

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES
Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA



Tesis

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA AGENCIA DEL
BBVA CONTINENTAL EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA Y SU
AMBITO DE ALCANCE, AÑO 2016**

Bachiller.

Tania Tauma Bobadilla

Asesora.

M.Cs. Janeth E. Nacarino Díaz

Cajamarca – Perú

Diciembre – 2017

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios, a mis hijas, a mi familia, a mi esposo por su tiempo y apoyo.

Tania Tauma Bobadilla.

AGRADECIMIENTO

Para la elaboración de la presente tesis se contó con la colaboración de algunas personas que, con su apoyo, consejos y cocimientos, hicieron posible la culminación de esta investigación.

A mi asesora Janeth por su apoyo profesional e incondicional en el desarrollo de la presente tesis y a mi esposo por su tiempo y apoyo.

Al gerente de la oficina Quinde del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, el señor Roberto Zevallos quien me dio la oportunidad de elaborar esta investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	1
1.1. Situación Problemática.....	1
1.2. Selección y Delimitación Del Problema	1
1.3. Formulación del Problema	3
Problema Principal	3
Sistematización del Problema	3
1.4. Objetivos de la Investigación	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	4
1.5. Justificación de la Investigación	4
1.6. Limitaciones.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES.....	7
2.1.1 A Nivel Internacional.....	7
2.1.2 A Nivel Nacional.....	9
2.1.3 A Nivel Local.....	10
2.2 BASES TEÓRICAS	12
2.2.1 Clima Organizacional.....	12
2.2.2 Teorías del comportamiento organizacional.....	17
2.2.3 Cultura Organizacional	20
2.2.4 Trabajo En Equipo	20
2.2.5 Desempeño Laboral.....	22
2.2.6 Gestión y Administración En La Empresa.....	25
2.3 TÉRMINOS BÁSICOS.....	30
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1 METODOLOGÍA	32
3.1.1 Hipótesis.....	32
3.1.2 Hipótesis Específicas.....	32
3.1.3 Operacionalización De Variables	33
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	34
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	36
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	36
3.6 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	36
3.7 TÉCNICAS Y RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
3.8 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.....	38
3.9 TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
4.1. BBVA Continental.....	41
4.1.1. <i>Reseña histórica del BBVA Continental.....</i>	41
4.1.2. <i>Visión, misión y política del BBVA Continental.....</i>	42

4.1.3.	<i>Organigrama del BBVA Continental en el departamento de Cajamarca</i>	42
4.1.4.	<i>Principios corporativos del BBVA Continental</i>	42
4.1.5.	<i>Política de responsabilidad social corporativa</i>	43
4.2.	Resultados de la Encuesta Aplicada a los Trabajadores del BBVA Continental	44
4.3.	Discusion.....	102
4.3.1.	<i>Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca</i>	102
4.3.2.	<i>Factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral del personal del BBVA Continental</i>	105
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		111
5.1.	Conclusiones	111
5.2.	Recomendaciones.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....		109
ANEXOS.....		112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Fases Del Proceso Administrativo	27
Figura 2.	Organigrama	43
Figura 3.	Sexo	45
Figura 4.	Edad	46
Figura 5.	Años De Trabajo En El BBVA Continental	47
Figura 6.	Condición Laboral	48
Figura 7.	Grado De Instrucción.....	49
Figura 8.	Oportunidades De Progresar	50
Figura 9.	Compromiso con el Éxito de la Organización	51
Figura 10.	Apoyo Del Jefe Para Superar Obstáculos	52
Figura 11.	Acceso A La Información.....	53
Figura 12.	Cooperación Entre Compañeros De Trabajo	54
Figura 13.	Interés Del Jefe Por El Éxito De Sus Trabajadores	55
Figura 14.	Trabajadores Aseguran El Nivel De Logros En El Trabajo.....	55
Figura 15.	Mejora Continua De Los Métodos De Trabajo.....	56
Figura 16.	Fluidez De La Información.....	57
Figura 17.	Objetivos De Trabajo Retadores.....	58
Figura 18.	Participación Para Definir Objetivos	59
Figura 19.	El Empleado Considerado Factor Clave Para El Éxito De La Organización	60
Figura 20.	Evaluación Y Mejora En Las Tareas	61
Figura 21.	Relación Armoniosa En El Grupo De Trabajo	62
Figura 22.	Los trabajadores tienen oportunidad de tomar decisiones sobre sus tareas	63
Figura 23.	Valor A Los Altos Niveles De Desempeño Laboral.....	65
Figura 24.	Trabajadores Comprometidos Con La Organización.....	65
Figura 25.	Se Recibe Capacitación Para Realizar El Trabajo	66
Figura 26.	Suficientes Canales De Comunicación	69
Figura 27.	El Grupo De Trabajo Funciona Como Un Equipo Integrado	70
Figura 28.	Los Jefes De Área Expresan Reconocimiento Por Los Logros	70
figura 29.	las cosas se hacen cada día mejor en la oficina	72
Figura 30.	Responsabilidades Del Puesto Claramente Definidas	71
Figura 31.	Posibilidad De Interacción Con Personas De Mayor Jerarquía	72
Figura 32.	Oportunidad Para Realizar Un Mejor Trabajo.....	73

Figura 33. Las Labores Permiten El Desarrollo Del Personal	74
Figura 34. El Cumplimiento De Tareas Permite Desarrollo Del Personal	75
Figura 35. Disposición De Un Sistema De Control Y Seguimiento De Actividades	76
Figura 36. Se Afrontan Y Superan Los Obstáculos.....	77
Figura 37. Administración De Los Recursos.....	78
Figura 38. Los Jefes Promueven La Capacitación.....	79
Figura 39. Estímulo Al Cumplir Las Actividades Laborales	80
Figura 40. Existencia De Normas Y Procedimientos Como Guías Para El Trabajo	81
Figura 41. Apoyo En Equipos De Trabajo.....	81
Figura 42. Remuneración En Comparación Con Otras Organizaciones.....	82
Figura 43. Promoción Del Desarrollo Personal.....	84
Figura 44. Productos Y Servicios De La Organización	85
Figura 45. Objetivos De Trabajo Definidos.....	86
Figura 46. El Jefe Escucha El Planteamiento De Los Trabajadores	87
Figura 47. Relación De Los Objetivos De Trabajo Con La Visión De La Organización	88
Figura 48. Promoción De Ideas Creativas E Innovadoras	89
Figura 49. Definición De Visión, Misión Y Valores.....	89
Figura 50. Realización Del Trabajo En Función A Métodos Y Planes	90
Figura 51. Colaboración Entre Personal Y Sus Jefes	92
Figura 52. Disposición De Tecnología Para El Trabajo	92
Figura 53. Reconocimiento De Logros En El Trabajo	93
Figura 54. Permanencia En El Puesto De Trabajo.....	94
Figura 55. Trato En La Organización	95
Figura 56. Colaboración Entre El Personal.....	98
Figura 57. Remuneración Laboral.....	100
Figura 58. Clima Organizacional Según Escala De Likert.....	98
Figura 59. Diagrama De Dispersión	102

RESUMEN

Toda organización consigue alcanzar el éxito a través de la consecución de sus objetivos y metas que se proponen, y claro está que esto depende mucho del personal con el que cuenta; sin embargo, existen organizaciones quienes ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al nuevo mundo globalizado, han de contar con un clima organizacional adecuado. Para el caso del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, esto está haciendo que el desempeño laboral de los trabajadores se vea mermado, consecuentemente los servicios financieros que prestan a la población de la ciudad de Cajamarca se vean afectados. En base a ello, la presente investigación determinó la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca. Para hacer ello posible, se elaboró una encuesta que fue aplicada a los 28 trabajadores de la oficina central y la oficina del Centro Comercial el Quinde del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, de esa forma se logró obtener información para describir la situación actual de las oficinas del Banco en estudio. En ese sentido, gracias a la escala de Likert, se evidenció que actualmente el BBVA Continental posee un clima organizacional relativamente eficiente, situación que explica su actual desempeño; asimismo la estimación del coeficiente de correlación de Pearson indica que tiene una correlación significativa, ya que permite aceptar la hipótesis planteada en esta investigación, pues el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco en estudio. Gracias al análisis realizado se evidencia que los factores de clima organizacional que afectan el desempeño laboral de los trabajadores están estrechamente ligados a los objetivos, la motivación, el liderazgo, el control, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la cooperación existente en el BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca.

Palabras Claves: Clima organizacional, Globalizado, Desempeño laboral, Motivación Liderazgo y Toma Decisiones

ABSTRACT

Every organization manages to achieve success through the achievement of its objectives and goals proposed, and it is clear that this depends on the staff which has; However, there are organizations who are unaware that to be competitive and successfully confront the new globalized world, should have an adequate organizational environment. In the case of BBVA Continental of the city of Cajamarca, this is making the job performance of employees look diminished, consequently affected the financial services provided to the population of the city of Cajamarca. On this basis, the present study determined the influence of organizational climate on job performance of the staff of BBVA Continental of the city of Cajamarca. To make this possible, developed a survey that was applied to 28 employees of the head office and the office of the mall the Quinde in the Continental BBVA in the city of Cajamarca, that way it was possible to information to describe the current status of offices of the Bank in study. In that sense, thanks to the Likert scale, evidenced that BBVA Continental currently has a relatively efficient organizational climate, situation that explains their current performance; also the estimation of the Pearson correlation coefficient indicates has a significant correlation, since it allows to accept the hypothesis raised in this investigation, because the organizational climate has a direct influence on job performance of the workers in the Bank study. Thanks to the analysis, it is evident that organizational climate factors that affect job performance of employees are closely linked to the objectives, motivation, leadership, control, decision making, relationships interpersonal and existing cooperation in the BBVA Continental of the city of Cajamarca.

Key words: Organizational climate, globalized, performance work, motivated leadership and take decisions

Introducción

Debido a los procesos de cambio y las nuevas tecnologías que trae consigo el fenómeno de la globalización, las organizaciones vienen preocupándose más por implementar nuevas estrategias que las ayuden a ser más competitivas en el mercado; sin embargo, gran parte de ello depende de los recursos humanos con los que cuenta y del ambiente, tanto físico como psicológico, en el que se desenvuelven sus trabajadores. Es por esa razón que el clima organizacional juega un papel preponderante en el desarrollo de las organizaciones, puesto que es bajo la responsabilidad de los trabajadores por el cual se alcanzan los objetivos y metas en la organización y, claro está, que, si realizan sus actividades en un ambiente organizacional óptimo, los resultados para la organización serán muy favorables. A pesar de ello, muchas de las organizaciones, y no solo las públicas, también las organizaciones privadas, presentan problemas referentes al clima organizacional, ese es el caso del BBVA Continental del departamento de Cajamarca, pues aunque es una organización bancaria reconocida a nivel nacional, no escapa a tal situación en sus oficinas del departamento de Cajamarca, escenario que afecta el desempeño de su personal, lo que conlleva a que los servicios bancarios que prestan a la población del departamento de Cajamarca no sean los mejores. En base a ello, la presente investigación pretende determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental del departamento de Cajamarca.

El documento se divide en cinco capítulos, en el Capítulo I se presenta el problema, los objetivos, las razones que motivan la investigación, la importancia del tema que se investiga y las limitaciones de la investigación. En el Capítulo II, llamado marco teórico, se presentan los antecedentes en relación al problema de investigación, además las bases teóricas relacionadas con el clima organizacional y el desempeño laboral, así como los términos básicos de la investigación. En el Capítulo III se presenta la parte metodológica de esta investigación, utilizando métodos, técnicas e instrumentos que permitieron recoger la información para el respectivo análisis. En el Capítulo IV se presentan los resultados de la investigación, aquí se hizo un minucioso análisis de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, posteriormente se realizó la interpretación correspondiente a cada uno de las preguntas, así como la escala de Likert y la estimación del coeficiente de correlación de Pearson. Con este análisis se llegó a comprobar la hipótesis planteada, en donde se estableció claramente que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal

que labora en el BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca. Finalmente, el Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación, aquí se hacen las respectivas proposiciones de los resultados obtenidos luego del proceso investigativo; en base a ello, se elabora las recomendaciones de esta investigación. Quedando por su parte las referencias bibliográficas y anexos que se emplearon en la elaboración de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Situación problemática

Las organizaciones modernas buscan cada día ser más competitivas respecto a otras, y es totalmente comprensible, pues vivimos en un mundo globalizado donde solo las organizaciones más competitivas logran sobrevivir, creando algunas estrategias que las permita obtener ciertas ventajas sobre sus competidores tanto en los servicios como en los productos que ofrecen a sus clientes; es por ello que muchas de la organizaciones están apuntando sus esfuerzos a brindar a sus trabajadores un ambiente adecuado de trabajo, puesto que el trabajador tiene la capacidad para hacer cosas y alcanzar muchos objetivos; sin embargo, cuando se asocia con otros trabajadores en un clima organizacional óptimo, esa capacidad de hacer cosas y lograr objetivos aumenta exponencialmente.

Este contexto es cotidiano en las diversas organizaciones; sin embargo, existen muchas organizaciones que tienen dificultades para lograr ello en nuestro país y en especial en los departamentos del interior, como es el caso del departamento de Cajamarca. Existe evidencia que indica la quiebra y desaparición de muchas organizaciones empresariales en el departamento de Cajamarca, y no solo por causa de la recesión que viene sintiéndose actualmente, sino por razones meramente internas que tienen que ver con el desempeño de su fuerza laboral¹.

Sabemos que el logro de los objetivos que se proponen en toda organización se basa en el capital humano con el que cuenta, pues son ellos quienes día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional; sin embargo, este tipo de situaciones son poco frecuentes en las organizaciones, situación a la que no es ajeno el BBVA Continental del departamento de Cajamarca. Ésta es una entidad financiera cuya sede principal se encuentra en Av. República de Panamá 3055, distrito de San Isidro, ciudad de Lima y en su afán por proveer de servicios financieros a la población del interior del país es que abre sucursales, siendo el departamento de Cajamarca parte de esta expansión desde el año 2007, que a la

¹ Es de esperarse que la recesión económica que actualmente afronta el departamento de Cajamarca tenga una influencia notable en la desaparición de muchas organizaciones empresariales; sin embargo, habría también que sumarle el efecto que causa el desempeño de los trabajadores de las organizaciones, pues en las circunstancias más difíciles siempre han prevalecido las empresas que han sabido manejar internamente sus recursos humanos.

fecha cuenta con dos oficinas, la oficina central y la oficina del Centro Comercial el Quinde, las mismas que serán objeto de estudio en esta investigación. Cuando empezó a funcionar la primera oficina en la ciudad de Cajamarca, el desempeño laboral de sus trabajadores era óptimo, pues se desenvolvían en un clima laboral ideal; sin embargo, actualmente esta situación se ha deteriorado, a causa de los conflictos dentro de la organización, la mala percepción que los empleados tienen respecto a sus remuneraciones, una mala gestión administrativa y funcional, la alta rotación de personal sin previo aviso, entre otras situaciones que han generado un bajo desempeño laboral que poco a poco se está traduciendo en una baja calidad de los servicios prestados a los clientes y consecuentemente en la imagen del banco.

Hasta el momento poco o nada se ha hecho para contrarrestar esta situación que de forma silenciosa y al mismo tiempo estridente viene presentándose en dicha institución financiera, también es evidente que gran parte de la responsabilidad por paliar esta situación la tienen los gerentes de las diversas áreas funcionales del estudio; sin embargo, eso no sucede y hasta el momento solo se vienen llevando a cabo capacitaciones, pero ninguna de ellas dirigidas a mejorar el clima organizacional que se presenta en el BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca. Si bien es cierto, las organizaciones para que funcionen necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos; pero a menudo ignoran que las personas constituidas por el capital intelectual activo e intangible, son quienes con sus habilidades, experiencias, conocimientos e información; permiten los logros de la organización.

De esta manera el clima organizacional constituye el elemento clave en la competitividad de la organización y por estar inmersa en todas las áreas funcionales es muy importante en las empresas. En ese sentido, la presente investigación pretende determinar la influencia que ejerce el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca y a través de un estudio observacional aplicado a los trabajadores de dicha institución financiera lograremos identificar aquellos factores que ejercen incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca.

1.2. Selección y delimitación del problema

El tema a investigar está relacionado con el Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la agencia del BBVA Continental en la ciudad de Cajamarca y su ámbito de alcance.

El ámbito espacial, como se mencionó líneas arriba, será el BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, cabe mencionar que se estudia a todo el personal de las diferentes áreas funcionales de las oficinas (02) del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca.

La delimitación del tiempo será el año 2016.

El campo de estudio será esencialmente la interrelación laboral, la calidad y eficiencia de la acción organizativa, teniendo como área de estudio el clima organizacional en las empresas privadas.

1.3. Formulación del problema

Problema principal

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca y su ámbito de alcance en el año 2016?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional y el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca en el año 2016?

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca en el año 2016?

¿Cuáles son los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca en el año 2016?

1.4. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca en el año 2016, a través del método de observación permitiendo identificar los factores que ejercen incidencia en su desempeño.

Objetivos específicos

Determinar la situación actual del clima organizacional y el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca en el año 2016.

Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca en el año 2016.

Identificar los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca y su ámbito de alcance en el año 2016.

1.5. Justificación de la investigación

La relevancia de esta investigación se deriva de la ausencia de estudios que muestren la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de las organizaciones financieras de la ciudad de Cajamarca. De esta forma complementa aquellos documentos elaborados sobre clima organizacional para otras organizaciones, tanto privadas como públicas, donde encontramos situaciones macro en cuanto al desempeño de sus trabajadores; sin embargo, lo que hace de este documento interesante es que presenta un caso de estudio en específico sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de una institución financiera bancaria, el caso BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, desagregada en sus dos oficinas.

De ese modo se elige a esta institución financiera, ya que se encarga de proveer servicios financieros a la población de la ciudad de Cajamarca. Esto nos indica que esta institución financiera tiene mucha importancia en el desarrollo de la ciudad de

Cajamarca, pues permite que los recursos financieros fluyan eficientemente desde los agentes superavitarios a los deficitarios, permitiendo que se aprovechen las oportunidades de negocio y consumo, los cuales dinamizan la economía de la ciudad de Cajamarca.

Justificación científica, esta investigación pretende aportar con la realidad de las instituciones financieras del Perú a través de la influencia del clima organizacional, pues con los resultados que se presentarán y el interés que le den a esta investigación las personas especialistas en el tema, se logrará mejorar el desempeño de los trabajadores que afecta a las organizaciones tanto privadas como públicas, puesto que el propósito principal de este documento es identificar los factores del clima organizacional que ejercen influencia en el desempeño laboral de los trabajadores para que posteriormente se elaboren estrategias y apliquen con más énfasis a los factores encontrados en esta investigación, y posteriormente poder mejorar la competitividad de la institución financiera BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca. Además, esta investigación será un antecedente importante para realizar posteriores estudios en temas relacionados al clima organizacional en las diferentes organizaciones privadas, y porque no decirlo también, así como en las organizaciones públicas.

Justificación práctica, la presente investigación nace por el hecho de ser testigo del bajo desempeño laboral de los trabajadores de la institución financiera BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca producto de un bajo clima laboral en las instalaciones de dicha institución financiera, siendo escasos o nulos los documentos que se atrevan a estudiar esta situación en organizaciones privadas, pues por ser privadas a menudo las asociaríamos con un mejor desempeño en todos sus ámbitos, como es el caso de las instituciones financieras de la ciudad de Cajamarca. Por lo tanto, la presente investigación está precisamente orientada a convertirse en instrumento de apoyo teórico que ayude a mejorar factores del clima organizacional en las organizaciones, lo que consecuentemente les permitirá ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes.

Justificación personal, el desarrollo de la población depende en gran medida de los productos y servicios financieros que ofrecen los bancos como es el caso del BBVA

Continental de la ciudad de Cajamarca, y mi persona, como colaboradora de dicha institución financiera, me siento con el deber de poder elaborar, a través de mis conocimientos, una investigación que ayude a mejorar el clima organizacional de mi centro de labores. Por esto la aplicación de esta investigación es muy importante, ya que no solamente contribuye con el mejor desempeño de los trabajadores de dicha institución financiera, sino que también contribuye con la mejora de la calidad de vida de la población de la ciudad de Cajamarca.

1.6. Limitaciones

El tiempo para poder adquirir los conocimientos respecto al tema que estudiamos en esta investigación, puesto que es necesario conocer detalladamente las teorías sobre clima organizacional.

Escasez de literatura en las bibliotecas de las principales universidades de Cajamarca en relación a la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral aplicado para el caso de instituciones financieras y microfinancieras de la provincia de Cajamarca.

Dificultad de acceso a la información por parte de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, ya que por sus labores es difícil poder acceder a una entrevista con ellos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

El clima organizacional es un tema de gran relevancia, puesto que afecta directamente en la productividad de las diversas organizaciones, tanto públicas como privadas, jugando un rol fundamental en un mercado globalizado y de alta competitividad como el que se vive en estos días, donde las organizaciones necesitan diferenciarse cada vez más, a través de su capital humano, respecto a sus competidores. El clima organizacional cobra especial importancia para aquellas organizaciones que brindan servicios, como es el caso del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, en el cual una mejor conducta y desempeño de los trabajadores influirán en la calidad de los servicios que brindan a sus clientes, haciendo de la organización más productiva y, consecuentemente, exitosa.

2.1.1 A nivel Internacional

Encontramos la tesis realizada por Natalia Rivero Méndez, de Venezuela (2005) denominada: “Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores del área administrativa de La zona educativa del estado Carabobo”. La autora se propone determinar la influencia del clima organizacional del área administrativa de la Zona Educativa del Estado Carabobo para medir el impacto en el desempeño laboral de los trabajadores. Esta investigación fue de tipo descriptivo y transaccional, pues se elaboró y aplicó un cuestionario, tomando como referencia las dimensiones de clima organizacional del autor Litwin y Stinger, a una población constituida por 25 trabajadores incluyendo a los Jefes de cada Departamento de la Zona Educativa del Estado Carabobo, su selección se encaminó a rescatar la percepción de cada una de las partes estudiadas sobre el clima organizacional que reina en dicha organización. Al aplicar y procesar el cuestionario, la investigadora concluye que los trabajadores que corresponden al área administrativa de la Zona Educativa conocen poco sobre su estructura organizacional, lo cual ha llevado a que no posean autonomía al momento de tomar decisiones; asimismo sus condiciones de trabajo son medianamente favorables, situación que está afectando significativamente el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que se logró

identificar que las variables de clima organizacional como el ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo y la falta de confianza con los compañeros influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de la Zona Educativa del Estado Carabobo.

En la misma línea, en la tesis de Diana Elizabeth Uría Calderón, de Ecuador (2011) denominada: “El Clima Organizacional y su Incidencia en el desempeño laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”. Donde realizó la investigación de tipo descriptivo y transversa elaborando y aplicando una encuesta a cada uno de los trabajadores de la compañía para rescatar la percepción de cada una de las partes estudiadas sobre el clima organizacional de la compañía en estudio y notar la influencia que ésta ejerce en el desempeño de cada trabajador. De esa forma, luego de haber procesado y analizado la encuesta aplicada, el autor concluye que los trabajadores están insatisfechos con el clima organizacional de la compañía en estudio, razón por la cual se ven desmotivados, lo cual está influyendo negativamente en su desempeño laboral. Asimismo, entre los factores más importantes que merman su desempeño laboral se encuentra el liderazgo autocrático, que está impidiendo la autonomía de los trabajadores, la falta de incentivos que les ayude a motivarse en el trabajo y el escaso trabajo en equipo que se traduce en falta de compromiso organizacional. Por ello la autora recomienda implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman.

Por otro lado, en la tesis de Víctor Xavier Quiñónez Ku, de la Universidad Tecnológica Israel 2013 denominada “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)”. Donde el autor realizó una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, donde fue necesario la elaboración y aplicación de una encuesta a una muestra de 179 trabajadores de dicha institución educativa entre el personal docente, administrativo y de servicios, con el propósito de conocer su opinión respecto al tema en estudio. El autor evidencia que existe más de la mitad del personal encuestado que no se siente satisfecho con el clima organizacional que reina en su centro de labores; puesto que manifiestan una falta de comunicación entre las áreas de la institución, asimismo existe una percepción baja por parte de

los trabajadores respecto a los incentivos que reciben por su trabajo y una regular falta de trabajo en equipo dentro de la institución, esto sumado a la falta de comunicación entre áreas funcionales, se presenta como un contexto riesgoso para la institución en estudio. De esta manera muchos de los trabajadores manifestaron su insatisfacción por las condiciones de trabajo en las que desarrollan sus actividades y una marcada insatisfacción por la falta de autonomía en su trabajo. Es por ello que el autor se anima a presentar una propuesta para mejorar el clima organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) y de esa forma pueda brindar un servicio educativo de mayor calidad.

2.1.2 A Nivel Nacional

Se han encontrado algunos estudios que sustentan la influencia del clima organizacional en las empresas u organizaciones, como es el caso de la tesis elaborada por El Magister: Jorge Daniel Pérez titulado: “El Clima Laboral y su Efecto en La Calidad de Atención al Estudiante en el SENATI Chimbote”. En ese sentido el autor elabora una investigación de tipo descriptivo - correlacional, para el cual fue necesario la elaboración y aplicación de un cuestionario a una muestra de 19 trabajadores de dicha institución educativa superior, asimismo se elaboró y aplicó una encuesta a una muestra de 206 estudiantes para saber cuan satisfechos se sienten con la atención recibida. En base a esa metodología el autor evidencia que no existe un clima laboral favorable en el SENATI Chimbote, puesto que principalmente no se trabaja en quipo, avalando el hecho de que no tienen marcado un entorno de compañerismo; asimismo manifiestan que no existe apoyo por parte de sus jefes, lo cual dificulta alcanzar sus objetivos; de igual manera, sienten que existe preferencias en la institución y muchos de ellos no se sienten cómodos en sus puestos de trabajo, lo cual desmotiva su desempeño laboral que se traduce en un deficiente servicio a la comunidad estudiantil, quienes manifiestan que la atención brindada es mala.

Asimismo, encontramos una tesis elaborada por Yolanda Maximiliana Pérez Huamán (2012) titulada: “Relación Entre el Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla”. En el estudio, el autor pretende mostrar la relación que existe entre el clima

institucional y el desempeño docente; en ese sentido elabora una investigación de tipo descriptivo – correlacional, para lo cual produce y aplica una encuesta a una muestra de 100 docentes de las instituciones educativas de la Red 1 Pachacutec – Ventanilla. Se aplicó el instrumento de clima Institucional elaborado por Martín (1999) para el desempeño docente, se aplicó la prueba elaborada por Valdés (2004) y adaptada por Salluca (2010). Habiendo hecho eso, el autor evidencio una correlación media entre el clima institucional y desempeño docente, encontrándose además correlación media en todas las dimensiones del clima institucional con el desempeño docente; por lo cual el autor concluye en que existe correlación positiva entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red 1 de Ventanilla.

2.1.3 A Nivel Local

Hallamos algunas investigaciones que procuran estudiar la influencia del clima organizacional en las organizaciones, de esa forma nos encontramos con una tesis elaborada por José Luis Alfaro Álvarez (2010) titulado: “Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Ciencias de la Informática, Computación y Sistemas SRL – Cajamarca, a Partir del planeamiento del Talento Humano”. El autor se propuso evaluar el clima organizacional de la empresa Ciencias de la Informática Computación y Sistemas S.R.L, así establecer las deficiencias y bondades en la administración del talento humano para proponer un modelo en mejora de la estructura orgánica que conlleven al progreso del clima organizacional en dicha empresa. Para lo cual esta investigación adoptó una metodología que presenta un tipo de estudio descriptivo de asociación correlacional y transversal, puesto que se elaboró y aplicó una encuesta a una muestra constituida por 21 empleados que laboran en la empresa en estudio (constituido por el director de la empresa, 2 miembros de gerencia y 19 trabajadores) con la finalidad de rescatar su percepción respecto al clima organizacional en la empresa Ciencias de la Informática Computación y Sistemas S.R.L donde ellos laboran. Al aplicar y procesar el cuestionario, los resultados más resaltantes en cuanto al clima organizacional en la empresa en estudio manifiestan que la empresa Ciencias de la Informática Computación y Sistemas S.R.L cuenta con un área de recursos humanos, pero no cuenta con un gerente o personal de staff, asimismo se evidencia que los factores

de satisfacción altamente valorados y que contribuyen a un clima laboral favorable son: el sentimiento de orgullo de pertenecer a la empresa, las condiciones ambientales y físicas para el desempeño de las labores, la relación de los puestos de trabajo con la experiencia y la relación de los puestos de trabajo con la titulación académica; entre otros factores se encuentran las relaciones interpersonales entre trabajadores, en base a estos hallazgos se propone un modelo de mejoramiento de la administración de los recursos humanos en la empresa Ciencias de la Informática Computación y Sistemas S.R.L de la ciudad de Cajamarca.

De igual manera nos encontramos con una tesis elaborada por Vásquez (2012) titulada: “El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Docentes Nombrados de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, Durante el Primer Semestre del 2012”. En este sentido, el autor adopta una metodología de investigación de tipo transversal, exploratoria y descriptiva, asimismo el autor elaboró y aplicó una encuesta a una muestra de 46 docentes nombrados de la facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca. En base al diagnóstico, el autor concluye que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral en la facultad en estudio, es regular. Siendo los factores más influyentes para el clima organizacional la autorrealización y el involucramiento laboral; sin embargo, los factores que influyen negativamente en el clima organizacional están representados por la supervisión y la comunicación. Por otro lado, los factores de mayor impacto en la satisfacción laboral de los docentes de la facultad en estudio son el desarrollo personal y el desempeño de tareas; no obstante, los factores que influyen negativamente en la satisfacción laboral están representados por el beneficio laboral y las políticas administrativas.

Por último, encontramos una tesis elaborada por Kerly Melissa Ruiz Alcalde (2015) titulada: “El clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño laboral del Recurso Humano del Área de Infraestructura en el Gobierno Regional de Cajamarca”. En tal sentido, el autor emplea una metodología de investigación de tipo descriptivo correlacional, asimismo el autor elabora y aplica una encuesta a todos los trabajadores del área de Infraestructura del Gobierno Regional de

Cajamarca. Luego de procesar los datos obtenidos de la encuesta el autor evidenció que en su mayoría los líderes o jefes no toman en cuenta las ideas expresadas por sus empleados, asimismo el ambiente de trabajo no es muy cómodo para los empleados, de igual manera los empleados perciben que sus remuneraciones no satisfacen sus necesidades aunado a una falta de reconocimiento laboral, por lo cual tienen un alto grado de desmotivación, situación que afecta sobremanera el desempeño de los trabajadores del área de Infraestructura del Gobierno Regional de Cajamarca. Por lo cual el autor concluye que el actual clima organizacional de área de Infraestructura del Gobierno Regional de Cajamarca es malo y está influyendo negativamente en el desempeño de los trabajadores de dicha organización pública.

De acuerdo a los antecedentes se analizados, todos ellos manifiestan que el clima organizacional de las empresas u organizaciones influye directamente en el desempeño de los trabajadores; por lo cual si existe un buen clima organizacional, entonces también habrá un mejor desempeño de los trabajadores y viceversa; sin embargo, según los antecedentes que se estudian en esta investigación, no existe un clima organizacional óptimo en las empresas u organizaciones, eso significa que está influyendo negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que vienen presentando notables deficiencias, que en gran medida se pueden corregir. Esta situación nos hace reflexionar respecto a la importancia que las organizaciones, y en especial las organizaciones de nuestra región, le están dando al clima organizacional; por ello es preciso conocer lo que está pasando en cada organización, ya sea pública o privada, respecto al clima organizacional, para poder proponer algunas estrategias que ayuden a paliar y, por qué no decirlo, desaparecer las deficiencias que puedan presentarse en el desempeño laboral de las organizaciones.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente organizacional o ambiente laboral, es de mucha importancia para las organizaciones, pues un mejor clima organizacional las vuelve más competitivas respecto a su competencia, logrando mejora su productividad y los servicios que brindan a sus clientes. Muchos

autores se han encargado de estudiar el clima organizacional desde diferentes perspectivas; así pues,

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960.

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Asimismo, Cornell (1955) lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros.

Para Forehand y Gilmer (1964) el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Por otro lado, para Hall (1996) el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por el empleado, las cuales se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Por último, Alfaro (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Según (Johannesson, 1973) (Guión, 1973) indica que es un fenómeno exclusivamente perceptual, lo que hace que puedan existir muchos climas organizacionales en una misma organización, dependiendo del punto de vista del participante

A partir de las definiciones que otorgan diversos autores podemos decir que el clima organizacional es el ambiente humano y físico donde los trabajadores realizan sus actividades laborales; ya que es un fenómeno exclusivamente perceptual, lo que hace que puedan existir muchos climas organizacionales en una misma organización, dependiendo del punto de vista del participante

2.2.1.1 Dimensiones del clima organizacional

Debemos entender a las dimensiones del clima organizacional como aquellas características o factores que influyen en el comportamiento, y consecuentemente en el desempeño, de los trabajadores de las organizaciones.

Rodríguez, (1999) manifiesta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Así pues, Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. *Los métodos de mando*: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. *Las características de las fuerzas motivacionales*: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. *Las características de los procesos de comunicación*: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. *Las características de los procesos de influencia*: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. *Las características de los procesos de toma de decisiones*: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. *Las características de los procesos de planeación*: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. *Las características de los procesos de control*: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento*: La planeación, así como la formación deseada.

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick

1. *Autonomía*: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. *Conflicto y cooperación*: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. *Relaciones Sociales*: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. *Estructura*: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. *Remuneración*: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

6. *Rendimiento*: (remuneración): Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. *Motivación*: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. *Estatus*. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización las da a estas diferencias.
9. *Flexibilidad e innovación*: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. *Centralización de la toma de decisiones*: Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. *Apoyo*: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Asimismo, Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

1. *Estructura organizacional*: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. *Remuneraciones*: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. *Responsabilidad*: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. *Riesgos y toma de decisiones*: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. *Apoyo*: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. *Conflicto*: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

2.2.1.2 Tipos de clima organizacional

1. Clima de tipo autoritario

A. Sistema I: Autoritarismo De Tipo Explotador: “Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes” (Chiavenato, 2011).

B. Sistema II: Autoritarismo Paternalista: El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia de la base a la cúspide jerárquica (Liker (1961,1967) Citado por Rodríguez, 1999, p. 162).

2. Clima de tipo participativo

A. Sistema III: Consultivo: Este es un sistema organización en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles de responsabilidad (Liker (1961,1967), Citado por Rodríguez, 1999).

B. Sistema IV: Participación En Grupo: Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran los altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos (Liker (1961,1967), Citado por Rodríguez, 1999, p. 163).

3. Clima de tipo cooperativo: Según Fernández y Gutiérrez (2005), explican que el tipo cooperativo consiste en el que la toma de decisiones se halla

expandida a todos los niveles de la organización y los flujos de comunicación se desarrollan en todas las direcciones. Asimismo, García (2002) manifiesta que se caracteriza por crear un ambiente donde los empleados se sientan útiles y necesarios; saben que este aporta a la organización por lo que les resulta fácil aceptar y respetar su papel y lo ven como colaborador y no como jefe. De igual manera, es bueno agregar las ideas de, Mosley, Megginson y Pietri (2005), quienes sostienen que “el logro en el trabajo se obtiene a partir de personas comprometidas, la interdependencia a través de una participación común”.

2.2.2 Teorías del comportamiento organizacional

Según Robbins es conveniente tener en cuenta aspectos como la motivación, las necesidades, la percepción, el sistema de valores personal, la cultura, el locus de control y muchas otras teorías que soportan el comportamiento organizacional.

Los valores: Según Robbins (1999), “los valores representan convicciones básicas”, de allí es que “un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa” (Rockeach, 1973). Lo anterior ayuda a al hecho de que “los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen las percepciones personales”. (Robbins, 1999).

Las actitudes: Según Robbins (1999), las actitudes son enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, con respecto a las cosas, las otras personas o los eventos, y reflejan la manera como alguien se siente acerca de algo. Dentro de los elementos de una actitud.

La motivación: Según Robbins (1999) manifiesta que es “la voluntad que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

Roles: Según Robbins (1999) es “un grupo de patrones de comportamientos deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una entidad social”.

El locus de control: No es otra cosa que la percepción que la gente tiene sobre la fuente de su destino. “Algunas personas creen que son los arquitectos de su propio destino. Otras se perciben como peones del destino, y creen que lo que les ocurre en la vida se debe a la suerte o a la oportunidad”. (Robbins, 1999).

Los grupos: Un grupo se define como “dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares” (Robbins, 1999).

La comunicación: Una idea, no importa qué tan grandiosa o importante sea, no sirve absolutamente para nada mientras no logre ser transmitida y entendida por los demás. En otras palabras, es necesario que la fotografía mental del emisor sea igual a la fotografía mental de receptor para que la comunicación sea perfecta, lo cual en la práctica nunca se logra, entre otras cosas, por la percepción que cada individuo tiene del mundo que lo rodea. De ahí que la comunicación, o mejor la mala comunicación, sea la causa más frecuentemente citada, de los conflictos entre las personas. Si se acepta que la comunicación es “la transferencia y el entendimiento del significado” (Robbins, 1999), al nivel de una organización sirve para ejercer el control, para motivar a las personas, para informar y como alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento social de las personas.

La percepción: Percepción “es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.” (Robbins, 1999:90) De ahí que varias personas puedan estar viendo lo mismo, pero sin embargo existir alguien o muchos que perciban esta realidad de manera diferente. Otros autores como Bruner (1951) definen la percepción como “el proceso a través del cual el individuo connota de significado su situación y su ambiente”; así pues, en este proceso perceptivo hay un elemento sumamente importante y es que las personas tienden a actuar como fuente de referencia cuando tratan de percibir lo externo. (Álvarez, 1992).

2.2.3 Cultura organizacional

Aguirre (1996) define la cultura organizacional como: Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces para la resolución de problemas. De allí la importancia de tener definida una cultura organizacional dentro de un cualquier tipo de organización o empresa, pues “La cultura organizativa es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta” (Leal, 1991). Es evidente que muchas organizaciones, en particular las organizaciones del estado, conocen poco sobre el concepto de cultura organizacional y mucho menos su importancia en el desarrollo de las actividades que cada una de ellas lleva a cabo; pues, para el caso de esta investigación, las entidades del estado también funcionan como empresas; por ello Chiavenato, en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, expresa que la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones. Para Chiavenato y otros autores que hablan de la cultura organizacional es todo lo que identifica a una empresa de las demás ya que sus integrantes desarrollan un sentido de pertenencia gracias a los valores, normas, reglas, creencias etc.

2.2.4 Trabajo en equipo

Existen mucha confusión al referirse a un equipo, pues a menudo se lo relaciona con un grupo, por lo que con frecuencia estos términos se utilizan de manera indiscriminada. Esto hace necesario que antes de referirnos al trabajo en equipo, se haga una distinción entre equipos y grupos de trabajo. En este contexto, Katzenbach (1993) refiere que la diferencia más saliente entre estos radica en el hecho de que en un grupo de trabajo todos los integrantes contribuyen en calidad individual, preocupados por sus propias responsabilidades, metas y objetivos; mientras que en los equipos de trabajo, además de los resultados individuales, es posible observar lo que el autor denominó “productos colectivos de trabajo”, que

vienen a ser la representación del aporte conjunto de todos los integrantes del equipo de la que no se pueden distinguir los esfuerzos de cada persona por separado.

Asimismo, un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que interactúan para ejecutar acciones con el fin de alcanzar las metas de una organización. En el grupo predomina la lógica tradicional de mantener la responsabilidad individual, sin interdependencia, como signo necesario de competitividad y profesionalidad. Opuesto a ello, el equipo está conformado por estos grupos reales que comparten objetivos en una cultura de valores con participación, interdependencia e interacción de aprendizajes tomando decisiones que provocan compromisos hacia el logro de metas comunes: "Un equipo se compone de un número reducido de personas con habilidades complementarias que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables." (French 1995).

Por lo que los autores manifiestan lo que caracteriza una dinámica de grupo es que existe sólo el interés común. El coordinador o responsable determina distribuir el trabajo en partes iguales, el cual, se entrega para incluirlo en un informe general. Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan, pero ignorantes en el contexto. El equipo, por el contrario, tiene una meta definida. Se distribuye en base a habilidades y capacidades o permitiendo el desarrollo de éstas y nuevas competencias. Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar resultados. El coordinador o responsable es el nexo permanente para organizar y mostrar los avances parciales como los finales a todo el equipo. (Ríos, 2004).

Si bien es cierto, muchos autores plantean que, para que una empresa u organización obtenga resultados de trabajo satisfactorios, debe lograrse el esfuerzo integrado y coordinado de más de una persona. Al respecto, se plantea que trabajar unidos significa "trabajo en grupo" pero cuando se trabaja por separado, pero en función de un mismo objetivo, se hace "trabajo de grupo". Tanto los grupos como los equipos de trabajo, presentan características propias.

2.2.5 Desempeño laboral

Chiavenato (2004), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

Palaci (2005), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”.

Según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: La motivación; habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

El desempeño influye en los factores como la motivación y el ambiente cuando se habla de este factor es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos cuando no son favorables es importante acudir a una evaluación si se obtiene un rendimiento bajo del empleado ya que puede ser consecuencia de un mal trabajo en equipo o tal vez un falta de cooperación esto depende más bien del cargo que desempeñe.² En relación a esto, según Palaci (2005) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a.

² Valle, R. “Gestión Estratégica de Recursos Humanos”. Estados Unidos. Año 1995 Addison Wesley Iberoamericana. Pág.800

Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado.

2.2.5.1 Incentivos

El incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo (Laffont y Mortimer, 2002). Es la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta (Town et al., 2004). Siempre han existido incentivos, por lo menos desde que apareció la división de trabajo y el intercambio económico (Laffont y Mortimer, 2002).

2.2.5.2 Capacitación

Es la acción tendiente a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo (Grados, 1999). “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones se puede deducir que la función educativa adquiere, y adquirirá, mayor importancia en nuestro medio.

A. Propósitos de la capacitación

a) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización: El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

b) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo -logrados invariablemente mediante procesos educativos- son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

c) Elevar la calidad del desempeño: Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía capacitación y que, en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

d) Resolver problemas: La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

e) Habilitar para una promoción: Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo

para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

2.2.5.3 Formación profesional

Para Palaci (2005), la Formación Profesional es el conjunto de modalidades de aprendizaje sistematizado que tienen como objetivo la formación socio - laboral, para y en el trabajo, involucrando desde el nivel de calificación de introducción al mundo del trabajo hasta el de alta especialización. Está conformada por instituciones diversas, públicas y/o privadas, que especializan su oferta formativa en modalidades de formación integral, integradora y permanente y que focalizan sus acciones por población objetivo y/o por saberes profesionales a impartir.

La Formación Profesional está compuesta por procesos de enseñanza-aprendizaje de carácter continuo y permanente integrados por acciones técnico-pedagógicas destinadas a proporcionar a las personas oportunidades de crecimiento personal, laboral y comunitario brindándoles educación y capacitación socio-laboral.

La caracterización actual de la Formación Profesional tiene en cuenta tres variables fundamentales:

1. El dinamismo: Desde el diseño mismo se ha de considerar su actualización permanente. Este es un requisito ligado estrechamente a la dinámica de cambio tecnológico y organizacional que enfrenta hoy el mundo del trabajo.
2. La participación: El diseño, implementación y evaluación eficiente de estas modalidades requieren de la activa intervención de todos los actores involucrados (empresarios, sindicatos, organizaciones comunitarias, Estado nacional, provincial y municipal).
3. La adaptación: Resolver la complejidad educativa, de sociedades como las nuestras, obliga a afrontar los problemas específicos de Formación Profesional de poblaciones con necesidades formativas heterogéneas (jóvenes, adultos, mujeres, trabajadores en proceso de reconversión o de profesionalización) y a demandas productivas diversas (grandes empresas, PyMES, economías regionales).

2.2.5.4 Motivación

Según las teorías de Robbins (1999) “La motivación viene a ser el resultado de la interacción entre el individuo y la situación, variando tanto de un individuo a otro, como en diferentes momentos en un mismo individuo”. Es necesario destacar que cuando se habla de conducta motivada se la está diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras la conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada si la requiere. Así pues, no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

2.2.6 Gestión y administración en la empresa

2.2.6.1.Gestión empresarial

Viene a ser la administración y dirección de una empresa atendiendo a una serie de procedimientos y reglas que mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles persigue conseguir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible (Deloitte, 2007). Bajo este concepto de Gestión Empresarial centraremos nuestra atención en la conceptualización de Administración Empresarial.

2.2.6.2.Administración Empresarial

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos (Münch, 2010).

Koontz (2008) define a la Administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. En el que:

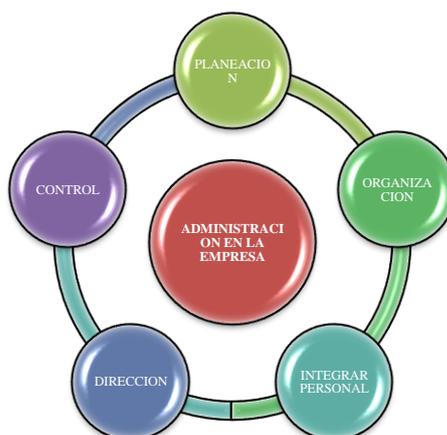
- ✓ Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- ✓ La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- ✓ También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.

- ✓ La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
- ✓ La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.

Si bien es cierto la administración hace posible coordinar y optimizan los recursos de un determinado grupo, y para ello necesita realizar todo un proceso, el cual tiene muchos componentes, los mismos que son mencionados por Hernández y Rodríguez (2006), ellos definen a la administración como una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos de humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.

Sin embargo, podemos aseverar que hay una definición generalizada entre los autores, en el que administración viene a ser el proceso de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.

Figura 1. Fases del Proceso Administrativo



Fuente: Funciones del proceso administrativo Harold koonts (2008).

- Planeación. La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal³. En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse. Por último, los planes específicos existen para lograr dichos objetivos.

La planeación formal está asociada con resultados financieros positivos; utilidades más altas, rendimiento de activos más elevado, etcétera. Además, parece que hacer un buen trabajo de planeación e implementar esos planes tienen una función más importante en el alto desempeño que cuánta planeación se haya hecho. Puede haber casos en el que la planeación formal no conlleva a un mayor desempeño, con frecuencia el entorno externo es responsable de eso. Cuando fuerzas externas, como regulaciones gubernamentales, políticas macroeconómicas del gobierno o sindicatos poderosos, restringen las opciones de los gerentes, ellos reducen el efecto que tiene la planeación sobre el desempeño de una organización. Por último, la relación planeación-desempeño parece estar influenciada por el marco de tiempo de la planeación. Parece que se necesitan al menos cuatro años de planeación formal antes de que ésta comience a afectar el desempeño.

La planeación puede darse en dos tipos: planes estratégicos, que son planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales o planes operacionales que son los planes que abarcan un área operativa particular de la organización. Estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que los operacionales son limitados.

- **Organización.** Organizar hace referencia a como se distribuye y estructura el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización. Éste es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización.

³ La planeación formal exige que la empresa tenga una política bien definida, en la que los pasos a dar estén expresamente establecidos.

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos.

Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

La especialización del trabajo, consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa. La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización, por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada está una organización. La formalización se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

- Integración de personal. La función gerencial de la integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, el establecimiento de estructuras intencionales de roles y posiciones.

- **Dirección.** Dirección hace referencia a como el gerente debe guiar a los empleados (Comportamiento Organizacional) hacia la consecución de los objetivos empresariales. el comportamiento organizacional (CO) es el estudio de las acciones de las personas en el trabajo.

El comportamiento organizacional se centra en tres áreas importantes. Primero, el CO considera el comportamiento individual. Basándose sobre todo en contribuciones por parte de psicólogos, esta área incluye cuestiones como actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. Segundo, el CO se enfoca en el comportamiento del grupo, que incluye normas, roles, crecimiento del equipo, liderazgo y conflicto. Nuestro conocimiento sobre los grupos viene básicamente del trabajo de sociólogos y psicólogos sociales. Por último, el CO también examina los aspectos organizacionales que incluyen estructura, cultura y políticas, y prácticas de recursos humanos.

Las metas del CO son explicar, predecir e influir el comportamiento. La productividad del empleado es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la efectividad. Los gerentes desean saber qué factores influirán en la eficiencia y la efectividad de los empleados.

- **Control.** Los gerentes deben monitorear si las metas establecidas como parte del proceso de planeación se están logrando de forma eficiente y efectiva. Control es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado.

El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara éste contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados.

- ✓ **Medición.** Los cuatro enfoques que los gerentes utilizan para medir y reportar el desempeño real son las observaciones personales, los reportes estadísticos, los reportes orales y los reportes escritos. Todos los gerentes tratan con personas, por lo que se pueden medir criterios como las tasas de satisfacción, rotación y ausentismo. Mantener los costos dentro del presupuesto es también una medida de control bastante común.
- ✓ **Comparaciones.** El paso de comparación determina la variación entre el desempeño real y un estándar. Aun cuando se puede esperar alguna variación en el desempeño en todas las actividades, es crítico determinar un rango de variación aceptable. Las desviaciones fuera de este rango requieren de atención.
- ✓ **Toma de acciones administrativas.** Los gerentes pueden elegir de entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar.

2.3 Términos básicos

Actividad: Trabajo que determina la estructura y procedimientos realizados dentro de una organización. Agregación de acciones útiles que se convierten en instrumentos de gestión altamente eficaces para los administradores, con propósitos de planeación, control y toma de decisiones.

Calidad: Se designa con el término de calidad a aquella propiedad o al conjunto de ellas que están presentes en las personas o en las cosas y que son las que en definitivas cuentas nos permitirán apreciarlas y compararlas con respecto a las restantes que también pertenecen a su misma especie o condición.

Capital Humano: Es el conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas en una organización. Se posee por las personas que lo detentan y no por la organización que los emplea. El capital humano es una parte renovable del capital intelectual.

Competencia: Aptitud demostrada individualmente para utilizar el saber práctico (know-how), la capacidad profesional, las cualificaciones o los conocimientos teóricos para afrontar situaciones y requisitos profesionales tanto habituales como cambiantes.

Cliente: Es aquella persona que contrata o compra bienes o servicios.

Clima laboral: También conocido como clima organizacional, el mismo que es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización.

Eficacia: La eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita.

Eficiencia: La eficiencia asume los métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos más adecuados con la finalidad de garantizar la optimización del uso de los recursos o insumos disponibles; no se preocupa por los fines, se preocupa por los medios y recursos y fundamentalmente por la mejor manera de utilizarlos.

Empleados: Personal ocupado que trabaja para la empresa u organización recibiendo por ello una remuneración fija o regular.

Gestión: Acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad.

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Liderazgo: Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos:

cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Salario: Remuneración monetaria o en especie que reciben los trabajadores por prestar sus servicios personales en una empresa. Precio del trabajo. El salario puede fijarse de forma bilateral, por acuerdo entre las dos partes contratantes (empresario y trabajador), o ser objeto de negociación colectiva, entre los sindicatos y las organizaciones empresariales.

Servicio: Es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal.

Ventaja competitiva: Una ventaja competitiva es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

3.1.1 Hipótesis

El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca durante el año 2016

3.1.2 Hipótesis Específicas

- La situación actual del clima organizacional y el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca en el año 2016 es relativamente eficiente.
- La relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca en el año 2016, es de forma directa.
- Los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca en el año 2016 son: la motivación, el liderazgo, el control, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la cooperación existente en el BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca.

3.1.3 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño Laboral	El desempeño laboral es la manera como el empleado desarrolla sus actividades en base a los estímulos que recibe y al clima laboral en donde se desarrolla, percibiendo compensaciones y ascensos.	Capacitaciones	Logros, Puntualidad, Responsabilidad, tolerancia.
		Incentivos	Niveles de Salarios Número de Ascensos
		Habilidades	Formación Profesional
		Motivación	Cumplimiento de Tareas Asignadas
Clima organizacional	Elemento de la Cultura Organizacional, conformado por un conjunto de características, producidas y percibidas por los trabajadores, que describen a la organización y que la distinguen de otras organizaciones.	Comportamiento	Problemas Conflictos Laborales
		Involucramiento laboral	Compromiso Trabajo en equipo Valores
		Condiciones de trabajo	Orden Horas de trabajo Modalidad de trabajo Tipo de trabajo.

3.2 Diseño de investigación

La presente investigación titulada “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA AGENCIA DEL BBVA CONTINENTAL EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA Y SU AMBITO DE ALCANCE, AÑO 2016”, se presenta como un enfoque de investigación cualitativo, puesto que en el proceso de la presente investigación la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), ya que esta investigación estará encaminada a hacer uso de información sobre el clima organizacional del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca. Por último, la presente, tiene un diseño de investigación no experimental, pues en este tipo de investigación no hay manipulación intencional de las variables ni

asignación al azar (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), porque simplemente los hechos ya ocurrieron o porque cada uno de ellos son intrínsecamente manipulables.

3.3 Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo transversal, exploratoria y descriptiva:

Transversal: es una investigación transversal, puesto que se recolectaron datos en un solo momento de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2006); de esta forma se describieron las variables respecto al clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca y analizar su interrelación.

Exploratorio: Es un estudio exploratorio, ya que si bien es cierto existen investigaciones que estudian el clima organizacional en alguna organización, en especial en la ciudad de Cajamarca; sin embargo, son pocas las investigaciones que estudien la influencia del clima organizacional en el desempeño de trabajadores de una entidad privada, específicamente, en la ciudad de Cajamarca, como es el caso del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, y a la vez se anime presentar aquellos factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores; es decir, vamos a empezar a conocer un nuevo contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2006); de esta manera, se pretende dar otro sentido a las investigaciones ya elaboradas para casos similares; de esa forma se aislaron variables y relaciones clave para estudiar un nuevo contexto organizacional que a menudo funciona deficientemente a consecuencia del clima organizacional que presentan, para que posteriormente los responsables de la entidad en estudio realicen las acciones correctivas necesarias que ayuden a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca y consecuentemente ayude a elevar la productividad del mismo.

Descriptiva: Ya que la esta investigación indaga en cada una de las variables de estudio, de modo que se proporcione al final una descripción detallada sobre cada una de ellas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Puesto que se estudia las particulares referidas al clima organizacional de las empresas u organizaciones, que para este caso de estudio en específico serán privadas. De esta forma se conoció la

situación actual sobre el desempeño de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca y en base a ello se podrá presentar algunos factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores en dicha organización.

3.4 Unidad de análisis

Las unidades de análisis de la presente investigación están representadas por el personal de las oficinas del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca y su ámbito de influencia.

3.5 Población y muestra

Para esta investigación, y por estar dirigida específicamente para el caso del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, la población de estudio está representada por todos los trabajadores de la organización en estudio que laboran en las oficinas tanto central (18), del centro comercial el Quinde (10), los cuales ascienden a 28. Asimismo, y siguiendo la metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes expresan que “si la población es menor a 50 individuos, la población es igual a la muestra”, por lo que para el caso de esta investigación la muestra está constituida por todo el personal que labora en cada una de las áreas funcionales de las oficinas del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca y su ámbito de influencia.

3.6 Métodos de investigación

Método Inductivo-deductivo, este método de inferencia basado en la lógica y estudia hechos particulares (Bernal, 2010), permitió realizar una enunciación tentativa sobre el actual desempeño, cumplimiento de normas administrativas y el comportamiento organizacional del personal administrativo que labora en las oficinas del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca; y, de esa manera se logró verificar la relación de asociación entre el desempeño laboral y el clima organizacional del personal administrativo de las oficinas de dicha empresa.

Método Analítico-sintético, este método que estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y estudiarlas de manera holística (Bernal, 2010), permitió

descomponer la temática para el análisis e interpretación del clima organizacional, respecto a las dimensiones como capacitación, incentivos, motivación; y, el desempeño laboral del personal de las oficinas, relacionadas con su comportamiento, involucrarse laboralmente, así como las condiciones de trabajo en las que se encuentran; para que en base a ello se formulen conclusiones retóricas y relevantes que muestren el aporte que esta investigación significa.

3.7 Técnicas y recolección de datos

Para recolectar información para esta investigación, se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

- Observación: esta técnica ayudó al momento de verificar el cumplimiento de los procedimientos administrativos y las obligaciones de los trabajadores que laboran en el BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca.
- Encuesta: el cual consistió en la elaboración de un cuestionario dirigido a los trabajadores que laboran en todas las áreas funcionales de las tres oficinas del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, con el propósito de recoger sus percepciones testimoniadas acerca de la situación actual en cuanto al clima organizacional presente en la organización y que afecta el desempeño de los trabajadores en las diferentes actividades que desarrollan dentro de la entidad bancaria en estudio, asimismo permitió identificar el cumplimiento de los procedimientos administrativos de las principales gerencias y conocer la situación actual en cuanto al accionar productivo de la organización en estudio.

Este instrumento se elabora en base a la escala de Clima Laboral (CLSPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú. La escala seleccionada mide 5 dimensiones:

- Involucramiento Laboral: Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.
- Supervisión: Describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la actividad laboral de sus subordinados. También registra la relación de apoyo y guía que reciben los

trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario.

- **Comunicación:** Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución.
 - **Condiciones Laborales:** Alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la organización, es decir aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.
 - **Autorrealización:** Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro.
-
- **Análisis Documental:** referida a la literatura que se utilizó, ello significó hacer uso y análisis de documentos y libros referentes al clima organizacional en las empresas u organizaciones tanto públicas como privadas, así como a libros gerenciales y documentos que expliquen el funcionamiento eficiente de las organizaciones, en especial privadas, de donde se extraerá información para elaborar el marco teórico y hacer las consultas necesarias sobre el tema en estudio.

3.8 Técnicas de procesamiento de datos

Las técnicas para el procesamiento de la información recolectada fueron fundamentalmente las pruebas estadísticas que cumplen una función relevante, ya que ayudan a determinar la muestra de sujetos a estudiar, tabular los datos empíricos obtenidos y establecer las generalizaciones apropiadas a partir de ellos. Por esta razón fue necesario el uso de programas estadísticos; por lo cual para este caso en específico se usó el SPSS22 (Statistical Product and Service Solutions), el mismo que fue indispensable al momento de procesar y posteriormente graficar los datos obtenidos en la encuesta que se aplicará los trabajadores administrativos que laboran en todas las áreas funcionales de las tres oficinas presentes en el BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca.

3.9 Técnicas de análisis e interpretación de resultados

Los datos recogidos de los distintos instrumentos de recolección de datos que se presentan en esta investigación, por sí solos, no aportan ningún resultado a la investigación, por ello es necesario procesarlos e interpretarlos para que se pueda obtener explicaciones relevantes sobre la investigación. En ese sentido, se presentaron las gráficas de los resultados y cuadros informáticos, así como de datos en tablas y esquemas, utilizando un procesador sistematizado computarizado del Microsoft Excel 2013, que sirvió como base para responder a las cuestiones planteadas en esta investigación. Asimismo, se hizo uso del programa de textos Microsoft Word en el cual se procesaron los textos que se recolectaron, para posteriormente presentar el documento final en el mismo programa.

CAPÍTULO IV: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL BBVA CONTINENTAL OFICINA CAJAMARCA Y CC EL QUINDE DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA

4.1. BBVA Continental

4.1.1. Reseña histórica del BBVA Continental

El BBVA Continental una entidad subsidiaria del Holding Continental S. A., empresa peruana formada por el grupo Breca (50%), de capital peruano, y el grupo BBVA (50%), de España. El banco desarrolla sus actividades a través de una red nacional conformada por 370 oficinas distribuidas en todo el país, estando dos de sus oficinas en el departamento de Cajamarca, estas son: la oficina central y la oficina del centro comercial el Quinde, las mismas que fueron materia de investigación. Asimismo, la sede central está ubicada en Av. República de Panamá 3055, distrito de San Isidro, ciudad de Lima, capital del Perú. El Banco es una sociedad anónima constituida en 1951, autorizada a operar por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), con RUC número 20100130204.

Para hablar sobre la historia del BBVA Continental se debe partir desde la privatización en los años 90. Así pues, en el período entre los años 1995 y 2000 se llevó a cabo la etapa de ordenamiento, aprendizaje e implantación de esquemas, política y procedimientos con el ingreso del BBVA. Asimismo, desde el 2000 hasta el 2006 se consolidaron las estrategias y objetivos orientados al crecimiento y expansión del banco; y, por último, desde el año 2007 en adelante, que se caracterizó por la expansión en productos, servicios y canales. En este mismo año, el Grupo BBVA anunció la creación de la Fundación BBVA para las microfinanzas con la finalidad de promover el acceso al crédito y la actividad financiera de los estratos más desfavorecidos de la sociedad. Este proyecto se inició en Perú y en Colombia. En el Perú, la fundación adquirió Caja Nor Perú y Caja Sur durante el 2007, y la EDPYME Crear Tacna en marzo 2008, las cuales se fusionaron en agosto del 2008 para crear la Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente. A diciembre 2009, dicha caja reporta un total de activos de S/. 694 millones.

Por otro lado, el BBVA Continental cuenta con un activo total de 81, 116.142 millones de soles, los mismos que se distribuyen en los 23 departamentos del Perú para sus 4,552.296 clientes, los mismos que son atendidos por sus 5, 392 empleados en todo el Perú.

4.1.2. Visión, misión y política del BBVA Continental

VISION: Trabajamos por un futuro mejor para las personas.

MISION: Aportar valor al patrimonio de los accionistas, sin dejar de pensar en el progreso en las sociedades en las que está presente.

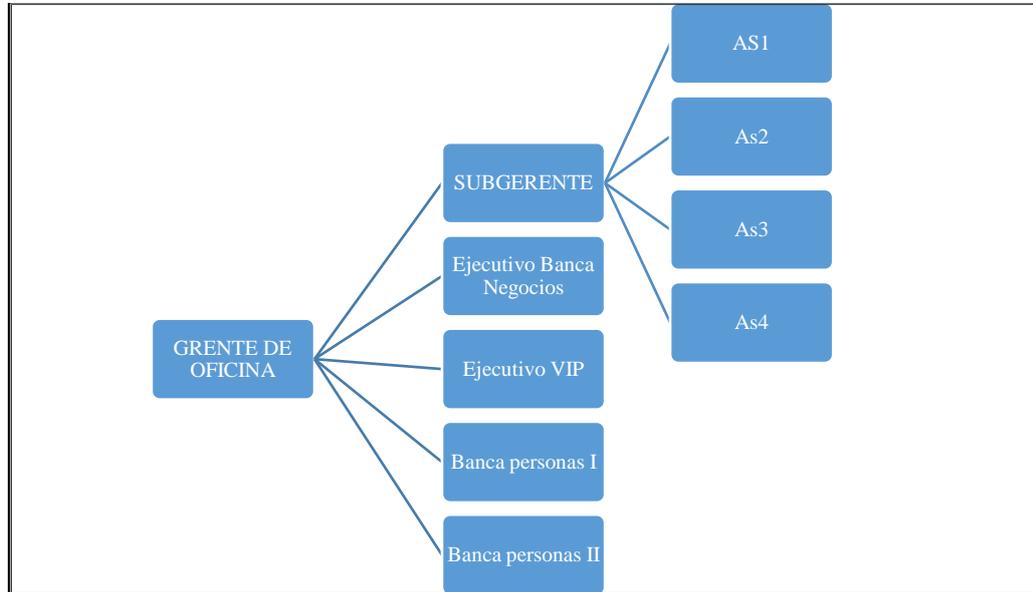
Estas líneas, que justifican su razón de ser, resumen la MISIÓN que da vida y empuje a la organización.

Como parte del Grupo BBVA, el banco está comprometido a ofrecer las mejores soluciones, productos y servicios financieros, con sencillez y responsabilidad, a sus diferentes grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad.

Para BBVA Continental, sencillez significa agilidad, cercanía, accesibilidad y claridad en el lenguaje. Y cuando se habla de responsabilidad se expresa ese enfoque de largo plazo que caracteriza a la organización, a través de una relación equilibrada con los clientes y del apoyo al desarrollo de la sociedad.

4.1.3. Organigrama del BBVA Continental en el departamento de Cajamarca

Figura 2. Organigrama



Fuente: BBVA Continental – Cajamarca creado por el gerente oficina el CC EL Quinde.

4.1.4. Principios corporativos del BBVA Continental

Con el propósito de alcanzar estos objetivos, BBVA Continental ha definido 7 principios corporativos que tienen que ver con las personas, la ética y la innovación.

1. El cliente como centro de nuestro compromiso.
2. El equipo como artífice de la generación de valor.
3. Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
4. La creación de valor para los accionistas como resultado de nuestra actividad.
5. El estilo de gestión como generación de entusiasmo.
6. La innovación como palanca de progreso.
7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

4.1.5. Política de responsabilidad social corporativa

En el marco de su política de responsabilidad social corporativa (RSC), BBVA Continental asume los siguientes compromisos:

- Desarrollar en todo momento su actividad principal en forma responsable.
- Maximizar la creación de valor sostenible y compartido para sus accionistas, los demás grupos de interés y el conjunto de la sociedad donde opera.
- Identificar, prevenir y mitigar sus posibles impactos negativos.

Las directrices que definen la política de responsabilidad social corporativa son:

1. Realizar la actividad financiera pensando en las personas.
2. Establecer relaciones equilibradas con los clientes y con orientación a largo plazo.
3. Ayudar a que los clientes tomen siempre decisiones informadas a partir de una comunicación transparente, clara, responsable y de educación financiera.
4. Ofrecer productos y servicios de alto impacto social, adaptados a las necesidades de los clientes y al contexto en el que viven.
5. Promover la inclusión financiera y la universalización del acceso responsable a los servicios financieros.
6. Impulsar una cultura de compromiso social y valores compartidos entre los empleados de la organización.
7. Apoyar el desarrollo de las sociedades donde esté presente el banco tanto a través de la actividad financiera como mediante los programas sociales con foco en la educación y en el conocimiento.

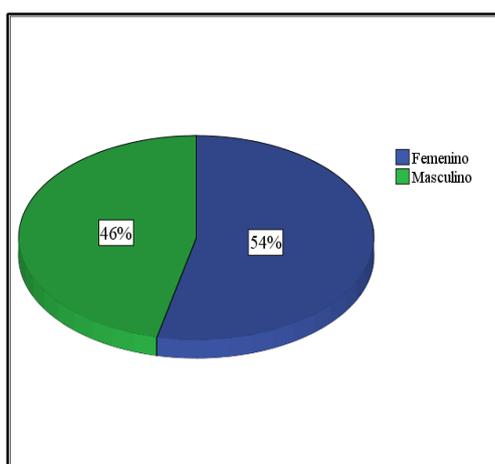
La política de RSC ha sido actualizada en 2015 y aprobada por el Consejo de Administración, en cumplimiento de una de las funciones que le atribuye su reglamento, recibiendo además el reporte anual de la implementación y la concreción de la política institucional. La política de RSC se desarrolla y complementa con una serie de políticas específicas, normas y compromisos, que garantizan su adecuado cumplimiento en los ámbitos de aplicación.

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del BBVA Continental

De la encuesta realizada a los trabajadores de la agencia de la institución financiera BBVA Continental – Cajamarca y el análisis de los datos recolectados sea evidenciado que poco más de la mitad de trabajadores (54%) son hombres, en cambio la fuerza laboral femenina de la representada solo el 46%, según la figura 3. Esta situación evidencia que la presencia de mujeres en la organización obedece a la política de inclusión que se está impulsando e implementado en las entidades privadas y bancarias, con la que se buscan elevar la participación del género femenino, buscando inclusión y mejores resultados.

Figura 3. Sexo



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 01 : Sexo

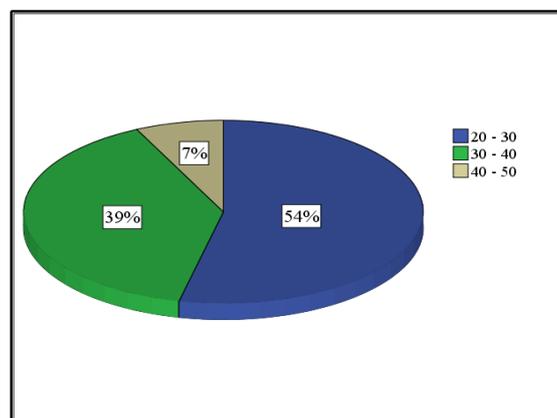
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	15	53,6	53,6	53,6
Válidos Masculino	13	46,4	46,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

La edad de la fuerza laboral del BBVA Continental está representada en la figura 4, en donde se puede observar que la edad de los trabajadores fluctúa entre los 20 y 50 años. Esta situación, en términos porcentuales, muestra que el 54% de trabajadores tienen una edad que va de 20 a 30 años, del 39% de trabajadores su edad es de 30 a 40 años, y el 7% de trabajadores tienen una edad entre los 40 a 50 años.

La edad de los trabajadores es un factor importante en las actividades de las organizaciones, pues tanto los trabajadores más experimentados, así como los jóvenes talentos, hace un equilibrio laboral entre ambos permitiendo el desarrollo de la empresa.

Figura 4. Edad



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 02 : Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
20 - 30	15	53,6	53,6	53,6
30 - 40	11	39,3	39,3	92,9
40 - 50	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, la figura 5 muestra que el 39% del personal de BBVA Continental vienen trabajando cerca de 3 años, el 32% del personal trabaja entre 4 a 7 años de manera permanente en el, el 18% de trabajadores lleva un tiempo de trabajo que va entre los 7 a 10 años y sólo el 11% de empleados tienen un tiempo de trabajo mayor a diez años. Con la figura 5, se evidencia que la mayor (39%) cantidad de trabajadores en el BBVA

Continental trabaja de 0 a 3 años, lo cual indica que casi el 50% de empleados son contratados, eso muchas veces obedece a políticas en relación a el contrato de trabajadores que posee la organización, pues las empresas siempre optimizan sus recursos y tiempo.

Los Contratos que mantiene en BBVA Continental son los siguientes:

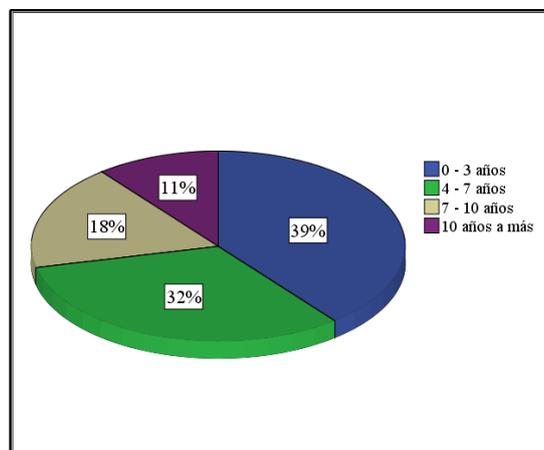
- *Contrato temporal.* Que tiene todos los trabajadores que ingresan al banco y es hasta los 2 años, el sueldo es el básico más sus beneficios de ley (gratificaciones, aguinaldos, Seguro privado EPS y utilidades).
- *Contrato tercerizado:* son los trabajadores que son contratados a través de MANPOWER y sus sueldos es el básico, no tienen aguinaldo, ni gratificaciones y el seguro es Es Salud.

Este tipo de contrato tiene 1 trabajador por cada oficina y solo se limita a sus funciones básicas, no está obligado a contribuir con las metas de la oficina.

Por este detalle las respuestas de las encuestas siempre hay una repuesta de las preguntas de desempeño laboral y clima laboral siempre es negativa para el Banco.

- *Contrato Indefinido:* son todos los funcionarios que tienen una antigüedad laboral mayor a dos años, sus sueldos se vienen incrementando por tiempo de servicio y puesto. (gratificaciones, aguinaldo, Seguro privado EPS, escolaridad, bonos de fin de año y utilidades)

Figura 5. Años de trabajo en el BBVA Continental



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

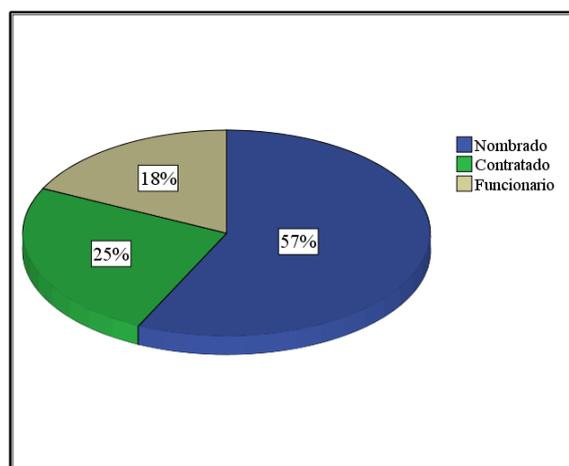
TABLA N° 03: ¿Cuántos años lleva trabajado en el BBVA Continental del Ciudad de Cajamarca?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0 - 3 años	11	39,3	39,3	39,3
4 - 7 años	9	32,1	32,1	71,4
7 - 10 años	5	17,9	17,9	89,3
10 años a más	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otra parte, según la figura 6, el 57% de trabajadores del BBVA Continental son nombrados, el 25% son contratos y el 18% son funcionarios. De acuerdo a estas cifras, se distingue su política del banco, pues procuran que el ambiente laboral de sus trabajadores sea el más óptimo, tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo.

Figura 6. Condición laboral



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

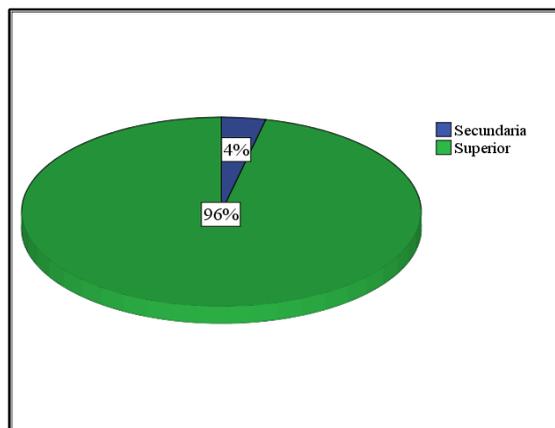
TABLA N° 04 :¿Cuál es su condición laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nombrado	16	57,1	57,1
	Contratado	7	25,0	82,1
	Funcionario	5	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

La figura 7, muestra que el 96% de trabajadores del BBVA Continental son profesionales, con una carrera universitaria terminada, sólo el 4% de sus trabajadores tienen secundaria, es decir no cuentan con una carrera profesional. Este contexto evidencia el interés que tiene el banco en estudio para contar con personal totalmente profesional que labore para ellos, pues es más que evidente el aporte que ellos pueden otorgar al desarrollo del banco. Asimismo, el banco, hace necesario la incursión de personal con estudios secundarios en actividades encaminadas a sus conocimientos, los cuales son de total importancia para la empresa y su desarrollo personal y profesional.

Figura 7. Grado de instrucción



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 05: ¿Cuál es su grado de instrucción?

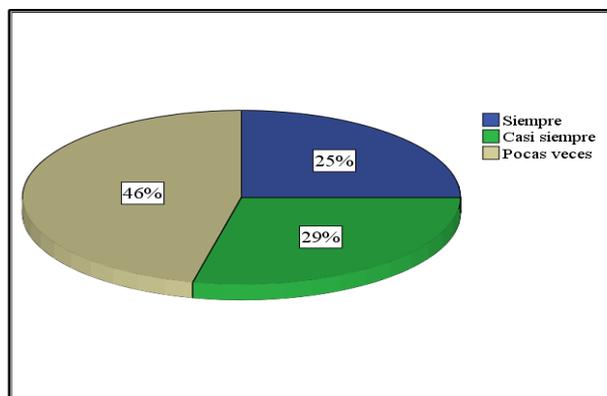
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secundaria	1	3,6	3,6	3,6
	Superior	27	96,4	96,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por su parte, la percepción de los trabajadores sobre la oportunidad de progreso que ofrece el BBVA Continental se refleja en la figura 8 en donde el 25% de trabajadores consideran que siempre la institución financiera les brinda la oportunidad de progresar y ascender, el 29% de trabajadores reconocen casi siempre les dan la oportunidad de ascender de puesto, sin embargo, el 46% de trabajadores manifestaron que las oportunidades de ascenso en el BBVA Continental son muy pocas.

Esto se refiere que en el BBVA Continental los ascensos exclusivamente sedan cuando hay cambios de personal a otras oficinas fuera de la ciudad de Cajamarca por motivos Familiares, rotación de personal y/o por otros puestos de otro nivel por ejemplo de Banca personas a ejecutivos Vip, De Vip a Ejecutivos de Empresa y Ejecutivos de empresa a Gerentes.

Figura 8. Oportunidades de progresar



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

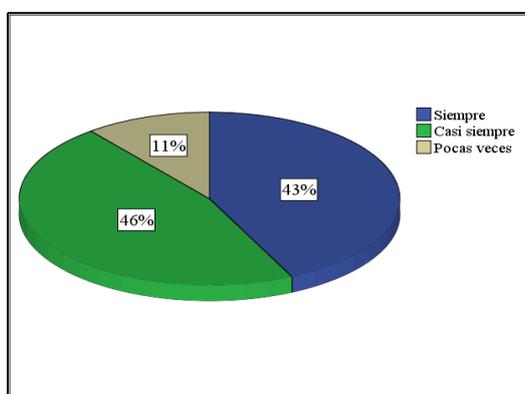
TABLA N° 06 :¿Existen oportunidades de progresar en la Organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	25,0	25,0	25,0
	Casi siempre	8	28,6	28,6	53,6
	Pocas veces	13	46,4	46,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

La figura 9 muestra el nivel de compromiso de los trabajadores con el éxito del BBVA Continental, en tal sentido, el 43% de trabajadores siempre están comprometidos con el éxito de la institución financiera, del mismo modo, el 46% de trabajadores casi siempre son participes en el éxito de la organización, no obstante, el 11% de trabajadores pocas veces se han comprometido con el éxito del BBVA Continental. En base a ello, se evidencia que existe tendencia a que los trabajadores e sientan comprometidos con el éxito de la empresa, eso quiere decir que los trabajadores un lazo estrecho con el banco, en este caso de forma laboral.

Figura 9. Compromiso con el éxito de la organización



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 07 :¿Se siente comprometido (a) con el éxito de la Organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	42,9	42,9	42,9
	Casi siempre	13	46,4	46,4	89,3
	Pocas veces	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

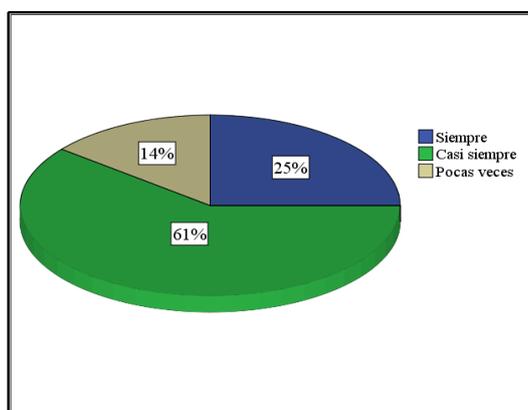
Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

En la figura 10 se aprecia que el 25% de los trabajadores del BBVA Continental siempre reciben el apoyo de sus superiores ante cualquier problema u obstáculo, el 61% de trabajadores manifiestan que casi siempre sus jefes están apoyándolos, sin embargo, el 14% de trabajadores señalan que pocas veces han recibido el apoyo de su jefe para superar un obstáculo.

Si bien es cierto, gran porcentaje de trabajadores que manifiestan sentir que sus jefes los apoyan ante cualquier obstáculo, también se puede notar que existe un porcentaje pequeño que por el número de trabajadores esto es insignificante que indican que sucede pocas veces, lo cual se presenta como un precedente que puede mermar el desarrollo de las actividades del banco en estudio.

Pero los trabajadores que no se sienten apoyados son los funcionarios de mayor categoría que continuamente se están capacitando y más antiguos ya que ellos son responsables por las acciones que tienen con respecto a las atenciones y servicios que brindan a los clientes es decir son más autónomos en su labor diaria.

Figura 10. Apoyo del jefe para superar obstáculos



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

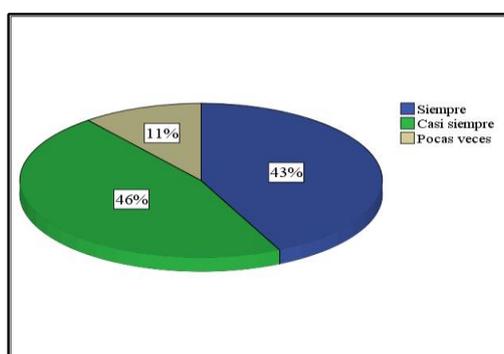
TABLA N° 08 :¿Su jefe le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presenten en sus labores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	25,0	25,0
	Casi siempre	17	60,7	85,7
	Pocas veces	4	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otra parte, según la figura 11, el 43% de trabajadores del BBVA Continental manifiestan que siempre tienen acceso a la información, sin embargo, el 46% de trabajador señalan que no siempre tienen acceso a la información y el 11% de trabajadores indicaron que son pocas veces acceden a la información del BBVA Continental. El acceso a la información es de importancia en las empresas, pues hace que los trabajadores realicen mejor sus actividades laborales, si ellos sienten que pocas veces tienen acceso a la información, es evidente que va a mermar su desempeño laboral. Como se tiene presente en las bases teóricas de esta investigación, contar con un ambiente optimo y con las condiciones necesarias para trabajar en la empresa es de vital importancia, pues de esa forma los trabajadores se pueden desempeñar eficientemente.

Figura 11. Acceso a la información



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 09 :¿Cuenta con acceso a información necesaria para cumplir con su trabajo?

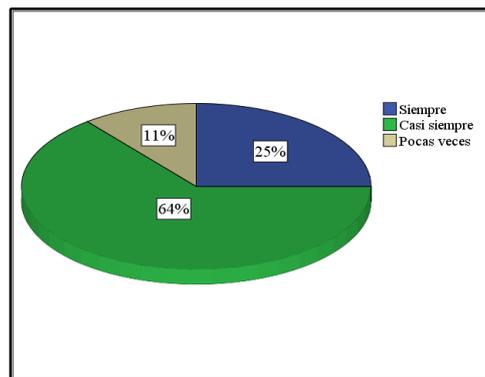
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	42,9	42,9
	Casi siempre	13	46,4	89,3
	Pocas veces	3	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Las acciones y esfuerzos de los trabajadores del BBVA Continental están encaminadas a alcanzar una meta en común, hacer del BBVA Continental una sólida institución financiera y poner al alcance de todos los cajamarquinos y peruanos las oportunidades de realizar sus sueños y proyectos. En tal sentido, el 25% de trabajadores BBVA Continental confirman que la cooperación es una política institucional que siempre se

impulsa entre compañeros de trabajo, asimismo, el 64% de trabajadores que casi siempre existe la cooperación entre compañeros de trabajo y sólo el 11% de trabajadores manifestaron que la cooperación entre compañeros de trabajo se da pocas veces. Es muy alentador que se evidencie la cooperación entre compañeros de trabajo, sin embargo, las proporciones pequeñas de trabajadores que sienten que sucede pocas veces también influyen en el clima organizacional del banco y en consecuencia en su desempeño laboral.

Figura 12. Cooperación entre compañeros de trabajo



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

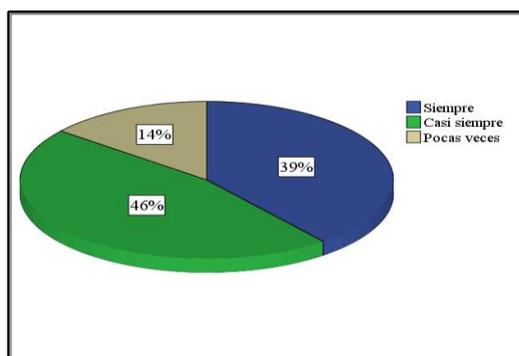
TABLA N° 10 :¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	7	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	18	64,3	64,3	89,3
Pocas veces	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, según la figura 13, el 39% de trabajadores del BBVA Continental manifiestan que su jefe siempre está interesado en su éxito, del mismo modo, el 46% de trabajadores corroboran esta versión al señalar que su jefe casi siempre está interesado en el éxito de sus trabajadores, no obstante, el 14% de trabajadores mencionaron que pocas veces su jefe muestra interés en el éxito que consigan los trabajadores. El éxito de los trabajadores debe ser reconocido e impulsado por los jefes, pues de ello depende el accionar de la organización.

Figura 13. Interés del jefe por el éxito de sus trabajadores



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

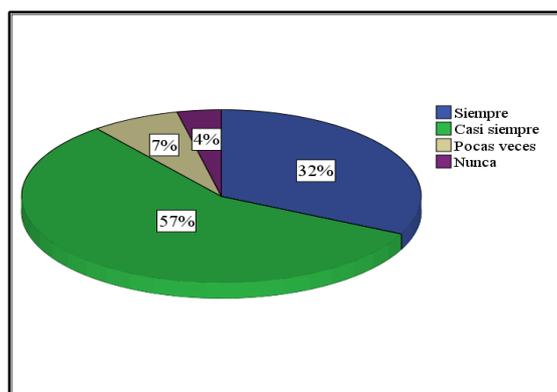
TABLA N° 11 :¿El jefe se interesa por el éxito de sus empleados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	39,3	39,3	39,3
Válidos Casi siempre	13	46,4	46,4	85,7
Válidos Pocas veces	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

En la figura 14 se muestra las opiniones de los trabajadores en cuanto a logro de objetivos del BBVA Continental, el 32% de trabajadores señalan que siempre ellos aseguran el nivel de logros en sus quehaceres, asimismo el 57% de trabajadores manifiestan que los trabajadores casi siempre aseguran el nivel de logros en su trabajo, sin embargo, el 7% de trabajadores revelan que pocas veces aseguran el nivel de logros en su trabajo y el 4% de trabajadores indican que nunca aseguran nivel de logros en su trabajo. Es más que obvio la importancia que tiene asegurar los logros laborales, sin embargo, esta figura muestra que existe cierta proporción significativa de trabajadores quienes manifiestan no asegurar sus logros laborales, eso ya merma su desempeño laboral, consecuentemente el desarrollo empresarial del banco en estudio.

Figura 14. Trabajadores aseguran el nivel de logros en el trabajo



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

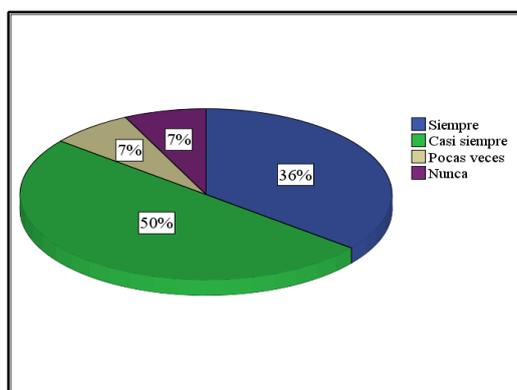
TABLA N° 12 :;Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	9	32,1	32,1	32,1
Casi siempre	16	57,1	57,1	89,3
Válidos Pocas veces	2	7,1	7,1	96,4
Nunca	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otra parte, según la figura 15, el 36% de trabajadores del BBVA Continental consideran que siempre la mejora continua debe estar presente como parte de los métodos de trabajo de la entidad financiera, el 50% de trabajadores manifiestan que es preciso que casi siempre debe estar presente la mejora continua, asimismo, el 7% de trabajadores señalan que la mejora continua de los métodos de trabajo en la entidad financiera está presente pocas veces y el restante 7% de trabajadores señalan que la mejora continua de los métodos de trabajo en la entidad financiera nunca está presente. Es preciso que se tenga una mejora continua de los métodos de trabajo, percibir que eso no sucede, hace posible la ineficiencia en el desempeño de los trabajadores.

Figura 15. Mejora continua de los métodos de trabajo



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 13 :¿En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	10	35,7	35,7	35,7
Casi siempre	14	50,0	50,0	85,7
Válidos Pocas veces	2	7,1	7,1	92,9
Nunca	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

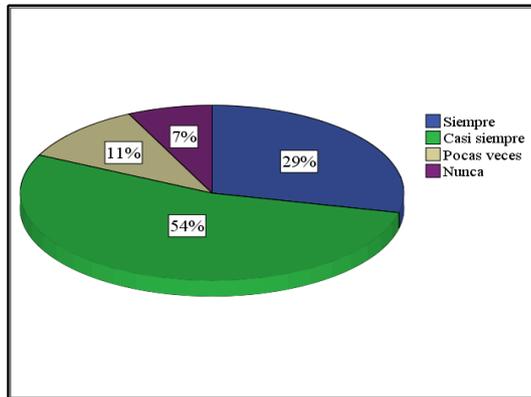
Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Además, según la figura 16, el 29% de trabajadores aseveran que siempre se maneja la información con fluidez en el BBVA Continental, simultáneamente, el 54% de trabajadores afirman que la información casi siempre se da con fluidez, paralelamente, el 11% de trabajadores mencionan que pocas veces se maneja la información con fluidez en el BBVA Continental, no obstante, el 7% de trabajadores manifiestan todo lo contrario, al señalar que nunca se maneja la información con fluidez en el BBVA Continental. Como se venía haciendo presente anteriormente, es importante que el clima organizacional sea eficiente, eso quiere decir que el entorno en el que se los trabajadores del banco en estudio realicen sus actividades debe ser la más óptima, sin embargo, cuando se evidencia la poca fluidez de la información para que laboren, indica que a parte que el clima organizacional del Banco no es óptimo, el desempeño laboral de los trabajadores tendrá la misma realidad.

Cabe indicar que la fluidez de la información seda del gerente de oficina con la parte comercial que se compone con los ejecutivos de banca personas, ejecutivo VIP y

ejecutivos de empresas, y se realizan todos los días antes de la apertura de oficina por 15 minutos, donde ahí se actualiza las colocaciones en préstamos, tarjetas de cada uno de los ejecutivos y la planificación para el día.

Figura 16. Fluidez de la información



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

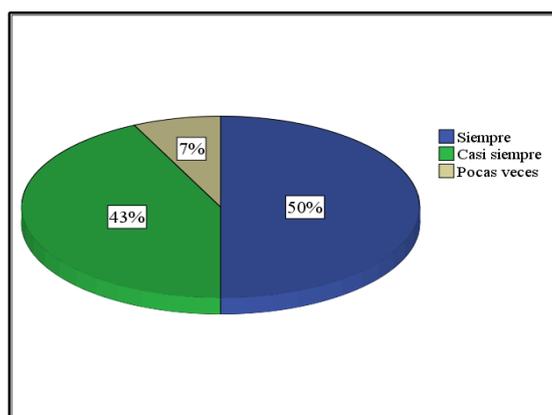
TABLA N° 14 :¿En mi oficina, la información fluye adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	8	28,6	28,6	28,6
Casi siempre	15	53,6	53,6	82,1
Válidos Pocas veces	3	10,7	10,7	92,9
Nunca	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, en la figura 17 se muestra que la mitad (50%) de trabajadores del BBVA Continental señalan que los objetivos trazados en sus quehaceres son siempre retadores, del mismo modo, el 43% de trabajadores manifiestan que casi siempre reciben objetivos retadores y el 7% de trabajadores indican que pocas veces se plantean objetivos retadores en el BBVA Continental.

Figura 17. Objetivos de trabajo retadores



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 15 :¿Los objetivos de trabajo son retadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	14	50,0	50,0	50,0
Casi siempre	12	42,9	42,9	92,9
Pocas veces	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

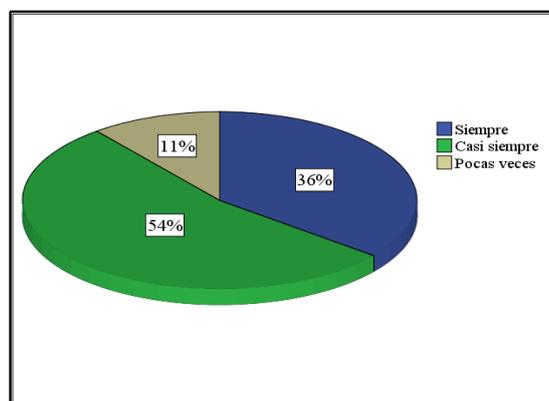
Por otro lado, de acuerdo con la figura 18, el 36% de trabajadores del BBVA Continental señalan que siempre participan en la definición de objetivos de la entidad financiera, paralelamente, el 54% de trabajadores mencionaron que casi siempre participan en la definición de objetivos, no obstante, el 11% de trabajadores manifiestan que son pocas las veces que han participado en la definición de objetivos. Es preciso tener presente en cuenta esto, pues todo ello se realiza sabiendo que es saludable se cuente con objetivos que les ayuden a desarrollarse tanto laboralmente como empresarialmente, con ello se busque la eficiencia laboral y empresarial. Los objetivos de trabajo son trazados por metas que les dan por cada trimestre a cada funcionario, por ejemplo.

- Asesores de servicios: 120 entre seguros protección tarjeta y múltiples
- Banca Personas y ejecutivos VIP: Préstamos de consumo (100 mil soles), hipotecarios (230 mil soles), vehiculares (200 mil soles) y 20 tarjetas de crédito.

- Banca empresas: 6 tarjetas de capital negocio, préstamos comerciales por 1 millón y medio de soles.

Esto va determinar que cada funcionario que cumple su meta se les premia con bonos a fin de año.

Figura 18. Participación para definir objetivos



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

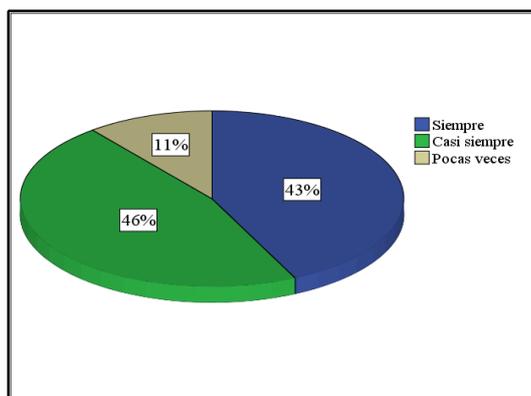
TABLA N° 16 :¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	10	35,7	35,7	35,7
Casi siempre	15	53,6	53,6	89,3
Pocas veces	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

A su vez, según la figura 19, en el BBVA Continental el trabajador es considerado un factor clave para el éxito de la organización, situación que es corroborada por los trabajadores; el 43% de trabajadores reconocen que siempre son claves para el éxito del BBVA Continental, del mismo modo, el 46% de trabajadores mencionaron que casi siempre son tomados en cuenta como factores claves para el éxito del BBVA Continental, no obstante, el 11% de trabajadores manifiestan que pocas veces son considerados como factores claves para el éxito de la organización.

Figura 19. El empleado considerado factor clave para el éxito de la organización



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 17 :;Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	42,9	42,9
	Casi siempre	13	46,4	89,3
	Pocas veces	3	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

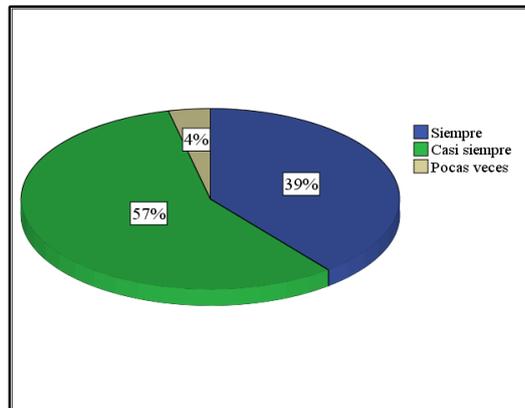
Asimismo, según la figura 20, en el BBVA Continental se evalúa con el propósito de mejorar las actividades diarias, en tal sentido, el 39% de trabajadores mencionaron que siempre se ejecuta evaluaciones para mejorar sus tareas, paralelamente, el 57% de trabajadores señalaron que casi siempre el BBVA Continental hace evaluaciones y mejora las tareas, no obstante, el 4% de trabajadores manifestaron que pocas veces evalúan y mejoran las tareas en el BBVA Continental. Es necesario que se lleven a cabo evaluaciones del trabajo con el propósito de mejorar las actividades diarias, si bien es cierto, existe un escenario alentador al respecto, aún persiste una proporción de trabajadores que manifiestan que sucede pocas veces este tipo de evaluaciones, lo cual es de tener muy en cuenta, pues merma el desempeño laboral.

Las evaluaciones en la entidad en estudio sedan 6 veces al año y solo se califica al personal contratado directamente por el banco y no los trabajadores tercerizados.

Esta evaluación se llama el valor del saber y es una competencia a nivel de todo el banco y aquellos trabajadores que tiene mayor puntaje compiten en una final que se

realiza en los primeros días del mes de noviembre en la sede central de la ciudad de Lima.

Figura 20. Evaluación y mejora en las tareas



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

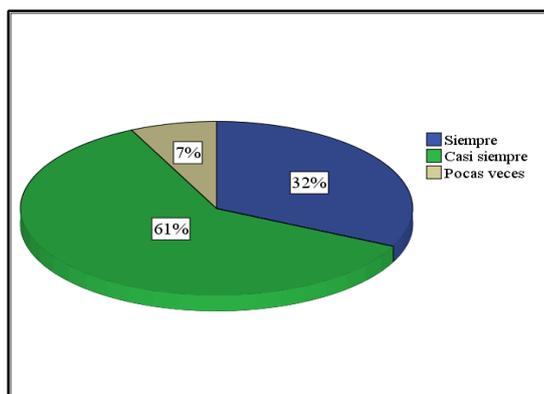
TABLA N° 18 :; La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	11	39,3	39,3	39,3
Casi siempre	16	57,1	57,1	96,4
Pocas veces	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, la figura 21, muestra si en el BBVA Continental existe entre trabajadores una relación agradable en ámbito laboral, tomando en cuenta este escenario se puede observar que el 32% de trabajadores indican que siempre existe una relación armoniosa entre compañeros, del mismo modo, el 61% de trabajadores manifestaron que casi siempre existe una relación armoniosa entre compañeros, sin embargo, el 7% de trabajadores mencionan que pocas veces existe una relación armoniosa entre compañeros en el BBVA Continental.

Figura 21. Relación armoniosa en el grupo de trabajo



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

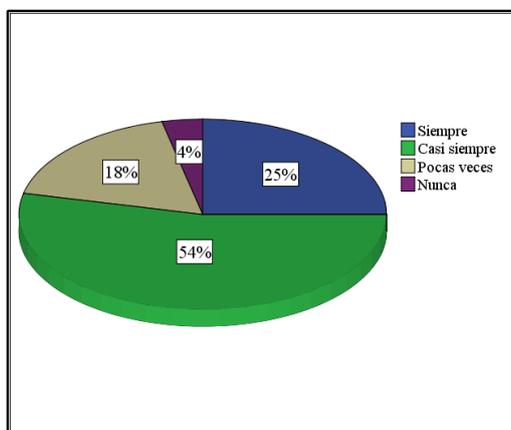
TABLA N° 19 :¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	32,1	32,1
	Casi siempre	17	60,7	92,9
	Pocas veces	2	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

La figura 22 muestra la toma de decisiones de los trabajadores del BBVA Continental, según esta figura, el 25% de trabajadores manifiestan tener la oportunidad de tomar decisiones en sus tareas que son únicamente de su responsabilidad, de la misma forma, el 54% de trabajadores señalan que casi siempre tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad, no obstante, el 18% de trabajadores indican que pocas veces tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad y el 4% de trabajadores manifestaron que nunca han tenido la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. Un ambiente con las condiciones necesarias que permitan al trabajador tomar decisiones individuales, previo acceso a información, hace posible su mejor desempeño; por lo cual, la percepción de algunos trabajadores que no cuentan con ello es desalentadora, pero cabe mencionar que el personal que no tiene decisión en sus tareas es el personal de Ventanilla ya que están supeditados a lo que indica el Subgerente de oficina.

Figura 22. Los trabajadores tienen oportunidad de tomar decisiones sobre sus tareas



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

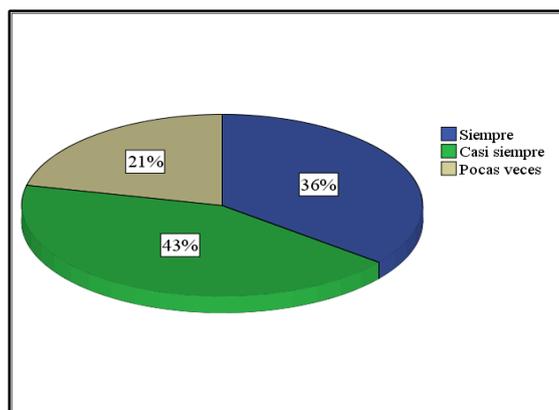
TABLA N° 20 :¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	15	53,6	53,6	78,6
Válidos Pocas veces	5	17,9	17,9	96,4
Nunca	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

De acuerdo a la figura 23, se aprecia que el 36% de trabajadores manifiestan que en el BBVA Continental se valora los altos niveles de desempeño laboral, paralelamente, el 43% de trabajadores indican que casi siempre se valora los altos niveles de desempeño laboral en el BBVA, sin embargo, el 21% de trabajadores revelaron que son pocas veces que el BBVA valora los altos niveles de desempeño laboral. Encontrar esta última proporción de trabajadores indicando que pocas veces se valora su desempeño laboral, es totalmente desalentador, pues con ello no se esperaría que se desempeñen de forma eficiente.

Figura 23. Valor a los altos niveles de desempeño laboral



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

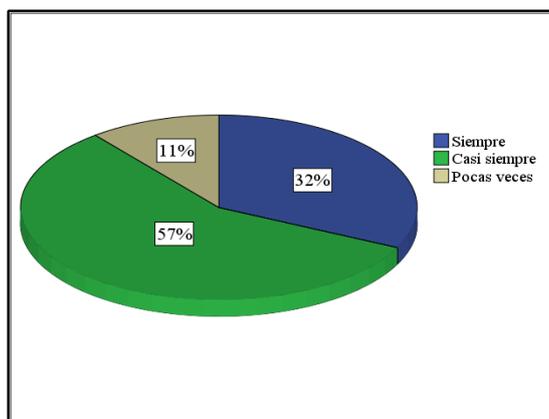
TABLA N° 21: ¿Se valora los altos niveles de desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	10	35,7	35,7	35,7
Casi siempre	12	42,9	42,9	78,6
Pocas veces	6	21,4	21,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otra parte, en la figura 24 se puede apreciar que el 32% de trabajadores están siempre comprometidos con el BBVA Continental, del mismo modo, el 57% de trabajadores manifestaron estar casi siempre comprometidos con la entidad financiera, sin embargo, el 11% de trabajadores indicaron que pocas veces están comprometidos con la organización. Esta situación se relaciona estrechamente con la figura anterior, pues si se valora pocas veces el desempeño de los trabajadores, también se esperaría que no se sientan comprometidos con la entidad; claro está, sin olvidar que también se tienen proporciones alentadoras indicando lo contrario, sin embargo, eso no es justificación para las organizaciones se queden con los brazos cruzados.

Figura 24. Trabajadores comprometidos con la organización



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 22 :¿Los trabajadores están comprometidos con la Organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	9	32,1	32,1	32,1
Válidos Casi siempre	16	57,1	57,1	89,3
Válidos Pocas veces	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

El BBVA Continental maneja una política encaminada al desarrollo de habilidades del talento humano a través de capacitaciones; en tal sentido, según la figura 25, el 39% de trabajadores indicaron que reciben capacitaciones de constantemente, del mismo modo, el 50% de trabajadores señalan que casi siempre reciben capacitaciones, sólo el 11% de trabajadores manifestaron que pocas veces reciben capacitaciones para realizar sus tareas. Esta situación muestra que el grueso de trabajadores administrativos estaría desempeñando sus cargos con conocimiento técnico, ya que la inducción y/o capacitación es una manera de obtener mejores resultados en el desempeño laboral. Sin embargo, es preciso señalar que el recurso humano debe ser tratado con la debida importancia que se merecen, pues en la actualidad se viene tomando mayor importancia a los avances tecnológicos.

Las capacitaciones que se dan en las oficinas del BBVA Continental son de acorde a los puestos.

- **Asesores de Servicio:** Para satisfacer las necesidades de formación y capacitación de la organización, el banco cuenta con un Programa de capacitación estructurado que considera:

Programas Formativos: Dirigidos a todos los puestos de ingreso masivo y grupal del Banco. Estos cursos formativos permiten al nuevo personal tener una back up de información teórica y que se complementa con una formación en atención al público donde se fortalece la instrucción teórica.

Programa de Calidad de Servicio: Dirigido a reforzar la importancia de la Calidad del Servicio en la atención de clientes externos e internos. Este tipo de capacitación se realiza todos los martes del año donde se realiza un focus group de todas las incidencias que se presentan en la semana, determinando cómo reaccionar o cómo manejar las distintas situaciones que se puedan presentar durante la atención al público.

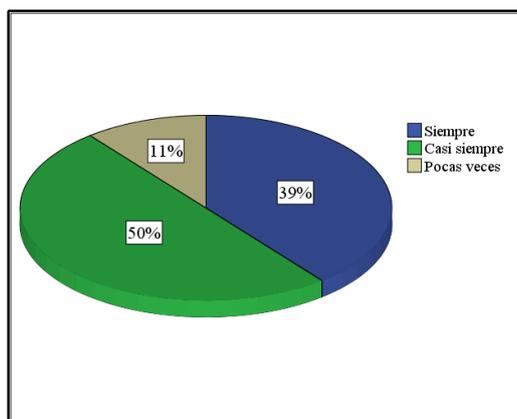
- **Ejecutivos de Banca Personas, VIP y Empresa:** son programas de desarrollo y de actualización que tienen a desenvolver las competencias técnicas y funcionales de los puestos de trabajo, asociando el nivel de responsabilidad y madurez en el puesto con las competencias que se debe desarrollar, manteniendo la actualización en productos, servicios, aplicativos y procesos que se crean o modifican.

Estos Programas son aplicados a la medida de cada unidad, según sus características. Son implementadas cada bimestre y se ejecuta en la sede central de Lima.

- **Sub Gerentes:** las capacitaciones que tiene son en base al manejo del personal, manejo de estrés y de liderazgo, se realizan cada dos meses y se realizan en la sede central en Lima.
- **Gerentes:** las capacitaciones que tiene son en base al manejo del personal, manejo de estrés, de liderazgo y se aprovecha en realizar un análisis de situación de cómo está la oficina en comparación a las demás oficinas con respecto a colocaciones en préstamos, en cartera morosa y en ventas de seguros.

Estas capacitaciones se realizan mensualmente y se realizan en la sede central en Lima.

Figura 25. Se recibe capacitación para realizar el trabajo



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

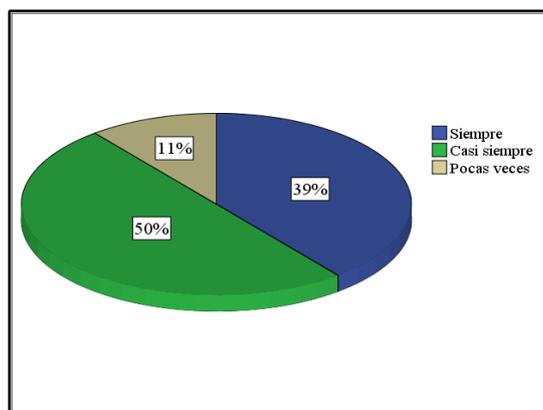
TABLA N° 23 :¿Se recibe capacitación necesaria para realizar el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	11	39,3	39,3	39,3
Casi siempre	14	50,0	50,0	89,3
Pocas veces	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, de acuerdo a la figura 26, el 39% de trabajadores del BBVA Continental manifiestan que siempre existen suficientes canales de comunicación en la organización, paralelamente, el 50% de trabajadores indican que casi siempre existe suficientes canales de comunicación en el BBVA Continental; no obstante, el 11% de trabajadores señalan que pocas veces existen suficientes canales de comunicación. Este contexto va de la mano con el acceso a la información, los cuales siempre son importantes para el mejor desempeño de los trabajadores.

Figura 26. Suficientes canales de comunicación



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 24 : ¿Existen suficientes canales de comunicación?

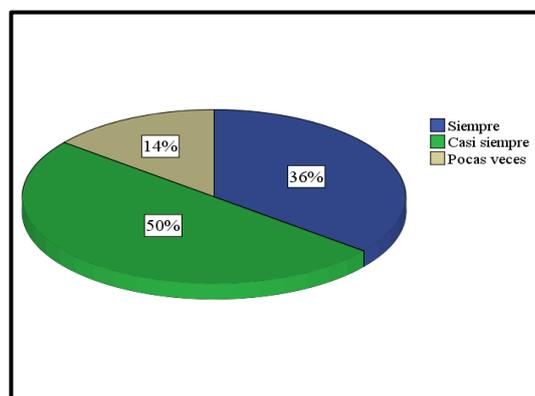
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	11	39,3	39,3	39,3
Casi siempre	14	50,0	50,0	89,3
Pocas veces	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

La figura 27 muestra el funcionamiento del grupo de trabajo del BBVA Continental. En ese sentido, el 36% de trabajadores revelaron que el grupo de trabajo con el que laboran siempre funciona como un equipo bien integrado, de la misma manera, el 50% de trabajadores señalaron que el grupo de trabajo casi siempre funciona como un equipo de trabajo y sólo el 14% de trabajadores indicaron que pocas veces el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado. La idea de trabajar como equipo integrado va más allá de hacerlo como grupo, esto lo manifiesta Katzenbach (1993) quien refiere que la diferencia más saliente entre estos radica en el hecho de que en un grupo de trabajo todos los integrantes contribuyen en calidad individual, preocupados por sus propias responsabilidades, metas y objetivos; mientras que en los equipos de trabajo, además de los resultados individuales, es posible observar lo que el autor denominó “productos colectivos de trabajo”, que vienen a ser la representación del

aporte conjunto de todos los integrantes del equipo de la que no se pueden distinguir los esfuerzos de cada persona por separado.

Figura 27. El grupo de trabajo funciona como un equipo integrado



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 25 :¿El grupo con el que trabajó, funciona como un equipo bien integrado?

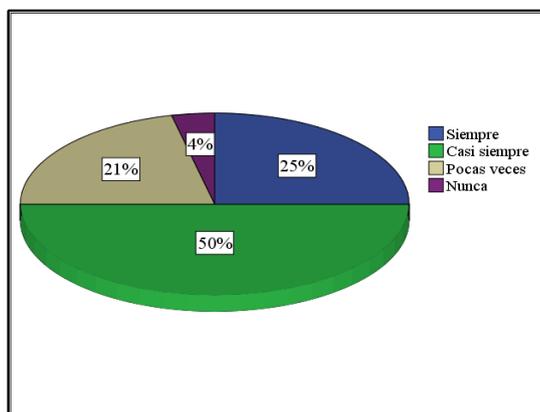
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	10	35,7	35,7	35,7
Válidos Casi siempre	14	50,0	50,0	85,7
Válidos Pocas veces	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, según la figura 28, en el BBVA continental, según el 25% de trabajadores, siempre los jefes de áreas expresan su reconocimiento por los logros obtenidos por los empleados, de igual forma, según el 50% de trabajadores, los jefes de área casi siempre expresan reconocimiento por los logros conseguidos por los empleados, por otra lado, el 21% de trabajadores revelaron que pocas veces los jefes de áreas expresan su reconocimiento por los logros de los trabajadores y el 4% de trabajadores indicaron que los jefes de áreas nunca expresan reconocimiento por los logros obtenidos por los empleados. Este contexto se asemeja estrechamente a lo encontrado anteriormente respecto a si se valora el desempeño de los trabajadores, el fin último de cualquier labor es reconocer los logros de los trabajadores, si esto no se hace, se tendrán trabajadores desmotivados y con un pobre desempeño. Aunque hay

proporciones alentadoras, aún persiste una proporción que no lo es en casi todas las figuras ya que se trata del personal tercerizado.

Figura 28. Los jefes de área expresan reconocimiento por los logros



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

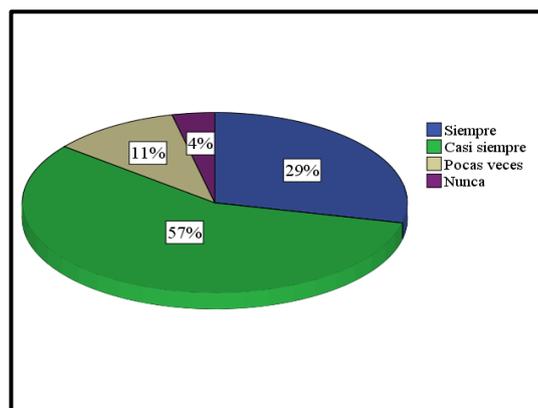
TABLA N° 26 :¿Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	14	50,0	50,0	75,0
Válidos Pocas veces	6	21,4	21,4	96,4
Nunca	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

La figura 29 muestra que el 29% de trabajadores del BBVA Continental manifiestan que en la oficina siempre se hacen mejor las cosas cada día, asimismo, el 57% de trabajadores indicaron que casi siempre mejoran en la oficina las cosas día a día, el 11% de trabajadores mencionaron que pocas veces en la oficina se hacen mejor las cosas cada día, no obstante, el 4% de trabajadores advierten que nunca en la oficina mejoran las cosas cada día. Esta última proporción no es preocupante porque se trata del personal tercerizado ya que ellos no participan de las metas ni de las reuniones de calidad que se realizan todos los martes.

Figura 29. Las cosas se hacen cada día mejor en la oficina



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 27 :¿En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día?

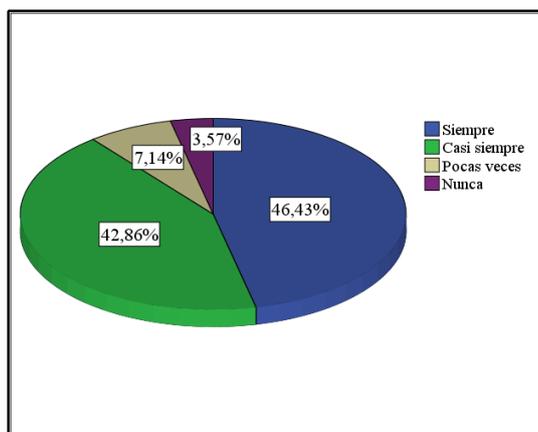
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	8	28,6	28,6	28,6
Casi siempre	16	57,1	57,1	85,7
Válidos Pocas veces	3	10,7	10,7	96,4
Nunca	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otra parte, según la figura 30, el 46.43% de trabajadores del BBVA Continental manifiestan que las responsabilidades de su puesto siempre están claramente definidas, paralelamente, el 42.86% de trabajadores indican sus responsabilidades casi siempre están bien definidas, del mismo modo, el 7.14% de trabajadores manifiestan que sus responsabilidades de su puesto pocas veces son definidas claramente y el 3.57% de trabajadores señalaron que sus responsabilidades de sus puestos nunca están claramente definidas.

Con este gráfico puedo detallar que se refiere a las metas trazadas que tienen cada funcionario que está planificada a inicios de cada trimestre. Pero para mantener la competitividad hay campañas relámpagos que realiza los jefes de territorio de los cuales no hay fecha determinada pues se avisa en el momento, esto percibe la minoría que perciben no tener definidos claramente sus responsabilidades en su puesto de trabajo.

Figura 30. Responsabilidades del puesto claramente definidas



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

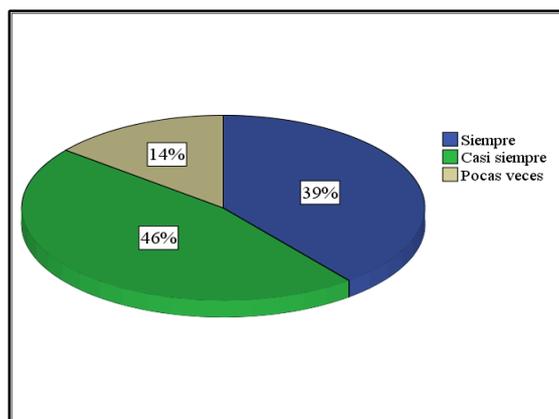
TABLA N° 28 :¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	13	46,4	46,4	46,4
Casi siempre	12	42,9	42,9	89,3
Válidos Pocas veces	2	7,1	7,1	96,4
Nunca	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Según la figura 31, el 39% de trabajadores del BBVA Continental señala que siempre existe una interacción con personal de mayor jerarquía de la organización, asimismo, el 46% de trabajadores indicaron que casi siempre se da la posibilidad de interactuar con personal de mayor jerarquía, sin embargo, el 14% de trabajadores manifestaron que las posibilidades de interacción con personas de mayor jerarquía se dan pocas veces, es decir, son escasas. Esto se da generalmente con el personal que recién ingresa ya que todavía están aclimatándose a su trabajo y conociendo a cada uno de los integrantes del equipo.

Figura 31. Posibilidad de interacción con personas de mayor jerarquía



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

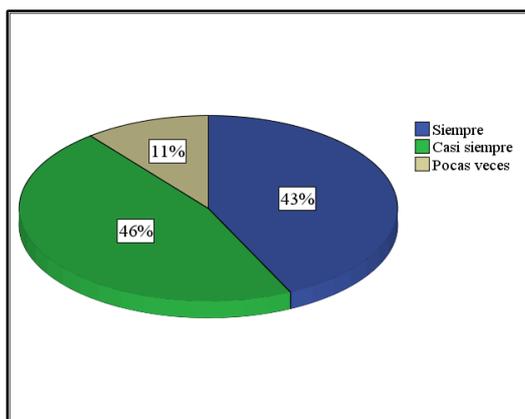
TABLA N° 29: ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	39,3	39,3
	Casi siempre	13	46,4	85,7
	Pocas veces	4	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

En la figura 32 se aprecia que el 43% de trabajadores del BBVA Continental manifiestan que siempre se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede en la organización, igualmente, el 46% de trabajadores señalan que casi siempre se cuenta con la oportunidad de realizar su trabajo lo mejor que puedan, por otra parte, el 11% de trabajadores indicaron que son pocas veces que cuenta con la oportunidad de realizar su trabajo lo mejor que se puedan en el banco. Brindarle oportunidades en el trabajo a los colaboradores de la entidad es de suma importancia, pues los ayudan a desempeñarse mejor, sin embargo, aún persisten proporciones las cuales indican que situaciones como estas suceden pocas veces.

Figura 32. Oportunidad para realizar un mejor trabajo



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

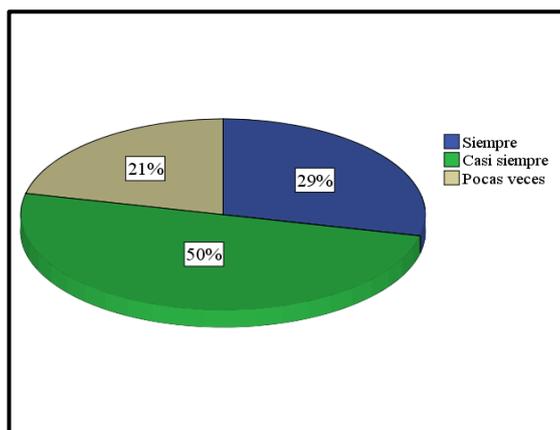
TABLA N° 30: ¿Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	12	42,9	42,9	42,9
Casi siempre	13	46,4	46,4	89,3
Pocas veces	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Según la figura 33, el 29% de trabajadores del BBVA Continental revelan que en las actividades en las que se desempeñan siempre les permite desarrollarse personalmente, del mismo modo, el 50% de trabajadores de manifiestan que sus actividades diarias casi siempre respaldan su desarrollo personal, sin embargo, el 21% de trabajadores señalan que las actividades en las que se desempeñan pocas veces les permite desarrollare personalmente. Esto desarrollo profesional funciona como un incentivo para los trabajadores, muchas veces si el trabajador siente que no sucede, pues es más que seguro que no se desempeñará de forma eficiente en beneficio de la organización para la que trabaja, esto, en cierta medida, está pasando con los trabajadores del BBVA continental.

Figura 33. Las labores permiten el desarrollo del personal



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

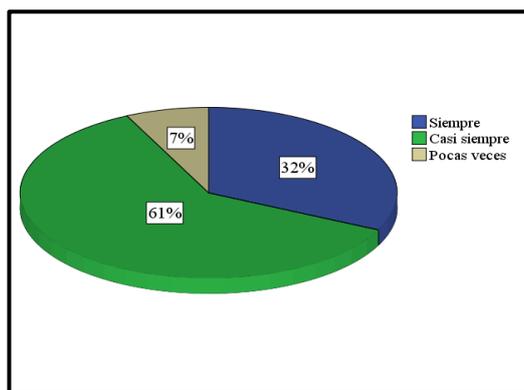
TABLA N° 31 :¿Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	8	28,6	28,6	28,6
Válidos Casi siempre	14	50,0	50,0	78,6
Válidos Pocas veces	6	21,4	21,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Asimismo, según la figura 34, para el 32% de trabajadores del BBVA Continental cumplir con sus actividades diarias siempre le ofrece la oportunidad de conseguir el desarrollo personal, paralelamente, el 61% de trabajadores el cumplimiento de sus tareas diarias en su trabajo le permite desarrollarse personalmente, sin embargo, para el 7% de trabajadores, cumplir con sus tareas diarias en su trabajo pocas veces le ayuda a desarrollarse personalmente. Es alentador percibir que muchos trabajadores del BBVA Continental sienten que si cumplen sus tareas les ayuda a desarrollarse personalmente; no obstante, siguen persistiendo algunos trabajadores que creen que eso sucede pocas veces, desde ya esto empieza a mermar su desempeño laboral.

Figura 34. El cumplimiento de tareas permite desarrollo del personal



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

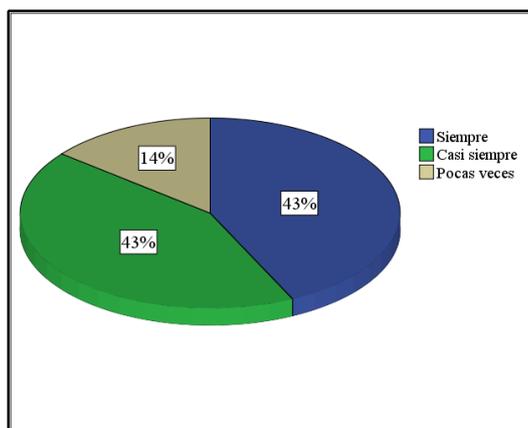
TABLA N° 32 :¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	9	32,1	32,1	32,1
Válidos Casi siempre	17	60,7	60,7	92,9
Válidos Pocas veces	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

De acuerdo a la figura 35, el 43% de trabajadores del BBVA Continental siempre disponen de un sistema para el control y seguimiento de sus actividades, asimismo, la otra parte de trabajadores (43%) manifiestan que casi siempre disponen de un sistema para realizar el seguimiento y control de sus actividades, por otra parte, el 14% de trabajadores revelan que pocas veces se dispone de un sistema para el seguimiento y control de actividades en el BBVA Continental. Conoce venia comentando en las figuras anteriores, siempre es necesario e importante el seguimiento al desempeño de los trabajadores en cada una de sus actividades, pues con ello se pueden mejorar las formas de trabajo en la organización.

Figura 35. Disposición de un sistema de control y seguimiento de actividades



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

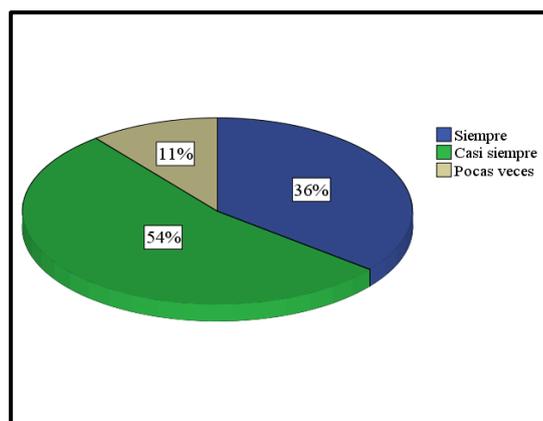
TABLA N° 33 :¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	12	42,9	42,9	42,9
Casi siempre	12	42,9	42,9	85,7
Pocas veces	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, según la figura 36, el 36% de trabajadores del BBVA Continental manifiestan que siempre en la entidad financiera se afronta y superan los obstáculos, también, el 54% de trabajadores señalan que casi siempre en el Banco se afrontan y superan los obstáculos, sólo el 11% de trabajadores indicaron que pocas veces en el banco se afrontan y superan los obstáculos. Un clima organizacional donde impera hacerle frente a los obstáculos es preocuparse por que los trabajadores se desempeñen eficientemente, sin embargo, aún se tiene que tener en cuenta algunos trabajadores que perciben pocas veces suceder ello.

Figura 36. Se afrontan y superan los obstáculos



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

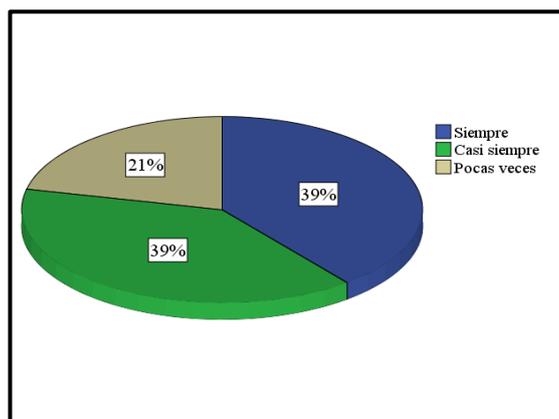
TABLA N° 34 :¿En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	10	35,7	35,7	35,7
Casi siempre	15	53,6	53,6	89,3
Pocas veces	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, según la figura 37, para el 39% de trabajadores, en el BBVA Continental, siempre existe una buena administración de sus recursos, del mismo modo, el 39% de trabajadores revelan que casi siempre en el BBVA Continental existe una buena administración de los recursos, no obstante, para el 21% de trabajadores pocas veces existe una buena administración de los recursos en el BBVA Continental. Esto evidencia que el banco en estudio está haciendo un buen trabajo en administrar sus recursos, que no solo son laborales.

Figura 37. Administración de los recursos



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 35 :¿Existe una buena administración de los recursos?

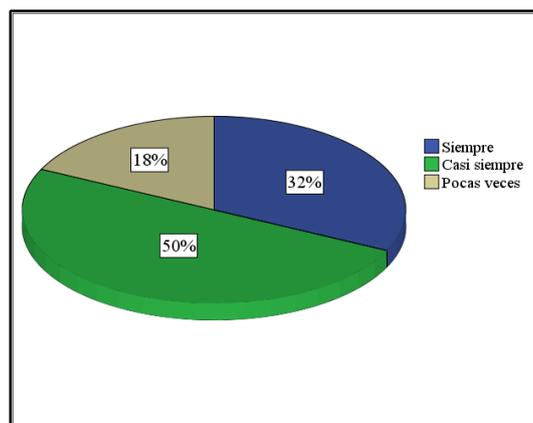
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	39,3	39,3
	Casi siempre	11	39,3	78,6
	Pocas veces	6	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

La figura 38 indica que según el 32% de trabajadores del BBVA Continental sus jefes siempre promueven capacitación que son necesarias para el recurso humano de la entidad financiera, para el 50% de trabajadores casi siempre sus jefes impulsan capacitaciones que aportan al desarrollo de sus habilidades, el 18% de trabajadores considera que sus jefes pocas veces han promovido capacitaciones que se necesitan para la ejecución de sus tareas diarias. Esto de cierta forma confirma que la mayoría de trabajadores trabaja de la mano con capacitaciones que les ayudan a desempeñar mejor sus actividades laborales.

El gerente de oficina evalúa individualmente a cada trabajador y de acuerdo al cumplimiento de metas y a las aptitudes de cada trabajador para desempeñar su puesto se propone a capacitarlo en otro puesto de otro nivel para que según se requiera pueda ir reemplazando en vacaciones o descansos médicos.

Figura 38. Los jefes promueven la capacitación



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

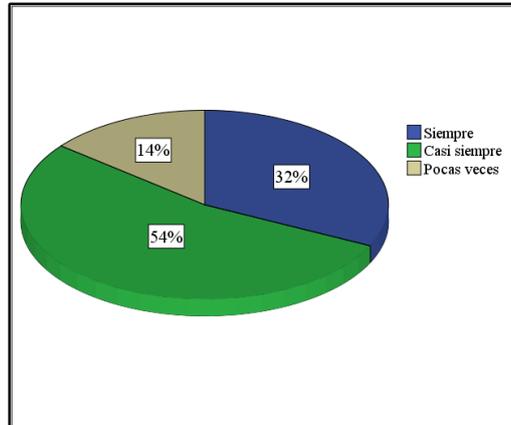
TABLA N° 36 :¿Los jefes promueven la capacitación que se necesita?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	9	32,1	32,1	32,1
Casi siempre	14	50,0	50,0	82,1
Pocas veces	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Además, según la figura 39, el 32% de trabajadores del BBVA Continental manifiestan que cumplir con sus actividades laborales siempre es una tarea estimulante, para el 54% de trabajadores del BBVA Continental señalan que cumplir con sus actividades laborales casi siempre es una tarea estimulante, no obstante, para el 14% de trabajadores cumplir con sus actividades laborales pocas veces es una tarea estimulante. Estas son proporciones alentadoras para el BBVA Continental.

Figura 39. Estímulo al cumplir las actividades laborales



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

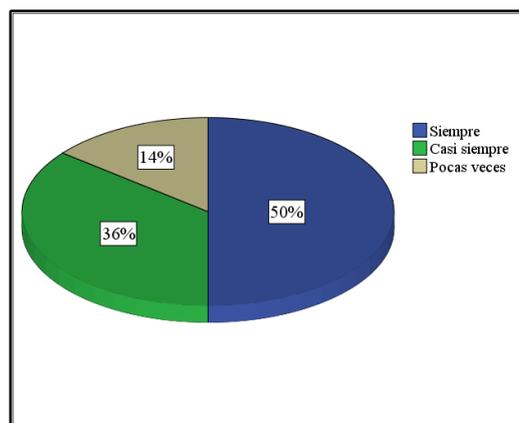
TABLA N° 37 :¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	9	32,1	32,1	32,1
Casi siempre	15	53,6	53,6	85,7
Pocas veces	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, según la figura 40, para el 50% de trabajadores siempre existen normas y procedimientos como guías de trabajo en el BBVA Continental, para el 36% de trabajadores casi siempre existen normas y procedimientos como guías de trabajo, pero el 14% de trabajadores revelan que pocas veces existen normas y procedimientos como guías de trabajo en el BBVA Continental. Es alentador notar proporciones como estas; sin embargo, si se hace un repaso por las figuras, siempre persiste una proporción similar indicando pocas veces suceder lo propuesto.

Figura 40. Existencia de normas y procedimientos como guías para el trabajo



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 38: ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?

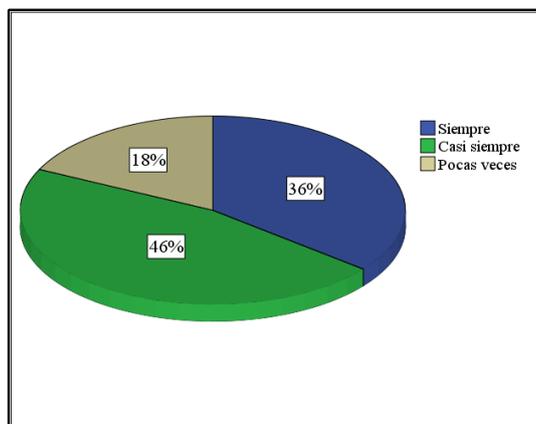
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	14	50,0	50,0	50,0
Válidos Casi siempre	10	35,7	35,7	85,7
Válidos Pocas veces	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

La figura 41 muestra el 36% de trabajadores siempre se apoyan mediante equipos de trabajo con el propósito de mejorar su desempeño laboral en el BBVA Continental, del mismo modo, el 46% de trabajadores mencionan que se apoyan casi siempre a través de equipos de trabajo con el objetivo de mejorar su desempeño, por otra parte, el 18% de trabajadores señalan que se apoyan pocas veces en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral.

Aquí podemos indicar un ejemplo de trabajo en equipo entre el ejecutivo de Banca Personas y los Asesores de servicios: cuando el cliente es atendido en ventanilla y el Asesor filtra su DNI para ver si tiene oferta (préstamos y tarjetas) si tiene oferta se le deriva automáticamente con el ejecutivo de banca empresa para entregar al cliente un mayor detalle de la oferta, por reciprocidad el ejecutivo facilita la venta de seguros al direccionar su cliente para ventanilla.

Figura 41. Apoyo en equipos de trabajo



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 39: ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?

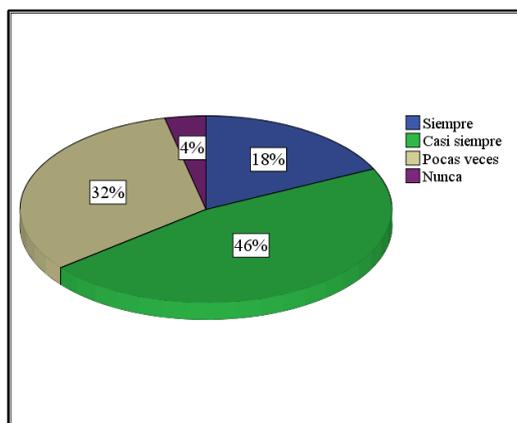
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	10	35,7	35,7	35,7
Válidos Casi siempre	13	46,4	46,4	82,1
Válidos Pocas veces	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Según la figura 42, para el 18% de trabajadores la remuneración percibida del BBVA Continental es siempre atractiva en comparación con la de otras entidades financieras, del mismo modo, el 46% de trabajadores considera que la remuneración percibida del BBVA Continental es casi siempre más atractiva en comparación con la de otras organizaciones, paralelamente, el 32% de trabajadores considera que su remuneración percibida del BBVA Continental pocas veces ha sido atractiva en comparación con la de otras organizaciones y el 4% de trabajadores revelan que sus remuneraciones no son para nada atractivas en comparación con la de otras organizaciones financieras. Es evidente que existen trabajadores que sienten que su remuneración no es tan buena en comparación a otras organizaciones, sería un mundo utópico si eso no sucediera; no obstante, la proporción de trabajadores que indican pocas veces y nunca su remuneración haber sido atractiva en relación a otras organizaciones ya suman casi

40%, lo cual indica que cierto número de trabajadores si desea que eso cambie, estando esto muy ligado con el clima laboral de la organización.

Figura 42. Remuneración en comparación con otras organizaciones



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 40 :¿La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones?

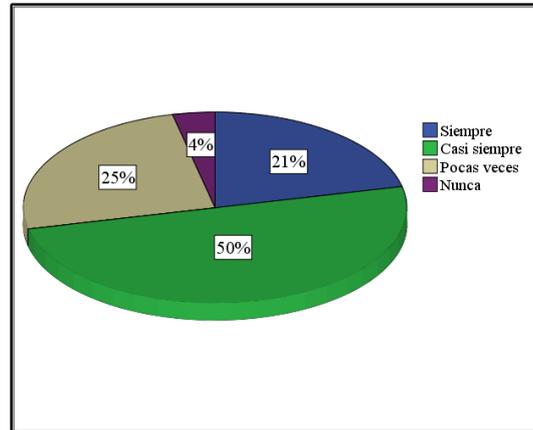
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	5	17,9	17,9	17,9
Casi siempre	13	46,4	46,4	64,3
Válidos Pocas veces	9	32,1	32,1	96,4
Nunca	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

La figura 43 muestra que el 21% de trabajadores considera que el BBVA Continental siempre promueve el desarrollo de su personal, para el 50% de trabajadores el BBVA Continental casi siempre promueve el desarrollo del personal, no obstante, para el 25% de trabajadores el BBVA Continental pocas veces promueve el desarrollo de su personal y el 4% de trabajadores considera que el BBVA Continental nunca promueve el desarrollo del personal. Con estas proporciones se percibe cierto grado de disconformidad de parte de los trabajadores, pues una proporción considerable no cree

que la entidad promueva su desarrollo persona, esto puede detonar en un deficiente desempeño laboral.

Figura 43. Promoción del desarrollo personal



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 41 :¿La Organización promueve el desarrollo del personal?

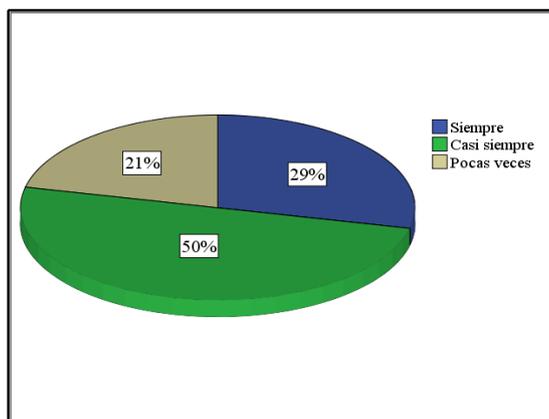
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	21,4	21,4	21,4
Casi siempre	14	50,0	50,0	71,4
Válidos Pocas veces	7	25,0	25,0	96,4
Nunca	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Según la figura 44, para el 29% de trabajadores del BBVA Continental, los productos y/o servicios ofrecidos por la organización siempre son motivo de orgullo de los trabajadores, el 50% de trabajadores consideran que los productos y/o servicios ofrecidos por el BBVA Continental casi siempre son motivo de orgullo para los empleados, sin embargo, el 21% de trabajadores revelan que los productos y/o servicios del BBVA Continental son pocas veces motivo de orgullo del personal. Ello evidencia el grado de disconformidad con el que cuentan algunos trabajadores, necesariamente se debe buscar que los trabajadores se sientan orgullosos del trabajo que realizan de acuerdo a los servicios ofrecidos, si eso no sucede es porque sienten

que seguramente pueden hacerlo mejor, la comunicación es importante en casos como estos.

Figura 44. Productos y servicios de la organización



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

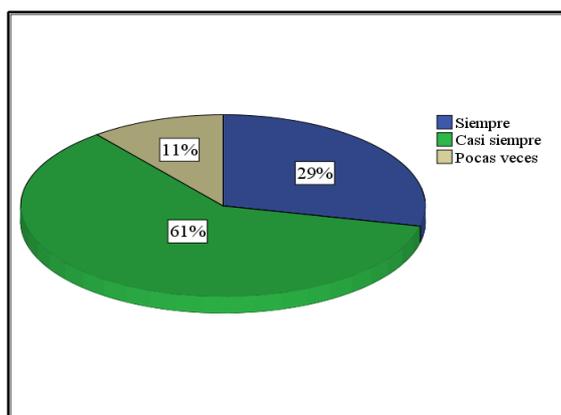
TABLA N° 42: ¿Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	8	28,6	28,6	28,6
Válidos Casi siempre	14	50,0	50,0	78,6
Válidos Pocas veces	6	21,4	21,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Según la figura 45, para el 29% de trabajadores del BBVA Continental los objetivos de trabajo están siempre claramente definidos, asimismo, el 61% de trabajadores del BBVA Continental señalan que los objetivos de trabajo están casi siempre claramente definidos y para el 11% de trabajadores del BBVA Continental pocas veces los objetivos están claramente definidos. Esto evidencia que, así como con sus tareas, esto deja un margen muy grande de trabajadores quienes perciben no tener definidos claramente los objetivos del trabajo, situación que se torna preocupante, pues si como trabajadores no saben qué es lo que se busca alcanzar, estarán trabajando sin ningún fin que muestre mejores resultados para la organización.

Figura 45. Objetivos de trabajo definidos



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

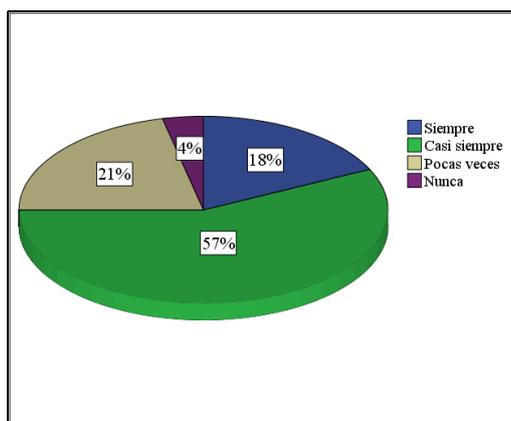
TABLA N° 43 :¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	28,6	28,6
	Casi siempre	17	60,7	89,3
	Pocas veces	3	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

De acuerdo a la figura 46, el 18% de trabajadores del BBVA Continental manifiestan que su jefe siempre escucha los planteamientos que le hacen, de la misma forma, el 57% de trabajadores revelan que su jefe casi siempre escucha el planteamiento que se le hacen, para el 21% de trabajadores pocas veces su jefe escucha los planteamientos que se le hacen y el 4% de trabajadores menciona que su jefe nunca escucha los planteamientos que se le hacen los trabajadores. Es preocupante la proporción de trabajadores quienes indican que sus jefes nunca escuchan los planteamientos que les hacen, esto debería ser excusa para que los jefes reflexionen y recuerden que los trabajadores también pueden aportar con planteamientos en mejora de las actividades del banco, pues ellos tienen la ventaja de estar en contacto directo con los clientes.

Figura 46. El jefe escucha el planteamiento de los trabajadores



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

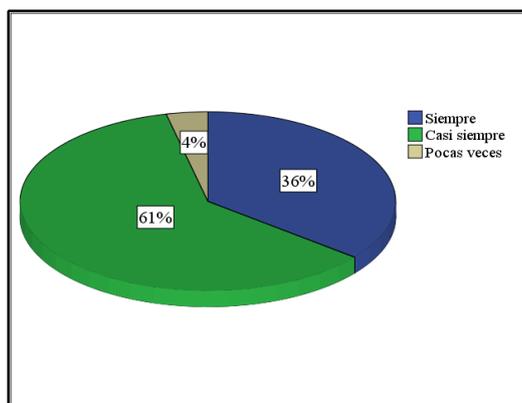
TABLA N° 44 :¿El jefe escucha los planteamientos que se le hacen?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	5	17,9	17,9	17,9
Casi siempre	16	57,1	57,1	75,0
Válidos Pocas veces	6	21,4	21,4	96,4
Nunca	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

La figura 47 muestra que según la opinión del 36% de trabajadores, los objetivos de trabajo siempre guardan relación con la visión del BBVA Continental, asimismo, el 61% de trabajadores consideran que los objetivos de trabajo casi siempre están relacionados con la visión del BBVA Continental, sin embargo, para el 4% de trabajadores los objetivos de trabajo pocas veces guardan relación con la visión del BBVA Continental

Figura 47. Relación de los objetivos de trabajo con la visión de la organización



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

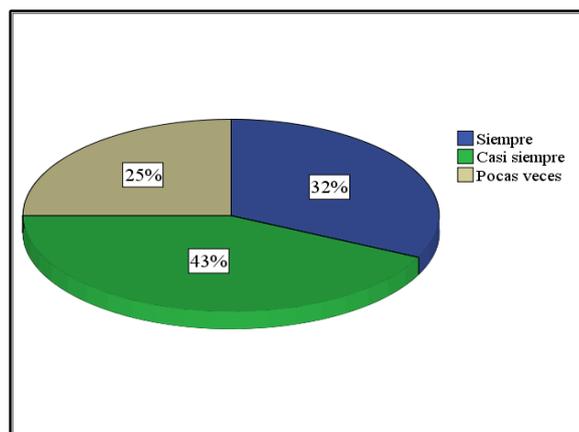
TABLA N° 45 :¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	10	35,7	35,7	35,7
Casi siempre	17	60,7	60,7	96,4
Pocas veces	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, la figura 48 muestra que el 32% de trabajadores consideran que el BBVA Continental siempre promueve la generación de ideas creativas o innovadoras de sus empleados, a la vez, evidencia que el 43% de trabajadores reconocen que el BBVA Continental casi siempre promueve la generación de ideas creativas o innovadoras, sin embargo, el 25% de trabajadores manifiesta que el BBVA Continental pocas veces promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.

Figura 48. Promoción de ideas creativas e innovadoras



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

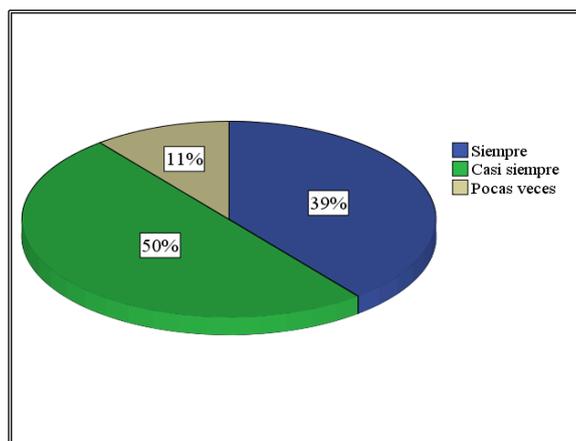
TABLA N° 46: ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	9	32,1	32,1	32,1
Válidos Casi siempre	12	42,9	42,9	75,0
Válidos Pocas veces	7	25,0	25,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

De acuerdo a la figura 49, el 39% de trabajadores del BBVA Continental considera que la visión, misión y valores de la organización siempre están claramente definidos, empero, el 50% de trabajadores considera que casi siempre hay una clara definición de la visión, misión y valores del BBVA Continental y para el 11% de trabajadores pocas veces hay una clara definición de visión, misión y valores del BBVA Continental. Esto evidencia cierto desapego de los trabajadores para con la visión, misión y valores del banco en estudio, lo más probable es que los mismos no conozcan cada uno de ellos, lo cual puede afectar el desempeño de los trabajadores en un futuro próximo.

Figura 49. Definición de visión, misión y valores



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

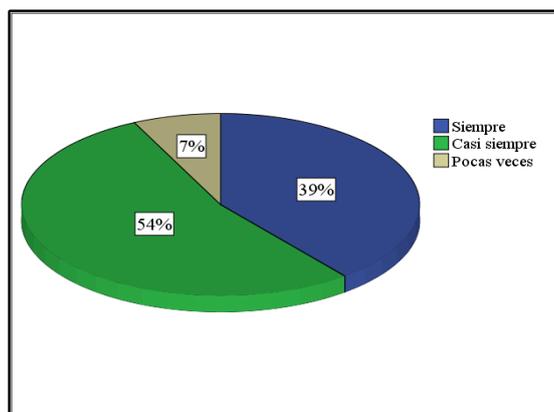
TABLA N° 47: ¿Hay una clara definición de visión, misión y valores en la Organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	11	39,3	39,3	39,3
Casi siempre	14	50,0	50,0	89,3
Pocas veces	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

La figura 50, muestra que para el 39% de trabajadores sus actividades y tareas siempre se realizan en función a métodos o planes establecidos por el BBVA Continental, para el 54% de trabajadores casi siempre sus actividades se realizan en función a métodos o planes establecidos por el BBVA Continental y para el 7% de trabajadores pocas veces sus tareas son realizadas en función a métodos o planes establecidos por el BBVA Continental.

Figura 50. Realización del trabajo en función a métodos y planes



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 48: ¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes Establecidos?

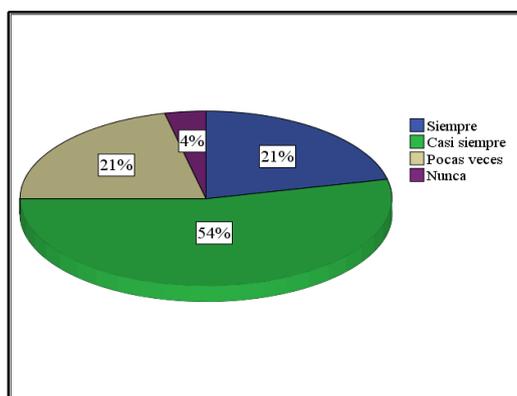
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	11	39,3	39,3	39,3
Casi siempre	15	53,6	53,6	92,9
Pocas veces	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, la figura 51 muestra que el 21% de trabajadores manifiestan que siempre existe colaboración entre el personal con los jefes de cada oficina del BBVA Continental, para el 54% de trabajadores la colaboración está casi siempre presente entre el personal y los jefes de las diversas oficinas del BBVA Continental, sin embargo, el 21% de trabajadores manifiestan que pocas veces existe colaboración entre el personal con los jefes de las diversas oficinas del BBVA Continental y para el 4% de trabajadores nunca existe colaboración entre el personal con los jefes de las diversas oficinas del BBVA Continental. Esta última proporción resulta ser desalentadora, pues indica que cierto número de trabajadores no trabaja de forma

coordinada con sus demás compañeros, lo cual afecta sobremanera su desempeño laboral.

Figura 51. Colaboración entre personal y sus jefes



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

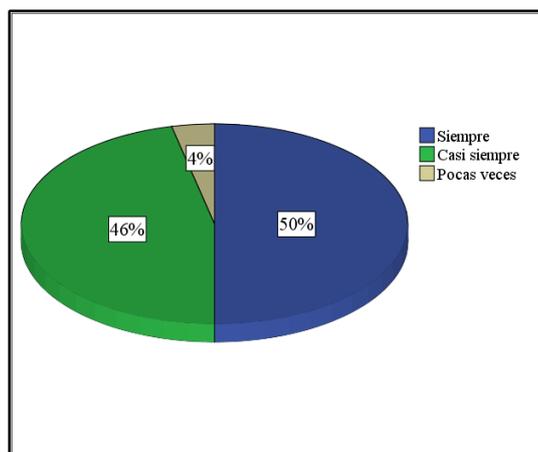
TABLA N° 49:¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	21,4	21,4	21,4
Casi siempre	15	53,6	53,6	75,0
Válidos Pocas veces	6	21,4	21,4	96,4
Nunca	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, según la figura 52, el 50% de trabajadores manifiestan que siempre se dispone, en el BBVA Continental, de tecnología para facilitar el trabajo de personal de la entidad financiera, del mismo modo, el 46% de trabajadores señalan que casi siempre en el BBVA Continental se dispone de tecnología para facilitar las tareas de los trabajadores, no obstante, para el 4% de trabajadores pocas veces en el BBVA Continental se dispone de tecnología que facilita el trabajo del empleado. La tecnología tiene una importancia significante en cualquier entidad, por lo cual la mayoría de trabajadores sienten que cuentan con ello, este es un factor importante para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Figura 52. Disposición de tecnología para el trabajo



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia

TABLA N° 50: ¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo?

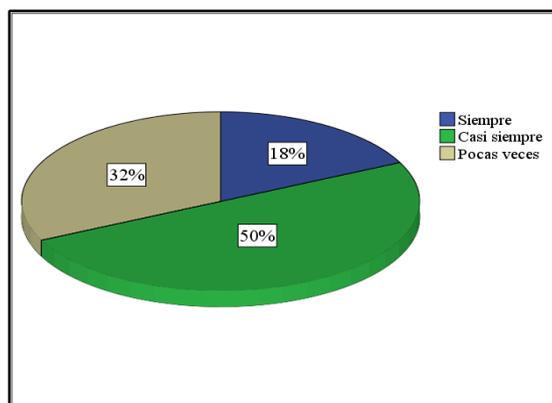
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	14	50,0	50,0
	Casi siempre	13	46,4	96,4
	Pocas veces	1	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

De la figura 53, se observa que el 18% de trabajadores considera que siempre, en el BBVA Continental, se reconocen los logros obtenidos en su trabajo, paralelamente, para el 50% de trabajadores el BBVA Continental casi siempre reconoce los logros en el trabajo, no obstante, para el 32% de trabajadores el BBVA Continental pocas veces reconoce los logros en el trabajo. Como ya se tenía indicando, el reconocimiento del trabajo es de mucha importancia para el mejor desempeño de los trabajadores, pues esto funciona como un incentivo para los trabajadores.

A nivel oficina el Gerente reconoce los logros para asesores de servicios cuando cumplen su meta de venta de seguros dándoles un sábado libre y a los ejecutivos en sus calificaciones anuales son calificados de forma muy eficiente para poder obtener bonos a fin de año.

Figura 53. Reconocimiento de logros en el trabajo



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

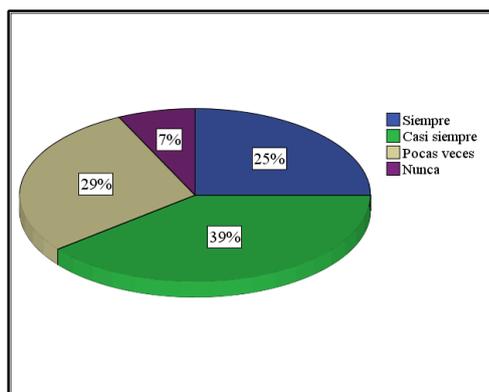
TABLA N° 51 :¿Se reconoce los logros en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	17,9	17,9
	Casi siempre	14	50,0	67,9
	Pocas veces	9	32,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Según la figura 54, al 25% de trabajadores le gustaría siempre permanecer en su puesto laboral, en el BBVA Continental; asimismo, el 39% de trabajadores afirmaron que les gustaría permanecer casi siempre en su puesto de trabajo, paralelamente, el 29% de trabajadores revelan que pocas veces les gustaría permanecer en su puesto de trabajo, sin embargo, para el 7% de trabajadores nunca le gustaría permanecer en su puesto de trabajo. Siendo esta última proporción la más preocupante, ya que indica a una cantidad significativa de trabajadores que están trabajando en el BBVA Continental, prácticamente, por puro compromiso, es decir, porque no tienen otro trabajo. Esta situación hace necesario que los responsables de cada área de trabajo se preocupen por hacer que sus trabajadores se sientan contentos con su trabajo, pues esto influye en su desempeño laboral y consecuentemente en el desarrollo del BBVA Continental.

Figura 54. Permanencia en el puesto de trabajo



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

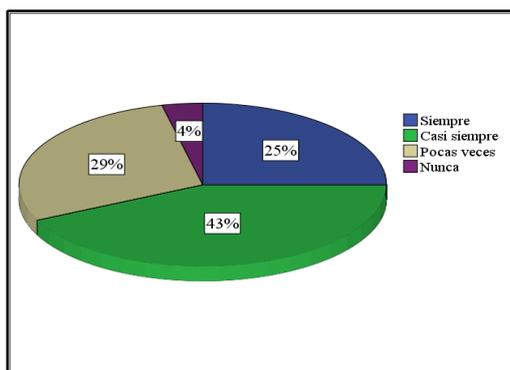
TABLA N° 52: ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	11	39,3	39,3	64,3
Válidos Pocas veces	8	28,6	28,6	92,9
Nunca	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

De acuerdo a la figura 55, el 25% de trabajadores consideran que siempre existe un trato justo en el BBVA Continental, del mismo modo, el 43% de trabajadores señalaron que casi siempre en el BBVA Continental existe un trato justo, sin embargo, para el 29% de trabajadores pocas veces en el BBVA Continental se da un trato justo y para el 4% de trabajadores en el BBVA Continental nunca se da un trato justo. Esta proporción final puede ser una de las causantes de que el desempeño de los trabajadores no sea el adecuado, pues el clima organizacional en el que se desenvuelven no les otorga un buen trato, algo como eso, hace que cualquier trabajador se sienta desmotivado para trabajar y no ofrezca todas sus capacidades a las actividades que realiza.

Figura 55. Trato en la organización



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 53: ¿Existe un trato justo en la Organización?

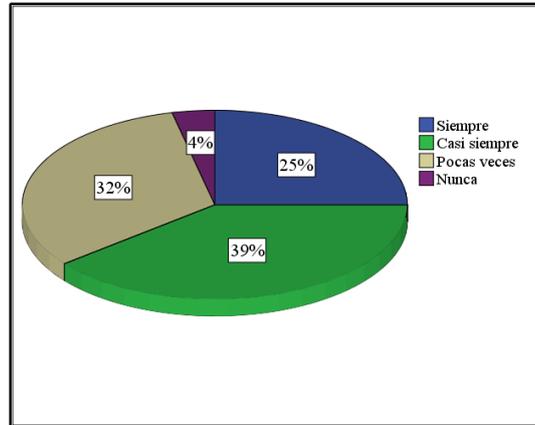
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	12	42,9	42,9	67,9
Válidos Pocas veces	8	28,6	28,6	96,4
Nunca	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, la figura 56 muestra que el 25% de trabajadores manifiestan que siempre existe colaboración entre el personal de la diversas oficinas del BBVA Continental, para el 39% de trabajadores la colaboración está casi siempre presente entre el personal de la diversas oficinas del BBVA Continental, sin embargo, el 32% de trabajadores manifiestan que pocas veces existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas del BBVA Continental y para el 4% de trabajadores nunca existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas del BBVA Continental.

Esta última proporción corresponde al personal tercerizado ya que ellos solo realizan atención al público mas no están obligados a cumplir metas.

Figura 56. Colaboración entre el personal



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 54: ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	11	39,3	39,3	64,3
Válidos Pocas veces	9	32,1	32,1	96,4
Nunca	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por otro lado, en la figura 57 se observa que el 14% de trabajadores manifiestan que su trabajo en el BBVA Continental siempre está bien remunerado, asimismo, el 36% de trabajadores señalan que su trabajo en el BBVA Continental casi siempre está bien remunerado, no obstante, para el 43% de trabajadores su trabajo pocas veces ha sido bien remunerado por el BBVA Continental y el 7% de trabajadores considera que su trabajo nunca es bien remunerado por el BBVA Continental. Es evidente que casi la mitad de trabajadores consideran que su remuneración no está en concordancia con sus responsabilidades y obligaciones, esta situación perjudica el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que ni siquiera a través de sus salarios son motivados a desempeñarse mejor en sus labores dentro del banco.

Las remuneraciones son de acorde al puesto y al tipo de contrato que tiene cada trabajador, los contratos que maneja la empresa son

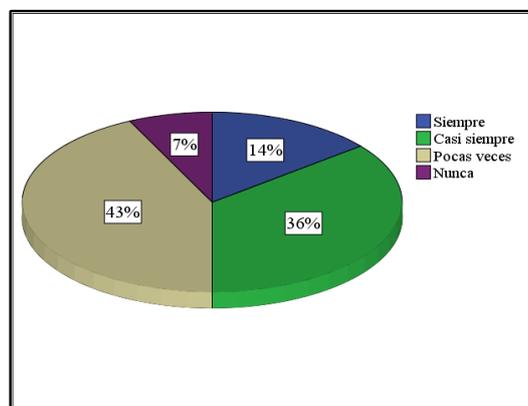
- Contrato temporal. Que tiene todos los trabajadores que ingresan al banco y es hasta los 2 años, el sueldo es el básico más sus beneficios de ley (gratificaciones, aguinaldos, Seguro privado EPS y utilidades).
- Contrato tercerizado: son los trabajadores que son contratados a través de MANPOWER y sus sueldos es el básico, no tienen aguinaldo, ni gratificaciones y el seguro es Es Salud.

Este tipo de contrato tiene 1 trabajador por cada oficina y solo se limita a sus funciones básicas, no está obligado a contribuir con las metas de la oficina.

Por este detalle las respuestas de las encuestas siempre hay una repuesta de las preguntas de desempeño laboral y clima laboral siempre es negativa para el Banco.

- Contrato Indefinido: son todos los funcionarios que tienen una antigüedad laboral mayor a dos años, sus sueldos se vienen incrementando por tiempo de servicio y puesto. (gratificaciones, aguinaldo, Seguro privado EPS, escolaridad, bonos de fin de año y utilidades)

Figura 57. Remuneración laboral



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

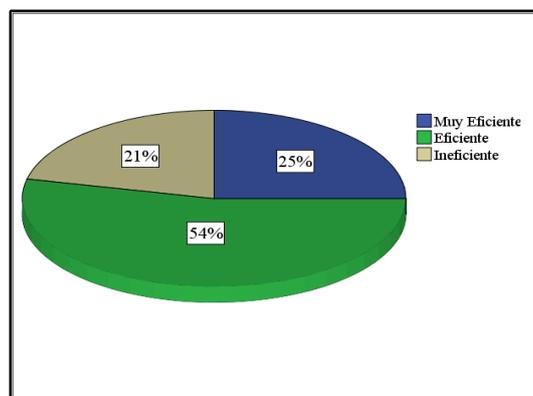
TABLA N° 55:¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	4	14,3	14,3	14,3
Casi siempre	10	35,7	35,7	50,0
Válidos Pocas veces	12	42,9	42,9	92,9
Nunca	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Por último, fue conveniente mostrar el clima organizacional que impera en las 2 oficinas del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca haciendo uso de la Escala de Likert, la cual ayudó a medir actitudes y conocer el grado de conformidad de los trabajadores encuestados. En base a ello, la Figura 58 muestra al 25% de trabajadores encuestados indicando que el clima organizacional es muy eficiente, asimismo existe un 54% de trabajadores encuestados quienes indican que el clima organizacional es eficiente y un 21% de trabajadores encuestados quienes indican que el clima organizacional es ineficiente. En base a estos resultados se evidencia que entre el 25% y 54% se tiene una percepción muy grande (79%) que indica lo eficiente que es el clima organizacional en el BBVA Continental, lo cual es totalmente bueno y muy alentador. Sin embargo, al margen que los datos muestren proporciones alentadoras en cuanto al clima organizacional, no se puede dejar pasar por alto ese 21% de percepción ineficiente sobre el clima organizacional en el BBVA Continental, pues indica que existen problemas dentro de la organización que deben ser subsanados o disminuidos; puesto que el objetivo de toda organización es tener un clima organizacional muy eficiente, más si se trata de una organización tan importante como un de prestigio como es el BBVA Continental quien presta servicios financieros a la población del departamento de Cajamarca con el fin último de mejorar su bienestar, así incentivar exponencialmente el crecimiento económico del departamento de Cajamarca y consecuentemente del país.

Figura 58. Clima organizacional según escala de Likert



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 56: Total Escala de Likert

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Eficiente	7	25,0	25,0
	Eficiente	15	53,6	78,6
	Ineficiente	6	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

5.2 Discusión

5.2.1 Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca

Muchos autores antes estudiados coinciden en que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los empleados en las diferentes organizaciones, ya sean estas públicas o privadas. Entender esa relación se basa principalmente en las teorías que existen al respecto; por ejemplo, según Hall (1996) el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por el empleado, las cuales se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Asimismo, Alfaro (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y

percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Por otro lado, es importante lo que manifiestan algunos autores respecto al desempeño laboral; así pues, según Palacio (2005), “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Por su parte, Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

En base a la teoría respecto al clima organizacional y desempeño laboral, es evidente que los autores manifiestan que el clima organizacional se caracteriza por ser percepciones de los empleados respecto a su entorno laboral, las mismas que influyen en su conducta. Es aquí donde el desempeño laboral se hace presente, pues para los autores el desempeño laboral se garantiza cuando los trabajadores se ven expuestos a episodios conductuales, ya sean estos buenos o malos, para esforzarse por conseguir sus metas. De esta forma, la teoría respecto al clima organizacional y desempeño laboral evidencia una relación directa. Sin embargo, esta teoría es importante porque ayuda a reforzar los hallazgos encontrados en investigaciones como la que se trabaja en este documento. En ese sentido, para poder hallar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en esta investigación, se hizo uso de la encuesta aplicada a los empleados del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, así como de la correlación de Pearson.

Como se había mencionado en la parte metodológica de esta investigación, la encuesta de Clima Laboral (CLSPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), mide 5 dimensiones: Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales y Autorrealización. Para determinar la relación, esta investigación escoge interrogantes de 4 dimensiones para el clima organizacional (Involucramiento Laboral, Comunicación, Condiciones Laborales y

Autorrealización) e interrogantes de 1 dimensión el desempeño laboral (Supervisión)⁴, usado por Panta (2015). Lo que se hizo luego, fue sumar las puntuaciones de cada interrogante en cada observación para convertirlas en variables de escala y poder aplicar la correlación de Pearson.

TABLA N° 57: Correlación de Pearson

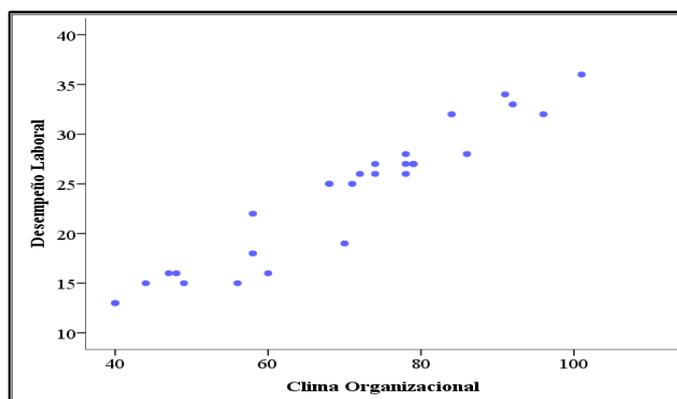
		Dimensiones Clima Organizacional	Dimensión Desempeño Laboral
Dimensiones Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,960**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	28	28
Dimensión Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,960**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	28	28

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como lo muestra la tabla N°57, se realiza la correlación bivariada utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, pues se cuenta con variables de escala. Los datos arrojados por la correlación indica que existe correlación positiva entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, pues $0 < r < 1$; y sus niveles de significancia indican que existen nulas probabilidades de que cambien los resultados de acuerdo a la muestra. Es decir, tienen una correlación significativa, ya que el nivel crítico es menor que el nivel de significación establecido $0,00 < 0,01$. En ese sentido, la evidencia estadística refuerza lo planteado en la teoría estudiada sobre la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral. En base a ello, se evidencia y se confirma que existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca. Esto se puede observar en la figura 59, pues según el diagrama de dispersión, existe dependencia entre las 2 variables, ya que cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporciones semejantes.

⁴ Las interrogantes estuvieron en desorden para evitar sesgos al momento de aplicarlas (las interrogantes de la dimensión Supervisión están marcadas con amarillo en el anexo encuesta).

Figura 59. Diagrama de dispersión



Fuente: BBVA Continental - Cajamarca.
Elaboración: Propia.

Así, la correlación presentada líneas arriba, afirma la hipótesis planteada con anterioridad, pues el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca, ya que la correlación muestra una relación directa entre estas dos variables.

4.3.1. Factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral del personal del BBVA Continental

Para Chiavenato (2007) la relación existente entre organización y empleado es básicamente un proceso de reciprocidad, en donde la organización hace ciertas cosas para y por los empleados, como remunerarlos, darles seguridad y estatus; recíprocamente, el empleado responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. Por lo tanto, la edad, la condición laboral y el grado de instrucción de los empleados generalmente condicionan su comportamiento dentro de la organización, impactando positiva o negativamente en la eficiencia de la organización; bajo esta perspectiva, Robbins (2004) manifiesta que el comportamiento de la gente en una organización repercute en el desempeño de la organización. En consecuencia, y según, Chiavenato (2007), la organización espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia; por ello, Chiavenato (2007) asegura que las interacciones de las dos partes están orientadas por directrices que lo correcto y equitativo.

La oportunidad de progreso que ofrece el BBVA Continental, el apoyo que brindan los jefes para superar obstáculos, el acceso a la información, la cooperación entre compañeros y el interés del jefe por los logros de los trabajadores, genera un comportamiento de compromiso en los trabajadores con el éxito de la organización, así lo revela las figuras 6, 7, 8, 9, 10 y 11; estas actitudes por parte del BBVA Continental mejora su cultura organizacional, pues para Chiavenato (2007) la cultura organizacional orienta el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día, direccionando sus acciones hacia la realización de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, la cultura organizacional no es otra cosa más que hábitos establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización y se ve reflejada en la mentalidad que predomina en la organización.

Asimismo, estos valores y actitudes de los trabajadores del BBVA Continental se han reflejado en los niveles de logro asegurados en el trabajo por lo empleados (figura 14), en la disposición de los trabajadores a mejorar continuamente (figura 15), apoyados en la fluidez de la información (figura 16) siempre están persiguiendo alcanzar los objetivos retadores puesto en su trabajo diario (figura 17), además participar en la definición de objetivos de la entidad financiera (figura 18) hace que los empleados se considera factor clave en el éxito del BBVA Continental (figura 19), todo ello, conlleva a que los empleados se identifiquen con su trabajo, participando activamente en él; de esta manera, Robbins y Coulter (2014) señalan que los empleados con un alto nivel de participación laboral tienen una gran identificación con su trabajo y se interesan genuinamente por el tipo de labor que realizan, en consecuencia, la actitud positiva de los trabajadores los lleva a contribuir de forma eficaz en su labor. Por lo tanto, con el mayor nivel de participación laboral el BBVA Continental ha conseguido reducir el ausentismo laboral de sus trabajadores, adicionalmente, las tasas de renuncia han disminuido, generando un mayor involucramiento del empleado con su trabajo. Por otro lado, para Robbins y Coulter (2014) los empleados con elevado nivel de involucramiento son 2.5 veces más propensos a tener un desempeño laboral sobresaliente que sus compañeros menos involucrados, además consideran que las empresas que cuentan con empleados muy involucrados tienen tasas de retención más altas, lo cual las ayuda a mantener bajos costos de reclutamiento y selección. Por ello, reconocen

que ambos beneficios, altos rendimientos y costos bajos, contribuyen a un desempeño financiero superior de la empresa.

El BBVA Continental las evaluaciones son constantes, así lo confirman los trabajadores (figura 20), pues a través de una evaluación se puede conocer el desempeño de un trabajador en un puesto. En tal sentido, Chiavenato (2007) menciona considera que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Además, una evaluación permite que los trabajadores mejoren en la realización sus tareas diarias, por ello, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona (Chiavenato, 2007). Por otra parte, la evaluación constante ha permitido que el BBVA Continental fortalezca una relación armoniosa entre sus empleados (figura 21), al mismo tiempo, se ha determinado que la mayoría de trabajadores toman decisiones frente a sus tareas que son de su responsabilidad (figura 22) ya que tienen bien definidas las responsabilidades de sus puestos (figura 30), y sus jefes valoran los altos niveles de desempeño laboral y sus logros de sus trabajadores (figura 23 y 28), estas circunstancias hacen que los empleados del BBVA Continental estén plenamente comprometidos con la empresa (figura 24) y cumplir con sus actividades laborales se ha vuelto una tarea estimulante para los trabajadores (figura 39), circunstancias que se van reflejado en el quehacer diario de los trabajadores que buscan continuamente mejorar cada día (figura 29), además ha facilitado que los trabajadores se integren con facilidad a los grupos de trabajo, formando equipos de trabajo bien integrados (figura 27). Todo este ambiente ha permitido que en el BBVA Continental se afronten adecuadamente a los obstáculos y se superen con destreza (figura 36).

Las relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc., mejoran el clima organizacional. Por ello, Chiavenato (2007) señala que aquellos aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes son parte del clima organizacional, por tanto, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva su moral, ya sea a través de capacitaciones, adecuados canales de comunicación y la oportunidad de mejorar

continuamente, mediante actividades que contribuyen al desarrollo personal de los empleados. Por ende, Brunet indica que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización e influyen en el comportamiento de un individuo en su trabajo. Realidad visible en el BBVA Continental, ya que, sus trabajadores dan una opinión buena de la institución bancaria.

La remuneración que ofrece según los trabajadores es atractiva en comparación con la de otras organizaciones (figura 42) y la mayoría de trabajadores consideran que están bien remunerados (figura 57), esto hace que los trabajadores se sientan motivados por permanecer en su puesto dentro del BBVA Continental (figura 54), además el reconocimiento de sus logros (figura 53) en su trabajo y el trato justo que reciben (figura 55) y la buena relación con sus compañeros (figura 51) son factores que hacen que el trabajo en el BBVA Continental sea intelectualmente estimulante, equitativamente recompensado, haciendo que la satisfacción laboral sea la más alta en la organización. Por ello, los trabajadores se sienten cómodos en sus puestos, ya que tienen la oportunidad de aplicar sus habilidades y capacidades en sus tareas, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales, en donde, los empleados experimentan placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo, pues, los trabajadores siempre están preocupados por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo, prefieren entornos seguros y cómodos, ya que, los empleados obtienen del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

En ese sentido, Likert manifiesta que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por ello, considera que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función a la percepción que tiene de ésta. En consecuencia, Chiavenato (2007) considera que el clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los empleados.

De todo lo antes expuesto, se puede manifestar que para hacer posible un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir. Pues de acuerdo al diagnóstico realizado al personal de BBVA Continental se ha podido evidenciar que su clima laboral fluctúa entre lo muy eficiente y eficiente; sin embargo, y como en casi todas las figuras analizadas, persiste una proporción de trabajadores quienes perciben cierta incomodidad en el clima laboral que actualmente impera en el estudio. Esta incomodidad influye en el desempeño laboral de los colaboradores. Pues existen algunos factores de clima organizacional que impiden que el desempeño laboral sea adecuado.

Por ello, aún persisten trabajadores que manifiestan no recibir buenos incentivos, haber recibido pocas veces capacitaciones a pesar que se conoce la importancia de estas (las capacitaciones), asimismo señalan que no hay una igualdad de oportunidades (prima fundamentalmente el favoritismos, etc.), las remuneraciones no está en función del desempeño laboral de los trabajadores, pocas veces se impulsan actividades que ayuden a mejorar la motivación de los trabajadores, sumando a esto, manifiestan que la atmosfera institucional reinante en el Banco no es la más adecuada, lo cual indica que muchos de ellos no reciben una formación para la actividad productiva y mucho menos obtienen mejoras salariales.

En ese sentido, los factores de clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental son aquellos ligados a los objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación que impera en el BBVA Continental. Todos estos

factores están muy ligados a las teorías expuestas en esta investigación, especialmente la expresada por Alfaro (2006), Brunet (2004) y Rodríguez, (1999), de aquí la importancia de la teoría, pues ayuda a corroborar los resultados hallados.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La situación actual del clima organizacional es 54% eficiente, permitiendo así un adecuado desempeño laboral de los trabajadores de las agencias de BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca.
- Se evidencia y se confirma que existe una relación directa entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca
- Los factores que influyen en el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca son la motivación, el liderazgo, el control, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la cooperación.

5.2.Recomendaciones

- Para el Área de Talento y Cultura, se recomienda elaborar e implementar estrategias relacionadas al clima organizacional, ya que una forma de motivar al trabajador es a través de adecuación del trabajador a su puesto de trabajo, el establecimiento de objetivos, el reconocimiento del trabajo, la participación del empleado, la formación y desarrollo profesional, la evaluación del rendimiento y la gestión del bienestar y de la productividad del trabajador.
- Para Los Gerentes de Oficina: Generar espacios de diálogo sincero, eficaz, búsqueda de soluciones, conocer sus aspiraciones, metas y por último reconocer su esfuerzo y cumplimiento de metas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, Á. (1996). *La Antropología Aplicada a la Empresa*. Instituto de Antropología de Barcelona. Barcelona, España. Pág. 42.
- Alfaro, J. L. (2010). *Mejoramiento del Clima Organizacional de la empresa de Ciencias de la Informática, Computación y Sistemas SRL – Cajamarca, A Partir del Planteamiento del Talento Humano*. Universidad Nacional de Cajamarca. Escuela de Post Grado. Cajamarca, Perú.
- Anzola, M. O. (2003). *Una Mirada de la Cultura Corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- BBVA Continental. Nuestro banco. Disponible en: <https://www.bbvacontinental.pe/meta/conoce-bbva/>
- Bernal C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bittel, L. (1996). *“Administración de Personal”*. Editorial Mc Graw Hill. México. D. F.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Brunet, L. (1997). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas. México. p. 17. Extraído de: *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*, Sandoval Caraveo, María del Carmen (2004). Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D. F.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (4 ed). México: McGraw-
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (9 ed.). (M. d. Pilar Mascaró Sacristan, Trad.) México: cGrawHill.
- Cornell, f. (1955). *Socially perceptive administration*. New york: Ronald press.
- Deloitte, S. L. (2007). *Diccionario de Economía y negocios*. Espasa Calpe S.A. Quinta edición. España, p 614.
- Fernández, M. y Gutiérrez, M. (2005). *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario*. Universidad Internacional de Andalucía. España. Ediciones AKAL.
- Forehand G. A y Gilmer, B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*.

- French, W. L (1995). *Desarrollo Organizacional Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- García, N. (2002). *La Administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Universidad de Costa Rica.
- Ghiselli (1998). *Administración de Personal*. Ed. Revolucionaria, La Habana, Cuba.
- Grados, J. (1999). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 1era Edición. Editorial Trillas. México.
- Guión, R. M. (1973). A Note on organizational climate *Organizational. Behavior And Human Performance*.
- Hall, R. (1996): *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México. Printice Hall.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Abril. Iztapalapa. México.
- Johanesson R.E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Laffont, J. J. y D. Martimort. The Firm as a Multicontract Organization, *Journal of Economics and Management Strategy* 6, 2, 1997, pp. 201-234.
- Leal Millan, A. (1991). *Conocer la Cultura de las Organizaciones. Una Base para la Estrategia y el Cambio*. Actualidad Editorial, Madrid, España.
- Martín, M. (1999). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. (2ª Edic.) España-Madrid. Recuperado de www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf
- Münch, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson educación, México, p 318 y 320.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Panta, L. A. (2015). *Análisis del Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de la Plana Docente del Consorcio Educativo "Talentos" De La Ciudad De Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Lambayeque, Perú.
- Pérez, Y. M. (2012). *Relación Entre el Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla*. Universidad San Ignacio de Loyola. Escuela de Post Grado. Lima, Perú.
- Quiñónez Ku, Víctor Xavier (2013). *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del*

- Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE). Universidad Tecnológica Israel. Quito, Ecuador.
- Ríos, R. L. (2004). El Trabajo en Equipo en las Decisiones Organizativas: Un Estudio de Casos en el Centro Educativo Estatal 0019. “San Martín de Porres Velásquez”. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú, Pag. 58.
- Rivero, N. (2005). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores del área administrativa de La zona educativa del estado Carabobo. Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela.
- Robbins S. (1999). Comportamiento organizacional. (4 Ed). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (7 Ed). Prentice Hall. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. (12 Edición). México: Pearson.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Ruiz, K M. (2015). El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Recurso Humano del Área de Infraestructura en el Gobierno Regional de Cajamarca. Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú.
- Salluca, S. L. (2010). Relación entre Niveles de Satisfacción Laboral y Desempeño docente en Instituciones Educativas del Cercado Callao. Tesis de Maestría no publicada Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Toala, S. P. (2013). Diseño de Clima Organizacional como Mecanismo de Atención y su Incidencia en el Desempeño Profesional de los Servidores Públicos del ilustre Municipio De Jipijapa-2013. Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela de Post Grado. Trujillo, Perú.
- Uría, D. (2011). El Clima Organizacional y su Incidencia en el desempeño laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Valdés, H. (2004). Desempeño del maestro y su evaluación. Cuba: Editorial pueblo y educación.
- Vásquez, W. A. (2012). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Docentes Nombrados de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, Durante el Primer Semestre del 2012. Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICA, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
Escuela de Economía

Encuesta sobre:

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA AGENCIA DEL BBVA CONTINENTAL EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA Y SU AMBITO DE ALCANCE, AÑO 2016”

Dirigida al personal de las agencias del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca.

Por favor complete la encuesta cuidadosamente al leerla por completo primero, y luego señale sus respuestas con una “x”.

I. Datos generales

1. Sexo

Femenino

Masculino

2. ¿Cuál es su edad?

20 – 30

30 – 40

40 – 50

60 a más

3. ¿Cuántos años lleva trabajado en el BBVA Continental del departamento de Cajamarca?

0 – 3 años

4 – 7 años

7 – 10 años

10 a más años

4. ¿Cuál es su condición laboral?

Nombrado

Contratado

CAS

Funcionario

5. ¿Cuál es su grado de instrucción?

Primaria

Secundaria

Técnica

Superior

II. Instrucciones

Estimado colaborador, a continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cuatro opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
1	¿Existen oportunidades de progresar en la Organización?				
2	¿Se siente comprometido (a) con el éxito de la Organización?				
3	¿Su jefe le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presenten en sus labores?				
4	¿Cuenta con acceso a información necesaria para cumplir con su trabajo?				
5	¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí?				
6	¿El jefe se interesa por el éxito de sus empleados?				
7	¿Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?				
8	¿En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo?				
9	¿En mi oficina, la información fluye adecuadamente?				
10	¿Los objetivos de trabajo son retadores?				
11	¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?				
12	¿Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización?				
13	¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea?				
14	¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?				
15	¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?				
16	¿Se valora los altos niveles de desempeño laboral?				
17	¿Los trabajadores están comprometidos con la Organización?				
18	¿Se recibe capacitación necesaria para realizar el trabajo?				
19	¿Existen suficientes canales de comunicación?				
20	¿El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado?				
21	¿Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros?				
22	¿En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día?				
23	¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidas?				
24	¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?				
25	¿Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede?				
26	¿Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal?				
27	¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal?				
28	¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?				
29	¿En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos?				
30	¿Existe una buena administración de los recursos?				
31	¿Los jefes promueven la capacitación que se necesita?				
32	¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante?				
33	¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?				
34	¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?				
35	¿La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones?				
36	¿La Organización promueve el desarrollo del personal?				
37	¿Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal?				
38	¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos?				
39	¿El jefe escucha los planteamientos que se le hacen?				
40	¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?				
41	¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?				
42	¿Hay una clara definición de visión, misión y valores en la Organización?				
43	¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes Establecidos?				
44	¿Existe colaboración entre el personal con sus jefes?				
45	¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo?				
46	¿Se reconoce los logros en el trabajo?				
47	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo?				
48	¿Existe un trato justo en la Organización?				
49	¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?				
50	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?				

Gracias por su colaboración y participación.

Anexo 2. Puntuaciones y Escala de Likert

Para los puntajes se codificó de la siguiente manera:

Para cada pregunta se asignó el puntaje de acuerdo a la respuesta que dio el encuestado:

Tabla 58. Puntuaciones

Alternativa	Puntaje
Siempre	1
Casi Siempre	2
Pocas Veces	3
Nunca	4

Para elaborar la escala de Likert usando el programa estadístico SPSS20 (Statistical Product and Service Solutions):

Entonces, en cada pregunta se sumó los puntajes asignados por cada encuestado y se obtuvo el puntaje total de cada pregunta.

Luego se calculó la media aritmética y la desviación estándar para poder hallar los puntos de corte para los intervalos.

Así se obtuvieron los tres intervalos, sumando y restando el 75% de la desviación estándar al valor de la media aritmética, utilizando las puntuaciones de estaninos, la misma que es una técnica para niveles de clasificación, cuya fórmula es: $A = \text{media} - 0.75 * \text{DESV}$. y $B = \text{media} + 0.75 * \text{DESV}$ ⁵.

Y finalmente se cuentan cuantos valores caen en cada intervalo, para saber cómo se distribuyeron las opiniones.

Tabla 59. Puntos de Corte y Asignación

Observación	Punto de Corte	Clima organizacional
a	75	Muy Eficiente
b	111	Eficiente
c	137 (Máximo)	Deficiente

⁵ Para más información, véase Aiken (2003) "Test Psicológicos y de autoevaluación", Cap. 4.