacer las cosas de la mejor manera, pero utilizando los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros de la manera más racional posible. Chiavenato (2014) afirma: “es la medida de recursos que se utilizaron en el proceso (...), es relación entre costos y beneficios” (p.116). Es decir, la relación entre los recursos utilizados y el producto final, la eficiencia no se ocupa de los fines sino de los medios.

b. Eficacia.-

Es el cumplimiento de objetivos, es alcanzar los resultados esperados por medio de recursos disponibles. Es por eso que se dice que una empresa puede ser eficiente y no eficaz a la vez. Chiavenato (2014) afirma: “Es la medida en que se alcanzan los resultados, se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades de la sociedad por medio del abastecimiento de productos finales” (p116). Es decir, evaluar los resultados, si es que las cosas que se han hecho son las que se deberían haber hecho, si responde a lo planificado.

c. **Economía.-** Es la capacidad de generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. The Organization por Economic Co-Operatio and development (2006) afirma: “Asignación eficiente de recursos (factores de producción) escasos para el logro de objetivos que le son propios, influye en la empresa para alcanzar resultados deseados” (p.3). Ayuda a la empresa a lograr sus objetivos, a solucionar problemas, pero la utilización de estos recursos tiene que ser adecuada de lo contrario traería muchos inconvenientes.

d. **Calidad de servicio.-** Las características que diferencian en la prestación de un servicio de acuerdo a las percepciones de un cliente, debe alcanzar la satisfacción del cliente. Abadi (2004) afirma: “cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades” (p.9).

No debe de haber errores para que se logre la confiabilidad y de esta manera se pueda fidelizar a los clientes.

A. Teorías

Teoría de las necesidades de Maslow

- a. **Necesidades fisiológicas.-** Son las necesidades básicas tales como la alimentación, vestido, salud, que son necesarias para la supervivencia de las personas. Chiavenato (2014) afirma. “Estas necesidades se refieren a la supervivencia del individuo y a la preservación de la especie” (p.241). Es lo que las personas necesitan para sobrevivir si no satisfacen estas necesidades su vida corre peligro.
- b. **Necesidades de seguridad.-** Estas necesidades tratan de que las personas quieren sentirse seguro en el trabajo, prevención de accidentes como la permanencia en el empleo. Chiavenato (2014) afirma. “Cuando estas necesidades son dominantes funcionan como elementos que prácticamente son los únicos que rigen su conducta” (p.241). Los trabajadores van necesitar una confianza de que no hay peligros, que están seguros para que se sientan motivados a realizar su trabajo.
- c. **Necesidades sociales.-** Estas necesidades son de asociarse, de afecto, amor, de ser aceptado por sus compañeros. Chiavenato (2014) afirma. “La insatisfacción de estas necesidades conduce a la desadaptación social, el aislamiento y la soledad” (p.241). El individuo al sentirse al sentirse excluido, que no es aceptado por sus compañeros se va a aislar y se va a sentir muy solo.
- d. **Necesidades de estima.-** Estas necesidades es como se autoevalúa una persona, si se valora, si tiene autoconfianza es decir si cree que él puede lograr lo que se proponga. Chiavenato (2014) afirma. “Su insatisfacción produce sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, las cuales a su vez pueden llevar al desánimo” (p.241). Su autoestima es baja no se sienten valorados, pierden la confianza en sí, mismos y no se sienten motivados.

- e. Necesidades de autorrealización.-** Estas necesidades se encuentran en la cúspide de la pirámide y se refiere a la superación personal de crecer profesionalmente y lograr todo lo que se proponga. Chiavenato (2014) afirma: “Las necesidades de autorrealización es el punto final de todas las necesidades humanas, es el impulso de cada individuo para realizar su propio potencial y estar en continuo desarrollo” (p.87). Estas se derivan de la educación y cultura de las personas, están en constante desarrollo ya que van estableciendo nuevas metas.

Teorías del doble factor de Herzberg

Formulo la teoría de dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo.

- a. Factores higiénicos o factores intrínsecos.-** Se refiere a las condiciones de trabajo, de la cual la empresa tiene en el control. Chiavenato (2014) afirma: “Los principales factores higiénicos son: el salario, las prestaciones sociales, el tipo de jefatura, las condiciones materiales y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, y los empleados, los reglamentos internos, etc.” (p.242). estos factores se utilizan para motivar a los trabajadores para que mejoren su desempeño y hagan que la organización sea más competitiva.
- b. Factores motivacionales o factores extrínsecos.-** Se refiere a las tareas que una persona realiza en su puesto de trabajo, de lo cual él tiene el control. Chiavenato (2014) afirma: “involucra sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización y depende de las tareas que el individuo desempeña en su trabajo” (p.244). Estos influyen a que una persona se sienta satisfecho cuando son buenos o de lo contrario insatisfechos.

Teoría X

Esta teoría dice que las personas son perezosas por naturaleza que no les gusta hacer su trabajo por si solos sin que necesitan de alguien en este caso un jefe que les esté dando órdenes de lo que deben hacer. Chiavenato (2014) Afirma: “Refleja un estilo de liderazgo duro, rígido y autocrático que hacen que las personas trabajen

con base a esquemas y estándares planificados y organizados”. Necesitan de alguien que les dirija, no les gusta asumir responsabilidades y se resisten al cambio.

Teoría Y

Esta teoría es todo lo contrario a la teoría X, nos dice que a las personas le gusta su trabajo, le gusta asumir retos no necesitan que nadie les de orden más bien ellos solos hacen su trabajo. Chiavenato (2014) Afirma: “Refleja un estilo de administración abierto, dinámico y democrático, con el cual administrar se convierte en un proceso para crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, motivar el crecimiento individual y ofrece orientación sobre los objetivos” (p. 244). No necesitan que nadie les dirija, son creativos, les gusta resolver problemas y esto les ayuda a su crecimiento y desarrollo personal.

En conclusión, para hacer las mediciones del desempeño laboral se deben considerar aspectos cuantitativos y cualitativos. Es importante identificar la forma en que se manifiesta el desempeño de los trabajadores, lo cual tiene una influencia significativa de la cultura de la organización. Es así que la manera en que se relacionan los trabajadores de la entidad y en especial con sus líderes, establece la estructura de la comunicación vertical y horizontal, la cual es la base para la creación de un ambiente favorable o desfavorable en la creatividad y libre expresión del personal.

2.3. Definición de términos.

- A. **Administración.-** “Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y utilizar todos los recursos de la organización a fin de alcanzar los objetivos propuestos.” Stoner (citado por Chiavenato 2014).
- B. **Clima laboral.-** “Son percepciones por parte del personal acerca del ambiente donde se desarrollan su trabajo, las relaciones interpersonales y que influyen en su desempeño” (Chiavenato, 2014).
- C. **Desempeño laboral.-** “Es el nivel de cumplimiento de metas, dentro de la organización en un determinado tiempo, el cual es importante porque permite saber si empleado es productivo”. (Chiavenato , 2014).
- D. **Liderazgo.-** “Es el proceso de influenciar en la personas para que estos voluntariamente se comprometan a cumplir con objetivos establecidos” Chiavenato (2014).
- E. **Planificación.-** “Es definir objetivos y escoger de antemano la manera de cómo alcanzarlos, es a donde se quiere llegar, cuando y como se va hacer.” (Chiavenato, 2014).
- F. **Satisfacción.-** “Son sentimientos y actitudes positivas hacia su trabajo, que le permite estar dentro de la organización y sentirse a gusto, contento, se sienten motivados ya sea por la remuneración u otras formas de motivar como reconocimientos, etc.” (Caballero, 2002).

2.4. Hipótesis

2.4.1.1. Hipótesis general

Si se aplica un plan de gestión de clima organizacional, entonces mejorará el desempeño laboral en los trabajadores de la financiera Credinka.

2.5. Variables

2.5.1. Definición conceptual de las variables

2.5.1.1. Variable independiente: Plan de gestión de clima organizacional.

Es una estrategia orientada a la creación de un ambiente organizacional favorable a la conducta de los trabajadores de una entidad. (Chiavenato , 2014).

2.5.1.2. Variable dependiente: Desempeño laboral.

“La eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (Chiavenato , Teoria general de la Aministracion , 2014).

2.5.2. Definición operacional de las variables

2.5.2.1. Variable independiente: plan de gestión de clima organizacional.

Es la integración de la responsabilidad institucional, la forma en que ejerce motivación al personal y la relación con el calor y apoyo a sus colaboradores.

2.5.2.2. Variable dependiente: desempeño laboral.

Se basa en la conjunción armónica entre la caracterización de los trabajadores, la forma en que se relaciona la motivación y desempeño, así como las relaciones internas.

2.5.3. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	Responsabilidad	Autoridad
		Toma de decisiones
		Remuneración
	Motivación	Incentivos
		Respaldo
	Calor y apoyo	Compañerismo

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Informante	Item
Desempeño Laboral	Caracterización de los trabajadores	Identificación por edad y sexo.	Encuesta	Trabajador de la empresa.	1, 2
	Motivación y desempeño	Nivel de desempeño	Encuesta	Trabajador de la empresa.	3, 18, 19, 20, 21
		Motivación	Encuesta	Trabajador de la empresa.	8, 10, 12, 14, 15
	Relaciones	Comunicación interna	Encuesta	Trabajador de la empresa.	4, 7, 22
		Relaciones internas	Encuesta	Trabajador de la empresa.	5, 6, 13, 16
		Comportamiento	Encuesta	Trabajador de la empresa.	9, 11, 17

CAPITULO III

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Tipo y nivel de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación está constituida con una perspectiva positivista, expresada en las mediciones cuantitativas que se realizan a la variable en estudio. Sin embargo, la interpretación de los resultados se realizó teniendo en consideración una perspectiva relativista, siendo la interpretación relativa a las apreciaciones culturales de la investigadora (Hernández, 2010).

3.1.2. Nivel de investigación

Debido a que la investigación busca la explicación de la forma en que la propuesta de solución, que es la variable independiente, influirá en el problema a resolver, que es la variable dependiente; se concluye que el nivel de investigación es explicativo, siendo causal en la relación de las variables de estudio (Caballero A. , 2011).

3.2. Descripción del ámbito de la investigación.

El ámbito de la investigación se delimita en relación a la cultura organizacional y el nivel de desempeño del personal de la entidad en estudio. También se limita por el sector de la empresa en estudio, el cual es financiero. Existe una delimitación geográfica, siendo circunscrito a la Región Cajamarca.

3.3. Población y muestra.

Unidad de análisis.- Trabajadores de la empresa en estudio.

Población.- 22 trabajadores.

Debido a que estadísticamente es una población pequeña, es decir, menos de 100 elementos, no se considera una muestra. La encuesta será aplicada a la totalidad de trabajadores.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se usó la técnica de la encuesta, la cual fue aplicada a los trabajadores, identificando sus opiniones sobre el nivel de desempeño en la entidad. (Hernández, 2010).

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

La validez y confiabilidad se realizó a través del juicio de experto, teniendo como referente al asesor metodológico de la investigación.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.

Para la recolección de datos se aplicó el instrumento de recolección, que para este caso es un cuestionario. Los trabajadores respondieron la encuesta aplicada y los resultados fueron tabulados utilizando el software MS-Excel 2016. La interpretación se realizó considerando la estadística descriptiva y las apreciaciones de la investigadora.

CAPITULO IV

CAPÍTULO IV: RESULTADOS.

Pregunta 1: Edad del encuestado

Tabla 1. *Distribución porcentual de trabajadores según edad.*

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20-30	13	59,1	59,1	59,1
31-40	6	27,3	27,3	86,4
Válidos 41-50	2	9,1	9,1	95,5
51-+	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 1 se aprecia que la mayoría de trabajadores encuestados tiene una edad entre 20 a 30 años, con el 59.1% de estos asimismo el 86.4% de los encuestados tiene una edad de 20 a 40 años. Por lo tanto se concluye que la población de trabajadores es joven.

Pregunta #2: sexo del encuestado

Tabla 2. *Distribución porcentual de trabajadores según sexo.*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos masculino	12	54,5	54,5	54,5
femenino	10	45,5	45,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 2 se aprecia que el 54.5% de los trabajadores son mujeres y el 45.5% son varones. Por lo tanto se concluye que la mayoría de trabajadores son mujeres.

Pregunta #3: Durante el tiempo que ha permanecido en la organización ha tenido un buen desempeño.

Tabla 3. *Distribución porcentual del desempeño de los trabajadores.*

Durante el tiempo que ha permanecido en la organización ha tenido un buen desempeño					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	8	36,4	36,4	36,4
	A veces	14	63,6	63,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 3 se aprecia el 64% de trabajadores encuestados afirman que no siempre han tenido un buen desempeño y el 36% siempre han tenido un buen desempeño. Por lo tanto, los trabajadores afirman que durante el tiempo que han permanecido en la organización han tenido un regular desempeño.

Pregunta #4: La comunicación entre jefes y subordinados es buena

Tabla 4. *Distribución porcentual acerca de la comunicación entre jefes-subordinados.*

La comunicación entre jefes y subordinados es buena					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	15	68,2	68,2	68,2
	A veces	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 4 se aprecia que el 68 % de trabajadores encuestados afirman que la comunicación entre jefes y subordinados es siempre buena y el 32% dice que es casi siempre buena. Por lo tanto, hay una buena comunicación entre jefes y subordinados.

Pregunta #5: Mantiene buenas relaciones con sus superiores

Tabla 5. *Distribución porcentual sobre las relaciones interpersonales con sus superiores.*

Mantiene buenas relaciones con sus superiores				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	siempre	15	68,2	68,2
Válidos	A veces	7	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 5 se aprecia que la mayoría de trabajadores encuestados afirman que mantienen buenas relaciones interpersonales con sus jefes.

Pregunta #6: Cumple con sus tareas

Tabla 6. *Distribución porcentual sobre las relaciones interpersonales con sus superiores.*

Cumple con sus tareas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	siempre	17	77,3	77,3
Válidos	A veces	5	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 6 se aprecia que el 77% de trabajadores encuestados siempre cumple con sus tareas mientras que el 23% casi siempre cumple con sus tareas. Por lo tanto, se concluye que la mayoría de trabajadores cumple con sus tareas.

Pregunta #7: Suele aportar ideas o soluciones en beneficio de la organización

Tabla 7. Distribución porcentual acerca del aporte de ideas en beneficio de la organización.

Suele aportar ideas o soluciones en beneficio de la organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	13	59,1	59,1
	A veces	6	27,3	86,4
	casi nunca	3	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 7 se aprecia que el 59% de trabajadores encuestados siempre aporta ideas o soluciones en beneficio de la organización y el 13% casi nunca aporta ideas o soluciones. Por lo tanto, se concluye que mayoría de trabajadores si aportan ideas o soluciones en beneficio de la organización.

Pregunta #8: Su remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realiza

Tabla 8. Distribución porcentual sobre la remuneración en relación con el trabajo que realiza.

Su remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realiza				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	13	59,1	59,1
	Desacuerdo	9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 8 se aprecia que el 59% de trabajadores encuestados considera que la remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realiza y el 41% está en desacuerdo con su remuneración. Por lo tanto, la población de trabajadores está de acuerdo que su remuneración es adecuada en relación con el trabajo realizado.

Pregunta #9: Cumple con las normas de la organización

Tabla 9. *Distribución porcentual sobre el cumplimiento de las normas de la organización.*

Cumple con las normas de la organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	siempre	16	72,7	72,7
Válidos	A veces	6	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 9 se aprecia que el 73% de trabajadores encuestados siempre cumple con las normas de la organización y el 27% casi siempre cumple con las normas de la organización. Por lo tanto, sí hay un cumplimiento de normas dentro de la organización.

Pregunta #10: Es reconocido cuando hace una contribución personal

Tabla 10. *Distribución porcentual sobre el reconocimiento a los trabajadores.*

Es reconocido cuando hace una contribución personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	siempre	16	72,7	72,7
Válidos	A veces	6	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 10 se aprecia que el 73% de trabajadores encuestados afirman haber sido reconocidos cuando hacen una contribución personal y el 27% casi nunca han sido reconocidos por alguna contribución. Por lo tanto, la población de trabajadores está de acuerdo que su remuneración es adecuada en relación con el trabajo realizado.

Pregunta #11: Sus pedidos de licencia y permisos se mantienen en un nivel aceptable

Tabla 11. *Distribución porcentual de licencias y permisos de los trabajadores.*

Sus pedidos de licencia y permisos se mantienen en un nivel aceptable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
siempre	17	77,3	77,3	77,3
Válidos A veces	5	22,7	22,7	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 11 se aprecia que el 77% de trabajadores siempre mantienen sus licencias y permisos en un nivel aceptable. Por lo tanto, las licencias y permisos de los trabajadores están en un nivel aceptable.

Pregunta #12: Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa

Tabla 12. *Distribución porcentual acerca la distribución de los premios y reconocimientos.*

Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
siempre	11	50,0	50,0	50,0
Válidos A veces	5	22,7	22,7	72,7
casí nunca	6	27,3	27,3	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 12 se aprecia que el 50% de trabajadores considera la distribución de premios y reconocimientos es de forma justa mientras que el 27% afirman lo contrario. Por lo tanto, la mayoría afirman que si hay una distribución justa de premios o que si son reconocidos.

Pregunta #13: Su jefe está disponible cuando se le necesita

Tabla 13. *Distribución porcentual sobre la disponibilidad de sus jefes.*

Su jefe está disponible cuando se le necesita				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	siempre	15	68,2	68,2
Válidos	A veces	7	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 13 se aprecia que el 68% de trabajadores afirman que sus jefes si están disponibles cuando lo necesitas mientras que el 32% afirman lo contrario. Por lo tanto, si hay disponibilidad de los jefes para ayudar a sus subordinados.

Pregunta #14: Recibe apoyo de su jefe para realizar su trabajo

Tabla 14. *Distribución porcentual del apoyo que reciben en la realización de su trabajo.*

Recibe apoyo de su jefe para realizar su trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	siempre	14	63,6	63,6
Válidos	A veces	8	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 14 se aprecia que el 64% de trabajadores siempre reciben apoyo de sus jefes en la realización mientras que el 36% afirman lo contrario. Por lo tanto, si hay un apoyo de los jefes para ayudar a sus subordinados en la realización de su trabajo.

Pregunta #15: Su jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable

Tabla 15. *Distribución porcentual acerca del ambiente laboral.*

Su jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	siempre	16	72,7	72,7
Válidos	A veces	6	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 15 se aprecia que el 73% de trabajadores afirman que sus jefes si se preocupan por crear un ambiente laboral agradable mientras que el 27% afirman lo contrario. Por lo tanto, si hay una preocupación por parte de los jefes en crear un ambiente laboral agradable.

Pregunta #16: Puede contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesita

Tabla 16. *Distribución porcentual del apoyo entre compañeros.*

Puede contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesita				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	A veces	15	68,2	68,2
Válidos	Casi nunca	7	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 16 se aprecia que el 68% de trabajadores solo en algunas ocasiones pueden contar con sus compañeros cuando lo necesitan mientras que el 32% afirman que casi nunca recibe apoyo de sus compañeros. Por lo tanto, no hay un apoyo entre compañeros en la realización de su trabajo.

Pregunta #17: Es amigable con sus compañeros de trabajo

Tabla 17. Distribución porcentual de la amistad entre compañeros de trabajo.

Es amigable con sus compañeros de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	13	59,1	59,1
	casi nunca	9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 17 se aprecia que la mayoría de trabajadores no son muy amigables con sus compañeros de trabajo.

Pregunta #18: Termina su trabajo oportunamente

Tabla 18. Distribución porcentual de término la culminación de su trabajo.

Termina su trabajo oportunamente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	14	63,6	63,6
	A veces	8	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 18 se aprecia que el 64% de trabajadores siempre terminan su trabajo oportunamente, mientras que el 36% casi siempre terminan su trabajo oportunamente. Por lo tanto, la mayoría de trabajadores terminan su trabajo a tiempo.

Pregunta #19: Comprende cómo debe de realizar las tareas asignadas

Tabla 19. *Distribución porcentual de comprensión de las tareas.*

Comprende cómo debe de realizar las tareas asignadas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	siempre	16	72,7	72,7
Válidos	A veces	6	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 19 se aprecia que el 73% de trabajadores comprenden lo que van a hacer al momento de asignarle sus tareas, mientras que el 27% afirman lo contrario. Por lo tanto, la mayoría afirma comprender las tareas que se le asigna.

Pregunta #20: Contribuye a aumentar el desempeño de sus compañeros.

Tabla 20. *Distribución porcentual de la contribución que hacen los trabajadores para ayudar a mejorar el desempeño de sus compañeros.*

Contribuye a aumentar el desempeño de sus compañeros				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	A veces	16	72,7	72,7
Válidos	Casi nunca	6	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 20 se aprecia que el 73% de trabajadores en algunas ocasiones han recibido apoyo de sus compañeros al momento de realizar su trabajo, mientras que el 27% afirman que casi nunca han recibido ayuda de sus compañeros. Por lo tanto, no hay apoyo entre compañeros para ayudarse mutuamente a mejorar su desempeño lo que indica que las relaciones interpersonales no son muy buenas.

Pregunta #21: Su conducta afecta al ambiente laboral en forma positiva.

Tabla 21. Distribución porcentual de cómo afecta la conducta de los trabajadores al ambiente laboral.

Su conducta afecta al ambiente laboral en forma positiva				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	siempre	13	59,1	59,1
Válidos	A veces	9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 21 se aprecia que el 59% de trabajadores afirma que su conducta afecta de manera positiva al ambiente laboral mientras que el 41% afirman que su actitud no siempre afecta de forma positiva al ambiente laboral. Por lo tanto, la conducta de la mayoría de trabajadores afecta de manera positiva su ambiente laboral.

Pregunta #22: Se le informa que comete un error, sus causas y su solución. Su respuesta cuando se presenta un caso similar es:

Tabla 22. Distribución porcentual de las respuestas de los trabajadores frente a problemas que ya habían sucedido con anterioridad.

Se le informa que comete un error, sus causas y su solución. Su respuesta cuando se presenta un caso similar es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	intenta buscar otra solución	9	40,9	40,9
Válidos	Sigue lo que se le indico	13	59,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a trabajadores de la entidad.

En la tabla 22. Se aprecia que el 41% de trabajadores afirma cuando se presentan problemas similares a los que se han presentado anteriormente la respuesta de ellos es buscar nuevas soluciones al problema presentado, mientras que el 59% afirman lo hace de acuerdo a como resolvía los problemas anteriores. Por lo tanto, la mayoría lo resuelve siguiendo lo que se ha indicado.

CAPITULO V

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.

De acuerdo a la información analizada se procede con el análisis en base a la información bibliográfica citada. Así tenemos:

La población de trabajadores es joven y la mayoría de trabajadores son mujeres. Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados. La mayoría de trabajadores cumple con sus tareas y aportan ideas o soluciones en beneficio de la organización. La población de trabajadores está de acuerdo que su remuneración es adecuada en relación con el trabajo realizado.

Existe un cumplimiento de normas dentro de la organización. Las licencias y permisos de los trabajadores están en un nivel aceptable. La mayoría afirman que si hay una distribución justa de premios o que si son reconocidos. Existe disponibilidad de los jefes para ayudar a sus subordinados, una preocupación por parte de ellos en crear un ambiente laboral agradable. Sin embargo, no existe un apoyo entre compañeros en la realización de su trabajo, es decir, las relaciones interpersonales no son muy buenas. Pero la mayoría de trabajadores terminan su trabajo a tiempo, comprenden las tareas que se le asigna y la conducta de la mayoría de trabajadores afecta de manera positiva su ambiente laboral.

En tal sentido, los resultados se relacionan con lo mencionado por Chiavenato (2014), quien afirma que la eficiencia laboral “es la medida de recursos que se utilizaron en el proceso (...), es relación entre costos y beneficios” (p.116). Es decir, la relación entre los recursos utilizados y el producto final, la eficiencia no se ocupa de los fines sino de los medios. Asimismo, en relación a la satisfacción de las necesidades sociales, menciona que “la insatisfacción de estas necesidades conduce a la desadaptación social, el aislamiento y la soledad” (p.241). El individuo al sentirse al sentirse excluido, que no es aceptado por sus compañeros se va a aislar y se va a sentir muy solo.

En relación a la satisfacción del personal, Caballero (2002) considera que “son sentimientos y actitudes positivas hacia su trabajo, que le permite estar dentro de la organización y sentirse a gusto, contento, se sienten motivados ya sea por la

remuneración u otras formas de motivar como reconocimientos, etc.". Es entonces que cobra importancia el clima organizacional, considerando a Robbins (2004) quien define al clima organizacional como: "(...) un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene como consecuencias sobre la organización" (p.38).

Por lo tanto, el clima organizacional y el desempeño laboral se encuentran teóricamente relacionado, debido a que la influencia de un espacio laboral favorable para el desarrollo de las actividades del personal, le permitirá incrementar la efectividad de su trabajo, mejorando de manera sostenible su desempeño.

La contrastación de la hipótesis.-

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Tomando como base la discusión de resultados se realizan las conclusiones que responden de manera directa cada uno de los objetivos específicos. Así tenemos:

1. Luego del análisis de los resultados de la Encuesta aplicada a los trabajadores se concluye que el desempeño laboral individual es favorable, necesitando mejoras sustanciales en especial en el trabajado colaborativo entre los integrantes de la empresa; siendo la principal preocupación de los Directivos de la empresa.
2. Después de la elaboración de la estrategia de gestión del clima organizacional, se concluye que esta tiene como principal característica la responsabilidad del trabajador, la motivación de la empresa con el colaborador, el calor y apoyo mutuo entre los integrantes de la entidad. De esta manera se direccionaron las actividades hacia el logro de una mejora en el desempeño laboral.
3. Luego del análisis de los resultados y la contrastación de la hipótesis se concluye que la aplicación de un plan de gestión de clima organizacional mejorará el desempeño laboral en los trabajadores de la financiera Credinka; debido principalmente al fomento de un trabajo en equipo lo cual repercutirá en la mejora del ambiente de trabajo.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Para que la propuesta de solución sea sostenible se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Los representantes legales y administrativos de la entidad deben establecer el presupuesto necesario para la ejecución de la propuesta planteada, debido a que se podrá lograr un sostenimiento en el desempeño laboral del personal.
2. Los trabajadores deben tomar en consideración las actividades planificadas, con el propósito de establecer responsabilidades y compromisos individuales y para con la entidad. La ejecución efectiva del plan de actividades dependerá del trabajo colectivo de todos los miembros de la entidad.
3. Otros estudiantes deberían tomar como base esta investigación para continuar su aplicabilidad a otras realidades, considerando los múltiples factores que influyen de manera directa o indirecta en los resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abadi, M. (2004). *Calidad de servicio*. Obtenido de Calidad de servicio:
www.econ.uba.ar
- BBVA. (2017). *BBVA Banco Continental*. Obtenido de Equipo. Selección, formación y desarrollo. Memoria 2017:
<https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2017/ibr/el-equipo.html>
- BCP. (2018). *Banco de Crédito del Perú*. Obtenido de Trabaja en el BCP:
<http://www.trabajaenelbcp.com/te-ofrecemos.html#three>
- BM. (13 de setiembre de 2016). *Banco Mundial*. Obtenido de Trabajar menos para producir mejor:
<http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/09/13/trabajar-menos-producir-mejor>
- Bricio, K., & Salinas, J. (2015). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de atención al cliente de la Corporación Nacional de telecomunicaciones cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, periodo 2015*. Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/3336>
- Caballero, A. (2011). *Metodología de la investigación científica: Diseños con hipótesis explicativas*. Lima: Editorial Udegraf SA.
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 1-2.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Sao Paulo: McGraw Hill.
- CREDINKA. (2018). *Financiera Credinka*. Obtenido de Quienes somos:
https://www.credinka.com/historia_.aspx
- ESAN. (julio de 2016). Los factores que intervienen en la cultura corporativa. *Conexión ESAN*.
- Gamarra, E. (2013). *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL DE SANTA ELENA DR. LIBORIO PANCHANA, AÑO 2013*. LA LIBERTAD-ECUADOR: UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.

- García, J. (sin día de sin mes de 2011). *EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES: <http://www.eumed.net>
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Huamani, N. (2013). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE CONDUCCION DE TRENES, DEL ÁREA DE TRANSPORTE DEL METRO DE LIMA, LA LINEA 1*. LIMA: UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.
- LaRepública. (3 de mayo de 2016). Mal clima laboral genera perdidas millonarias a las empresas. *La República*.
- Llacuna, J. (S.F de 2005). *La comunicación en las organizaciones*. Obtenido de La comunicación en las organizaciones: <http://www.insht.es/>
- Llaguento, L., & Becerra, S. (2014). *RELACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DIVEMOTOR DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, EN EL AÑO 2014*. CAJAMARCA: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE.
- Lopez, S. (2015). *Bienestar laboral en los trabajadores en una empresa portuaria de Escuintla*. Guatemala: Universidad Rafael Sandívar.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Mino, E. (2014). *Correlacion entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurant de parrillas marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Orosco, B., & Chavez, C. (2014). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE CUATRO ESTRELLAS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA PERIODO 2014*. CAJAMARCA: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE.
- Ortega, P., Minguez, R., & Rodes, M. (12 de marzo de 2001). *AUTOESTIMA: UN NUEVO CONCEPTO Y SU MEDIDA*. Obtenido de AUTOESTIMA: UN NUEVO CONCEPTO Y SU MEDIDA: <http://gredos.usal.es>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal*. Maracaibo: Universidad del Zulia.

- Peña, C. (junio de 2015). *LA MOTIVACIÓN LABORAL*. Obtenido de LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN: repositorio.comillas.edu
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 33-51.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Tamayo, M. (2005). *Metodología formal de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2011). *Better Policies for Better Lives*. Recuperado el 30 de octubre de 2015, de <http://www.oecd.org/>

ANEXOS

ANEXO 1. PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Síntesis de la problemática identificada.-

La población de trabajadores es joven y la mayoría de trabajadores son mujeres.

Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados. La mayoría de trabajadores cumple con sus tareas y aportan ideas o soluciones en beneficio de la organización. La población de trabajadores está de acuerdo que su remuneración es adecuada en relación con el trabajo realizado.

Existe un cumplimiento de normas dentro de la organización. Las licencias y permisos de los trabajadores están en un nivel aceptable. La mayoría afirman que si hay una distribución justa de premios o que si son reconocidos.

Existe disponibilidad de los jefes para ayudar a sus subordinados, una preocupación por parte de ellos en crear un ambiente laboral agradable. Sin embargo, no existe un apoyo entre compañeros en la realización de su trabajo, es decir, las relaciones interpersonales no son muy buenas. Pero la mayoría de trabajadores terminan su trabajo a tiempo, comprenden las tareas que se le asigna y la conducta de la mayoría de trabajadores afecta de manera positiva su ambiente laboral.

2. Objetivos.-

2.1. General.

Mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la financiera Credinka.

2.2. Específicos.

1. Incrementar el nivel de desempeño de los trabajadores.
2. Crear un ambiente motivacional favorable.
3. Mejorar la comunicación interna en la empresa.
4. Mejorar las relaciones internas entre los trabajadores.
5. Mejorar el comportamiento del personal.

3. Detalles de la propuesta de solución.-

Los detalles de la propuesta tienen aspectos que influyen de manera positiva o negativa, directa o indirecta en el logro de los resultados. Es así que se muestran los factores influyentes, de acuerdo al análisis de la bibliografía citada. Así tenemos:

Identificación de factores influyentes en el desempeño laboral.

En esencia es el clima laboral en el que se desarrolla el personal. Los factores más resaltantes de cada uno son los siguientes:

Las relaciones interpersonales.-

La relación laboral que tienen los trabajadores con sus compañeros debe ser favorable para el desarrollo de sus actividades. Es así que la existencia de una comunicación afectiva y efectiva es fundamental para la existencia de un ambiente de colaboración mutua. Los trabajadores deben sentir que no se encuentran solos al momento de desarrollar una actividad, debido a que los compañeros de trabajo le brindan la información y ayuda necesaria para que pueda desempeñar adecuadamente su labor.

El cubrimiento de la necesidades de autorrealización.-

El empleado, como personal natural, tiene metas personales que cumplir, las cuales le permitirán una mejora en su calidad de vida y la de su familia. Es entonces que el logro de metas en su centro laboral, debe permitirle de manera directa o indirecta el logro de sus metas personales.

Sin embargo, es importante que el personal sepa definir con precisión cuáles son las aspiraciones que tiene y las metas que se compromete a lograr. Sin bien es cierto, pocas veces un centro laboral constituye la materialización definitiva de las metas individuales de su personal, también puede ser considerado como un escalón para el logro de éstas. Es entonces que el personal comprende que sus actividades laborales, son una escala para lograr la satisfacción plena de sus expectativas.

El personal que lidera la entidad debe saber explicar con precisión, la forma en que la entidad colabora con el personal en el logro de sus metas personales.

La infraestructura.-

Para el desarrollo de actividades, el personal necesita de los medios físicos necesarios que le permitan lograr las metas laborales. Además, estas deben fomentar el cuidado de la ergonomía del personal.

La infraestructura también la componen la iluminación, ventilación, sonidos, entre otros. Todos estos factores influyen de manera directa en que el personal se sienta lo suficientemente cómodo para desarrollar sus actividades.

A continuación se explican las actividades del plan propuesto:

1. Responsabilidad.-

El personal debe mostrar su responsabilidad en el desarrollo de sus actividades. Esta estrategia tiene las siguientes fases:

Autoridad.

La autoridad tiene dos variantes: La otorgada por una reglamentación organizacional y funcional, y la alcanzada por el nivel de especialidad que tiene el personal, logrando el respeto de sus compañeros.

Para la autoridad establecida de manera organizacional se plantea el uso de la siguiente forma de comunicación:

N°	Actividad	Meta establecida	Plazo	Área responsable
1	Mejora en la atención a los clientes.	100% de satisfacción al momento de ser atendido.	2 meses	Créditos. Analistas de créditos.
...

La definición precisa de actividades que deban desarrollar los colaboradores, así como de las metas específicas, plazos y designación de responsabilidades, permite a las autoridades lograr un liderazgo por la coherencia que tienen al momento de establecer roles entre los integrantes de un equipo.

Sin embargo, existe una autoridad no establecida por un nivel jerárquico organizacional, sino por el respeto que la persona logra por parte de sus compañeros de trabajo, debido a su liderazgo, ya sea por la actitud que tiene con sus compañeros o por la destreza en una actividad específica.

Lo más importante es identificar a estas personas, debido a que de manera indirecta ejercen una influencia en sus compañeros de trabajo.

Toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones permite el logro de metas en la organización. Sin embargo, debe ser preciso permitiendo que sea objetivo y la información procesada y analizada sea relevante.

Se propone que la toma de decisiones tenga en consideración diversos criterios los cuales pueden ser:

N	Criterio	Peso de importancia
1	Método de trabajo.	1
2	Uso de técnicas especializadas.	2
3	Análisis de requerimientos.	3
...

Leyenda:

1: Poco importante.

2: Regularmente importante.

3: Muy importante.

El Peso de Importancia valoriza cada criterio dependiendo de su relevancia o impacto en la decisión a tomar. De esta manera se tendría un criterio objetivo para sustentar la decisión tomada.

Cada decisión tomada tiene una relevancia hacia el logro de los objetivos organizacionales. Es el personal el que tiene un conocimiento preciso de los criterios que se consideran al momento de determinar su nivel de productividad.

Remuneración e incentivos.

La remuneración debe estar en función a la productividad del personal. Esta debe ser medida de manera precisa, con el propósito de establecer una escala de bonificaciones.

N	Porcentaje de logro de meta	Bonificación
1	100%	5%
2	101 a 110%	10%
3	111 a 130%	20%
4	131 a 150%	40%
5	151 a más	50%

Esta escala remunerativa basada en bonificaciones permitirá al personal entender que el logro del 100% de sus metas tiene un mérito dentro de los objetivos organizacionales. Es entonces que este porcentaje de bonificación será sobre su remuneración básica.

2. Calor y apoyo.-

Está relacionado con la seguridad que la organización ofrece a sus colaboradores. Ese calor de equipo que el trabajo requiere para desarrollar de manera efectiva sus labores. La confianza de que tendrá una orientación adecuada y una evaluación objetiva por la labor desarrollada. De manera tal que pueda identificar cuáles son los aspectos favorables y los que se necesitan mejoras.

Esta situación comprende el respaldo que el trabajo tiene por parte de su equipo de trabajo y de las altas autoridades de la entidad.

El reconocimiento es directo e inmediato, tanto como las sanciones que recibiría en el caso no desarrolle adecuadamente su labor. Sin embargo, debe ser objetivo con el propósito de que el trabajador se acostumbre que dentro de sus funciones existen exigencias que no debería ser recompensadas, pues es su

labor establecida en su contrato laboral. Pero de aquellas actividades o metas que no están dentro del acuerdo laboral, tiene el reconocimiento por la labor desempeñada y los resultados que ha obtenido.

Compañerismo.

Una muestra de compañerismo se centra en la actitud del personal a mostrar sus opiniones objetivas sobre el trabajo que realiza el compañero. Es decir, una evaluación o crítica constructiva de los aspectos que se encuentran adecuadamente implementados y de aquellos que requieren mejoras, explicitando las razones por las cuales tienen la calificación recibida.

El compañerismo se debe demostrar en la capacidad de los colaboradores y pares en el trabajo de ayudar al compañero en identificar los aspectos que deben ser mejorados, utilizando el potencial que tiene para determinadas labores. La sinceridad es un factor fundamental en el establecimiento de un canal de comunicación, el cual llevará a la determinación de estrategias con el acompañamiento de los demás colaboradores.

Algo importante es que las debilidades no sean comentadas de manera pública, o que sean un medio para la comprensión de las mejoras a realizar, sin que esto afecte a la integridad de la persona analizada.

4. Plan de Actividades.-

Las actividades planificadas se establecen de la estrategia especificada, considerando diversos factores para su implementación. A continuación se muestra el plan de actividades:

N	Actividad	Objetivo	Indicador	Plazo	Meta	Responsable
1	Identificar y fortalecer a los líderes dentro de los trabajadores.	Lograr un trabajo integrado de todo el personal considerando una actitud de liderazgo.	Porcentaje de trabajadores comprometidos con la empresa.	3 meses	100%	Dirección de Personal
2	Implementar el sistema de toma de decisiones en base a criterios objetivos.	Evaluar de manera objetiva la información recolectada para decidir de forma estratégica y lograr mejoras significativas en la empresa.	Porcentaje de metas logradas.	12 meses	100%	Gerencia

3	Implementar el sistema de incentivos por productividad del trabajador.	Motivar de manera objetiva al trabajador en base a su productividad.	Porcentaje de trabajadores evaluados.	de	12 meses	100%	Dirección de Personal
4	Fomentar el trabajo en equipo.	Mejorar el clima laboral y el bienestar del trabajador dentro de la empresa.	Porcentaje de trabajadores en equipo.	de	12 meses	100%	Gerencia
5	Evaluar de manera periódica los resultados.	Obtener un diagnóstico objetivo de los resultados de los trabajadores.	Porcentaje de trabajadores monitoreados.	de	12 meses	100%	Gerencia

5. Presupuesto.-

El plan de actividades ha sido presupuestado considerando los recursos necesarios para su implementación. Estos costos pueden ser en efectivo, que la empresa debe desembolsar para la adquisición del recurso; o valorizado, que la empresa ya cuenta con el recurso.

Materiales					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Útiles para oficina.	Paquete	2	S/. 150.00		S/. 300.00	S/. 300.00
2	Papel.	Millar	1	S/. 20.00		S/. 20.00	S/. 20.00
Total:				S/. 170.00		S/. 320.00	S/. 320.00

Equipos					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Computadoras personales.	Unidad	2	S/. 1,600.00		S/. 3,200.00	S/. 3,200.00
2	Impresora.	Unidad	1	S/. 780.00		S/. 780.00	S/. 780.00
Total:				S/. 2,380.00		S/. 3,980.00	S/. 3,980.00

Personal					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
2	Colaborador de oficina de RRHH.	Sueldo mensual	12	S/. 1,600.00		S/. 19,200.00	S/. 19,200.00
Total:				S/. 1,600.00	S/. -	S/. 19,200.00	S/. 19,200.00

Servicios**Sub Total**

Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Capacitador en gestión de Personal.	Honorarios	1	S/. 6,500.00	S/. 6,500.00		S/. 6,500.00
2	Alquiler de espacios para talleres.(1)	Horas	12	S/. 500.00	S/. 6,000.00		S/. 6,000.00
Total:				S/. 7,000.00	S/. 12,500.00	S/. -	S/. 12,500.00

(1): 3 horas x 1 vez trimestral x 4 trimestres.

Total General: S/. 12,500.00 S/. 23,500.00 S/. 36,000.00
35% 65% 100%

ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	POBLACIÓN Y MUESTRA
PLAN DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA FINANCIERA CREDINKA.	¿De qué manera se puede mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la financiera Credinka?	Elaborar un Plan de gestión de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la financiera Credinka.	Si se aplica un plan de gestión de clima organizacional, entonces mejorará el desempeño laboral en los trabajadores de la financiera Credinka.	Unidad de análisis.- Trabajadores de la empresa en estudio. Población.- 22 trabajadores. Debido a que estadísticamente es una población pequeña, es decir, menos de 100 elementos, no se considera una muestra. La encuesta será aplicada a la totalidad de trabajadores.

ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Cuestionario para medir el desempeño laboral

Indicaciones: estimados trabajadores a continuación le presentamos un conjunto de preguntas relacionado con el desempeño se solicita su honestidad en su participación.

Marque con una x según corresponda

1. Edad

- a. 20-30 b. 31-40 c. 41-50 d. 51 a mas

2. Sexo

- a. Masculino () b. femenino ()

Siempre =1	A veces =2	Casi nunca =3	Nunca =4
------------	------------	---------------	----------

N°	ÍTEM	1	2	3	4
3	Durante el tiempo que ha permanecido en la organización ha tenido un buen desempeño				
4	La comunicación entre jefes y subordinados es buena				
5	Mantiene buenas relaciones con sus superiores				
6	Cumple con sus tareas				
7	Suele aportar ideas o soluciones en beneficio de la organización				
8	Su remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realiza				
9	Respeto las reglas de la organización				
10	Es reconocido cuando hace una contribución personal				
11	Sus pedidos de licencia y permisos se mantienen en un nivel aceptable				
12	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa				

13	Su jefe está disponible cuando se le necesita				
14	Recibe apoyo de su jefe para realizar su trabajo				
15	Su jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable				
16	Puede contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesita				
17	Es amigable con sus compañeros de trabajo				
18	Termina su trabajo oportunamente				
19	Comprende cómo debe de realizar las tareas asignadas				
20	Contribuye a aumentar el desempeño de sus compañeros				
21	Su conducta afecta al ambiente laboral en forma positiva				

22. Se le informa que comete un error, sus causas y su solución. Su respuesta cuando se presenta un caso similar es:

- a.** Intenta buscar otra solución ()
- b.** Sigue lo que se le indico ()
- c.** Comete algún error pero de menor importancia ()
- d.** No ha variado su conducta ()