

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
MICROFINANCIERA LA TROYCA DE SAN MARCOS, 2025.
PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN”

PRESENTADO POR LA BACHILLER:
VIVIANA MAYRIN PAREDES ROJAS

ASESOR:
DR. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

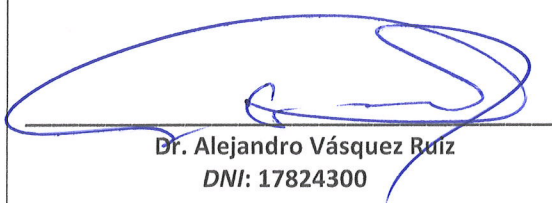
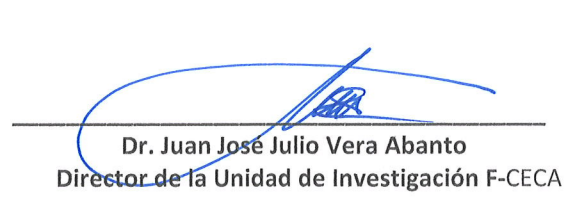
CAJAMARCA-PERÚ.

2026

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
VIVIANA MAYRIN PAREDES ROJAS
DNI: 74494786
Escuela Profesional - Facultad:
Escuela Profesional de Administración – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:
DR. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ
Departamento Académico:
Ciencias Contables y Administrativas
3. Grado académico o título profesional para el estudiante
☐ Bachiller ☒ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☐ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MICROFINANCIERA LA TROYCA DE SAN MARCOS, 2025. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.
6. Fecha de evaluación: 13/03/2026
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 8%
9. Código Documento: oíd::: 3117:567243167
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
☒ APROBADO ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES ☐ DESAPROBADO

Fecha Emisión: 16/03/2026

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
 Dr. Alejandro Vásquez Ruiz DNI: 17824300	 Dr. Juan José Julio Vera Abanto Director de la Unidad de Investigación F-CECA



ANEXO N°05

Universidad Nacional de Cajamarca

Fundada por ley 14015 del 13 de febrero de 1962

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Cajamarca, siendo las 03:00 del día 09 de marzo del 2026, se reunieron en el Ambiente 1H.301 de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Jurado evaluador integrado por los docentes:

Jurado evaluador 1 (Presidente) Mtro. Lic. Adm. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
Jurado evaluador 2 (Secretario) Mg. Lic. Adm. Luz Roxana Soto Alcántara
Jurado evaluador 3 (Vocal) Mg. Lic. Adm. Erick Eduardo Aguilar Álvarez

Para evaluar la tesis titulada:

Diagnóstico del clima Organizacional de la microfinanciera la tróica de San Marcos, 2025. Propuesta de Solución.

Presentado por el (la) egresado (a)

Viviana Mayrin Paredes Rojas

Culminada la evaluación, se acordó: APROBAR LA TESIS, alcanzando el (la) egresado (a) Una calificación total de 16 puntos.

Miembros del Jurado Evaluador	Calificación (Puntos)
Jurado evaluador 1	<u>15</u>
Jurado evaluador 2	<u>15</u>
Jurado evaluador 3	<u>16.5</u>
Sub total /3	<u>46.5</u>
Nota	<u>16</u>

Cajamarca, 09 de marzo del 2026.


Jurado Evaluador 1

Mtro. Lic. Adm. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho


Jurado Evaluador 2

Mg. Lic. Adm. Luz Roxana Soto Alcántara


Jurado Evaluador 3

Mg. Lic. Adm. Erick Eduardo Aguilar Álvarez

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía e iluminar mi camino. Y haberme permitido llegar a este punto de mi vida y por darme salud para lograr mis objetivos.

A mis padres Raquel y Carlos, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento de mi vida, por el sacrificio hecho día a día por su hija, pero sobre todo por el gran amor que me han demostrado.

A mi hermana Ángeles por siempre sacarme una sonrisa y por enseñarme a valorar lo simple de la vida.

A mi madrina Antonia por ser como una madre, por su apoyo incondicional y su amor infinito, por llenarme de sabiduría con sus sabios consejos.

Viviana Mayrin Paredes Rojas

Agradecimiento

A Dios por darme la sabiduría para ser una profesional de éxito.

A la Universidad Nacional de Cajamarca, por permitirme estudiar una Carrera en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas.

A mi asesor el Dr. Alejandro Vásquez Ruiz; por permanente guía para culminar mi tesis.

A todos los docentes de la E.A.P. Administración por compartir sus sabias enseñanzas y experiencias profesionales.

Viviana Mayrin Paredes Rojas

Índice general

CARÁTULA EXTERNA	i
HOJA DE RESPETO	ii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1. Descripción de la realidad problemática	16
1.2. Delimitación del problema	16
1.3. Formulación del problema	17
1.3.1. Pregunta principal	17
1.3.2. Preguntas específicas	17
1.4. Justificación de la investigación	18
1.4.1. Justificación teórica-científica	18
1.4.2. Justificación práctica	19
1.4.3. Justificación académica	19
1.5. Objetivo general	19
1.6. Objetivos específicos	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21

2.1.Antecedentes	21
2.1.1. Internacionales	23
2.1.2. Nacionales	25
2.1.3. Locales	25
2.2.Base legal	27
2.3.Marco teórico conceptual	28
2.3.1. Clima organizacional	28
2.4.Definición de términos básicos	36
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	37
3.1. Hipótesis general	37
3.2. Hipótesis específicas	37
3.3. Variables	37
3.4.Operacionalización de las variables	38
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	39
4.1.Tipo y enfoque la investigación	39
4.2. Diseño de investigación	39
4.3. Población y muestra	40
4.4.Unidad de análisis y unidad de observación	40
4.5.Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
4.6.Técnicas para el procesamiento y análisis de información	41
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	43
5.1.1. Análisis, interpretación de resultados	43
5.1.2. Discusión de resultados	73

5.2. Contrastación de hipótesis	77
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	78
Propuesta De Solución	78
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS	91
APÉNDICES	93
Apéndice A. Matriz de consistencia metodológica	94
Apéndice B. Cuestionario sobre clima organizacional	95
Apéndice C. Validación por expertos de instrumentos de recolección de datos sobre el clima organizacional.	97

Índice de tablas

Tabla 1	Operacionalización de las variables	40
Tabla 2	Escala de valoración de la calidad de servicio	44
Tabla 3	Fiabilidad del instrumento	45
Tabla 4	Clima organizacional en general	46
Tabla 5	Estructura	47
Tabla 6	Reglas	48
Tabla 7	Procedimientos	49
Tabla 8	Políticas	50
Figura 9	Responsabilidad	51
Tabla 10	Delegación empírica	52
Tabla 11	Delegación profesional	53
Tabla 12	Recompensa	54
Tabla 13	Recompensa económica	55
Tabla 14	Recompensa no económica	56
Tabla 15	Desafío	57
Tabla 16	Trabajo desafiante	58
Tabla 17	Trabajo motivador	59
Tabla 18	Relaciones	60
Tabla 19	Relaciones con su superior	61
Tabla 20	Relaciones con sus compañeros	62
Tabla 21	Cooperación	63
Tabla 22	Apoyo de sus superiores	64

Tabla 23	Apoyo de sus compañeros	65
Tabla 24	Estándares	66
Tabla 25	Objetivos realistas	67
Tabla 26	Objetivos correctos	68
Tabla 27	Conflictos	69
Tabla 28	Gestión de conflictos	70
Tabla 29	Solución de conflictos	71
Tabla 20	Identidad	72
Tabla 30	Pertenencia	73
Tabla 31	Orgullo	74

Índice de figuras

Figura 1	Clima organizacional en general	46
Figura 2	Estructura	47
Figura 3	Reglas.....	48
Figura 4	Procedimientos	49
Figura 5	Políticas	50
Figura 6	Responsabilidad.....	51
Figura 7	Delegación empírica	52
Figura 8	Delegación profesional	53
Figura 9	Recompensa	54
Figura 10	Recompensa económica	55
Figura 11	Recompensa no económica	56
Figura 12	Desafío	57
Figura 13	Trabajo desafiante.....	58
Figura 13	Trabajo motivador	59
Figura 14	Relaciones.....	60
Figura 15	Relaciones con su superior.....	61
Figura 16	Relaciones con sus compañeros.....	62
Figura 17	Cooperación.....	63
Figura 18	Apoyo de sus superiores.....	64
Figura 19	Apoyo de sus compañeros.....	65
Figura 20	Estándares.....	66
Figura 21	Objetivos realistas.....	67

Figura 22	Objetivos correctos.....	68
Figura 23	Conflictos.....	69
Figura 24	Gestión de conflictos	70
Figura 25	Solución de conflictos	71
Figura 26	Identidad	72
Figura 37	Pertenencia	73
Figura 28	Orgullo.....	74

Resumen

La investigación buscó diagnosticar el estado situacional del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025, encontrando que el 54.53% de los colaboradores encuestados lo calificó como “regular, mientras que el 24.9% lo calificó como “negativo”. Para tal efecto utilizó la siguiente metodología: enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño transversal y no experimental, población y muestra de 18 colaboradores, y utilizó el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta que fue validada por el Alfa de Cronbach que tuvo un valor de 0.894 lo que demuestra la alta confiabilidad. Se obtuvieron las siguientes conclusiones: en cuanto a la estructura el 51.90% lo calificó como “regular”, mientras que el 27.80% lo calificó como “negativo”, en cuanto a la responsabilidad el 61.10% lo calificó como “regular”, mientras que el 25.00% lo calificó como “negativo”, en cuanto a la recompensa el 50.00% lo calificó como “regular”, mientras que el 22.20% lo calificó como “negativo”, en cuanto al desafío el 55.60% lo calificó como “regular”, mientras que el 22.20% lo calificó como “negativo”, en cuanto a las relaciones el 66.60% lo calificó como “regular”, mientras que el 16.70% lo calificó como “negativo”, en cuanto a la cooperación el 50.00% lo calificó como “regular”, mientras que el 33.30% lo calificó como “negativo”, en cuanto a los estándares el 55.60% lo calificó como “regular”, mientras que el 22.20% lo calificó como “negativo”, en cuanto a los conflictos el 44.40% lo calificó como “regular”, mientras que el 27.80% lo calificó como “negativo” y en cuanto a la identidad el 58.3% lo calificó como “regular, mientras que el 27.80% lo calificó como “negativo”.

Palabras clave. *clima organizacional, estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, identidad, desafío y conflictos.*

Abstract

The research aimed to diagnose the current state of the organizational climate at the microfinance institution La Troyca in 2025. It found that 54.53% of the surveyed employees rated it as "fair," while 24.9% rated it as "negative." The methodology employed was qualitative, descriptive, cross-sectional, and non-experimental. The population and sample consisted of 18 employees. The instrument used was a questionnaire, and the survey technique was validated by Cronbach's Alpha, which yielded a value of 0.894, demonstrating high reliability. The following conclusions were reached: regarding structure, 51.90% rated it as "fair," while 27.80% rated it as "negative"; regarding responsibility, 61.10% rated it as "fair," while 25.00% rated it as "negative"; and regarding rewards, 50.00% rated them as "poor." Regarding the challenge, 55.60% rated it as "fair," while 22.20% rated it as "negative." Regarding relationships, 66.60% rated it as "fair," while 16.70% rated it as "negative." Regarding cooperation, 50.00% rated it as "fair," while 33.30% rated it as "negative." Regarding standards, 55.60% rated them as "fair," while 22.20% rated them as "negative." Regarding conflicts, 44.40% rated them as "fair," while 27.80% rated them as "negative." Regarding identity, 58.3% rated it as "fair," while the 27.80% rated it as "negative".

Keywords: *organizational climate, structure, responsibility, reward, relationships, cooperation, standards, identity, challenge, and conflict.*

Capítulo I

Planteamiento de la investigación

1.1. Descripción de la realidad problemática

1.1.1. Contextualización.

Las empresas de hoy, piden a sus miembros ecuanimidad y que soporten presiones sin protestar, debido a la crisis económica por la que transita nuestro país, y es justamente por la necesidad de mantener nuestros puestos de trabajo que la lucha es hoy más intelectual y psicológica que física. Si sumamos la crisis que vive el país, a un clima organizacional negativo, la gente caerá en un continuo desgaste físico y mental que les ocasionará estrés laboral. Por esto es vital que las empresas tomen conciencia de la importancia que un buen clima organizacional significa para ellos, ya que, si ponen la atención en este aspecto, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan y estarían viviendo una felicidad organizacional. El Clima organizacional influye entre otros aspectos en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el “saber convivir” del recurso humano, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa y con la propia actividad de cada uno. Esto puede llegar a ser nocivo si esta situación no se maneja adecuadamente; pues, si tenemos colaboradores confundidos, desanimados, temerosos al cambio; pronto estaremos en un clima organizacional negativo, en donde aparecen los conflictos entre el personal, afectando seriamente el desempeño organizacional. En toda organización con fines de lucro dentro de las cuales están las entidades financieras, lo que se busca es maximizar el beneficio, para ello se plantean objetivos y estrategias para alcanzar los mismos,

dentro de este contexto el capital humano es muy importante y un componente esencial, para ello la empresa debe asegurarse que el clima organizacional sea el óptimo, asegurando un trabajo efectivo de los colaboradores.

1.1.2. Descripción del problema.

La Microfinanciera la TROYCA de San Marcos, con sede en San Marcos, ofrece servicios financieros a la población Sanmarquina, así como créditos prendarios, dicha microfinanciera busca que sus colaboradores se encuentren en un óptimo rendimiento para el cumplimiento de sus funciones, para ello los colaboradores deben acostumbrarse a las nuevas políticas y metodologías de trabajo y los supervisores, así como a los estilos de dirección y sistema compensatorio. Después de un año de funcionamiento la entidad ha pasado por diferentes situaciones conflictivas como, por ejemplo: estilo de dirección autoritario, débiles relaciones interpersonales para desarrollar su marca, políticas muy estrictas, supervisión asfixiante, desmotivación del personal por metas elevadas, falta de comunicación entre subordinados, liderazgo tóxico de los altos mandos, lo cual ha ocasionado un clima tenso.

Ante este contexto, se realiza la investigación para identificar las percepciones de los colaboradores de la Microfinanciera la TROYCA de San Marcos, y en base a ello buscar solucionar la problemática identificada, mediante estrategias adecuadas que se concretizaran en la propuesta de solución.

1.2. Delimitación del problema

1.2.1. Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en Microfinanciera la TROYCA, situada en jirón Moore N° 212 distrito, provincia de San Marcos y departamento y Región de Cajamarca.

1.2.2. Delimitación temporal

La investigación estudió el año 2025.

1.2.3. Delimitación temática

La investigación estudió el clima organizacional.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Pregunta principal

¿Cuál es el estado situacional del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025?

1.3.2. Preguntas específicas

¿Cuál es el estado situacional de la estructura del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025?

¿Cuál es el estado situacional de la responsabilidad del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025?

¿Cuál es el estado situacional de la recompensa del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025?

¿Cuál es el estado situacional del desafío del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025?

¿Cuál es el estado situacional de las relaciones del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025?

¿Cuál es el estado situacional de la cooperación del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025?

¿Cuál es el estado situacional de los estándares del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025?

¿Cuál es el estado situacional de los conflictos del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025?

¿Cuál es el estado situacional de la identidad del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025?

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

En toda empresa el clima organizacional es una determinante importante que permitirá un adecuado desenvolvimiento y convivencia por parte de sus colaboradores, en la Microfinanciera La Troyca de San Marcos existen varias entidades financieras y micro financieras y todas se preocupan por mantener un clima organizacional óptimo, por ende, teniendo en cuenta lo indicado se espera que este clima sea el adecuado también dentro de Microfinanciera la Troyca. Diversos investigadores y autores indican que el clima organizacional es esencial para una empresa, lo que permitirá optimizar el desempeño de los colaboradores y por ende trazar sus estrategias adecuadas para alcanzar sus objetivos. La presente investigación se realizará en la Microfinanciera la TROYCA de San Marcos. El presente estudio se basa en la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer que considera 9 factores clave, finalmente la investigación buscará confrontar la teoría científica y proponer puntos de mejora, esto contribuirá para reforzar dicha teoría o refutarlas.

Además, servirá como antecedente para otras futuras investigaciones en esta temática.

1.4.2. Justificación práctica

La presente investigación permitirá conocer la situación del clima organizacional en Microfinanciera la TROYCA lo que permitirá obtener un beneficio para la empresa, así como a los colaboradores, los cuales podrán desenvolverse de una manera óptima, ser productivos y a la vez encontrarse satisfechos e identificados con su lugar de trabajo. Finalmente, se busca que las empresas del sector desarrollen mecanismos de capacitación, con la finalidad de lograr mejores resultados en el manejo de circunstancias similares. La presente investigación puede ser sometida a validez y confiabilidad, proveyendo elementos para que otras instituciones especialmente del sector financiero, puedan diagnosticar el clima organizacional.

1.4.3. Justificación académica

La investigación permitirá afianzar mis conocimientos adquiridos en las aulas universitarias respecto al clima organizacional en una entidad financiera y para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diagnosticar el estado situacional del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025.

1.5.2. Objetivos específicos

Diagnosticar el estado situacional de la estructura del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025.

Diagnosticar el estado situacional de la responsabilidad del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025.

Diagnosticar el estado situacional de la recompensa del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025.

Diagnosticar estado situacional del desafío del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025.

Diagnosticar el estado situacional de las relaciones del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025.

Diagnosticar el estado situacional de la cooperación del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025.

Diagnosticar el estado situacional de los estándares del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025.

Diagnosticar el estado situacional de los conflictos del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025.

Diagnosticar el estado situacional de la identidad del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

2.1.2. Internacionales

Delgado y Sanmiguel (2020) investigaron acerca del *Estudio del clima laboral en la Universidad Industrial de Santander –UIS sede Málaga*, Tesis de Licenciatura en la Universidad Santo Tomás (Bucaramanga, Colombia). La UIS sede Málaga solo contaba con algunos programas de bienestar estudiantil que no eran extensivos para el personal de la sede. Adicionalmente, se habían recibido quejas de docentes y personal administrativo. Ante esto, la investigación planteó como objetivo general el análisis del nivel de clima laboral en los docentes y personal administrativo y buscar opciones que permitan mejorar el clima organizacional como parte de la estrategia del plan de desarrollo de la Universidad. La investigación, de enfoque mixto, utilizó un instrumento con preguntas abiertas y cerradas. Las entrevistas se desarrollaron durante el segundo semestre, a 28 profesores de hora cátedra, 6 profesores ocasionales a tiempo completo y 17 administrativos. Los resultados evidenciaron con respecto a los aspectos sociales y el ambiente laboral, la población encuestada estaba satisfecha. En cuanto a las expectativas personales y profesionales, los trabajadores de la sede se manifestaron altamente satisfechos. Los resultados del estudio contribuyeron a los programas de mejora que se plantea la Universidad; se propone crear una cooperativa o un fondo que incluya a los docentes cátedra y empleados temporales para que manejen el tema de las finanzas de los empleados. Estos son aspectos débiles en el estudio. En cuanto al tema de manejo del tiempo libre u ocio, resultó como insatisfecho y se propuso abrir espacios

deportivos para la comunidad universitaria como una forma de contribuir a la salud corporal y mental.

Chacón (2023) investigó: *Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula*, Tesis de Licenciatura en la Universidad Rafael Landívar. Tuvo como objetivo analizar del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula. Es un estudio de tipo aplicado, descriptivo, no experimental y transversal y trabajo con una población y muestra de 66 trabajadores y aplico el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta. Concluye: que el clima organizacional dentro de la empresa Representaciones CEM es favorable en general, según los datos obtenidos sobre los distintos factores evaluados, en las escalas de: excelente, muy bueno y bueno, se identificó que el tipo de liderazgo manejado dentro de la empresa es muy bueno, es un liderazgo democrático, en donde participa activamente en las actividades, se percibe también accesibilidad del jefe, para la aportación de ideas por parte de los colaboradores, lo cual favorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas, se identificó una motivación buena por parte del jefe y los colaboradores en la empresa Representaciones CEM, en donde se estableció un alto prestigio para la organización por parte de los colaboradores; una motivación proactiva por parte del jefe, en algunas ocasiones incentivos no económicos, talleres y satisfacción por parte de los colaboradores en su área de trabajo y también con sus compañeros de trabajo, la comunicación en la empresa Representaciones CEM es muy buena de acuerdo a la escala evaluada; en donde se estableció que prevalece la comunicación verbal en los niveles, que existe una retroalimentación adecuada, consideran la asignación de actividades como justas y tienen definidos los objetivos a cumplir, se logró identificar

una muy buena toma de decisiones por parte del jefe y sus colaboradores, que cumplen con todos sus objetivos, las decisiones de mayor importancia son tomadas por los niveles superiores, pero esto no implica restarle importancia a la opinión de los colaboradores, así también los colaboradores cuentan con el respaldo del jefe para la innovación en alguno de los procesos para la implementación de mejoras, finalmente se determinó que, el trabajo en equipo dentro de la empresa es bueno, se sienten identificados, existe sinergia entre los compañeros de trabajo, trabajan como equipos multidisciplinarios o auto dirigidos, los cuales se responsabilizan de cada una de sus actividades y consideran que el trato en su mayoría es el justo para cada uno.

Concha (2021), en su investigación titulada: *“Análisis de la dimensión “reconocimiento” de la encuesta de clima organizacional de la Planta de Conserva de Pesquera Sur, 2021” (Santiago)*. Tesis de Licenciatura en la Universidad Nacional De Chile. El análisis de los resultados de dicha investigación arrojó que existe un desconocimiento acerca de los beneficios entregados por la empresa, y que algunos de estos son poco utilizados por no ajustarse a la realidad de los trabajadores. Asimismo, los colaboradores señalaron la necesidad de contar con beneficios enfocados en la salud y la recreación familiar, lo que permite sugerir que se debe generar una campaña de comunicaciones interna que ayude a los colaboradores a conocer los beneficios de la empresa y a mejorar dicha parrilla de beneficios, de modo que estos apunten hacia las necesidades reales de éstos.

2.1.2. Nacionales

Espinal (2021) en su investigación: *“Clima organizacional en la Financiera Compartamos Lambayeque, 2020”*. Tesis de Licenciatura en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo general

determinar la relación que existe entre el clima laboral y compromiso organizacional. El tipo de investigación es básica, el alcance del estudio es correlacional, y el diseño es no experimental, con un enfoque cuantitativo, la población de estudio estuvo conformada por 36 colaboradores, que laboran en la Financiera Compartamos de Lambayeque. Para la recopilación de la información se utilizó como instrumento un cuestionario elaborado para tal fin, cuyos resultados indican que existe una relación positiva directa según el coeficiente de relación de Spearman de 0.420 cual indica que existe relación directa entre el clima laboral y el compromiso organizacional en la financiera Compartamos.

Jauregui (2024) en su investigación: “*clima organizacional en una Financiera de la Región Lima Sur*”. Tesis de Licenciatura en la Universidad Autónoma del Perú. El objetivo primordial fue analizar el clima organizacional (CO) de una financiera de la Región Lima Sur - 2023. Es de tipo básica, y diseño no experimental, la muestra está estructurado por 200 colaboradores. El instrumento utilizado fue un test estructurado en 24 ítems para el test de clima organizacional. El análisis de confiabilidad demostró que el test es confiable considerando que los alcances planteados por Cronbach fueron de 0,952 así lo confirma. Las evidencias permitieron mencionar que la financiera debe mejorar su clima laboral para que mejore el desarrollo de actividades de la entidad financiera, fundamentalmente en sus dimensiones. Estructura, supervisión, comunicación y relaciones interpersonales.

Arriola (2021) en su investigación: “El *clima organizacional en una entidad bancaria en la provincia de Lima*”. Tesis de Licenciatura en la Universidad Autónoma del Perú. Con el objetivo de analizar el clima laboral de una entidad bancaria. Este estudio, es de tipología básica, de nivel descriptivo propositivo y de diseño no

experimental y transversal que consideró una muestra de 45 colaboradores a quienes se le aplicó el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta. Se concluye que la adaptación a su puesto laboral de los colaboradores es un pilar fundamental para una correcta comunicación en la institución. Asimismo, que es importante para las organizaciones mantengan excelentes condiciones laborales con la intención que los integrantes mejoren su actuación y se conviertan en empleados eficiente para la empresa.

2.1.3. Locales

Urteaga (2021) en su investigación: “El *clima organizacional actual en la empresa Mi Financiera S.A.C. Cajamarca, 2020*”. Tesis de Licenciatura en la Universidad Privada del Norte. El objetivo de la presente investigación fue conocer como es el clima organizacional actual de la empresa Mi Financiera Sociedad Anónima Cerrada, Cajamarca; con la finalidad de tener una visión clara y precisa sobre las percepciones que tienen los colaboradores sobre su ambiente laboral y así poder establecer los mecanismos necesarios para cumplir con las metas estratégicas establecidas. Para la realización de este estudio se aplicó a 11 colaboradores que ha constituido la unidad de análisis una encuesta de clima laboral tomó en consideración las dimensiones propuestas por los autores Litwin y Stringer las cuales están divididas en: estructura, responsabilidad individual, recompensa, riesgo y toma decisiones, apoyo y calidez; y, tolerancia al conflicto; los datos que se obtuvieron fueron procesados con el programa SPSS. El tipo de investigación que se realizo fue no experimental, descriptivo con diseño transversal. Los resultados obtenidos evidenciaron que el clima organizacional actual de la empresa Mi Financiera es buena, en donde resaltan

fundamentalmente la recompensa, la tolerancia al conflicto, la calidez, la estructura y la toma de decisiones efectivas.

Barboza et al (2021) en el artículo científico: “*El clima organizacional: un diagnóstico en la empresa de motorepuestos Alarcón*”, en la Universidad Nacional de Jaén. La presente investigación tuvo como objetivo describir el clima organizacional en el cual se desempeñan los colaboradores de la empresa de motorepuestos Alarcón en el 2018, para lo cual se utilizó el tipo de metodología cuantitativa, nivel descriptivo, diseño no experimental y transversal; estando compuesta la muestra por 21 colaboradores. Para el acopio de los datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario basado en las dimensiones propuestas por Mejía en el 2010 al cual se le adaptó las interrogantes de acuerdo a la realidad y giro de la empresa, este cuestionario estuvo compuesto por 45 preguntas. La información obtenida se analizó con el software estadístico SPSS 20.0, obteniendo tablas y figuras las cuales fueron analizadas e interpretadas; concluyendo que el Clima Laboral es desfavorable; asimismo se identificaron que predominan factores negativos como el liderazgo con 62 %, desarrollo personal y profesional con 62 %, identificación con la empresa 62 %, estabilidad laboral 57 % y condiciones ambientales 62 %; existiendo solo un factor positivo siendo este la remuneración con 62 %.

Davila y Bobadilla (2024) tesis: “*El clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Chota, 2024*”, en la Universidad Nacional de Chota. La Universidad Nacional Autónoma de Chota presenta limitaciones en su clima organizacional, relacionadas principalmente con la falta de canales de comunicación efectivos y ausencia de programas de capacitación, esto genera desinformación y desmotivación en el personal administrativo. El objetivo de la

investigación fue determinar el nivel del clima organizacional percibido por los trabajadores administrativos en el año 2024. El estudio fue de tipo básico, enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de alcance descriptivo. Se trabajó con el total de 115 colaboradores administrativos, a quienes se aplicó un cuestionario validado por juicio de expertos, con alta confiabilidad. Los resultados mostraron que el nivel del clima organizacional presentó un nivel regular en el 67% de personal, evidenciado en las dimensiones evaluadas. El ambiente físico obtuvo un nivel regular en el 44%, debido a la percepción de la insuficiencia de espacios físicos, aunque con instalaciones funcionales. Las características estructurales alcanzaron un nivel regular en el 65%, destacándose la presencia de desafíos profesionales, pero con sistemas de recompensa poco alineados al desempeño. Las características personales mostraron un nivel regular en el 45%, con adecuada responsabilidad laboral, pero débil identificación con los valores institucionales. El ambiente social mostró un nivel regular en el 63%, reflejando relaciones respetuosas, aunque con baja cooperación y resolución de conflictos. Finalmente, el comportamiento organizacional obtuvo un nivel regular en el 48%, asociado a la estabilidad laboral manifestada en bajos niveles de ausentismo y rotación. Se concluye que el clima organizacional en la institución es predominantemente regular, por lo que se requiere implementar estrategias de mejora en las dimensiones estructurales, personales y sociales.

2.2. Base legal

Ley N° 213 Ley General del trabajo (2021)

Artículo 11: El trabajador es la persona natural que presta servicios voluntariamente bajo los términos establecidos por la ley. Artículo 47: los trabajadores tienen derecho a los siguientes puntos: una ocupación efectiva o cuidado de su vida,

salud e integridad física o Respeto de su dignidad, honor e intimidad, protección contra el acoso sexual y ofensas similares o Igualdad en el trato y en las oportunidades, a no ser discriminados o pago puntual e íntegro de su remuneración y beneficios o a no ser despedido injustificadamente o derechos sindicales, huelgas y negociaciones conforme a ley o Formular peticiones y reclamos para defensa de sus derechos

Artículo 51: Obligaciones de los trabajadores

Ejecutar las labores asignadas o cumplir el reglamento interno de trabajo o Conducta apropiada, respetar y mantener el orden y la disciplina dentro del trabajo.

Guardar el debido respeto al empleador y sus representantes.

Cumplir las normas de seguridad e higiene vigentes, evitar poner en riesgo su vida y la de sus compañeros.

Evitar revelar a terceros o aprovechar en beneficio propio la información sin autorización del empleador.

No realizar, en beneficio propio o terceros la misma actividad realizada por el empleador.

Proporcionar al empleador información veraz

Ser puntuales con el horario establecido por el empleador

Cuidar y conservar el patrimonio y bienes de la empresa.

Tener una conducta adecuada, evitar la violencia, insultos u ofensas de naturaleza sexual.

Participar en las capacitaciones que organice el empleador.

2.3. Marco teórico y conceptual

2.3.1. Clima organizacional

2.3.1.1. Teorías del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) quienes definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima.

Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) concibe al clima organizacional como un constructor molar que permite:

Analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social.

Simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales.

Hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.

El modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968) tiene las siguientes características:

Sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo.

El clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto, los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros.

Las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos.

El modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos y.

Se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima.

Litwin y Stringer (1968) señalan que de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie proponen tres tipos de climas diferentes: sólo uno de ellos estará presente en cada subsistema de la organización. Las tres clases de clima son:

Clima autoritario: caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.

Clima amistoso: alto nivel de motivación de afiliación alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo bajo desempeño.

Clima de logro: alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

Para los profesores Litwin y Stinger, existen nueve dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional. Estas son:

Estructura: Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.

Responsabilidad: También conocida como “empowerment”, esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

Recompensa: Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

Desafío: Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

Relaciones: El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

Cooperación: Se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.

Estándares: Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Conflictos que se presentan en la comunicación, en las relaciones interpersonales, en la labor misma. También se refiere al sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El grado de compromiso con las metas de la organización. El sentirse parte de la organización como una pieza clave.

2.3.1.2. Definiciones de clima organizacional Robbins (2015) lo define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos. Asimismo, señala que el clima organizacional tiene que

ver con el sentido compartido alrededor de las políticas, prácticas y medidas de una organización que se relacionan con la experiencia de los empleados.

Hellriegel (2015) se refiere al ambiente psicológico y social que se vive dentro de una organización. Es el conjunto de percepciones, actitudes y sentimientos que los empleados tiene sobre su lugar de trabajo y la cultura organizacional

2.3.1.3. Características del clima organizacional Chiavenato (2014) considera a las siguientes características:

Es un concepto multidimensional: El clima organizacional es considerado un concepto en el cual las numerosas dimensiones que entran en juego pueden incluir el grado de conflicto, el estilo de liderazgo, la estructura de la autoridad y la naturaleza autónoma de la organización.

Tiene una cualidad durable: El clima organizacional se construye sobre un cierto período y es la representación de la cualidad perdurable del ambiente interno de la compañía, como es experimentado por los empleados.

Es medible: Es un conjunto de propiedades que puede llegar a medirse por el instrumento adecuado.

Es influenciado fuertemente por la estructura organizacional: Tiene que ver con el apoyo que los empleados sienten que reciben de la organización.

Refleja el grado de motivación de los empleados: Tiene efectos positivos y negativos en el comportamiento de las personas en el espacio de trabajo, por lo que se relaciona con la calidad y sustentabilidad del trabajo.

Constituye la identidad única de la organización: Es el clima organizacional el que da a la organización una identidad única o distintiva, y ofrece una imagen rápida de las relaciones entre la organización y sus empleadores.

2.3.1.4. Las dimensiones del clima organizacional según Litwing y Stringer (1968) existe nueve dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional. Estas son:

Dimensión 1: Estructura Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.

Sus indicadores son: Reglas, procedimientos, políticas y jerarquía.

Dimensión 2: Responsabilidad También conocida como “empowerment”, esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

Sus indicadores son: delegación empírica y delegación profesional.

Dimensión 3: Recompensa Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

Sus indicadores son: recompensa económica y recompensa no económica.

Dimensión 4: Desafío Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

Sus dimensiones son: trabajo desafiante y trabajo motivador.

Dimensión 5: Relaciones El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

Sus indicadores son: relaciones con superiores y relaciones con sus compañeros.

Dimensión 6: Cooperación Se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.

Sus indicadores son: apoyo de superiores y apoyo de compañeros.

Dimensión 7: Estándares Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

Sus indicadores son: Objetivos realistas y objetivos correctos.

Dimensión 8: Conflictos Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Conflictos que se presentan en la comunicación, en las relaciones interpersonales, en la labor misma. También se refiere al sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Sus indicadores son: gestión de conflictos y solución de conflictos.

Dimensión 9: Identidad Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El grado

de compromiso con las metas de la organización. El sentirse parte de la organización como una pieza clave.

Sus indicadores son: pertenencia y orgullo.

2.4. Definición de términos básicos

Clientes

Persona natural o jurídica que adquiere los resultados de las empresas

Clima laboral

Se entiende por clima laboral, al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Conducta

Es el actuar de un sujeto frente a determinados estímulos externos o internos.

Expectativas

Es una proyección de una esperanza o un anhelo, sobre las actividades o sobre las personas.

Motivación

Es la energía psíquica que nos empuja a emprender o sostener una acción o una conducta

Percepciones

Es la capacidad de ver, escuchar o tomar conciencia de algo a través de los sentidos, en pocas palabras, es la forma de interpretar algo.

Servicio

Es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un usuario

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1.Planteamiento de las Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2023), no todas las investigaciones tienen la necesidad de la elaboración de hipótesis, ya que esto depende del alcance del estudio. En el presente caso, se trata de una investigación de nivel descriptivo, por lo tanto, no es necesario la formulación de una hipótesis general.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

De la misma manera que la hipótesis general, dado que la investigación es de nivel descriptivo, por lo tanto, no se ha procedido a plantear hipótesis específicas.

3.2.Variables

Variable única:

Clima organizacional

3.3.Operacionalización de los componentes de la variable

Tabla 1*Matriz de Operacionalización de los componentes de la variable*

Hipótesis	Definición Operacional	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos
Hipótesis General No se formuló porque se trata de una investigación de variable única.	Es el medio ambiente humano y físico donde se desarrolla el trabajo cotidiano y que provoca una relación social óptima para la realización de las tareas. Influye en la satisfacción, productividad y performance de los colaboradores. (Chiavenato, I., 2014)	Variable única: Clima organizacional	Estructura	Reglas Procedimientos Políticas Jerarquía	La investigación utilizará el instrumento del cuestionario, y la técnica de la encuesta.
Hipótesis Específicas No se formuló porque se trata de una investigación de variable única.			Responsabilidad	Delegación empírica Delegación profesional	
			Recompensa	Recompensa económica Recompensa no económica	
			Desafío	Trabajo desafiante Trabajo motivador	
			Relaciones	Relaciones con superiores Relaciones con sus compañeros	
			Cooperación	Apoyo de superiores Apoyo de compañeros	
			Estándares	Objetivos realistas Objetivos correctos	
			Conflictos	Gestión de conflictos Solución de conflictos	
			Identidad	Pertenencia Orgullo	

Capítulo IV

Marco metodológico

4.1. Enfoques y métodos de investigación

4.1.1. *Enfoque de la investigación*

La investigación es de enfoque cuantitativo, debido a que se realizaron procedimientos estadísticos y numéricos para medir el clima organizacional.

Hernández y Mendoza (2023) que señalan que las investigaciones cuantitativas pretenden describir, explicar y predecir las manifestaciones investigadas, buscando exactitud. En este caso el estudio del clima organizacional

4.1.2. *Métodos de investigación*

Para el estudio se utilizó el método deductivo. Según, Hernández y Mendoza (2023) el método deductivo permitió detectar las características de una realidad privada respecto a los factores determinantes del clima organizacional en la microfinanciera la TROYCA.

4.2. Diseño de la investigación

4.2.1. *Tipo de investigación*

Según (Hernández y Mendoza, 2023), la investigación será de tipo Aplicada, porque utilizó información existente sobre el clima organizacional en la literatura física y electrónica para estructurar el marco teórico y las dimensiones e indicadores, para posteriormente aplicarlo a una realidad existente, en este caso la microfinanciera la TROYCA de San Marcos.

4.2.2. Nivel de investigación

Según (Hernández y Mendoza, 2023), la investigación es de nivel descriptivo propositivo, porque se realizó un diagnóstico del clima organizacional en la microfinanciera la TROYCA de San Marcos y se planteó una propuesta de solución.

4.2.3. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño no experimental y transversal.

No experimental, porque la información sólo se recopiló y observó en su contexto natural sin manipularlas.

Transversal, porque la información se recogió en setiembre del 2025 (Hernández y Mendoza, 2025)

La investigación tiene un diseño descriptivo propositivo.

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

La investigación tiene como población a los 18 colaboradores de la microfinanciera la TROYCA de San Marcos.

4.3.2. Tamaño de la muestra

La muestra de la investigación es no probabilística tipo censo; es decir, está compuesta por los 18 colaboradores de la microfinanciera la TROYCA de San Marcos.

4.4. Unidad de análisis y unidad de observación

4.4.1. Unidad de análisis

La investigación tiene como unidad de análisis a la microfinanciera la TROYCA de San Marcos.

4.4.2. Unidad de observación

La investigación tiene como unidad de análisis a los colaboradores de microfinanciera la TROYCA de San Marcos a quienes se estudió de acuerdo a los indicadores de cada una de las variables de la investigación.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1. Técnicas de recolección de datos

La investigación utilizará la encuesta, y se aplicó a la muestra de estudio.

4.5.2. Instrumento de recolección de datos

La investigación utilizó el cuestionario estructurado con preguntas cerradas, con 3 alternativas para la muestra de ambas variables. Si (3), a veces (2) y No (1)

4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de la información

4.6.1. Técnicas de procesamiento de la información

La investigación utilizó el software Excel y el paquete estadístico SPSS 26.0, con los cuales se elaboró las tablas y figuras en función de los indicadores de cada dimensión del clima organizacional, para comprobar los objetivos de la investigación.

La investigación realizó el siguiente procedimiento:

Investigación exploratoria de la variable para poder estructurar el marco teórico

Aplicación del instrumento en forma directa por parte de la investigadora a cada cliente.

4.6.2. Técnicas de análisis de la información

El análisis se realizó mediante la siguiente tabla de valoración de acuerdo a los rangos de calificación de la tabla siguiente:

Tabla 2*Escala de valoración para el clima organizacional*

Negativo	Regular	Positivo
No	A veces	Si
0	1	2
1%– 35%	36% - 70%	71% – 100%

La discusión se llevó a cabo relacionando los resultados de la investigación con los antecedentes del estudio.

Capítulo V

Resultados y discusión

5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.1.1. Análisis e interpretación de resultados.

Para la presente investigación se utilizó la Teoría de Litwin y Stringer (1968), en donde nos menciona que existen tres tipos de clima: Clima Autoritario, Clima Amistoso y Clima de Logro, después de una exhaustiva investigación se llegó pudo deducir que la Microfinanciera La Troyca Tiene un clima Amistoso ya que los resultados arrojan el 54.53%, con respeto al clima organizacional.

La investigación buscó diagnosticar el estado situacional del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025 y en base a ello elaborar una propuesta de solución, para lo cual aplicó el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta que fue validado por 2 expertos y estadísticamente se evaluó la confiabilidad con el Coeficiente del Alfa de Cronbach con los siguientes resultados:

Tabla 3

Fiabilidad del instrumento del clima organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.894	19

El análisis de fiabilidad del instrumento para medir el clima organizacional revela un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.894, lo que indica una alta consistencia interna entre los ítems evaluados. Este valor sugiere que las 19 preguntas del cuestionario están estrechamente relacionadas y miden de manera coherente el constructo propuesto. En términos psicométricos, se considera que un alfa superior a 0.80 es excelente, lo que

respalda la validez del instrumento. Por tanto, se puede afirmar que el cuestionario es confiable para su aplicación en el estudio.

5.1.1.1. Clima organizacional. Para el estudio de esta variable se aplicó la encuesta a los 18 colaboradores de la Microfinanciera TROYCA. con los siguientes resultados:

Tabla 4

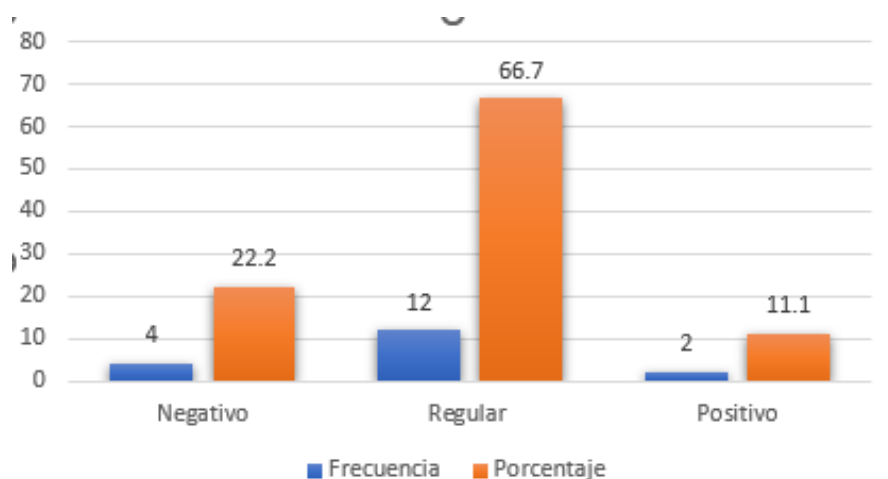
Clima organizacional en general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Negativo	4	22.20	22.20
	Regular	12	66.70	88.90
	Positivo	2	11.10	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 1

Clima organizacional en general



Nota. Extraído de tabla 4

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 66.70% lo calificaron como “regular”; mientras que 22.20 % lo calificó como “negativo” en promedio de sus dimensiones, así mismo el 11.1% considera como positivo el clima organizacional.

Esta situación denota fehacientemente una preocupante situación del nivel de clima organizacional en la empresa financiera que implica una situación insostenible que la gerencia debe ver las estrategias a corto, mediano y largo plazo para minimizar el efecto de sus factores determinantes a la brevedad posible.

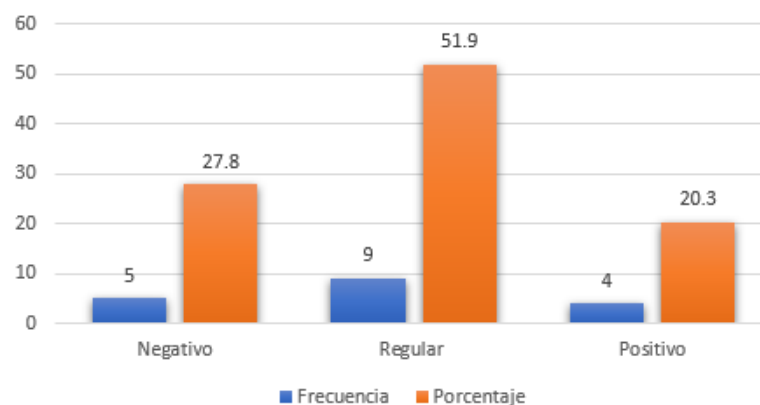
A. Dimensión 1: Estructura

Tabla 5
Estructura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Negativo	5	27.80	27.80
	Regular	9	51.90	89.70
	Positivo	4	20.30	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 2
Estructura



Nota. Extraído de tabla 5

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión estructura del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 51.90% lo calificaron como “regular”; mientras que 27.80 % lo calificó como “negativo” en promedio de sus indicadores.

Esta situación denota un evidente mal clima organizacional en la empresa financiera que implica una situación deficiente de la estructura que la gerencia debe ver las estrategias a corto, mediano y largo plazo para minimizar el efecto a la brevedad posible.

Indicador 1. Reglas

Tabla 6

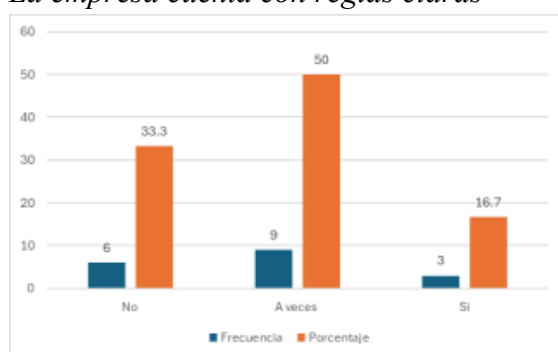
La empresa cuenta con reglas claras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	6	33.30	33.30
	A veces	9	50.00	83.30
	Si	3	16.70	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 3

La empresa cuenta con reglas claras



Nota. Extraído de tabla 6

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador reglas de la dimensión estructura del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 50.00% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 33.3% indicaron que no se aplican reglas claras. Esta situación denota una falencia administrativa respecto a las reglas que aplica la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a identificar y aplicar las estrategias a corto, mediano y largo plazo para revertir a la brevedad posible.

Indicador 2: Procedimientos

Tabla 7

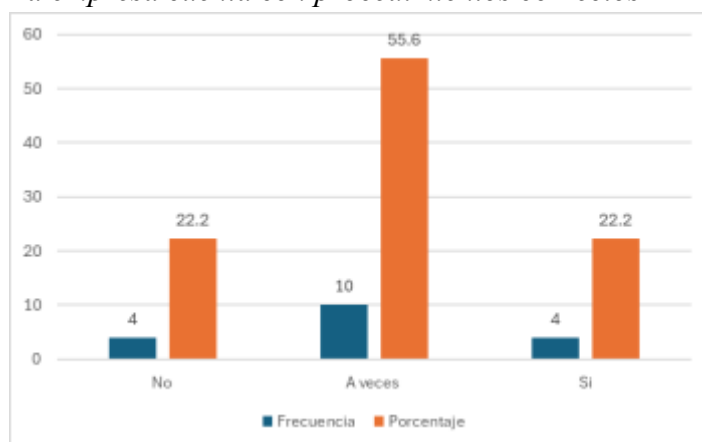
La empresa cuenta con procedimientos correctos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	4	22.20	22.20
	A veces	10	55.60	77.80
	Si	4	22.20	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 4

La empresa cuenta con procedimientos correctos



Nota. Extraído de tabla 7

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador procedimientos de la dimensión estructura del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 55.60% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 22.20% indicaron que no se aplican procedimientos correctos. Esta situación denota una falencia administrativa respecto a los procedimientos que aplica la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a identificar y aplicar las estrategias a corto, mediano y largo plazo para revertir a la brevedad posible.

Indicador 3: Políticas

Tabla 8

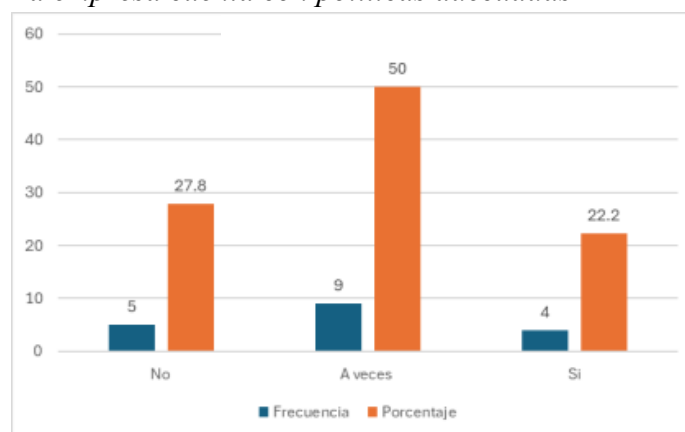
La empresa cuenta con políticas adecuadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	27.80	22.20
	A veces	9	50.00	77.80
	Si	4	22.20	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 5

La empresa cuenta con políticas adecuadas



Nota. Extraído de tabla 8

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador políticas de la dimensión estructura del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 50.00% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 27.80% indicaron que no se aplican políticas adecuadas. Esta situación denota una falencia administrativa respecto a las políticas que aplica la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a identificar y aplicar las estrategias a corto, mediano y largo plazo para revertir a la brevedad posible.

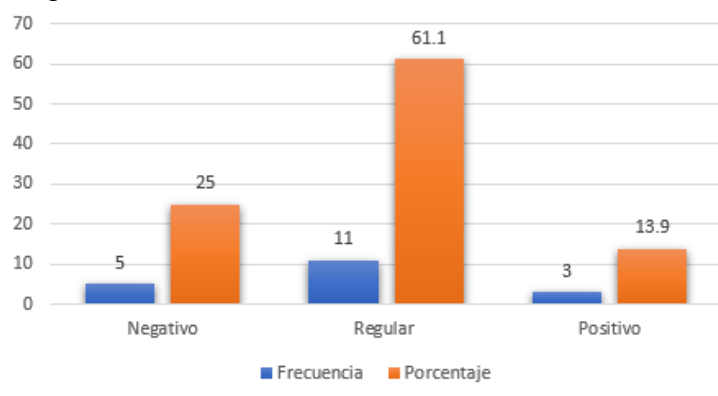
B. Dimensión 2: Responsabilidad

Tabla 9
Fiabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Negativo	5	25.00	28.70
	Regular	11	61.10	86.10
	Positivo	3	13.90	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 6
Responsabilidad



Nota. Extraído de tabla 9

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión responsabilidad del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 61.10% lo calificaron como “regular”; mientras que 25.00 % lo calificó como “negativo” en promedio de sus indicadores.

Esta situación denota un evidente mal clima organizacional en la empresa financiera que implica una situación deficiente asignación de la responsabilidad que la gerencia debe ver las estrategias a corto, mediano y largo plazo para minimizar a la brevedad posible.

Indicador 1: Delegación empírica

Tabla 10

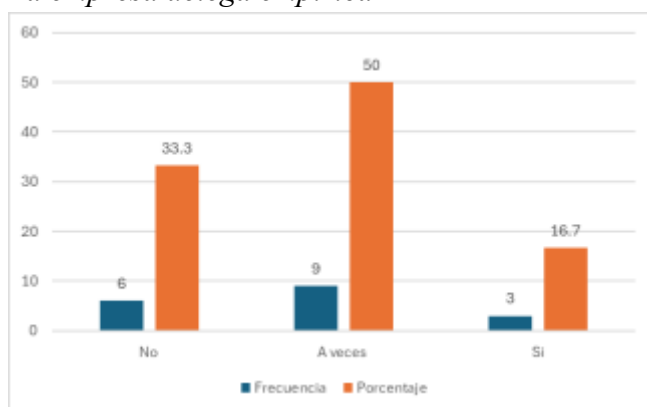
La empresa delega empírica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	6	33.30	22.20
	A veces	9	50.00	83.30
	Si	3	16.70	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 7

La empresa delega empírica



Nota. Extraído de tabla 10

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador delegación empírica de la dimensión responsabilidad del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 50.00% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 16.7% indicaron que si delega empíricamente. Esta situación denota una falencia administrativa respecto a la delegación que aplica la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a identificar y aplicar las estrategias a corto, mediano y largo plazo para revertir a la brevedad posible.

Indicador 2: Delegación profesional

Tabla 11

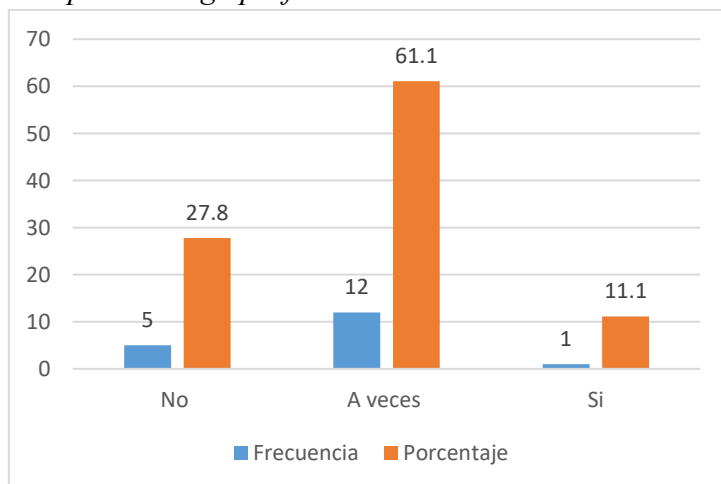
La empresa delega profesionalmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	3	16.70	16.70
	A veces	13	72.20	88.90
	Si	2	11.10	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 8

La empresa delega profesionalmente



Nota. Extraído de tabla 11

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador delegación profesional de la dimensión responsabilidad del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 72.20% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 16.7% indicaron que no delega profesionalmente. Esta situación denota una falencia administrativa respecto a la delegación que aplica la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a identificar y aplicar las estrategias a corto, mediano y largo plazo para revertir a la brevedad posible.

C. Dimensión 3: Recompensa

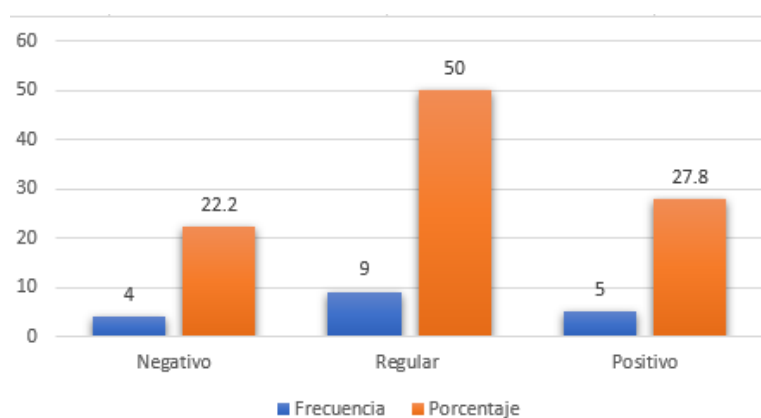
Tabla 12
Recompensa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Negativo	4	22.20	22.20
	Regular	9	50.0	72.20
	Positivo	5	27.80	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 9

Recompensa



Nota. Extraído de tabla 12

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión recompensa del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 50.00% lo calificaron como “regular”; mientras que 22.20 % lo calificó como “negativo” en promedio de sus indicadores.

Esta situación denota un evidente mal clima organizacional en la empresa financiera que implica una situación deficiente de la recompensa que la gerencia debe corregir para minimizar el efecto a la brevedad posible.

Indicador 1. Recompensa económica

Tabla 13

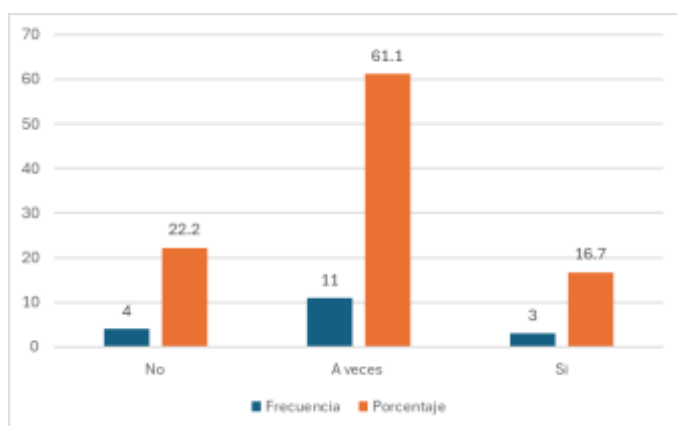
La empresa otorga recompensa económica justa y equitativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	4	22.20	22.20
	A veces	11	61.10	83.30
	Si	3	16.70	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 10

La empresa otorga recompensa económica justa y equitativa



Nota. Extraído de tabla 17

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador recompensa económica de la dimensión recompensa del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 61.10% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 22.2% indicaron que no se otorga una recompensa económica justa y equitativa. Esta situación denota una falencia administrativa respecto a la recompensa económica que ofrece la Microfinanciera, que debe corregir a la brevedad posible.

Indicador 2. Recompensa no económica

Tabla 14

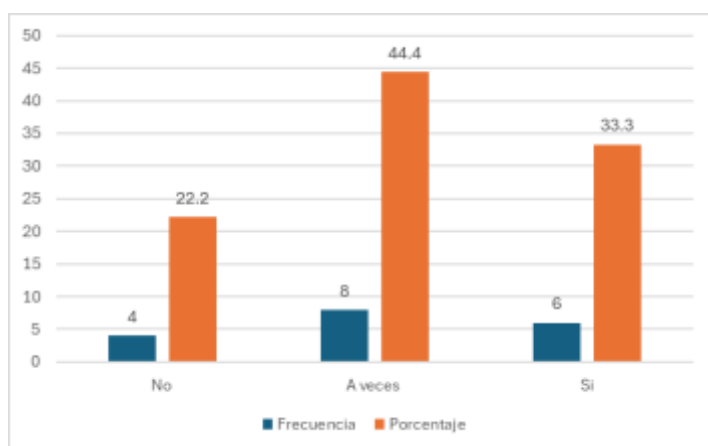
La empresa otorga recompensa no económica justa y equitativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	4	22.20	22.20
	A veces	8	44.40	66.70
	Si	6	33.30	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 11

La empresa otorga recompensa no económica justa y equitativa



Nota. Extraído de tabla 14

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador recompensa no económica de la dimensión recompensa del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 44.40% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 22.2% indicaron que no se otorga una recompensa no económica justa y equitativa. Esta situación denota una falencia administrativa respecto a la recompensa económica que ofrece la Microfinanciera, que debe corregir a la brevedad posible.

D. Dimensión 4: Desafío

Tabla 15

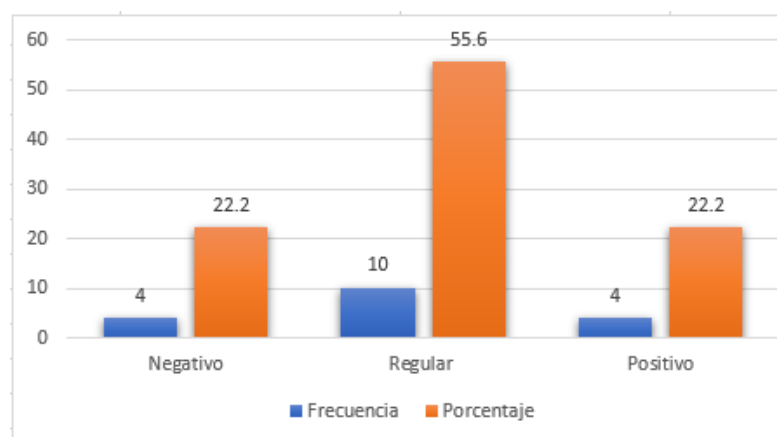
Desafío

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Negativo	4	22.20	22.20
	Regular	10	55.60	77.80
	Positivo	4	22.20	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 12

Desafío



Nota. Extraído de tabla 15

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión desafío del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 55.60% lo calificaron como “regular”; mientras que 22.20 % lo calificó como “negativo” en promedio de sus indicadores.

Esta situación denota un evidente mal clima organizacional en la empresa financiera que implica una situación deficiente de los desafíos establecidos, que la gerencia debe resolver a la brevedad posible.

Indicador 1: Trabajo desafiante

Tabla 16

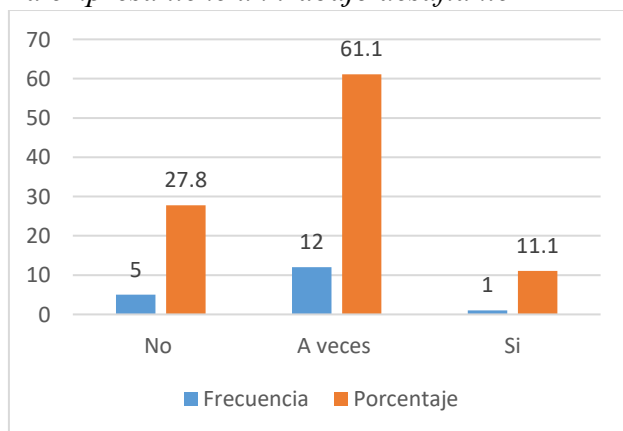
La empresa tiene un trabajo desafiante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	27.80	27.80
	A veces	9	50.00	77.80
	Si	4	22.20	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 13

La empresa tiene un trabajo desafiante



Nota. Extraído de tabla 16

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador trabajo desafiante de la dimensión desafío del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 50.00% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 27.8% indicaron que no se existe un trabajo desafiante. Esta situación denota una falencia administrativa respecto al trabajo desafiante que tiene implementada la Microfinanciera, lo que debe orientar a la gerencia revertir a la brevedad posible.

Indicador 2. Trabajo motivador

Tabla 17

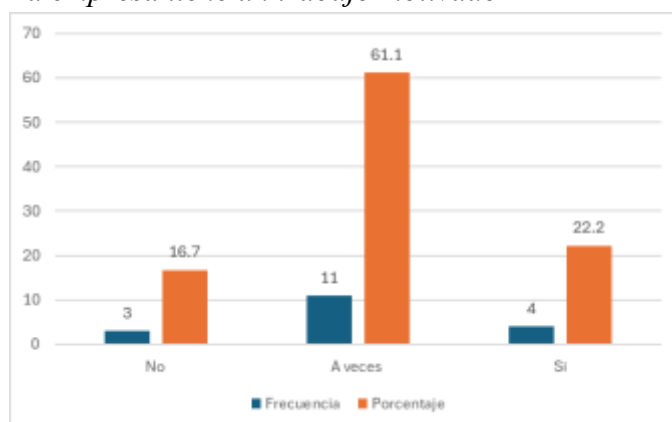
La empresa tiene un trabajo motivador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	3	16.70	16.70
	A veces	11	61.10	77.80
	Si	4	22.20	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 14

La empresa tiene un trabajo motivador



Nota. Extraído de tabla 17

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador trabajo motivador de la dimensión desafío del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 61.10% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 17.60% indicaron que no se existe un trabajo motivador. Esta situación denota una falencia administrativa respecto al trabajo motivador que tiene implementada la Microfinanciera, lo que debe orientar a la gerencia revertir a la brevedad posible.

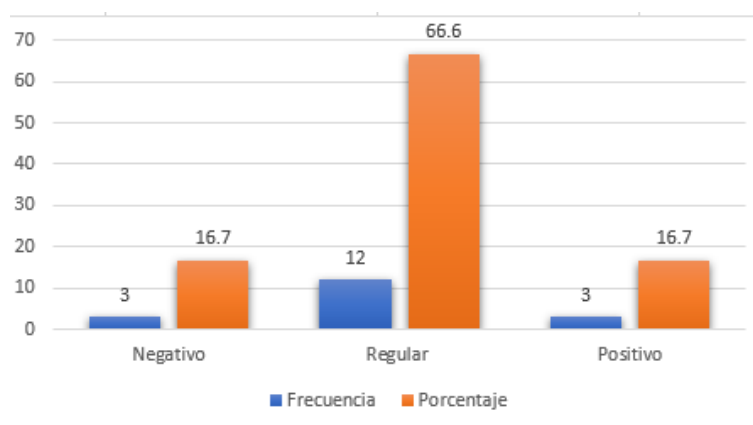
E. Dimensión 5: Relaciones

Tabla 18
Relaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Negativo	3	16.70	16.70
	Regular	12	66.60	83.30
	Positivo	3	16.70	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 15
Relaciones



Nota. Extraído de tabla 18

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión relaciones del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 66.60% lo calificaron como “regular”; mientras que 16.70 % lo calificó como “negativo” en promedio de sus indicadores.

Esta situación denota un evidente mal clima organizacional en la empresa financiera que implica una situación deficiente de las relaciones que la gerencia debe ver a la brevedad posible para mejorar las relaciones interpersonales.

Indicador 1: Relaciones con superiores

Tabla 19

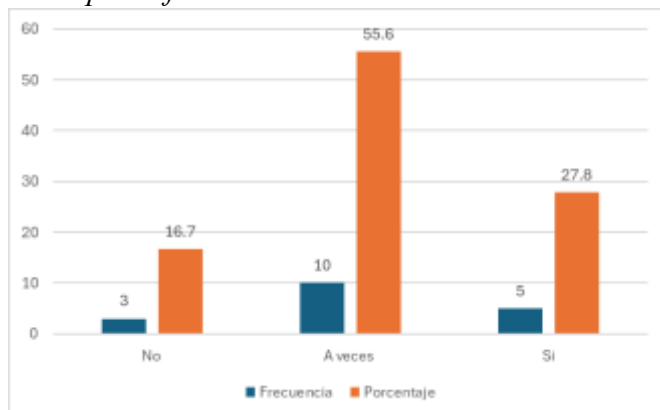
La empresa fomenta relaciones adecuadas con los superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	3	16.70	16.70
	A veces	10	55.60	72.20
	Si	5	27.80	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 16

La empresa fomenta relaciones adecuadas con los superiores



Nota. Extraído de tabla 19

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador relaciones con los superiores de la dimensión relaciones del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 55.60% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 16.7% indicaron que no existen buenas relaciones con los superiores. Esta situación denota una falencia administrativa respecto a las relaciones que aplica la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a revertir a la brevedad posible con estrategias efectivas.

Indicador 2: Relaciones con compañeros

Tabla 20

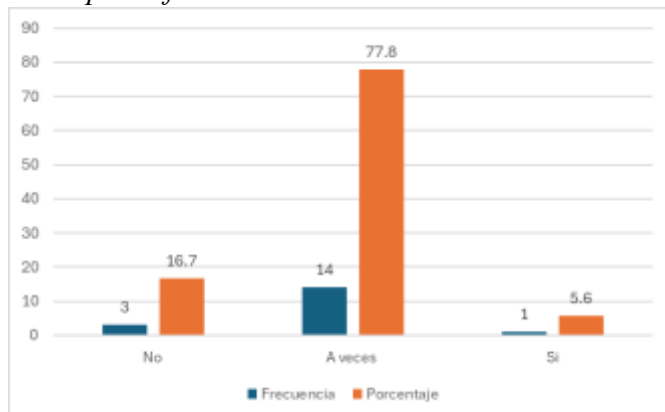
La empresa fomenta relaciones adecuadas con los compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	3	16.70	16.70
	A veces	14	77.80	94.40
	Si	1	5.60	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 17

La empresa fomenta relaciones adecuadas con los compañeros de trabajo



Nota. Extraído de tabla 20

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador relaciones con los compañeros de trabajo de la dimensión relaciones del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 77.80% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 16.7% indicaron que no existen buenas relaciones con los compañeros de trabajo. Esta situación denota una falencia administrativa respecto a las relaciones que aplica la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a revertir a la brevedad posible con estrategias efectivas.

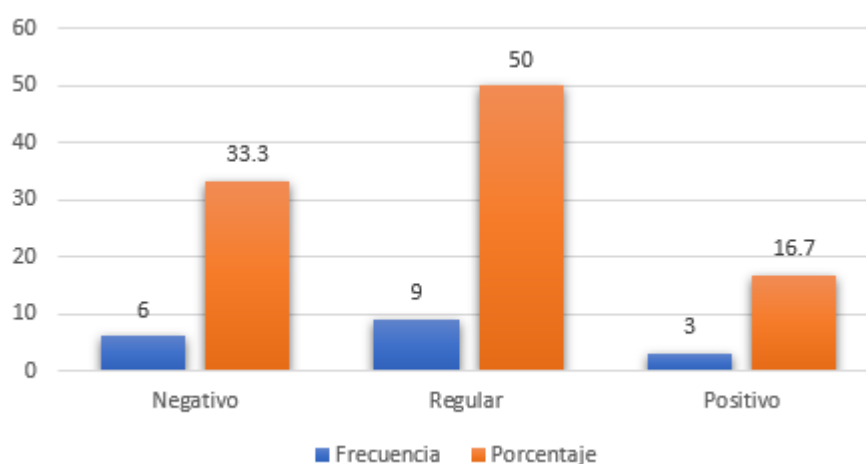
F. Dimensión 6: Cooperación

Tabla 21
Cooperación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Negativo	6	33.30	33.30
	Regular	9	50.00	83.30
	Positivo	3	16.70	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 18
Cooperación



Nota. Extraído de tabla 21

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión cooperación del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 50.00% lo calificaron como “regular”; mientras que 33.30 % lo calificó como “negativo” en promedio de sus indicadores.

Esta situación denota un evidente mal clima organizacional en la empresa financiera que implica una situación deficiente cooperación que la gerencia debe a la brevedad posible.

Indicador 1: Apoyo de superiores

Tabla 22

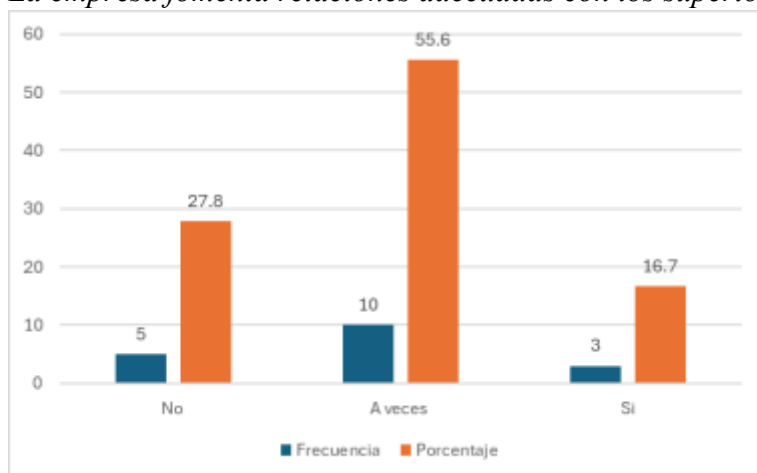
La empresa fomenta relaciones adecuadas con los superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	27.80	27.80
	A veces	10	55.60	83.30
	Si	3	16.70	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 19

La empresa fomenta relaciones adecuadas con los superiores



Nota. Extraído de tabla 22

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador apoyo de superiores de la dimensión cooperación del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 55.60% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 27.80% indicaron que no existe apoyo de los superiores en el trabajo. Esta situación denota una falencia administrativa respecto al apoyo de los superiores que aplica la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a revertir a la brevedad posible.

Indicador 2: Apoyo de compañeros

Tabla 23

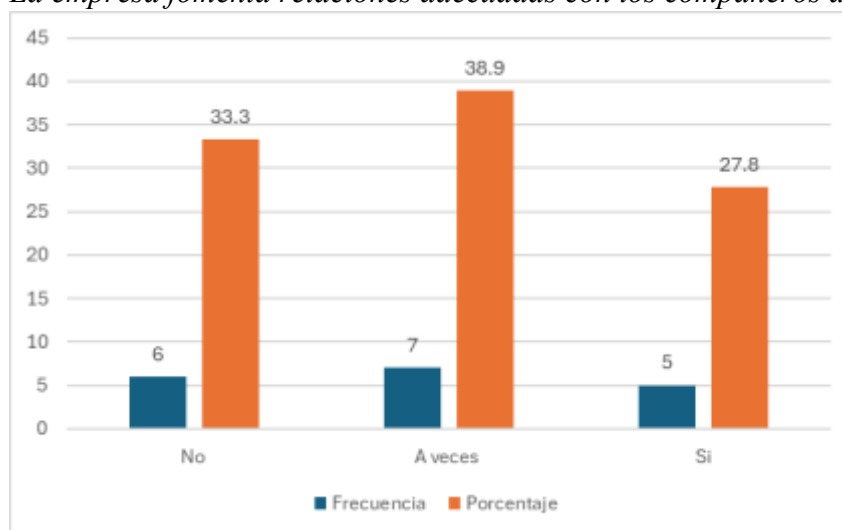
La empresa fomenta relaciones adecuadas con los compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	6	33.30	33.30
	A veces	7	38.90	72.20
	Si	5	27.80	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 20

La empresa fomenta relaciones adecuadas con los compañeros de trabajo



Nota. Extraído de tabla 23

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador apoyo de los compañeros de trabajo de la dimensión cooperación del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 38.90% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 33.30% indicaron que no existe apoyo de los superiores de trabajo. Esta situación denota una falencia administrativa respecto al apoyo de los compañeros que existe en la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a revertir a la brevedad posible.

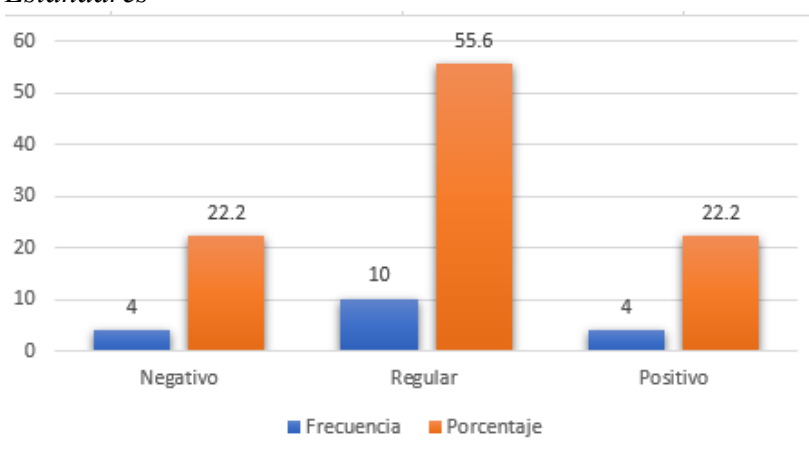
G. Dimensión 7: Estándares

Tabla 24
Estándares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Negativo	4	22.20	22.20
	Regular	10	55.60	77.80
	Positivo	4	22.20	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 21
Estándares



Nota. Extraído de tabla 24

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión estándares del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 55.60% lo calificaron como “regular”; mientras que 22.20 % lo calificó como “negativo” en promedio de sus indicadores.

Esta situación denota un evidente mal clima organizacional en la empresa financiera que implica una situación deficiente de los estándares establecidos que la gerencia debe revertir a la brevedad posible.

Indicador 1: Objetivos realistas

Tabla 25

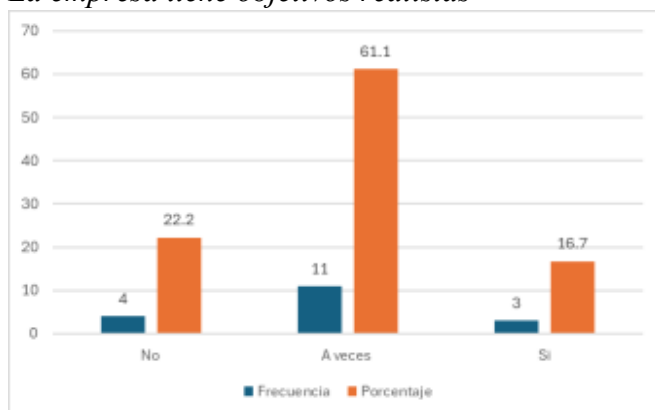
La empresa tiene objetivos realistas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	4	22.20	22.20
	A veces	11	61.10	83.30
	Si	3	16.70	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 22

La empresa tiene objetivos realistas



Nota. Extraído de tabla 25

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador objetivos realistas de la dimensión estándares del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 61.10% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 22.2% indicaron que no existen objetivos realistas. Esta situación denota una falencia administrativa respecto a los estándares que aplica la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a revertir a la brevedad posible.

Indicador 2: Objetivos correctos

Tabla 26

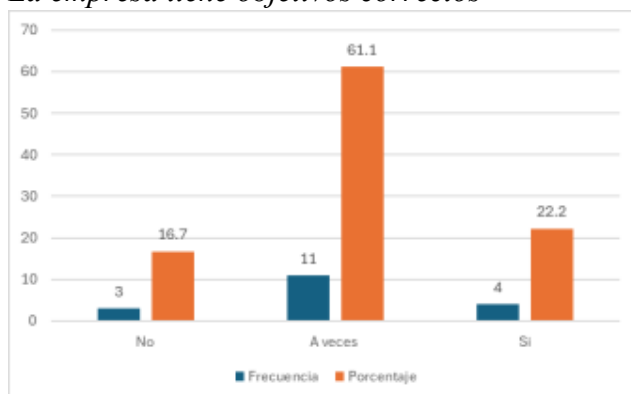
La empresa tiene objetivos correctos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	3	16.70	16.70
	A veces	11	61.10	77.80
	Si	4	22.20	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 23

La empresa tiene objetivos correctos



Nota. Extraído de tabla 26

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador objetivos correctos de la dimensión estándares del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 61.10% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 22.2% indicaron que si existen objetivos correctos. Esta situación denota una falencia administrativa respecto a los estándares que aplica la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a revertir a la brevedad posible.

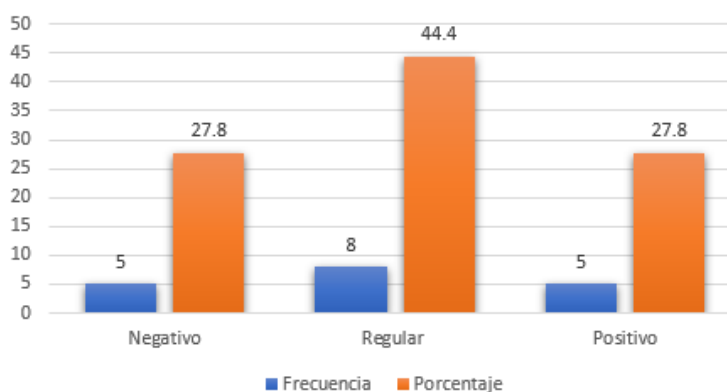
H. Dimensión 8: Conflictos

Tabla 27
Conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Negativo	5	27.80	27.80
	Regular	8	44.40	72.20
	Positivo	5	27.80	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 24
Conflictos



Nota. Extraído de tabla 27

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión conflictos del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 44.40% lo calificaron como “regular”; mientras que 27.80 % lo calificó como “negativo” en promedio de sus indicadores.

Esta situación denota un evidente mal clima organizacional en la empresa financiera que implica una situación deficiente del manejo de conflictos que la gerencia debe revertir a la brevedad posible.

Indicador 1: Gestión de conflictos

Tabla 28

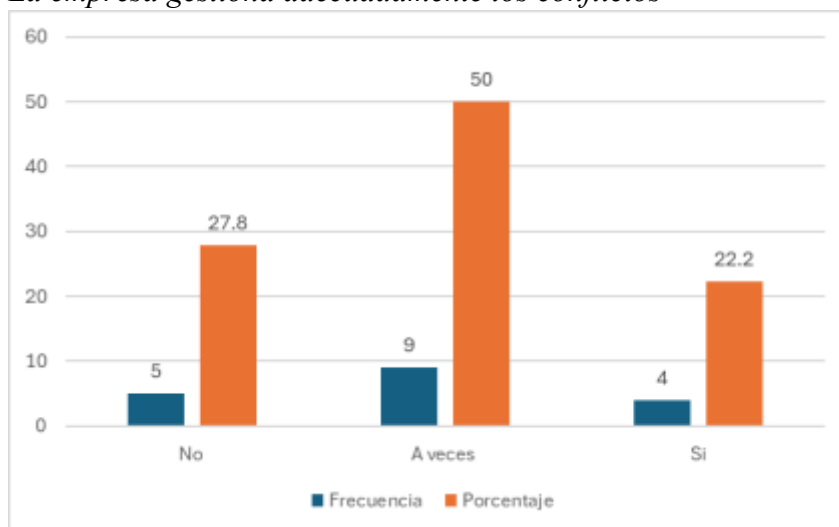
La empresa gestiona adecuadamente los conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	27.80	27.78
	A veces	9	50.00	77.80
	Si	4	22.20	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 25

La empresa gestiona adecuadamente los conflictos



Nota. Extraído de tabla 28

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador gestión de conflictos de la dimensión conflictos del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 50.00% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 27.80% indicaron que no se gestiona adecuadamente los conflictos. Esta situación denota una falencia administrativa respecto al manejo de conflictos existente en la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a revertir a la brevedad posible.

Indicador 2: Solución de conflictos

Tabla 29

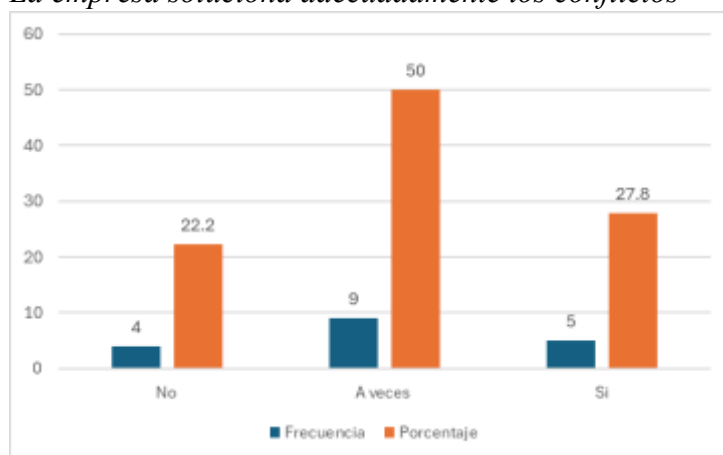
La empresa soluciona adecuadamente los conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	4	22.20	22.30
	A veces	9	50.00	72.20
	Si	5	27.80	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 26

La empresa soluciona adecuadamente los conflictos



Nota. Extraído de tabla 29

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador solución de conflictos de la dimensión conflictos del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 50.00% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 22.20% indicaron que no se gestiona adecuadamente los conflictos. Esta situación denota una falencia administrativa respecto al manejo de conflictos existente en la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a revertir a la brevedad posible.

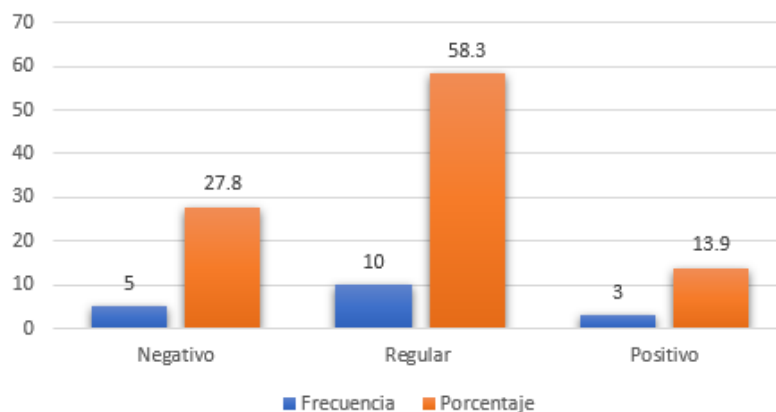
I. Dimensión 9: Identidad

Tabla 30
Identidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Negativo	5	27.80	27.70
	Regular	10	58.3	83.30
	Positivo	3	13.90	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 27
Identidad



Nota. Extraído de tabla 30

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión identidad del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 58.3% lo calificaron como “regular”; mientras que 27.8 % lo calificó como “negativo” en promedio de sus indicadores.

Esta situación denota un evidente mal clima organizacional en la empresa financiera que implica una situación deficiente de la identidad que la gerencia debe ver revertir a la brevedad posible.

Indicador 1: Pertenencia

Tabla 31

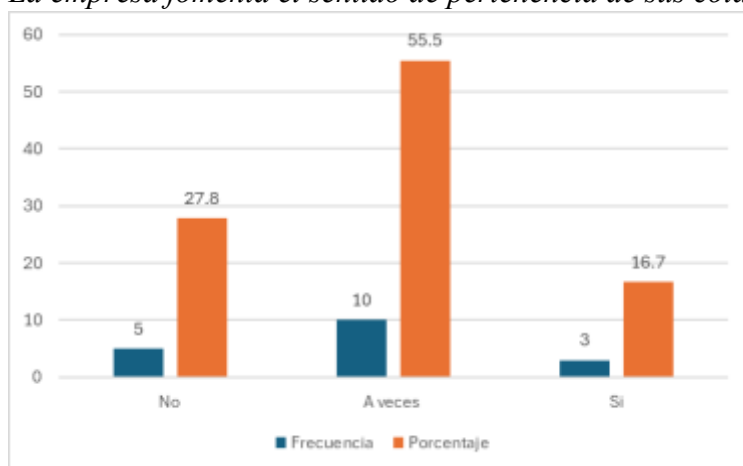
La empresa fomenta el sentido de pertenencia de sus colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	27.80	27.80
	A veces	10	55.50	83.30
	Si	3	16.70	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 28

La empresa fomenta el sentido de pertenencia de sus colaboradores



Nota. Extraído de tabla 31

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador pertenencia de la dimensión identidad del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 55.50% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 27.80% indicaron que no se aplican existe sentido de pertenencia del personal.

Esta situación denota una falencia administrativa respecto a la identidad existente en la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a revertir a la brevedad posible.

Indicador 2: Orgullo

Tabla 32

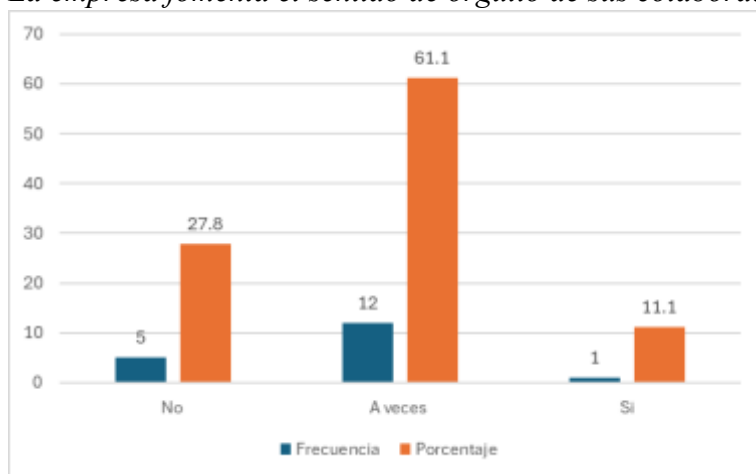
La empresa fomenta el sentido de orgullo de sus colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	27.80	27.80
	A veces	12	61.10	88.90
	Si	1	11.10	100.00
	Total	18	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

Figura 29

La empresa fomenta el sentido de orgullo de sus colaboradores



Nota. Extraído de tabla 32

Interpretación

De los 18 colaboradores encuestados, respecto al indicador orgullo de la dimensión identidad del clima organizacional de la Microfinanciera la TROYCA, el 61.10% lo calificaron con respuesta “a veces”, mientras que el 27.80% indicaron que no se aplican existe sentido de orgullo del personal.

Esta situación denota una falencia administrativa respecto a la identidad existente en la Microfinanciera, que debe orientar a la gerencia a revertir a la brevedad posible.

5.1.2. Discusión de resultados

La investigación buscó diagnosticar el estado situacional del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025, que fue calificada como “regular” por el 66.70% y como “negativo” por el 22.2% de los colaboradores encuestados, lo cual debe abordarse para mejorar el ambiente laboral ya que un trabajador contento es el mejor marketing para cualquier organización.

Estos resultados coinciden con los resultados de la tesis de Delgado y Sanmiguel (2020) titulado: *Estudio del clima laboral en la Universidad Industrial de Santander – UIS sede Málaga*. Los resultados evidenciaron con respecto a los aspectos sociales y el ambiente laboral, la población encuestada estaba satisfecha. En cuanto a las expectativas personales y profesionales, los trabajadores de la sede se manifestaron altamente satisfechos. Los resultados del estudio contribuyeron a los programas de mejora que se plantea la Universidad; se propone crear una cooperativa o un fondo que incluya a los docentes cátedra y empleados temporales para que manejen el tema de las finanzas de los empleados. Estos son aspectos débiles en el estudio. En cuanto al tema de manejo del

tiempo libre u ocio, resultó como insatisfecho y se propuso abrir espacios deportivos para la comunidad universitaria como una forma de contribuir a la salud corporal y mental.

Igualmente, coinciden con los resultados de la tesis de Chacón (2023) titulada: *Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula*, Tesis de Licenciatura en la Universidad Rafael Landívar. Concluye: que el clima organizacional dentro de la empresa Representaciones CEM es favorable en general, según los datos obtenidos sobre los distintos factores evaluados, en las escalas de: excelente, muy bueno y bueno, se identificó que el tipo de liderazgo manejado dentro de la empresa es muy bueno, es un liderazgo democrático, en donde participa activamente en las actividades, se percibe también accesibilidad del jefe, para la aportación de ideas por parte de los colaboradores, lo cual favorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas, se identificó una motivación buena por parte del jefe y los colaboradores en la empresa Representaciones CEM, en donde se estableció un alto prestigio para la organización por parte de los colaboradores; una motivación proactiva por parte del jefe, en algunas ocasiones incentivos no económicos, talleres y satisfacción por parte de los colaboradores en su área de trabajo y también con sus compañeros de trabajo, la comunicación en la empresa Representaciones CEM es muy buena de acuerdo a la escala evaluada; en donde se estableció que prevalece la comunicación verbal en los niveles, que existe una retroalimentación adecuada, consideran la asignación de actividades como justas y tienen definidos los objetivos a cumplir, se logró identificar una muy buena toma de decisiones por parte del jefe y sus colaboradores, que cumplen con todos sus objetivos, las decisiones de mayor importancia son tomadas por los niveles superiores, pero esto no implica restarle importancia a la opinión de los colaboradores, así también los colaboradores cuentan con el respaldo del jefe para la innovación en

alguno de los procesos para la implementación de mejoras, finalmente se determinó que, el trabajo en equipo dentro de la empresa es bueno, se sienten identificados, existe sinergia entre los compañeros de trabajo, trabajan como equipos multidisciplinarios o auto dirigidos, los cuales se responsabilizan de cada una de sus actividades y consideran que el trato en su mayoría es el justo para cada uno.

De igual manera el estudio realizado coincide con los resultados de Concha (2021), en su investigación titulada: *“Análisis de la dimensión “reconocimiento” de la encuesta de clima organizacional de la Planta de Conserva de Pesquera Sur, 2021” (Santiago)*. Los resultados de dicha investigación arrojaron que existe un desconocimiento acerca de los beneficios entregados por la empresa, y que algunos de estos son poco utilizados por no ajustarse a la realidad de los trabajadores. Asimismo, los colaboradores señalaron la necesidad de contar con beneficios enfocados en la salud y la recreación familiar, lo que permite sugerir que se debe generar una campaña de comunicaciones interna que ayude a los colaboradores a conocer los beneficios de la empresa y a mejorar dicha parrilla de beneficios, de modo que estos apunten hacia las necesidades reales de éstos.

Del mismo, modo, coinciden con los resultados de la tesis de Espinal (2021) titulada: *“clima organizacional en la Financiera Compartamos Lambayeque, 2020”*., cuyos resultados indican que existe una relación positiva directa según el coeficiente de relación de Spearman de 0.420 cual indica que existe relación directa entre el clima laboral y el compromiso organizacional en la financiera Compartamos.

De la misma manera, coinciden con los resultados de la tesis de Jauregui (2024) titulada: *“clima organizacional en una Financiera de la Región Lima Sur”*. Las evidencias permitieron concluir que la financiera debe mejorar su clima laboral para que

mejore el desarrollo de actividades de la entidad financiera, fundamentalmente en sus dimensiones. Estructura, supervisión, comunicación y relaciones interpersonales.

También, coinciden con los resultados de la tesis de Arriola (2021) titulada: “*El clima organizacional en una entidad bancaria en la provincia de Lima*”. Que concluye que la adaptación a su puesto laboral de los colaboradores es un pilar fundamental para una correcta comunicación en la institución. Asimismo, que es importante para las organizaciones mantengan excelentes condiciones laborales con la intención que los integrantes mejoren su actuación y se conviertan en empleados eficiente para la empresa.

Igualmente, coinciden con los resultados de la tesis de Urteaga (2021) titulada: “*El clima organizacional actual en la empresa Mi Financiera S.A.C. Cajamarca, 2020*”. Tesis de Licenciatura en la Universidad Privada del Norte. Los resultados obtenidos evidenciaron que el clima organizacional actual de la empresa Mi Financiera es buena, en donde resaltan fundamentalmente la recompensa, la tolerancia al conflicto, la calidez, la estructura y la toma de decisiones efectivas.

También, coinciden con los resultados del artículo de Barboza et al (2021) titulado: “*El clima organizacional: un diagnóstico en la empresa de motorepuestos Alarcón*”, en la Universidad Nacional de Jaén, concluyendo que el Clima Laboral es desfavorable; asimismo se identificaron que predominan factores negativos como el liderazgo con 62 %, desarrollo personal y profesional con 62 %, identificación con la empresa 62 %, estabilidad laboral 57 % y condiciones ambientales 62 %; existiendo solo un factor positivo siendo este la remuneración con 62 %.

Finalmente, coinciden con los resultados de la tesis de Davila y Bobadilla (2024) titulada: “*El clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Chota, 2024*”, que concluye que existe falta de canales de comunicación

efectivos y ausencia de programas de capacitación, esto genera desinformación y desmotivación en el personal administrativo. Los resultados mostraron que el nivel del clima organizacional presentó un nivel regular en el 67% de personal, evidenciado en las dimensiones evaluadas. El ambiente físico obtuvo un nivel regular en el 44%, debido a la percepción de la insuficiencia de espacios físicos, aunque con instalaciones funcionales. Las características estructurales alcanzaron un nivel regular en el 65%, destacándose la presencia de desafíos profesionales, pero con sistemas de recompensa poco alineados al desempeño. Las características personales mostraron un nivel regular en el 45%, con adecuada responsabilidad laboral, pero débil identificación con los valores institucionales. El ambiente social mostró un nivel regular en el 63%, reflejando relaciones respetuosas, aunque con baja cooperación y resolución de conflictos. Finalmente, el comportamiento organizacional obtuvo un nivel regular en el 48%, asociado a la estabilidad laboral manifestada en bajos niveles de ausentismo y rotación. Se concluye que el clima organizacional en la institución es predominantemente regular, por lo que se requiere implementar estrategias de mejora en las dimensiones estructurales, personales y sociales.

5.3. Contrastación de hipótesis

No se determinó porque es una investigación descriptiva univariable.

Capítulo VI

Propuesta de solución para mejorar la calidad de servicio en la microfinanciera La Troyca en San Marcos

Introducción:

La Microfinanciera la TROYCA, presenta una serie de inconvenientes en cuanto a los factores determinantes del clima organizacional como es una estructura anticuada que complica el funcionamiento de la entidad, las responsabilidades no están bien definidas, las recompensas están por debajo del promedio de mercado, los desafíos del trabajo son extremadamente altos, las relaciones interpersonales son bajas en general tanto a nivel de compañeros como con los superiores, la cooperación es limitada. Los estándares están mal diseñados. Existen conflictos evidentes entre los niveles y la identidad es débil, lo cual ocasiona serios problemas a la Microfinanciera,

Objetivo:

Diseño de estrategias para el estado situacional del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025

Beneficios esperados

Con la propuesta que se plantea, se espera que el clima organizacional mejore en pro de los clientes internos y externos.

Responsable:

El gerente de la Microfinanciera la TROYCA

Propuesta:

Rubros	Estrategias
Dimensión 1: Estructura	1. Claridad en roles y responsabilidades - Definir funciones y tareas de cada puesto en manuales actualizados. - Evitar duplicidad de funciones que generen conflictos. - Comunicar claramente las expectativas de desempeño. 2. Procesos organizacionales eficientes - Revisar y simplificar procedimientos internos para reducir burocracia. - Implementar flujos de trabajo digitales que agilicen aprobaciones y reportes. - Establecer indicadores de gestión para medir eficiencia. 3. Jerarquía y canales de comunicación - Asegurar que la estructura jerárquica sea clara pero no rígida. - Crear canales de comunicación vertical y horizontal que eviten cuellos de botella. - Promover reuniones periódicas entre áreas para alinear objetivos. 4. Delegación y autonomía - Fomentar la toma de decisiones en niveles intermedios para agilizar procesos. - Capacitar a líderes de equipo en gestión autónoma y resolución de problemas. - Reconocer logros derivados de iniciativas propias. 5. Cultura de mejora continua - Establecer comités internos para revisar procesos y proponer cambios. - Incluir a colaboradores en la definición de mejoras estructurales. - Implementar encuestas periódicas de clima laboral para detectar puntos críticos. 6. Tecnología y digitalización - Adoptar herramientas financieras y de gestión que reduzcan tareas repetitivas. - Usar plataformas colaborativas para compartir información en tiempo real. - Garantizar seguridad y transparencia en los sistemas.
Dimensión 2: Responsabilidad	1. Definición clara de roles y responsabilidades - Elaborar descripciones de puesto actualizadas y accesibles. - Asegurar que cada colaborador entienda cómo su trabajo impacta en los objetivos financieros y sociales de la institución. - Establecer indicadores de desempeño vinculados a la responsabilidad individual y colectiva. 2. Cultura de cumplimiento y ética - Implementar códigos de ética claros y difundidos en todos los niveles. - Realizar capacitaciones periódicas sobre normativas financieras, prevención de fraudes y responsabilidad social. - Crear canales de denuncia seguros y confidenciales para reportar incumplimientos. 3. Transparencia en la gestión

	• Compartir resultados financieros y de gestión con los colaboradores de manera periódica. • Promover reuniones abiertas donde se expliquen decisiones estratégicas y su impacto. • Establecer políticas de comunicación interna que refuercen la confianza. 4. Fomento de la responsabilidad social corporativa • Involucrar a los empleados en proyectos sociales y ambientales. • Reconocer públicamente las iniciativas de responsabilidad que surjan desde los equipos. • Alinear la misión financiera con objetivos de sostenibilidad y servicio comunitario. 5. Reconocimiento y consecuencias • Diseñar sistemas de incentivos que premien la responsabilidad y el cumplimiento. • Aplicar medidas correctivas justas y consistentes frente a incumplimientos.
Dimensión 3: Recompensa	1. Revisión y actualización del sistema de compensaciones • Asegurar que los salarios estén alineados con el mercado financiero. • Incorporar beneficios adicionales (seguro de salud, planes de ahorro, convenios educativos). • Transparentar los criterios de incrementos salariales y bonos. 2. Reconocimiento no monetario • Programas de reconocimiento público (ejemplo: “Empleado del mes” o “Top Performer”). • Espacios de agradecimiento en reuniones internas. • Cartas de felicitación o menciones en boletines corporativos. 3. Bonos por desempeño • Establecer indicadores claros y medibles vinculados a objetivos financieros y de servicio al cliente. • Ofrecer incentivos por cumplimiento de metas individuales y colectivas. • Diseñar esquemas de participación en utilidades o resultados. 4. Flexibilidad y beneficios emocionales • Horarios flexibles o teletrabajo como recompensa por desempeño sobresaliente. • Días libres adicionales por logros importantes. • Programas de bienestar (actividades deportivas, mindfulness, talleres de desarrollo personal). 5. Planes de carrera y desarrollo • Ofrecer capacitaciones y certificaciones financiadas por la empresa. • Diseñar rutas de ascenso claras y comunicadas.
Dimensión 4: Desafío	1. Asignación de proyectos retadores • Involucrar a los equipos en proyectos de transformación digital, nuevos productos financieros o mejora de procesos. • Rotar responsabilidades para que los colaboradores enfrenten distintos tipos de retos. • Crear equipos multidisciplinarios para resolver problemas complejos. 2. Metas claras y exigentes • Establecer objetivos ambiciosos pero alcanzables, vinculados a indicadores financieros y de servicio al cliente.

	• Promover la cultura de “superar expectativas” con métricas transparentes. • Reconocer públicamente los logros cuando se alcanzan metas desafiantes. 3. Capacitación y desarrollo continuo • Ofrecer programas de formación en temas de innovación financiera, regulación y nuevas tecnologías. • Incentivar certificaciones profesionales (ejemplo: gestión de riesgos, auditoría financiera). • Crear espacios de aprendizaje colaborativo (workshops, hackathons internos). 4. Innovación y mejora continua • Fomentar propuestas de mejora desde los colaboradores, con concursos de ideas o laboratorios de innovación. • Implementar metodologías ágiles para que los equipos enfrenten desafíos en ciclos cortos y dinámicos. • Reconocer las iniciativas que generen impacto positivo en la eficiencia o satisfacción del cliente. 5. Autonomía y empoderamiento • Dar margen de decisión a los colaboradores en la ejecución de sus tareas. • Promover líderes que inspiren y motiven a asumir riesgos calculados.
Dimensión 5: Relaciones	1. Comunicación abierta y transparente • Implementar canales formales e informales de comunicación (reuniones breves, buzones de sugerencias, plataformas digitales). • Fomentar la retroalimentación constructiva entre líderes y colaboradores. • Evitar rumores mediante información clara sobre cambios, metas y resultados. 2. Trabajo en equipo y colaboración • Crear proyectos interdepartamentales para que áreas como riesgos, créditos y atención al cliente trabajen juntas. • Promover dinámicas de integración que refuercen la confianza y el respeto mutuo. • Reconocer públicamente los logros colectivos, no solo individuales. 3. Liderazgo cercano y empático • Capacitar a los líderes en inteligencia emocional y gestión de personas. • Establecer políticas de “puertas abiertas” para que los colaboradores puedan expresar inquietudes. • Dar seguimiento a compromisos adquiridos con el equipo. 4. Reconocimiento y motivación • Diseñar programas de reconocimiento que valoren tanto resultados financieros como actitudes colaborativas. • Celebrar hitos importantes (cumplimiento de metas, aniversarios laborales). • Ofrecer incentivos no monetarios: formación, flexibilidad horaria, oportunidades de crecimiento. 5. Gestión de conflictos • Implementar protocolos claros para resolver desacuerdos de manera justa y rápida. • Promover la mediación interna para evitar que los conflictos escalen.

		• Capacitar al personal en negociación y resolución pacífica de problemas. 6. Bienestar y calidad de vida laboral • Programas de bienestar financiero para empleados (asesoría en ahorro, créditos internos). • Actividades de integración fuera del entorno laboral (deportes, voluntariado).
Dimensión 6: Cooperación		1. Metas compartidas • Definir objetivos transversales que requieran la participación de varias áreas. • Vincular indicadores de desempeño no solo a resultados individuales, sino también al logro colectivo. 2. Cultura de colaboración • Promover valores como solidaridad, apoyo mutuo y corresponsabilidad en el código de ética. • Reconocer públicamente a equipos que demuestren cooperación efectiva. 3. Espacios de interacción • Organizar talleres interdepartamentales para resolver problemas comunes (ej. procesos de aprobación de créditos). • Implementar “mesas de trabajo” periódicas donde distintas áreas discutan mejoras. 4. Capacitación en trabajo colaborativo • Entrenar a los colaboradores en habilidades de comunicación, negociación y resolución de conflictos. • Ofrecer programas de liderazgo colaborativo para mandos medios y gerentes. 5. Tecnología para la cooperación • Usar plataformas digitales que faciliten la gestión de proyectos compartidos. • Implementar herramientas de comunicación interna que permitan transparencia y seguimiento de tareas. 6. Incentivos alineados • Diseñar sistemas de reconocimiento que premien la cooperación entre áreas. • Incluir la colaboración como criterio en evaluaciones de desempeño. 7. Gestión de conflictos interdepartamentales • Establecer protocolos claros para resolver diferencias de manera rápida y justa.
Dimensión 7: Estándares		1. Definición clara de políticas y procedimientos • Documentar procesos clave (créditos, atención al cliente, gestión de riesgos). • Asegurar que todos los colaboradores conozcan y comprendan las normas internas y regulatorias. • Mantener manuales actualizados y accesibles. 2. Capacitación continua • Programas de formación en ética, cumplimiento normativo y estándares de calidad. • Talleres prácticos sobre cómo aplicar las normas en situaciones reales. • Certificaciones internas que validen el conocimiento de los estándares. 3. Liderazgo ejemplar

	• Los directivos deben modelar el cumplimiento de las normas. • Reconocer públicamente a líderes que promuevan buenas prácticas. • Evitar la tolerancia a incumplimientos, incluso menores. 4. Monitoreo y retroalimentación • Auditorías internas periódicas para verificar el cumplimiento de estándares. • Sistemas de retroalimentación que permitan identificar desviaciones. • Uso de indicadores de calidad y cumplimiento como parte de la evaluación de desempeño. 5. Reconocimiento y consecuencias • Premiar a los equipos que mantengan altos niveles de cumplimiento. • Establecer consecuencias claras y justas para incumplimientos. • Vincular la evaluación de desempeño con la adherencia a estándares. 6. Cultura organizacional orientada a la calidad • Promover valores como responsabilidad, transparencia y excelencia. • Integrar los estándares en la misión y visión de la financiera. • Comunicar cómo el cumplimiento impacta positivamente en la confianza de los clientes.
Dimensión 8: Conflictos	1. Protocolos claros de resolución • Establecer procedimientos formales para atender conflictos (quién interviene, plazos, pasos). • Crear un comité interno de mediación para casos complejos. • Garantizar imparcialidad en la resolución. 2. Capacitación en habilidades blandas • Entrenar a los colaboradores en comunicación asertiva, negociación y manejo de emociones. • Ofrecer talleres de inteligencia emocional para líderes y equipos. • Simulaciones de casos reales para practicar resolución pacífica. 3. Cultura de diálogo abierto • Promover espacios seguros para expresar desacuerdos sin temor a represalias. • Fomentar reuniones periódicas de retroalimentación entre áreas. • Establecer políticas de “puertas abiertas” para que los líderes escuchen inquietudes. 4. Prevención de conflictos • Identificar áreas de fricción recurrente (ej. tiempos de aprobación de créditos). • Revisar procesos que generan tensiones y rediseñarlos para mayor eficiencia. • Alinear objetivos entre departamentos para reducir competencia interna. 5. Mediación y acompañamiento • Formar líderes como mediadores internos. • Implementar programas de coaching para equipos con alta carga de estrés. • Usar facilitadores externos en conflictos críticos que afecten la operación. 6. Reconocimiento de la diversidad • Valorar diferentes estilos de trabajo y puntos de vista.

	• Promover la inclusión y el respeto como pilares de la cultura organizacional. • Integrar la diversidad en políticas de talento y desarrollo. 7. Seguimiento y aprendizaje • Documentar los conflictos y sus soluciones para aprender de ellos. • Evaluar periódicamente el clima organizacional para detectar tensiones tempranas.
Dimensión 9: Identidad	1. Comunicación clara de misión y valores • Difundir de manera constante la misión y visión en todos los niveles. • Relacionar los valores con ejemplos prácticos del día a día financiero (ej. transparencia en operaciones, responsabilidad con clientes). 2. Programas de cultura corporativa • Talleres y capacitaciones sobre ética financiera y responsabilidad social. • Espacios de reflexión donde los empleados conecten su trabajo con el impacto en la comunidad. 3. Liderazgo coherente • Los directivos deben ser modelos de los valores institucionales. • Reconocer públicamente comportamientos alineados con la identidad corporativa. 4. Reconocimiento y pertenencia • Crear programas de reconocimiento vinculados a la vivencia de valores (ej. “Embajador de la transparencia”). • Celebrar hitos de la empresa reforzando la narrativa de identidad. 5. Participación activa de los colaboradores • Involucrar a los equipos en la definición de iniciativas estratégicas. • Promover espacios de escucha (encuestas, focus groups) para que los empleados opinen sobre cómo mejorar la cultura. 6. Responsabilidad social y reputación • Impulsar proyectos de educación financiera en la comunidad. • Comunicar cómo la financiera contribuye al desarrollo económico local, reforzando el orgullo de pertenencia. 7. Consistencia en políticas internas • Alinear beneficios, evaluaciones de desempeño y promociones con los valores corporativos.

Conclusiones

La investigación llegó a las siguientes conclusiones en función de sus objetivos:

En cuanto a diagnosticar el estado situacional del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025, la investigación halló que el 54.53% de los colaboradores encuestados lo calificó como “regular, mientras que el 24.9% lo calificó como “negativo”, lo cual denota un bajo nivel de clima organizacional, que urge mejorarlo en bien de la relación con los clientes internos y externos.

En cuanto a diagnosticar el estado situacional de la estructura del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025, la investigación halló que el 51.90% de los colaboradores encuestados lo calificó como “regular, mientras que el 27.80% lo calificó como “negativo”, lo cual denota que existe un factor estructura del clima organizacional que debe mejorarse, en cuanto a las reglas, procedimiento y políticas existentes.

En cuanto a diagnosticar el estado situacional de la responsabilidad del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025, la investigación halló que el 61.10% de los colaboradores encuestados lo calificó como “regular, mientras que el 25.00% lo calificó como “negativo”, lo cual denota que existe un factor responsabilidad del clima organizacional que debe mejorarse, en cuanto a la delegación empírica y profesional que se aplica.

En cuanto a diagnosticar el estado situacional de la recompensa del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025, la investigación halló que el 50.00% de los colaboradores encuestados lo calificó como “regular, mientras que el

22.20% lo calificó como “negativo”, lo cual denota que existe un factor recompensa del clima organizacional que debe mejorarse, en cuanto a los factores económicos y no económicos que se aplican.

En cuanto a diagnosticar estado situacional del desafío del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025, la investigación halló que el 55.60% de los colaboradores encuestados lo calificó como “regular, mientras que el 22.20% lo calificó como “negativo”, lo cual denota que existe un factor desafío del clima organizacional que debe mejorarse, en cuanto al trabajo desafiante y motivador.

En cuanto a diagnosticar el estado situacional de las relaciones del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025, la investigación halló que el 66.60% de los colaboradores encuestados lo calificó como “regular, mientras que el 16.70% lo calificó como “negativo”, lo cual denota que existe un factor relaciones del clima organizacional que debe mejorarse, en cuanto a las relaciones con los superiores y de los compañeros de trabajo.

En cuanto a diagnosticar el estado situacional de la cooperación del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025, la investigación halló que el 50.00% de los colaboradores encuestados lo calificó como “regular, mientras que el 33.30% lo calificó como “negativo”, lo cual denota que existe un factor cooperación del clima organizacional que debe mejorarse, en cuanto al apoyo de los superiores y de los compañeros de trabajo.

En cuanto a diagnosticar el estado situacional de los estándares del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025, la investigación halló que el 55.60% de los colaboradores encuestados lo calificó como “regular, mientras que el 22.20% lo calificó como “negativo”, lo cual denota que existe un factor estándares del

clima organizacional que debe mejorarse, en cuanto a la determinación de objetivos realistas y correctos.

En cuanto a diagnosticar el estado situacional de los conflictos del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025, la investigación halló que el 44.40% de los colaboradores encuestados lo calificó como “regular, mientras que el 27.80% lo calificó como “negativo”, lo cual denota que existe un factor conflictos del clima organizacional que debe mejorarse, en cuanto a la gestión y solución de conflictos.

En cuanto a diagnosticar el estado situacional de la identidad del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2025, la investigación halló que el 58.3% de los colaboradores encuestados lo calificó como “regular, mientras que el 27.8% lo calificó como “negativo”, lo cual denota que existe un factor identidad del clima organizacional que debe mejorarse en cuanto a pertenencia y orgullo del personal.

Recomendaciones

Al gerente de la microfinanciera la TROYCA de una manera general se le recomienda implementar las siguientes estrategias propuestas para mejorar el clima organizacional:

1. Mantener la solicitud de empleo simple

Una idea equivocada que la mayoría de las empresas tienen es que la experiencia de los empleados comienza cuando entran a su oficina el primer día. ¡Falso! Comienza desde el momento en el que se llena la solicitud de empleo. La experiencia de tus empleados comienza con los candidatos potenciales y cuán satisfechos están desde el principio. Una cosa muy importante que la mayoría de las organizaciones no hacen es acusar de haber recibido una solicitud de empleo. La mayoría de las organizaciones no avisan a un candidato si su solicitud es adecuada para la posición anunciada.

2. Contratar al talento adecuado

La competencia para contratar a los mejores talentos es feroz, incluso los solicitantes están reflexionando sus opciones y sus expectativas son más altas que nunca. Una forma de atraer y contratar al talento adecuado es proporcionarles una experiencia que supere sus expectativas. Una vez que los contrates, asegúrate de que Recursos Humanos esté en contacto con ellos regularmente y que sean atendidas con oportunidad.

3. Conocer tu “POR QUÉ”

Las organizaciones que saben su “por qué” lideran desde el frente y cuando su liderazgo está lo suficientemente inspirado, aprovechan la misma energía en todas las áreas de la organización. Los mejores talentos no se inspiran en el salario ni en los beneficios, sino que necesitan un liderazgo inspirador. Así que no te abstengas de

experimentar y expresar tu por qué. Pon énfasis en la misión de tu organización e inspira confianza entre tus empleados.

4. Crear un ambiente positivo durante el proceso de inducción

Las investigaciones han demostrado que una experiencia de incorporación asombrosa aumenta significativamente el compromiso y la retención de los empleados. Si se busca empleados que alcancen el éxito a largo plazo, asegurarse de proporcionarles una experiencia increíble desde el principio. Se debe hablar abiertamente sobre la cultura de la organización y el reglamento.

5. Reconoce a tus empleados

Tomarse el tiempo para reconocer al personal su arduo trabajo y el esfuerzo que realizan regularmente para asegurarse de que la organización logre el éxito año tras año. Descubre cómo premiar al empleado del mes y mantenerlo motivado.

6. Obtener comentarios frecuentes de los empleados

Cuando se trabaja para mejorar la experiencia de los empleados, es importante que sepas que el recurso más importante del que estamos hablando aquí son los empleados. Recolecta su retroalimentación para descubrir que está funcionando y qué no. Mantenerse al tanto del pulso de la organización y ve cómo está evolucionando. Reúnete con tus empleados fuera de la oficina, anima a tus gerentes a hablar con ellos en un ambiente más informal y dales la confianza de que sus comentarios son valiosos y no serán utilizados en su contra.

7. Implementar la retroalimentación

Obtener la información no es suficiente, necesitas actuar al respecto. Se trata de abordar los problemas o de rediseñar la experiencia por completo. Sea lo que sea que decida hacer, asegúrate de poner en práctica la retroalimentación. No te limites a

recolectar comentarios solo porque otras organizaciones lo están haciendo, recuerda que no hay dos organizaciones que puedan ser idénticas.

8. Fomenta la comunicación continua

Invertir en alguna forma de comunicación efectiva, clara y sincera, haz responsables a tus gerentes, pídeles que hablen con sus equipos, envía la información de la compañía por correo electrónico, asegúrate de llevar a cabo reuniones semanales que involucren a toda la organización.

9. Evalúa a tu fuerza laboral

Los empleados necesitan retroalimentación de forma regular para mejorar su estilo de trabajo. Así que se transparente con tus empleados. Hay una diferencia entre la retroalimentación constructiva y la crítica. Se claro sobre lo que esperas del desempeño y progreso de tus empleados para saber si se encuentran donde deberían estar.

10. Se flexible

Darles a tus empleados la libertad de pensar fuera de la empresa. No hay nada peor que la micro gestión.

Referencias

- Arriola, W. (2021) “*El clima organizacional en una entidad bancaria en la provincia de Lima*”. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú].
<http://hdl.handle.net/20.500.14074/4899>
- Barboza et al (2021) “*El clima organizacional: un diagnóstico en la empresa de motorepuestos Alarcón*”, [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Jaén].
<https://hdl.handle.net/20.500.11818/5906>
- Chacón, G. (2023) *Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula*, [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Davila, A. y Bobadilla, V. (2024) “*El clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Chota, 2024*” [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chota]
<https://hdl.handle.net/11537/37395>
- Delgado, F. y Sanmiguel, T. (2020): *Estudio del clima laboral en la Universidad Industrial de Santander –UIS sede Málaga*, [Tesis de Licenciatura en la Universidad Santo Tomás (Bucaramanga, Colombia)].
<https://hdl.handle.net/11537/36562>
- Concha, M. (2021) “*Análisis de la dimensión “reconocimiento” de la encuesta de clima organizacional de la Planta de Conserva de Pesquera Sur, 2021*”. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional De Chile].
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/193947>

- Espinal, S. (2021) “*clima organizacional en la Financiera Compartamos Lambayeque, 2020*”. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].
<https://hdl.handle.net/20.500.14414/9524>
- Hellriegel, S. (2015). *Comportamiento organizacional*. Pearson Editores.
- Hernández, R. y Mendoza, J. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Mc Graw Hill.
- Jauregui, C. (2024) “*clima organizacional en una Financiera de la Región Lima Sur*”.
 Tesis de Licenciatura en la Universidad Autónoma del Perú.
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/us/>
- Litwing, R. y Stringe, K.. (1968). *Clima organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.
- Revilla, A. y Meza, P. (2021) “*El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja rural de ahorro y crédito INCASUR S.A. en la provincia de Arequipa 2020*”. Tesis de Licenciatura en la Universidad Nacional de Trujillo. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/4258>
- Robbins, S. (2015). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.
- Urteaga, L. (2021) “*El clima organizacional actual en la empresa Mi Financiera S.A.C. Cajamarca, 2020*”. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte].
<https://hdl.handle.net/20.500.14005/13695>

Apéndices

Apéndice A
Matriz de consistencia metodológica

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos
General ¿Cuál es el estado situacional del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024? Específicos ¿Cuál es el estado situacional de la estructura del clima organizacional en Microfinanciera la TROYCA, 2024? ¿Cuál es el estado situacional de la responsabilidad del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024? ¿Cuál es el estado situacional de la recompensa del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024? ¿Cuál es el estado situacional del desafío del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024? ¿Cuál es el estado situacional de las relaciones del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024? ¿Cuál es el estado situacional de la dimensión cooperación del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024? ¿Cuál es el estado situacional de los estándares del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024? ¿Cuál es el estado situacional de los conflictos del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024? ¿Cuál es el estado situacional de la identidad del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024?	General Diagnosticar el estado situacional del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024. Específicos Diagnosticar el estado situacional de la estructura del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024. Diagnosticar el estado situacional de la responsabilidad del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024. Diagnosticar el estado situacional de la recompensa del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024. Diagnosticar estado situacional del desafío del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024. Diagnosticar el estado situacional de las relaciones del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024. Diagnosticar el estado situacional de la cooperación del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024. Diagnosticar el estado situacional de los estándares del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024. Diagnosticar el estado situacional de los conflictos del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024. ¿Cuál es el estado situacional de la identidad del clima organizacional en la Microfinanciera la TROYCA, 2024?	General No se formuló porque se trata de una investigación de variable única. Específicas No se formuló porque se trata de una investigación de variable única.	Variable única: Clima organizacional	Estructura Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperación Estándares Conflictos Identidad	Reglas Procedimientos Políticas Jerarquía Delegación empírica Delegación profesional Recompensa económica Recompensa no económica Trabajo desafiante Trabajo motivador Relaciones con superiores Relaciones con sus compañeros Apoyo de superiores Apoyo de compañeros Objetivos realistas Objetivos correctos Gestión de conflictos Solución de conflictos Pertenencia Orgullo	La investigación utilizó el instrumento del cuestionario, y la técnica de la encuesta.

Apéndice B
Instrumento de recolección de datos sobre clima organizacional

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

Estimado colaborador:

Califique entre 1 a 3 la importancia que usted le otorga a cada uno de los siguientes ítems relacionados con el clima organizacional en base a los siguientes criterios:

No = 1, A veces = 2, Si (3)

	Variable X: Clima organizacional	1	2	3
	Dimensión: Estructura			
	Indicador: Reglas			
1	La empresa, cuenta con reglas claras			
	Indicador: Procedimientos			
2	La empresa, cuenta con procedimientos correctos			
	Indicador: Políticas			
3	La empresa, cuenta con procedimientos adecuadas			
	Dimensión Responsabilidad			
	Indicador: Delegación empírica			
4	La empresa delega empíricamente			
	Indicador: Delegación profesional			
5	La empresa delega profesionalmente			
	Dimensión Recompensa			
	Indicador: Recompensa económica			
6	La empresa otorga recompensa económica justa y equitativa			
	Indicador: Recompensa no económica			
7	La empresa otorga recompensa económica justa y equitativa			
	Dimensión: Desafío			
	Indicador: Trabajo desafiante			
8	La empresa tiene un trabajo desafiante			
	Indicador: Trabajo motivador			
9	La empresa tiene un trabajo motivador			
	Dimensión: Relaciones			
	Indicador: Relaciones con superiores			
10	La empresa fomenta relaciones adecuadas con el superior			
	Indicador: Relaciones con compañeros			
11	La empresa fomenta relaciones adecuadas con los compañeros de trabajo			
	Dimensión: Cooperación			
	Indicador: Apoyo superiores			
12	La empresa fomenta el apoyo de los superiores			
	Indicador: Apoyo compañeros			
13	La empresa fomenta el apoyo de sus compañeros			

	Dimensión: Estándares			
	Indicador: Objetivos realistas			
14	La empresa tiene objetivos realistas			
	Indicador: Objetivos correctos			
15	La empresa tiene objetivos correctos			
	Dimensión: Conflictos			
	Indicador: Gestión de conflictos			
16	La empresa gestiona adecuadamente los conflictos			
	Indicador: Solución de conflictos			
17	La empresa soluciona adecuadamente los conflictos			
	Dimensión: Identidad			
	Indicador: Pertenencia			
18	La empresa fomenta el sentido de pertenencia de sus colaboradores			
	Indicador: Orgullo			
19	La empresa fomenta el sentido de orgullo de sus colaboradores			

Muchas gracias

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

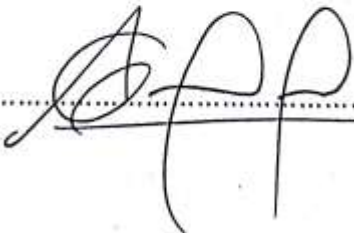
- 1.1. Experto: JOSE ANDERSON GONZALES HARLO
 1.2. Especialidad: ADMINISTRACIÓN
 1.3. Cargo actual: DOCENTE
 1.4. Grado académico: MAGÍSTER
 1.5. Institución: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CATAMARCA
 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
 1.7. Investigación: Diagnostico del clima organizacional de
la microfinanciera La Troyca de San Marcos, 2025
Propuesta de Solución
 1.8. Lugar y fecha: Cajamarca, 25 de agosto 2025

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	Evidencias	Valoración					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir las variables	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	25	20				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 45$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....


FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Dn RYNNALDO MENDOZA HUANGRA
- 1.2. Especialidad: CONTADOR PÚBLICO COLEGADO
- 1.3. Cargo actual: DIRECTOR DE UNIDAD DE CONTABILIDAD
- 1.4. Grado académico: DOCTOR EN CIENCIAS
- 1.5. Institución: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Nombre de tesista: Viviana Mayra Paredes Rojas
- 1.8. Investigación: Diagnóstico del clima organizacional de la microfinanciera la traya de San Marcos, 2025
Propuesta de Solución
- 1.9. Lugar y fecha: Cajamarca, 25 de agosto.....2025

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	Evidencias	Valoración					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir las variables	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
Total		25	20				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 45$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

•


 26682710

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *María Elena Cárdenas León*
 1.2. Especialidad: *Marketing, Negocios, P.E.HH*
 1.3. Cargo actual: *Docente tiempo completo*
 1.4. Grado académico: *Doctora en Ciencias*
 1.5. Institución: *Universidad Nacional de Cajamarca*
 1.6. Tipo de instrumento: *Cuestionario*
 1.7. Investigación: *Diagnóstico del clima organizacional de la microfinanciera La Trocha de San Marcos, 2025.*
Propuesta de Solución
 1.8. Lugar y fecha: *Cajamarca, 25 de agosto* 2025

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	Evidencias	Valoración					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		/				
2	Formulado con lenguaje apropiado		/				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiencia para medir las variables	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/	/				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		/				
8	Expresado en hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos		/				
Total		30	16				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 46$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

•

Paia
DNI: 4283503