

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**



## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS:**

#### **INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FINANCIERA CREDINKA AGENCIA CAJAMARCA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE SUS COLABORADORES EN EL AÑO 2018**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**ALEX MARTÍN MENDOZA ÁLVAREZ**

Asesor:

**Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**

**Cajamarca, Perú**

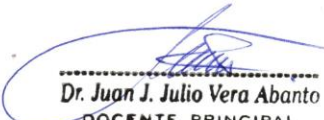
**2019**



## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:  
Alex Martín Mendoza Álvarez  
DNI: 26722101  
Escuela Profesional/Unidad UNC:  
Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca - Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas .
2. Asesor:  
Dr. Juan José Julio Vera Abanto  
Facultad/Unidad UNC:  
Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
3. Grado académico o título profesional  
 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:  
Influencia del clima organizacional de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca en el desempeño laboral de sus colaboradores en el año 2018.
6. Fecha de evaluación: 12/04/2024
7. Software antiplagio:  TURNITIN       URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 15%.
9. Código Documento: oid:3117:346575789
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 APROBADO     PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 12/04/2024

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 Dr. Juan J. Julio Vera Abanto DOCENTE PRINCIPAL F-CECA-UNC
<hr/> <b>Asesor - DNI: 26719154</b>

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2019 by  
**ALEX MARTÍN MENDOZA ÁLVAREZ**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

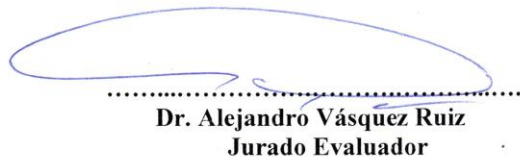
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

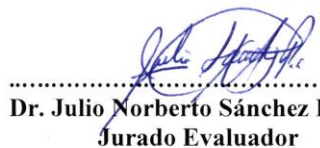
Siendo las 10:00 horas del día 16 de diciembre de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ** y, **Dr. JULIO NORBERTO SÁNCHEZ DE LA PUENTE, M.Cs. JUAN ESTENIO MORILLO ARAUJO**, y en calidad de Asesor el **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FINANCIERA CREDINKA AGENCIA CAJAMARCA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE SUS COLABORADORES EN EL AÑO 2018**; presentada por el **Bach. en Contabilidad ALEX MARTÍN MENDOZA ÁLVAREZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobar con la calificación de 17 (Excelente) la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Contabilidad ALEX MARTÍN MENDOZA ÁLVAREZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 11:50 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Juan José Julio Vera Abanto**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**M.Cs. Juan Estenio Morillo Araujo**  
Jurado Evaluador

**A:**

Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mis estudios

Mis padres, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y  
consejos para hacer de mí una mejor persona

Mis hermanos y a mi tía, por sus palabras y compañía, a mi tía Lisha aunque no esté  
físicamente con nosotros, pero sé que desde el cielo siempre me cuida y me guía para  
que todo salga bien

A mis esposa e hija por sus palabras y confianza, por su amor y brindarme el tiempo  
necesario para realizarme profesionalmente, a mis amigos, compañeros y a todas  
aquellas personas que de alguna manera han contribuido para el logro de mis objetivos

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradezco a la Universidad Nacional de Cajamarca por ser parte de ella, para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

A mi asesor de Tesis Prof. Juan José Julio Vera Abanto por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido toda la paciencia para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Y para finalizar; mi agradecimiento también va dirigido a mi amigo Erik Montoya Terrones por su amistad y haberme apoyado en el desarrollo de este trabajo.

Si sabemos en dónde estamos y cómo llegamos ahí, podremos ver hacia dónde nos dirigimos; y si los resultados a lo largo del camino son inaceptables, hacer los cambios oportunos y necesarios.

- Abraham Lincoln

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2. Descripción del problema: .....	2
1.1.3. Formulación del problema .....	3
1.1.3.1. Problemas específicos.....	3
1.2. Justificación e importancia de la investigación .....	4
1.2.1. Justificación científica .....	4
1.2.2. Justificación técnica – práctica .....	5
1.2.3. Justificación institucional y personal .....	5
1.3. Delimitación de la investigación.....	6
1.4. Limitaciones.....	7
1.5. Objetivos de la investigación.....	7
1.5.1. Objetivo General: .....	7
1.5.2. Objetivos específicos:.....	7
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación .....	8
2.2.1. Enfoque del clima organizacional.....	20
2.2.2. Teorías sobre el clima organizacional.....	22
2.2.3. Teorías sobre el desempeño laboral .....	26
2.3. Marco Conceptual .....	26
2.3.1. Clima organizacional.....	26
2.3.2. Desempeño laboral.....	34
2.4. Definición de términos básicos .....	37
3.1. Hipótesis .....	41
3.2. Variables .....	41
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis.....	42
MARCO METODOLÓGICO .....	44
4.1. Ubicación geográfica:.....	44



4.2. Diseño de la Investigación.....	44
4.3. Método de Investigación .....	45
4.4. Población, muestra, unidades de análisis y unidades de observación .....	45
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información .....	46
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	46
CAPÍTULO V.....	50
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
APÉNDICES .....	108
ANEXOS.....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables .....	42
Tabla 2: Matriz de consistencia .....	47
Tabla 3: Percepción del nivel de clima organizacional de la Financiera Credinka agencia Cajamarca.....	53
Tabla 4: Percepción del nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.....	73
Tabla 5: Relación entre las variables .....	89
Tabla 6: Actividades a realizar .....	94
Tabla 7: Costos de implementación.....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sexo.....	50
Figura 2: Área para la que labora.....	51
Figura 3: Edad. ....	52
Figura 4: Años en la institución.....	52
Figura 5: Percepción general del clima organizacional. ....	54
Figura 6: Comodidad al realizar su trabajo. ....	54
Figura 7: Valorización del esfuerzo que hace en el trabajo. ....	55
Figura 8: Felicidad con los resultados que logra en el trabajo. ....	55
Figura 9: Aspectos a imitar de sus jefaturas. ....	56
Figura 10: Las jefaturas enseñan con el ejemplo. ....	57
Figura 11: Su jefatura organiza grupos de trabajo y motiva el cumplimiento de objetivos. ....	57
Figura 12: Participa en establecer los objetivos y las acciones estratégicas de la institución. ....	58
Figura 13: Autonomía para realizar la mejor alternativa en su trabajo.....	59
Figura 14: Compromiso con el éxito de la organización. ....	60
Figura 15: Trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la organización. ....	60
Figura 16: Orgulloso de trabajar en su institución.....	61
Figura 17: Fluidez de la información. ....	61
Figura 18: Interacción con personas de mayor jerarquía. ....	62
Figura 19: Libertad para expresar quejas y reclamos. ....	63
Figura 20: Respeto de los procedimientos establecidos en la institución. ....	64
Figura 21: Responsabilidades del puesto claramente definidos. ....	64
Figura 22: Política de mejora en la institución. ....	65
Figura 23: Aportación de nuevas ideas y/o sugerencias en función del mejoramiento de su área.....	65
Figura 24: Tecnología. ....	66
Figura 25: Opiniones tomadas en cuenta. ....	67
Figura 26: Sana competencia.....	67
Figura 27: Equidad en el trato que se le da a los colaboradores de la organización. ....	68
Figura 28: Esfuerzo que hace en su trabajo.....	69
Figura 29: Ingreso de acuerdo a las actividades que realiza. ....	69
Figura 30: Remuneración en función al desempeño.....	70
Figura 31: Oportunidades de ascender. ....	71
Figura 32: La distribución física del ambiente de trabajo. ....	72
Figura 33: Equipos y herramientas. ....	72
Figura 34: Limpieza, iluminación, ventilación de las oficinas.....	73
Figura 35: Resultados benefician a la organización. ....	74
Figura 36: Resultados benefician a la organización. ....	74
Figura 37: Resultados afectan directamente a la organización. ....	75

Figura 38: Metas productivas alcanzables. ....	76
Figura 39: Puntualidad. ....	76
Figura 40: Identificación con la organización. ....	77
Figura 41: Normas de la organización. ....	78
Figura 42: Tareas que no sean su responsabilidad. ....	78
Figura 43: Reconocimiento. ....	79
Figura 44: Autonomía para delegar responsabilidades. ....	80
Figura 45: Apoyo a sus compañeros. ....	80
Figura 46: Manejo de la información. ....	81
Figura 47: Capacitación. ....	82
Figura 48: Trabajos adicionales. ....	82
Figura 49: Seguridad en el puesto de trabajo. ....	83
Figura 50: Gusto por el trabajo. ....	84
Figura 51: La empresa lo valora. ....	84
Figura 52: Culpabilidad por dejar la empresa. ....	85
Figura 53: Le debe a la empresa. ....	86
Figura 54: Trabajar el resto de su vida en la institución. ....	86

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia del clima organizacional de la Financiera Credinka agencia Cajamarca en el desempeño de sus colaboradores en el año 2018. El estudio tuvo como población a los 39 colaboradores de todas las áreas de la agencia. El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no se manipularon las variables, transversal ya que se realizó en un periodo determinado de tiempo, y correlacional, puesto que se determinó la relación entre ambas variables y la influencia de una sobre la otra. Para lo cual se utilizó como herramienta a la encuesta, y como instrumento al cuestionario, para medir la percepción sobre el clima en la organización, y así también la percepción del desempeño. Para el procesamiento de datos se utilizó como herramienta estadística el SPSS y Microsoft Excel, Los resultados evidencian que existe una relación entre ambas variables, ya que se obtuvo una correlación de Spearman moderada de 0.49 y una significancia de 0.002 ( $p < 0.05$ ), por lo que se acepta la hipótesis planteada. Los resultados también muestran que la percepción del clima organizacional en la organización es 77% regular y 23% buena, así también la percepción de los colaboradores respecto al desempeño laboral es de 77% regular y 23% buena.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, colaboradores.

## **ABSTRACT**

The general objective of the research was to determine the influence of the organizational climate of the Financiera Credinka Cajamarca agency on the performance of its employees in 2018. The study had as its population the 39 employees from all areas of the agency. The design of the investigation was not experimental, since the variables were not manipulated, transversal since it was carried out in a determined period of time, and correlational, since the relationship between both variables and the influence of one over the other was determined. For which the survey was used as a tool, and as an instrument to the questionnaire, to measure the perception of the climate in the organization, as well as the perception of performance. For data processing, SPSS and Microsoft Excel were used as statistical tools. The results show that there is a relationship between both variables, since a moderate Spearman correlation of 0.49 and a significance of 0.002 was obtained ( $p < 0.05$ ), by what the hypothesis is accepted. The results also show that the perception of the organizational climate in the organization is 77% regular and 23% good, as well as the perception of the employees regarding the work performance is 77% regular and 23% good.

**Keywords:** Organizational climate, work performance, collaborators.



## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

##### **1.1.1. Contextualización**

Las empresas de hoy, piden a sus miembros una calma aparente 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 desfavorable, la gente caerá en un continuo desgaste físico y mental. Por esto creemos que 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.

El Clima organizacional influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del recurso humano, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que utilizan 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 laboral y productividad de los colaboradores.

En toda organización con fines de lucro 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 dentro de la organización sea el óptimo, asegurando un trabajo efectivo por parte de los colaboradores.

#### 1.1.2. Descripción del problema:

La entidad financiera Credinka, con sede principal en Cuzco, pero con agencias a nivel nacional, arribó a Cajamarca en el mes de agosto del año 2016 cuando a través de un proceso conocido como absorción se hizo con la entonces Caja Rural de ahorro y Crédito Cajamarca.

Ante esta situación los colaboradores pueden presentar o mostrar algunas modificaciones en su desempeño dentro de la organización, por lo que es necesario hacer un estudio ya que la empresa 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 asegurarse de que esta transición sea adecuada. Después del segundo año de fusión lo que se busca es analizar cómo está el entono o el clima organizacional y cuál es su impacto en el desempeño de los colaboradores de la Financiera Credinka agencia Cajamarca.

Durante el 2016, el desempeño de los colaboradores no tuvo mayor trascendencia, durante el periodo 2017 se observa que estos pudieron mostrar un mejor desempeño mostrando mejores números y resultados, por lo que se cree que existe un determinante que podría estar afectando el desempeño, es necesario conocer si la problemática persiste en el año 2018 o ha mejorado, planteándose como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores de la financiera Credinka.

### 1.1.3. Formulación del problema

¿Cuál es la influencia del clima organizacional de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca en el desempeño de sus colaboradores en el año 2018?

#### 1.1.3.1. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de la Financiera Credinka agencia Cajamarca?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Credinka agencia Cajamarca?
- ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de la Financiera Credinka agencia Cajamarca?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

### 1.2.1. Justificación científica

En toda empresa el clima organizacional es una determinante importante que permitirá un adecuado desenvolvimiento y convivencia por parte de sus colaboradores, en la ciudad de Cajamarca 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 la agencia Cajamarca de la Financiera Credinka. El desempeño laboral y su medición es uno de los pilares de la gestión de recursos humanos. La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2009). Ambas variables permitirán que la empresa pueda optimizar sus recursos y maximizar sus beneficios.

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 para lograr sus objetivos. La presente investigación se realizará en la entidad Financiera Credinka, Oficina Cajamarca, dicha institución con presencia a nivel nacional; los resultados que se obtengan podrán ser considerados en las otras agencias y con ello facilitar el logro de sus objetivos estratégicos como institución.

El presente estudio se basa en la teoría que indica Chiavenato en cuanto al desempeño laboral y analizar si aplica para una entidad financiera, así como también identificar su relación con el clima organizacional, finalmente la investigación buscará confrontar las teorías de ambas variables y proponer puntos de mejora, esto contribuirá para reforzar dichas teorías o refutarlas.

### 1.2.2. Justificación técnica – práctica

La presente investigación permitirá conocer la situación del clima organizacional en Agencia Cajamarca de la Financiera Credinka y cómo influye con el desempeño laboral en la misma, 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 entrenamiento, 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 ver la relación que existe entre las variables clima organizacional y desempeño laboral.

### 1.2.3. Justificación institucional y personal

El presente tema fue elegido debido a que, como gerente regional de la zona norte del país de la Financiera Credinka es pertinente aportar en la empresa

una investigación que permita a la misma maximizar sus beneficios y facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sobre todo en la Agencia Cajamarca, oficina en la que mayormente me encuentro, y donde se plantea el problema de la situación en la que se encuentra el clima organizacional de la agencia y por ello si afecta o no, al desempeño de los colaboradores. También surge en una coyuntura donde el talento humano, las condiciones y facilidades que brinda la empresa para el desenvolvimiento de los colaboradores son temas de suma importancia. Todo lo indicado pretende facilitar estrategias de mejora que permitan darle un valor agregado a mi trabajo en la institución y poder contribuir con la empresa. El objetivo personal al hacer esta investigación que se va a desarrollar será para obtener el grado de magister en Administración y Gerencia Empresarial, de la escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca. Así también me apoyará durante el desarrollo de mis funciones como colaborador de la Financiera.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

La presente investigación se basa en determinar el nivel de clima organizacional, el nivel de desempeño laboral y la influencia de la primera en la segunda. También esta investigación se centra en la financiera Credinka en el año 2018.

#### **1.4. Limitaciones**

La limitación que se podría presentar es el tiempo, debido a que es requerido para la recolección de la información, sobre todo teniendo en cuenta las obligaciones diarias en el trabajo y viajes de trabajo que se presentan día a día.

#### **1.5. Objetivos de la investigación**

##### 1.5.1. Objetivo General:

Determinar la influencia del clima organizacional de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca en el desempeño de sus colaboradores en el año 2018.

##### 1.5.2. Objetivos específicos:

- Determinar el nivel de clima organizacional de la Financiera Credinka agencia Cajamarca.
- Determinar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Credinka agencia Cajamarca.
- Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Financiera Credinka agencia Cajamarca

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Base legal

- Ley General del trabajo

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:

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

Artículo 51: Obligaciones de los trabajadores

- Ejecutar las labores asignadas
- Cumplir el reglamento interno de trabajo

- 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
- 
- Ley de Seguridad y salud en el trabajo

IX. Principio de protección: referida a que los trabajadores tienen derecho a que el estado y los empleadores aseguren condiciones adecuadas que garanticen: salud mental y física, un ambiente de trabajo seguro y saludable, las condiciones deben ser compatibles con el bienestar y la dignidad de los trabajadores ofreciendo oportunidades de crecimiento.



- Resolución presidencial ejecutiva N° 238-2014-Servir-PE

Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales – Procesos –  
Punto “d”: Clima organizacional: indica que está orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores en el ambiente de trabajo. Se requiere el compromiso de la alta dirección para el desarrollo, medición y análisis del clima organizacional, así como también la comunicación y el desarrollo de planes de acción

#### 2.1.2. Internacionales

Gallegos (2013), en su investigación “Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del valle de los chillos del distrito metropolitano de quito”, concluye que después de haber analizado al clima organizacional del personal docente de cuatro escuelas en Quito, el clima organizacional no determina el comportamiento y al nivel el desempeño. También concluye que el pago es un factor importante en la motivación del personal docente, ya que como este no es muy bueno, la motivación no es la adecuada. Otra conclusión del autor en mención es que el ambiente de trabajo es considerado el adecuado.

Bosio y Peña (2016), en su investigación “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda”, concluye que el clima organizacional de la empresa es bueno y se encuentran motivados, así también el desempeño laboral es bueno.

Se pudo confirmar la existencia de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa. El procedimiento estadístico llevó a concluir que la mayor parte de las dimensiones del clima tienen una positiva e importante repercusión sobre el desempeño, destacándose aquellas correspondientes a objetivos, relaciones interpersonales y motivación, así como la percepción global del clima organizacional. Así mismo, las dimensiones individuales del desempeño repercuten positivamente y en gran medida, sobre el desempeño global”.

Zans (2017), en su investigación “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la facultad regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAM – Managua en el período 2016”, concluye que el clima organizacional es medio, ni favorable ni desfavorable, siendo el liderazgo el rasgo más débil; así mismo se identifica que el desempeño laboral es bajo, no hay trabajo en equipo y hace falta capacitación. Finalmente, el personal docente y administrativo considera que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño.

### 2.1.3. Nacionales

Becerra (2017) en su investigación, “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016”, concluye que tanto el desempeño como el clima organizacional en dicha empresa es medio. Se encontró que los colaboradores creen que la empresa tiene valores colectivos, hay armonía entre los colaboradores, existe trabajo en equipo, pero así también se encontró que los

colaboradores no se encuentran conformes con su sueldo lo que podría generar algún malestar entre ellos.

Cayetano (2014), en su investigación “Condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores en la Financiera Edyficar – Chimbote 2014”, realiza una investigación de la Financiera que se fusionó con Mi Banco, en ella encuentra que, en la empresa, las condiciones laborales negativas influyen de manera negativa en el desempeño de los colaboradores de la Financiera, donde se muestran actitudes negativas como temor, ansiedad, estrés, entre otros lo que altera el ambiente y las condiciones de trabajo debilitando así el compromiso con la empresa y con las metas de la organización, lo que genera por ende, menor nivel de producción y desempeño.

Un dato importante que se encuentra en esta investigación y se cree pertinente mencionarlo, es cuando se indica que, según los datos recogidos, el 63% de los colaboradores piensa que la empresa se preocupa algunas veces o muy pocas veces por reconocer su esfuerzo. Otro dato importante es en el que muestra que el 96% del personal afirma que las condiciones laborales de la empresa influyen en el su desempeño.

En esta investigación se puede presumir que el clima organizacional no es el adecuado, así como tampoco sus colaboradores se encuentran contentos con su trabajo, mostrando niveles de estrés altos y también rotación del personal que buscan otras condiciones en otras empresas, sobre todo donde se muestre un mejor nivel de condiciones laborales. Así también se observa que los

colaboradores son conscientes de que necesitan condiciones favorables para el desarrollo de sus actividades, si ellos ven un clima adecuado, mostrarán un mejor rendimiento en su desempeño, ya que como se indica en una de las condiciones lo que ellos buscan a parte de una mejora en la remuneración es que hayan adecuadas condiciones laborales.

Chotón (2011), en su investigación, “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín S.A. en la ciudad de Trujillo, 2011”. Indica que de acuerdo al levantamiento de información sus resultados muestran que el 52% opina actual de la empresa no le ayuda en el desempeño de sus labores y el 43% indica su deseo de cambiar de empresa, ya que a la gerencia solamente le interesa la producción sin tener en cuenta el ánimo de los colaboradores, teniendo en cuenta esto el investigador indica que la empresa es autoritaria – explotadora, ya que la dirección no posee confianza en sus empleados y las decisiones son tomadas únicamente por la gerencia, es decir que de forma exclusiva estos deciden las metas de la organización y sus estrategias para alcanzarlas. El investigador confirma su problema científico planteado, el cual es que tanto la cultura como el clima organizacional tienen una incidencia negativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín S.A. de la ciudad de Trujillo, reflejándose en actitudes conformistas, temor a represalias, ansiedad, frustración, entre otras, que alteran el clima organizacional y desaniman el compromiso con la empresa de los colaboradores y con las metas y propósitos de la organización, lo que produce efectos en la producción.

Como se observa, teniendo en cuenta lo indicado por la investigación citada, la empresa no muestra un adecuado clima organizacional y si tiene efectos grandes negativos en los colaboradores, los cuales llegan a sentirse explotados, así como también usados solamente para el cumplimiento de las metas, y donde a la empresa le tiene sin cuidado como se sientan sus colaboradores, esto es preocupante ya que el clima debe estar bastante deteriorado para que el colaborador perciba de esa manera a su centro de labores, no sintiendo identificación por la misma y esperando el momento para poder salir y encontrar otra empresa que presente un mejor clima organizacional, mientras tanto, el desempeño que muestra durante sus labores es pobre, con lo cual también afecta a la empresa.

Revilla y Meza, (2013) en su investigación “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 2013”. demuestran en su trabajo, que el clima organizacional y el desempeño laboral que desarrolla la caja rural de ahorro y Crédito Incasur S.A. primeramente no está dando los resultados más óptimos y esperados por la empresa debido a que el clima organizacional no es bueno con el desempeño laboral de los colaboradores, lo cual afecta al logro de los objetivos organizacionales que espera alcanzar la empresa.

Así también indican que el desempeño laboral de los colaboradores se siente afectado por el clima organizacional de la organización por lo que tendría que

preocuparse más, sino tendrá una masiva fuga de talentos que puedan colaborar en el crecimiento de la empresa.

Los autores de la investigación citada, en un ámbito diferente, referido a otra región del país, encuentran que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, ellos en su investigación también identifican que la empresa no contempla la fidelidad de sus colaboradores por lo que podría verse reflejado en problemas laborales, esto muestra que el clima organizacional no se encuentra desarrollándose de manera adecuada y esto conlleva a que la empresa no muestre los resultados que se esperan, ya que el desempeño laboral es deficiente.

Vásquez (2016), en su investigación “El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Compartamos Financiera S.A. Agencia Trujillo Centro – Año 2016”, indica que, la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa en estudio es alta, demostrada a través de pruebas estadísticas, y donde concluye que, los colaboradores que perciben un buen clima organizacional bueno conlleva a que tengan un alto desempeño en la empresa.

Las características del clima organizacional de Compartamos Financiera agencia Trujillo consta de colaboradores identificados y comprometidos con la empresa, dispuestos a realizar esfuerzo extra para cumplir con su trabajo y con buenas relaciones sociales. Además, cuenta con los recursos, herramientas y equipos necesarios, instalaciones con la infraestructura adecuada. Así mismo el investigador indica que se ha detectado los factores del clima

organizacional que afectan al desempeño laboral y son la falta de reconocimiento, la falta de capacitación constante, los favoritismos y ascensos injustos, los cuales forman parte de las dimensiones de motivación y liderazgo.

Como se puede observar, en este caso, el clima organizacional encontrado es más adecuado que en el caso de la investigación anterior, ya que se observa que el investigador concluye que el personal se siente identificado con la institución para la que labora, por lo que muestran un mejor desempeño laboral, identificando incluso los factores que podrían ser un cuello de botella si aparecen en la organización.

Villamil (2015), en su investigación “Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle periodo 2015”. analiza factores del clima organizacional que presentan una relación no significativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la institución, ellos son: factor relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos; y los factores que presentan relación significativa son: estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos.

Como se observa en esta investigación se ha desglosado por cada uno de los factores que se identificaron en el clima organizacional, y su incidencia sobre la variable desempeño laboral, identificando cuales son las que tienen influencia significativa y no significativa.

Sabina León, (2016), en su trabajo, “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la Institución Fondo Mi vivienda S.A. Sede Central – Lima en el año 2015”, indica que el clima organizacional es adecuado, participativo, ya que todos forman parte en la toma de decisiones, también indica que los resultados muestran que la comunicación es eficiente. Los factores más importantes del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral son las relaciones humanas, el reconocimiento al desempeño, las remuneraciones, el microambiente laboral, la comunicación y la implicación del colaborador. Los colaboradores consideran que el nivel de motivación es muy importante, referido al tema de remuneraciones, esto aumenta su desempeño y por ende su productividad en la empresa.

En esta investigación los colaboradores muestran que el factor más importante para ellos es el tema de motivación remunerativa, al contrario de otras investigaciones donde el tema salarial no es determinante, sino otros factores como capacitaciones, capacitaciones, comunicación, entre otros.

Gonzales y Díaz (2017), en su tesis “Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Mi Banco 2017”, nos indica que, si asumimos que el clima organizacional permite que el colaborador se encuentre satisfecho, podemos tomar como antecedente la presente investigación, en la cual se concluye que existe una relación significativa, además de ello se observa que los autores indican que el colaborador no trabaja solo por el sueldo, sino también por el trato que reciben, así como el ambiente o clima que la empresa les brinda, para que así puedan cumplir con sus objetivos.



#### 2.1.4. Locales

Vásquez (2017), en su tesis “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Caja Trujillo Distrito de Cajamarca 2017”, realizó un estudio con las variables que se pretenden estudiar en la presente investigación, e indica que en la empresa en estudio, existe un clima organizacional relativamente apropiado para que los colaboradores se desempeñen mejor, se observa un 13% de deficiencia en cuanto al clima organizacional y un 22% de deficiencia en cuanto a desempeño laboral. Finalmente, su investigación concluye que existe una correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo – Cajamarca.

Según lo indicado por el autor, la institución donde se realizó la investigación, y teniendo en cuenta la información levantada, el clima organizacional puede presumirse deficiente en solo un 13%, lo que muestra que la empresa va por buen camino permitiendo que los colaboradores encuentren satisfacción con sus actividades y con su centro de labores, y esto ayuda a mejorar su desempeño.

Así también se observan investigaciones que han relacionado la variable de clima organizacional y desempeño laboral en instituciones que no pertenecen al sistema financiero.

Saldaña y Sánchez (2016) en su investigación, “Relación entre clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de Eckerd Perú

S.A. Sede Cajamarca 2016”, muestra una posición diferente, sobre la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, nos indica que, efectivamente existe una relación moderada, indirecta y significativa entre estas dos variables, llegándose a concluir que, a mayor clima organizacional, menor desempeño laboral.

Nos indica la investigación, que dichos resultados han sido obtenidos de una muestra pequeña, además que el personal no posee un elevado nivel de desarrollo profesional y que se encuentran básicamente laborando, por la necesidad del puesto de trabajo, es por ello que, a pesar de no existir un clima organizacional adecuado, los colaboradores se esfuerzan al máximo para no perder su empleo.

Esta investigación, por ende, nos muestra otra perspectiva, ya que nos indica que hay una relación inversa, y también significativa, es decir que la manipulación de una variable, afectará de manera contraria a la otra, por lo que la empresa deberá tener claro sus objetivos y evaluar la mejor estrategia para el cumplimiento de los mismos, enfatizando sus esfuerzos en una de estas dos variables. Ahora, por lo que se indica también, habría otras determinantes que justifican los resultados obtenidos, a lo que podemos concluir que en algunas ocasiones el desempeño laboral no depende solamente del clima organizacional.

Cabanillas (2017), en su investigación “Relación entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal del instituto superior tecnológico CEFOP

Cajamarca, Período 2013), concluye que los colaboradores tienen la percepción que el ambiente físico, la comunicación, el apoyo, la remuneración y la autonomía son los puntos más críticos lo cual dificulta el buen clima en la organización. Además de ello se ha identificado que en cuanto al conflicto y cooperación son las dimensiones mejor fortalecidas. Con esta investigación, se ha demostrado que las unidades operativas en donde existe un bajo clima organizacional también muestran menor desempeño por parte de sus colaboradores. También se detectó que las unidades operativas de San miguel y Cajamarca II presentan menor desempeño laboral, siendo la más efectiva la de Celendín.

## 2.2. Marco doctrinal

### 2.2.1. Enfoque del clima organizacional

- Enfoque estructural: los investigadores más representativos son Guion (1973), Indik (1965), Inkson, Pugh y Hickson (1970), Payne (1971).

En este enfoque se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional. (Quispe, 2012).

- Enfoque perceptual: los investigadores más representativos son James (1978), James y Jones (1974), Joyce y Slocum (1982, 1984), Scheneider y Reichers (1983).

En este enfoque la base para la formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico.

En este enfoque el clima es una descripción individual psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales. (Quispe, 2012)

- Enfoque interactivo: los investigadores más representativos son Blumer (1969), Joyce y Slocum (1979), Poole y McPhee (1983), Scheider y Reichers (1983), Terborg (1981).

En este enfoque la interacción de los individuos al responder a una situación, aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional. (Quispe, 2012)

- Enfoque cultural: los investigadores más representativos son: Allaire y Firsirotu (1984), Ashforth (1985), Geertz (1973), Goodenough (1971), Keesing (1974), McPhee (1985)

En este enfoque el clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización). (Quispe, 2012).

### 2.2.2. Teorías sobre el clima organizacional

- Teoría de las Relaciones Humanas.

Se considera al psicólogo Elton Mayo como el primer estudioso que contribuyó al desarrollo de una teoría de la organización fundamentada en las relaciones humanas, quien incorporó las interacciones en el análisis de las organizaciones.

Los resultados de dichos estudios iniciaron una corriente de management en la que se consideraban aspectos relativos a actitudes y motivación de los empleados, así como las relaciones entre colaboradores y directivos.

Los aportes de este modelo nos sirven en la presente investigación para comprender el complejo mundo de relaciones interpersonales que se manifiestan en la organización, en la que existen conductas individuales y grupales que influyen positiva o negativamente en el desempeño de la organización.

- Teoría Moderna de la Organización.

Este modelo maneja un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado “aproximación a los sistemas”, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional. La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su entorno.

Este modelo considera que un sistema organizacional se compone de cinco partes:

- Individuos: los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en lo que espera conseguir por participar en el sistema.
- Organización formal: formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.
- Grupos pequeños: los individuos no trabajan de forma aislada, sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.
- Estatus y roles: las diferencias de estatus y roles que existen entre los distintos puestos de una organización, define la conducta de los individuos dentro del sistema organizacional.
- Marco físico: se refiere al ambiente físico externo y al nivel de tecnología con que cuenta la organización.

El clima organizacional es un atributo del individuo, una perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de los que les rodean y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. Da Silva R (2003).

Para la presente investigación, este modelo nos permite tener una comprensión más general de la organización resaltando las relaciones formales e informales que se manifiestan en forma simultánea y que dan como resultado un determinado clima organizacional, así como también una determinada cultura organizacional.

- Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (Hudalgo, 2007)

“Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima” (Hudalgo, 2007)

En tal sentido se determinan las siguientes variables:

Según Huldago (2007):

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.



La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima Organizacional. (Robbins y Judge, T., 2009).

### 2.2.3. Teorías sobre el desempeño laboral

(Amaru Maximiano, 2009), hace mención a Andrew Grove quien fue en 1997 nombrado como el hombre del año por la revista Time, fue uno de los fundadores y presidente de Intel. Amaru hace referencia a Grove quien habla sobre el desempeño individual, e indica que un grupo funciona adecuadamente cuando cada uno de los miembros que lo conforman muestran su máximo desempeño, este desempeño depende de sus capacidades y motivación, las cuales son responsabilidades del administrador.

## 2.3. Marco Conceptual

### 2.3.1. Clima organizacional

#### A. Definiciones

Son muchos los conceptos sobre clima organizacional, trataremos los que hemos considerado más relevantes

- “El clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta” (Brown y Moberg, 1990).
- “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento” (Chiavenato, 2007)

Para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. (Brunet, 1987) porque nos refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, y a su vez es de gran importancia para un administrador por que puede analizar y diagnosticar el clima de su organización, por tres razones para que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Koontz, Weihrich y Cannice, (2014), p. 7, indican que, “la meta de todos los gerentes debe ser crear un excedente al establecer un ambiente don de las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal”.

“El conflicto puede manejarse en diferentes maneras, algunas enfocándose en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales” (Koontz, Weihrich y Cannice, (2014), p. 359).

Patterson (2005), define las siguientes dimensiones: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño.

## B. Dimensiones

Cabe mencionar que no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones. Por lo cual, para el presente estudio hemos escogido y sintetizado las siguientes dimensiones:

- Motivación

Podemos encontrar varias definiciones expresadas por diferentes autores que ayudan a definir el concepto:

“Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta” (Robbins y Judge, 2009. p. 175).

A sí mismo se considera que “La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y origina que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Amorós, 2007, p. 81)

De estos conceptos podemos expresar que la motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad individual.

- Liderazgo

El liderazgo se entiende como:

“El proceso de influir en las actividades que realiza una persona o un grupo para la realización de una meta” (Martinez, 2003, p. 237)

Podemos decir que es el proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros de un grupo, también de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de determinados objetivos

“Liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor,

donde las personas son el principal factor de cambio” (Lepeley, 2001, p. 34).

También se define como “una función que realizan algunas personas que ejercen autoridad sobre otras” (Montalván, 1999, p. 34).

- Toma de decisiones

Para Robbins, Judge (2009), los individuos en las organizaciones toman decisiones, eligen entre dos o más alternativas, por ejemplo, los directivos eligen las metas y las estrategias para alcanzarlas. La toma de decisiones surge como reacción a un problema. (p. 146).

Según estos autores, se identifican los siguientes pasos del modelo racional de toma de decisiones (p. 148).

- Definir el problema
- Identificar los criterios de decisión
- Asignar pesos o ponderaciones a los criterios
- Desarrollar las alternativas
- Evaluar las alternativas
- Seleccionar la mejor alternativa

El proceso de influir en las actividades que realiza una persona o un grupo para la realización de una meta

- Identidad

Para Albert, Ashforth, y Dutton (2010), la identidad se define por:

1. Los puntos de respuesta a características que son propias de la organización, es decir, son características consideradas como la esencia de las mismas. 2. Los puntos de respuesta a características que distinguen a la organización de otras. La identidad abarcará características que permitirán una distinción de otras organizaciones. Es la característica reconocida como distintiva. 3. Los puntos de respuesta a características que exhiben cierto grado de igualdad o continuidad a través del tiempo. En este sentido, la identidad viene a ser el sentimiento de pertenencia hacia la organización por parte de los colaboradores.

- Comunicación

Según Robbins, Judge (2009), la comunicación debe incluir transferencia y comprensión del significado en la transmisión de la información. La comunicación perfecta se daría cuando un pensamiento se transmite de modo que la imagen mental percibida por el receptor fuera exactamente la misma que la visión del emisor (p. 351), señalan también que hay 4 funciones de la comunicación:

- Controlar el comportamiento de los miembros
- Impulsa la motivación
- Medio para expresión emocional
- Facilita la toma de decisiones.

- Estructura

De acuerdo a Gibson, Ivancevich (1992), la Estructura Organizacional, hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los colaboradores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. (p. 7)

- Innovación

La innovación “Es una combinación de un proceso creativo y un proceso racional de toma de decisiones”. (Hellriegel y Slocum 2009, p. 404).

El autor también indica que “La innovación crea ideas únicas y útiles, la creatividad ayuda a los empleados a descubrir problemas, identificar oportunidades y hacer elecciones novedosas para resolver problemas”. (p.212)

- Conflicto y Cooperación

Para Patterson (2005), es el sentimiento que tienen los miembros de la organización tanto pares como superiores al aceptar las opiniones discrepantes y no temer en enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La Cooperación es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de los demás miembros del grupo, tiene que ver con el apoyo mutuo tanto de los niveles superiores como inferiores.

- Recompensa

Según Robbins y Judge (2009), la recompensa es una motivación para los empleados. Es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables. Dado que es importante se deben tomar en cuenta algunas decisiones estratégicas: (p. 227).

- ¿Qué es lo que se paga a los empleados?
- ¿Cómo pagar a los empleados individuales?



- ¿Qué prestaciones ofrecer?
  - ¿Cómo elaborar programas de reconocimiento del empleado?
- Confort

Para Patterson (2005), Son las comodidades internas y externas que generan bienestar en el colaborador, los mismo que se encuentran a gusto en una determinada ubicación o circunstancia, concentrándose y realizando una buena labor.

### 2.3.2. Desempeño laboral

#### A. Definiciones

Chiavenato (2009), p. 15, en su publicación Gestión del talento humano señala que los seis procesos de la administración de recursos humanos son los siguientes (p. 15):

Los seis procesos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

- Procesos para integrar personas: Procesos para incluir nuevas personas en la empresa, comprende el reclutamiento y la selección del personal.
- Procesos para organizar a las personas: Diseñar actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño de puestos y la evaluación del desempeño.

- Procesos para recompensar a las personas: Procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales. Incluye recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- Procesos para desarrollar a las personas: Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica formación y desarrollo, aprendizaje, administración del conocimiento.
- Procesos para retener a las personas: Procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- Procesos para auditar a las personas: Procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados. Incluye Banco de datos y sistemas de información administrativa.

Es la conducta real de los colaboradores, tanto en el orden profesional, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención integral de salud. La calidad del desempeño, está unida e integrada a la calidad de los servicios. Para determinar la calidad del desempeño laboral, es necesario analizar primero el nivel de competencia profesional del colaborador, así como las condiciones de trabajo y personales en que labora, sobre las que hay que profundizar al analizar los resultados evaluativos, a fin de determinar el nivel alcanzado, los problemas existentes, y el tipo de intervenciones requeridas. (Chiavenato, 2009).

## B. Dimensiones del desempeño laboral

- Evaluación del desempeño laboral. –

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas, y los resultados que deben alcanzar., las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (Chiavenato 2009, p. 245).

La preocupación principal de las organizaciones se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales: Los resultados, el desempeño, la competencia, los factores críticos para el éxito. (Chiavenato 2009, p. 244).

Las principales razones por la que se explica el interés de medir el desempeño son, según Chiavenato son:

- i. Recompensas
- ii. Realimentación
- iii. Desarrollo
- iv. Relaciones
- v. Percepción
- vi. Potencial de desarrollo
- vii. Asesoría

Martha Alles, (2013), señala que, los distintos métodos para evaluar el desempeño presentan algunos errores o problemas frecuentes en su puesta en marcha, desde métodos anárquicos, donde cada gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta herramientas bien diseñadas que no son bien implementadas, como carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, errores del evaluador, mala retroalimentación, comunicación negativa (p. 265).

#### 2.4. Definición de términos básicos

- **Beneficios laborales:** Para fomentar la formalización y el desarrollo de las Micro y Pequeña Empresas, MYPES, se crea el Régimen Laboral Especial que otorgan beneficios a los trabajadores como el SIS, jornada de 8 horas, entre otras. (Rodríguez, 2003)
- **Calidad de vida en el trabajo:** La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. (Alles, 2005).
- **Clima Organizacional.** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

- **Comunicación:** La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. (Rodríguez, 2003)
- **Condiciones físicas del trabajo:** El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada trabajo. (Rodríguez, 2003)
- **Cultura Organizacional.** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Dimensiones: Las dimensiones son definidas como los aspectos o facetas de una variable compleja.
- **Desempeño laboral:** El desempeño laboral es el comportamiento o la de los colaboradores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud / enfermedad de la población, el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. (González Jaramillo, 2013)
- **Estructura Organizacional:** La estructura organizacional de una empresa es la forma en la que la empresa se va a gestionar. (Alles, 2005)

- **Estructura vertical:** Una empresa con una estructura organizativa vertical es una en la que existen niveles de poder y comando. (Rodríguez, 2003)
- **Estructura Horizontal:** Una estructura organizativa horizontal es una estructura basada en la colaboración entre los individuos y la igual distribución de poder. (Rodríguez, 2003)
- **Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos. (Alles, 2005)
- **Nivel ejecutivo:** Presidencia Ejecutiva que ejerce la representación legal y tiene en su misión fijar estrategias y políticas específicas tendiente a lograr los objetivos institucionales, administrando los recursos disponibles (humanos, financieros y técnicos), coordinando las actividades de las diferentes unidades. (Rodríguez, 2003)
- **Organigrama:** Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la organización. (Rodríguez, 2003)

- **Seguro:** El seguro es un contrato por el cual una de las partes (el asegurador) se obliga, mediante una prima que le abona la otra parte (el asegurado), a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto, como puede ser un accidente o un incendio, etc. (Rodríguez, 2003)
- **Supervisión:** es la acción y efecto de supervisar, un verbo que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona.
- **Variables:** La variable puede definirse como un aspecto o dimensión de un objeto de estudio que tiene como característica la posibilidad de presentar valores en forma distinta.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS**

#### **3.1. Hipótesis**

##### 3.1.1. Hipótesis general

El clima organizacional de la financiera Credinka Agencia Cajamarca influyó de manera positiva en el desempeño de sus colaboradores en el año 2018.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- El clima organizacional en la Financiera Credinka Agencia Cajamarca es Bueno.
- El desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca es Bueno.
- Existe una relación directa y positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Financiera Credinka agencia Cajamarca.

#### **3.2. Variables**

Variable dependiente: Desempeño laboral

Variable independiente: Clima organizacional



### 3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Tabla 1: Operacionalización de variables

Hipótesis	Definición conceptual de variables	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento de recolección de datos
<p><b>Hipótesis general:</b> El clima organizacional de la financiera Credinka Agencia Cajamarca influyó de manera positiva en el desempeño de sus colaboradores en el año 2018</p>	<p>El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento en su o experimento y que influye (Patterson, 2005)</p>	Clima Organizacional	Motivación	Grado de motivación	Encuesta
<p><b>Hipótesis específicas</b> - El clima organizacional en la Financiera Credinka Agencia Cajamarca es Bueno. - El desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca es Bueno.  - Existe relación directa y positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Financiera Credinka agencia Cajamarca.</p>			Liderazgo	Nivel de liderazgo de la institución	Encuesta
			Toma de decisiones	Nivel de autonomía en la toma de decisiones	Encuesta
			Identidad	Nivel de reconocimiento de la institución	Encuesta
			Comunicación	Nivel de comunicación en la institución	Encuesta
			Estructura	Nivel organizacional	Encuesta
			Innovación	Grado de innovación	Encuesta

		Conflicto y Cooperación	Nivel de solidaridad	Encuesta
		Recompensa	Grado de incentivos	Encuesta
		Confort	Grado de confort	Encuesta
		Resultados	Efectividad	Encuesta
<p>Se entiende como desempeño laboral a la conducta real de los colaboradores, tanto en el orden profesional, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención integral a la salud. (Chiavenato, 2009)</p>	Desempeño Laboral	Desempeño	Evaluación de desempeño	Encuesta
		Competencia	Nº de capacitaciones	Encuesta
		Factores Críticos	Rotación del personal	Encuesta

## CAPITULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica:

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Cajamarca, ubicada a 2750 m.s.n.m. en el margen este de la cadena occidental de la Cordillera de los Andes. Superficie de 392.5 Km<sup>2</sup>. Pertenece a la provincia de Cajamarca, departamento de Cajamarca.

#### 4.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación fue no experimental, ya que no se han manipulado deliberadamente las variables y en los que solo se observan los acontecimientos y se analizan.

Transversal: puesto que la investigación se realizó teniendo en cuenta a las variables en un solo momento.

Así mismo el nivel de la investigación fue correlacional puesto que se determinará la influencia de la variable clima organizacional en la variable desempeño laboral de la Financiera Credinka – Agencia Cajamarca

### **4.3. Método de Investigación**

El método utilizado en la presente investigación fue Inductivo-deductivo, compuesto por una primera parte caracterizada por la inducción de principios explicativos a partir de los fenómenos observados, luego en una segunda etapa, sobre estos principios se construyen enunciados que los contengan y se refieran a los fenómenos.

### **4.4. Población, muestra, unidades de análisis y unidades de observación**

#### **4.4.1. Población**

La población para la presente investigación estuvo constituida por los 39 colaboradores de la Financiera Credinka – Agencia Cajamarca.

#### **4.4.2. Muestra**

Muestra no probabilística por conveniencia, para la población total se tuvo en cuenta un criterio de exclusión, solo se tendrá en cuenta a los colaboradores que presenten una antigüedad mayor a 3 meses en la institución, siendo esta 39 colaboradores.

#### **4.4.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis fue el colaborador de la Financiera Credinka – Agencia Cajamarca.

#### **4.4.4. Unidad de observación**

La unidad de observación: Financiera Credinka – Agencia Cajamarca

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información**

- Encuesta: Se utilizaron dos cuestionarios, el primero para medir el clima organizacional y el segundo para medir el desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca. Ambos instrumentos fueron contruidos en base a las dimensiones de cada variable estudiada.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento de los datos en la presente investigación se utilizó herramientas estadísticas como el SPSS y Excel, para procesar datos de encuestas.

#### 4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2: *Matriz de consistencia*

<b>TITULO Influencia del clima organizacional en el desempeño del personal de Financiera Credinka agencia Cajamarca en el período 2018</b>								
<b>Formulación del problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente o instrumento de recolección de datos</b>	<b>Metodología</b>	<b>Población y muestra</b>
¿Cuál es la influencia del clima organizacional de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca en el desempeño de sus colaboradores en el año 2018?	Determinar la influencia del clima organizacional de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca en el desempeño de sus colaboradores en el año 2018.	El clima organizacional de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca influyó de manera positiva en el desempeño de sus colaboradores en el año 2018	Clima Organizacional	Motivación	Grado de motivación	Cuestionario	La investigación es correlacional al Diseño: no experimental, transversal	Población: Colaboradores de la financiera Credinka - Agencias Cajamarca – 39 empleados  Muestra: Colaboradores de la financiera Credinka agencia Cajamarca que tengan más de 3 meses laborando para la institución.
				Liderazgo	Nivel de liderazgo de la institución	Cuestionario		
				Toma de decisiones	Nivel de autonomía en la toma de decisiones	Cuestionario		
				Identidad	Nivel de reconocimiento de la institución	Cuestionario		
				Comunicación	Nivel de comunicación en la institución	Cuestionario		
				Estructura	Nivel organizacional	Cuestionario		

	Innovación	Grado de innovación	Cuestionario	Muestra no probabilística por conveniencia
	Conflicto y cooperación	Nivel de solidaridad	Cuestionario	
	Recompensa	Grado de incentivos	Cuestionario	
	Confort	Grado de confort	Cuestionario	
	Resultados	Efectividad	Cuestionario	
Desempeño Laboral	Desempeño	Evaluación de desempeño	Cuestionario	
	Competencia	Nº de capacitaciones	Cuestionario	
	Factores críticos	Rotación del personal	Cuestionario	

#### PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de la Financiera Credinka agencia Cajamarca?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Credinka agencia Cajamarca?
- ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de la Financiera Credinka agencia Cajamarca?

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de clima organizacional de la Financiera Credinka agencia Cajamarca.
  - Determinar el nivel del desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Credinka agencia Cajamarca.
  - Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Financiera Credinka agencia Cajamarca.
-

#### HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El clima organizacional en la Financiera Credinka Agencia Cajamarca es Bueno.
  - El desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca es Bueno.
  - Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Financiera Credinka agencia Cajamarca.
-



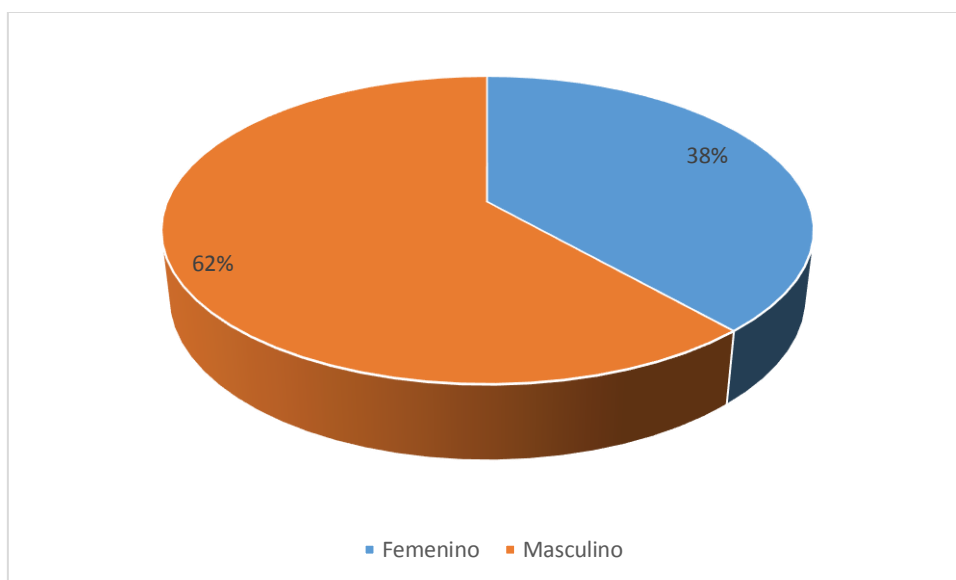
## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de resultados

Los resultados que se presentan a continuación fueron obtenidos de la aplicación de los instrumentos a los 39 colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

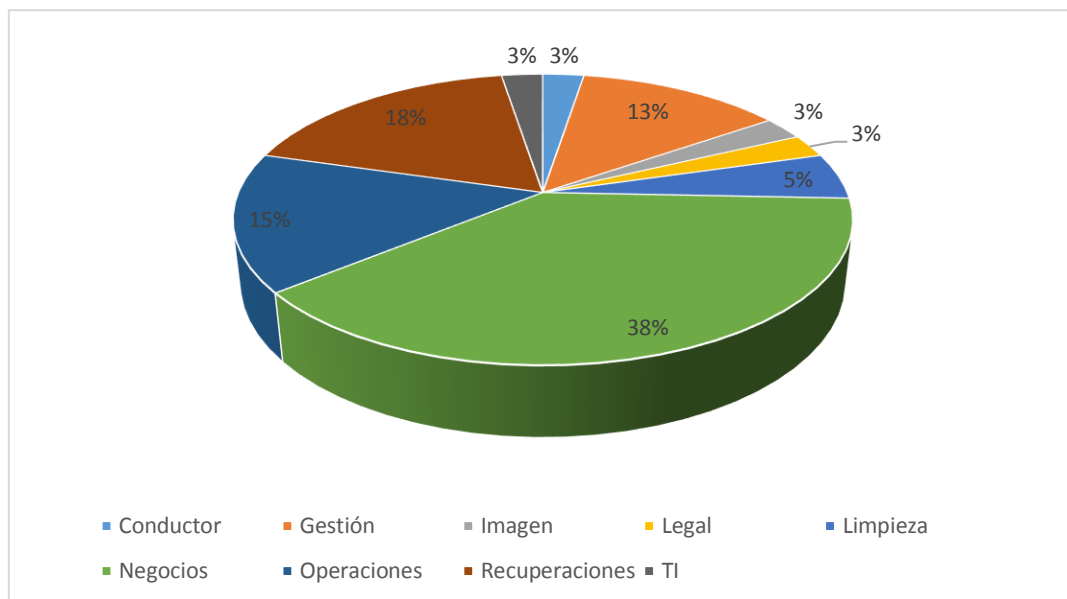
##### 5.1.1. Aspectos Generales



*Figura 1: Sexo*

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka agencia Cajamarca

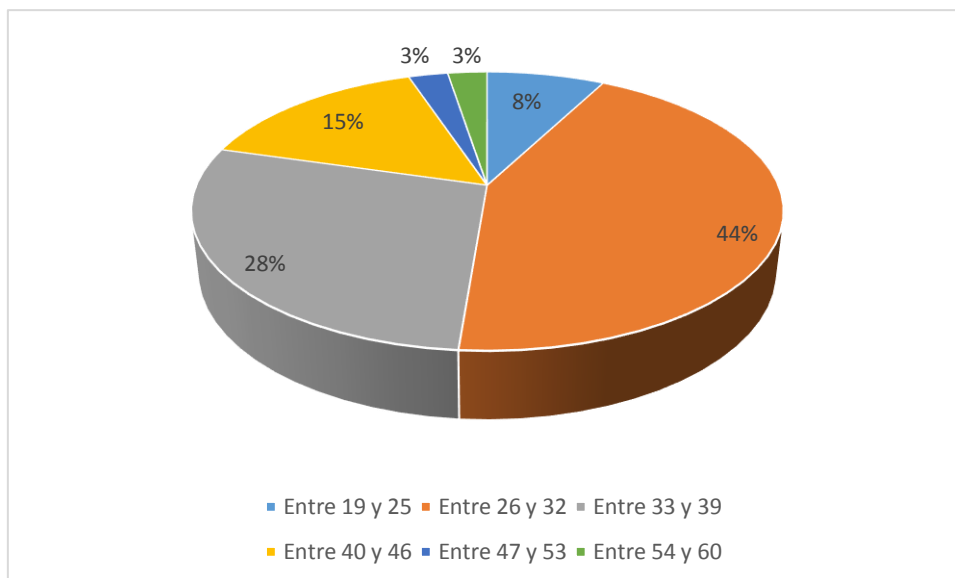
El 62% de colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca es de sexo masculino y el 38% femenino.



*Figura 2:* Área para la que labora.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka agencia Cajamarca

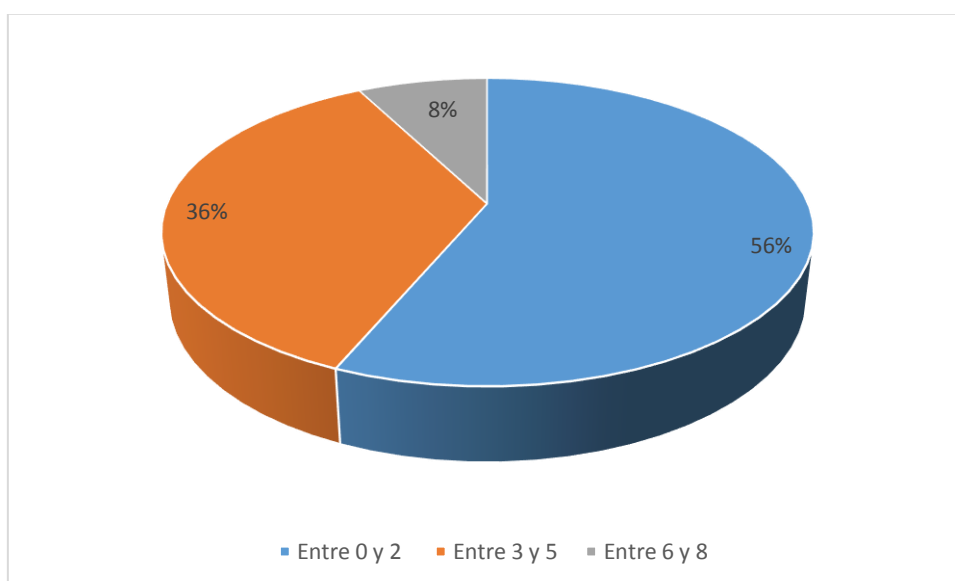
Del total de colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca que fueron encuestados, el 38% pertenecen al área de negocios, siendo las áreas de imagen, Legal, Tecnología e información y de transporte las que muestran menor personal, 3%. Así también se observa que el 15% son de operaciones, el 18% de recuperaciones y el 13% de gestión. Como se observa las áreas operativas son las que concentran más de 70% de colaboradores.



*Figura 3:* Edad.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca

Del total de encuestados el 44% tienen edades entre 26 y 32 años, el 28% entre 33 y 39 años y el 15% entre 40 y 46 años, es decir que los colaboradores en su mayoría son personas jóvenes, esto se suma el 8% que representa a la población más joven, con edades que oscilan entre 19 y 25 años.



*Figura 4:* Años en la institución.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca

El 56% de los colaboradores se encuentran laborando en la institución entre 0 y 2 años, el 36% entre 3 y 5 años y el 8% entre 6 y 8 años, es decir que más de la mitad de colaboradores es relativamente nueva en la institución.

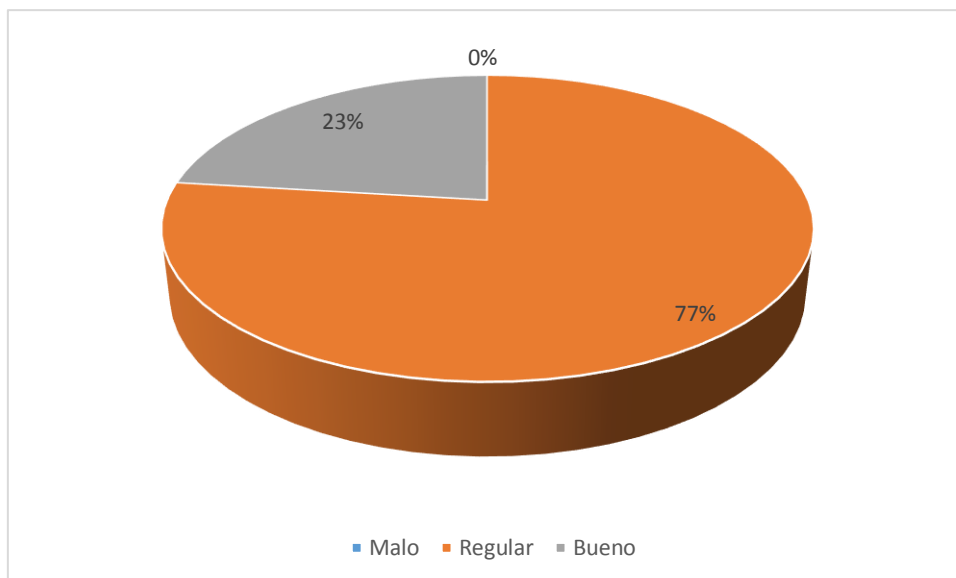
5.1.2. **Resultado del objetivo específico 1:** Determinar el nivel de clima organizacional de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

Tabla 3: *Percepción del nivel de clima organizacional de la Financiera Credinka agencia Cajamarca*

<b>Variable 1</b>	<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Clima Organizacional</b>			
Malo	29-57	0	0%
Regular	58-87	30	77%
Bueno	88-117	9	23%
Total general		39	100%

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta de clima organizacional aplicada a los colaboradores de la financiera Credinka Agencia Cajamarca

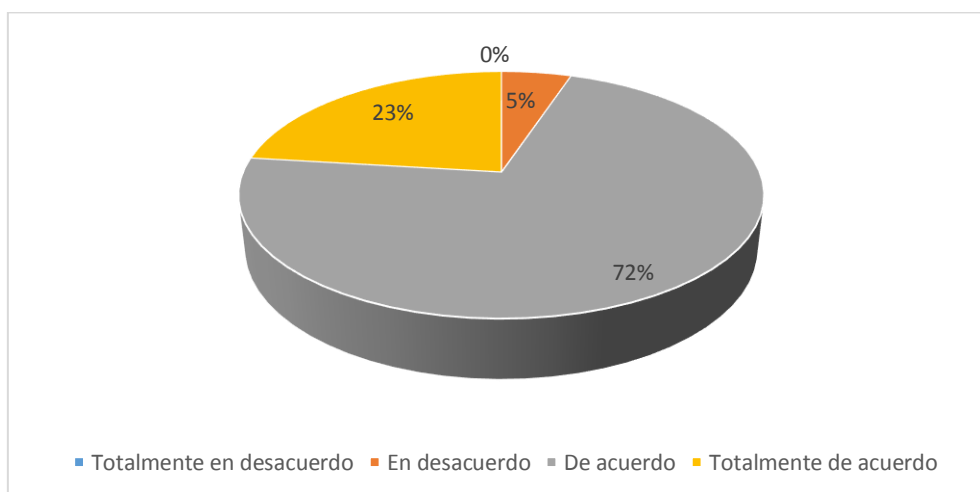
El resultado obtenido de la aplicación del instrumento nos muestra que en general, la percepción del clima organizacional en la institución es 77% Regular y 23% lo percibe como bueno, esto indicaría que los colaboradores creen que el clima organizacional podría mejorar ya que la gran mayoría percibe al clima actual como regular.



*Figura 5:* Percepción general del clima organizacional.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

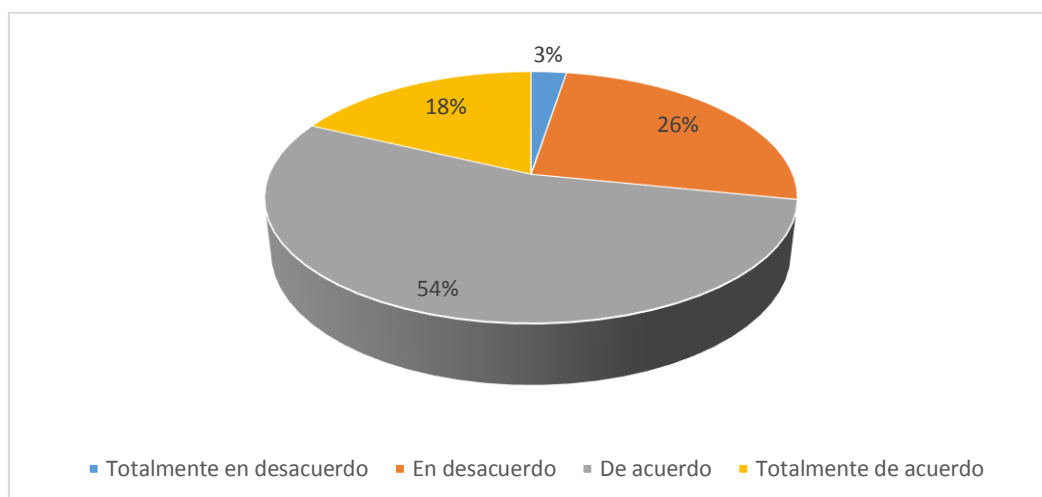
- **Motivación:**



*Figura 6:* Comodidad al realizar su trabajo.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

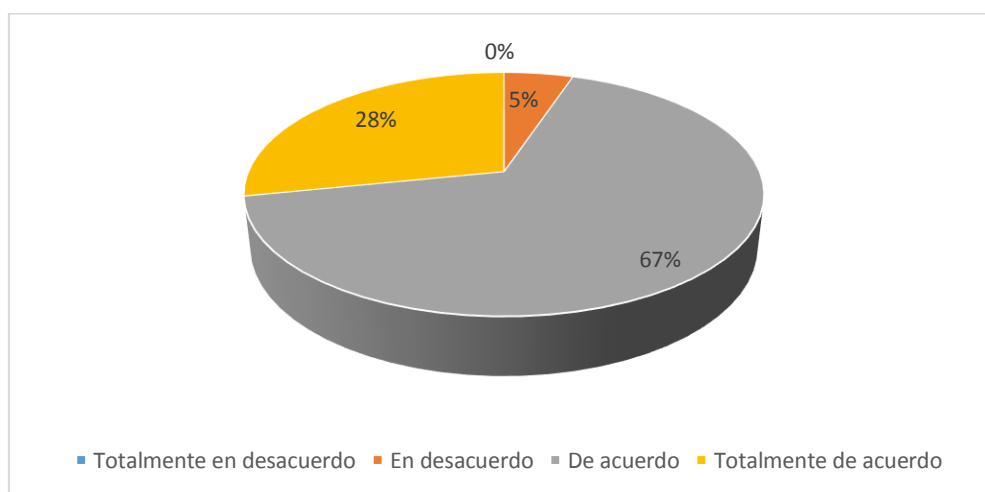
Del total de encuestas aplicadas el 72% indica que se siente cómodo al realizar su trabajo, el 23% indica estar totalmente de acuerdo en que se siente cómodo al realizar su trabajo, las responsabilidades que le son encomendadas, el 5% manifiesta lo contrario.



*Figura 7:* Valorización del esfuerzo que hace en el trabajo.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De las 39 encuestas aplicadas el 54% indica si se valora el esfuerzo que realiza en su trabajo, el 3% indica que está totalmente de acuerdo. Por otro lado, el 26% y el 18% se encuentran en desacuerdo y en total desacuerdo respectivamente. Esto nos indica que casi la mitad de colaboradores encuestados siente que no se valora el esfuerzo que realiza en el trabajo.

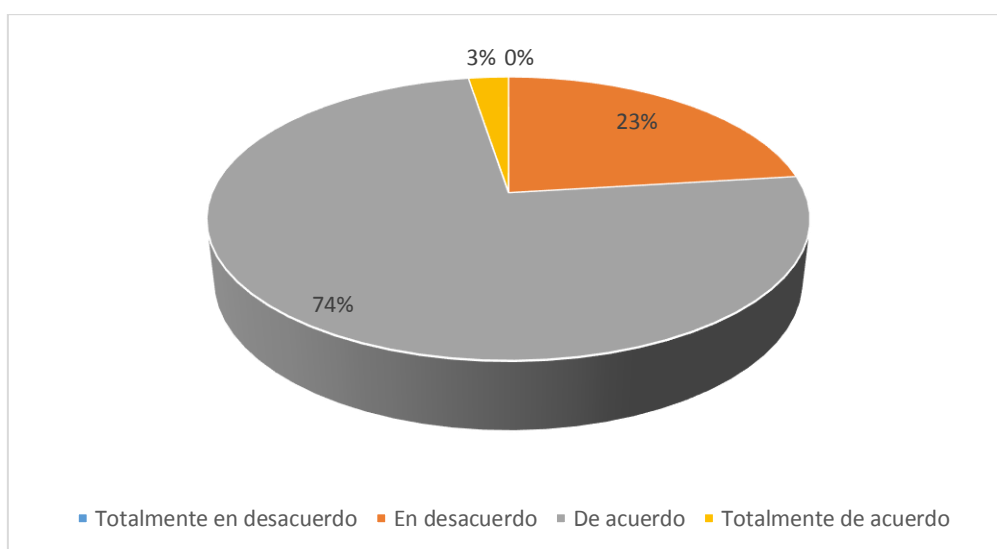


*Figura 8:* Felicidad con los resultados que logra en el trabajo.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

Del total de encuestas aplicadas el 67% manifiesta que se siente feliz con los resultados que logra en el trabajo, el 28% indica que se encuentra totalmente de acuerdo con esta premisa planteada, el 5% muestra una posición contraria.

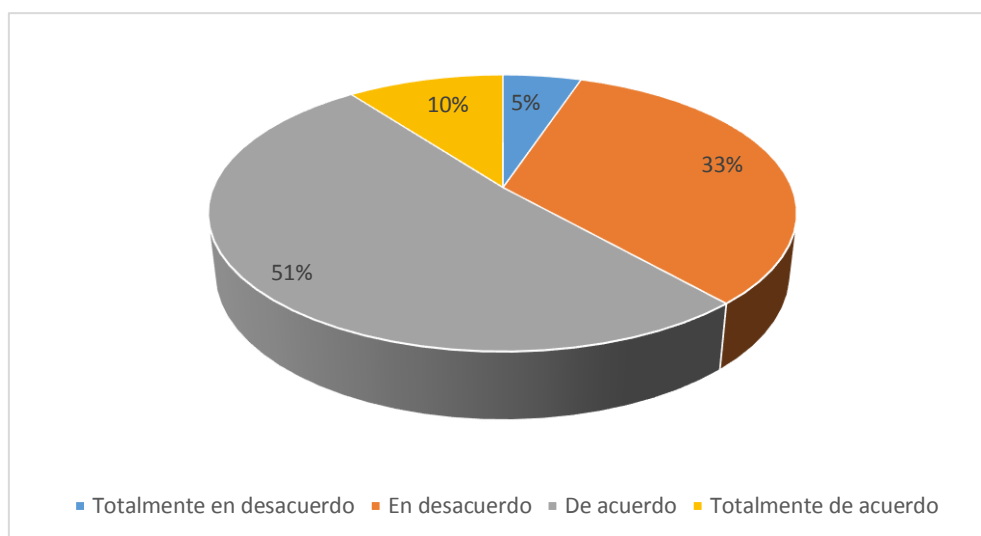
- Liderazgo



*Figura 9:* Aspectos a imitar de sus jefaturas.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

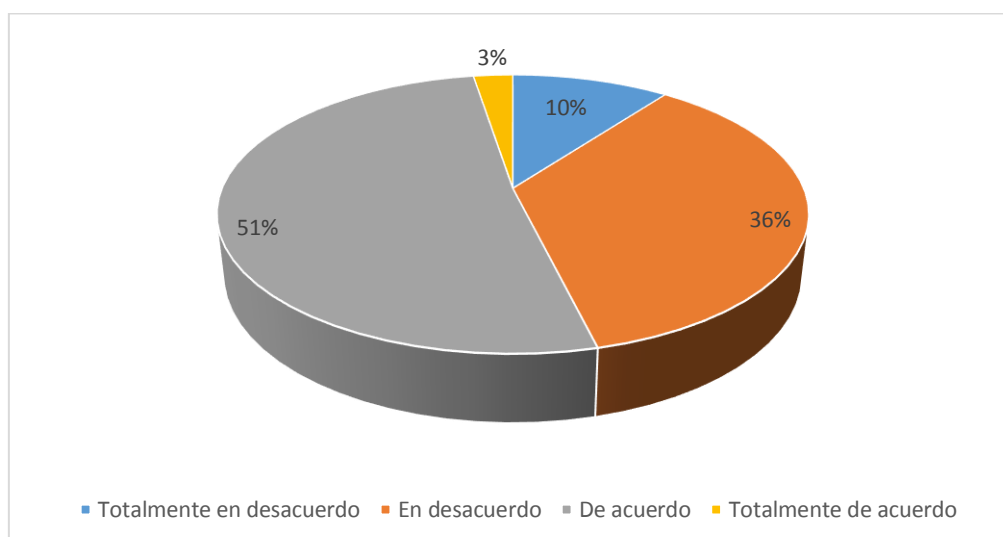
Del total de encuestas aplicadas el 74% considera que sus jefaturas presentan aspectos que debe imitar, el 23% se encuentra en desacuerdo con la premisa, es decir consideran que sus jefaturas no presentan aspectos a ser imitados. Solo el 3% indica estar totalmente de acuerdo.



*Figura 10:* Las jefaturas enseñan con el ejemplo.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

Del total de encuestas aplicadas el 51% indica que está de acuerdo con que las jefaturas deben enseñar con el ejemplo, el 5% indica que está en total desacuerdo y el 33% manifiesta desacuerdo. En esta pregunta también se observa que el 5% está totalmente en desacuerdo.



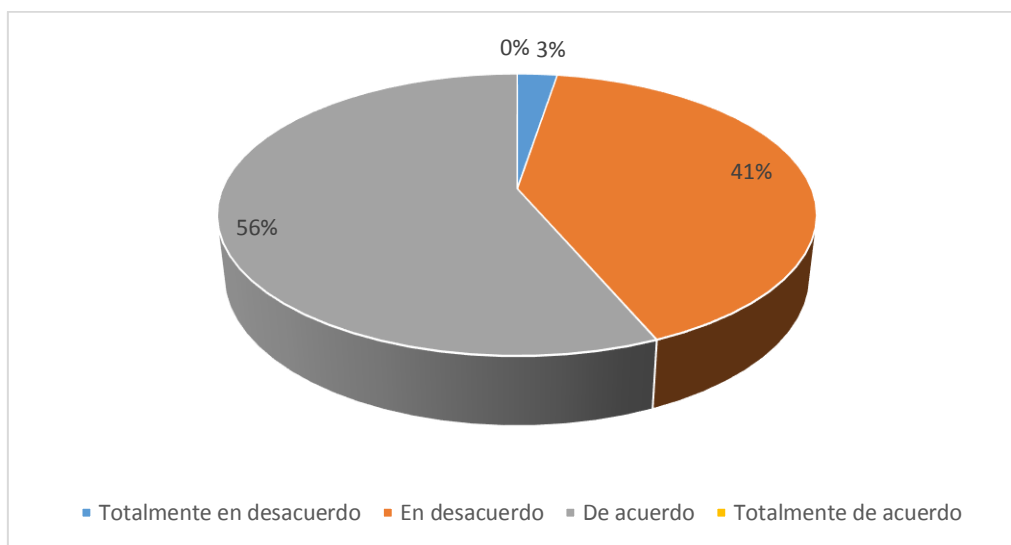
*Figura 11:* Su jefatura organiza grupos de trabajo y motiva el cumplimiento de objetivos.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.



Del total de encuestas aplicadas el 51% indica que está de acuerdo, piensa que su jefatura realiza en buen trabajo al organizar grupos y motivar al cumplimiento de objetivos, pero se observa que el 36% y 10% está en desacuerdo y en total desacuerdo, esto indica que no ven en sus jefaturas un liderazgo adecuado en el tema de organización y motivación.

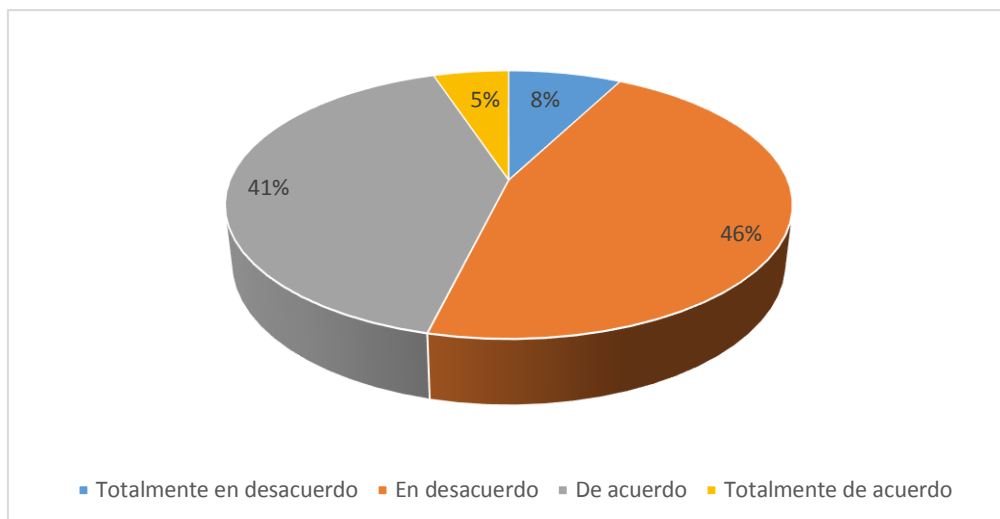
- Toma de decisiones



*Figura 12:* Participa en establecer los objetivos y las acciones estratégicas de la institución.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

Del total de encuestas aplicadas el 56% indica que está de acuerdo con la premisa referida a que participa en establecer los objetivos y las acciones estratégicas de la institución. El 3% se encuentra totalmente en desacuerdo. Se observa además que el 41% no se encuentra de acuerdo.

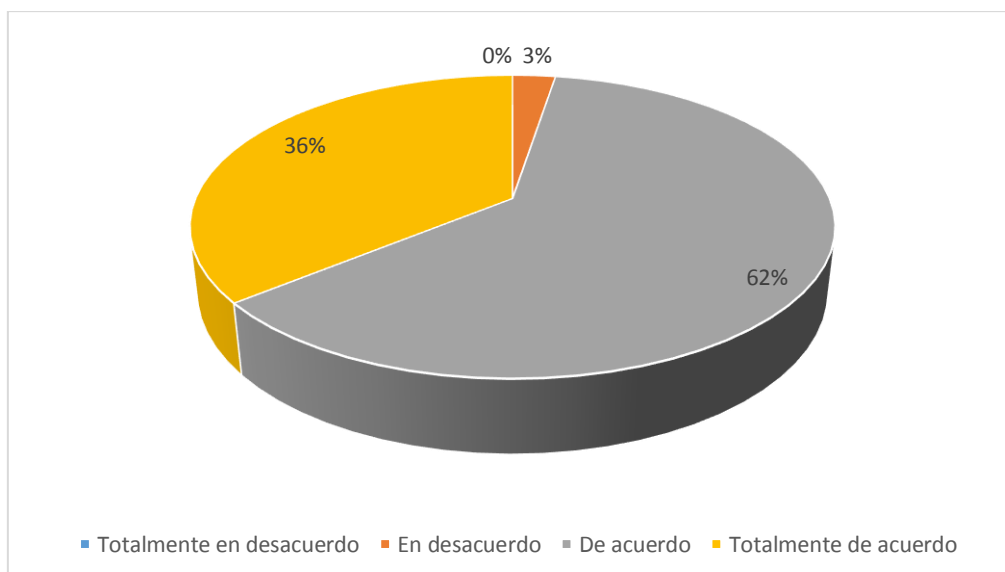


*Figura 13:* Autonomía para realizar la mejor alternativa en su trabajo.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

Del total de encuestas aplicadas el 46% indica que no tiene autonomía para decidir la mejor alternativa en su trabajo, el 8% se encuentra en total desacuerdo. Al contrario, el 41% se encuentra de acuerdo. Esto nos podría indicar que puede haber áreas o colaboradores que tienen libertad para decidir la mejor alternativa.

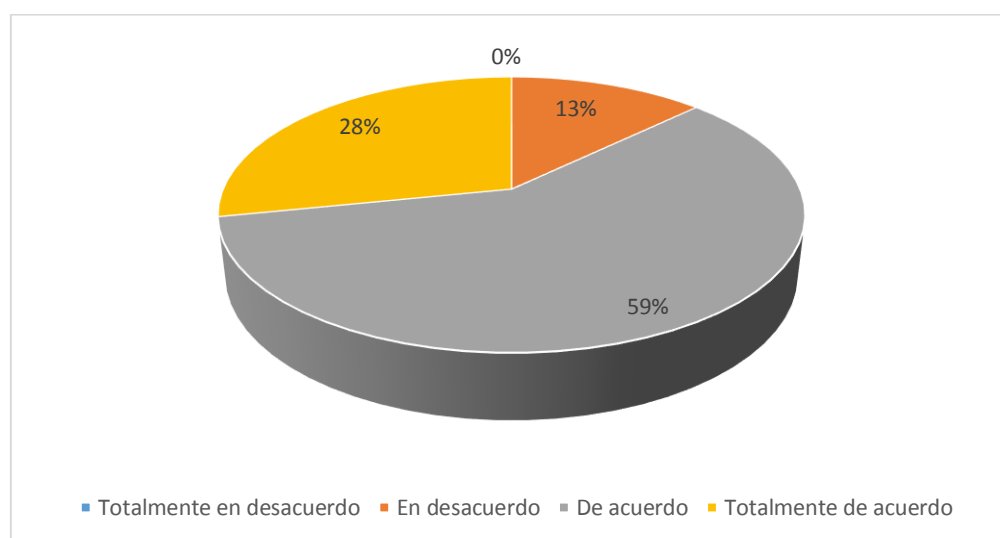
- Identidad



*Figura 14:* Compromiso con el éxito de la organización.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

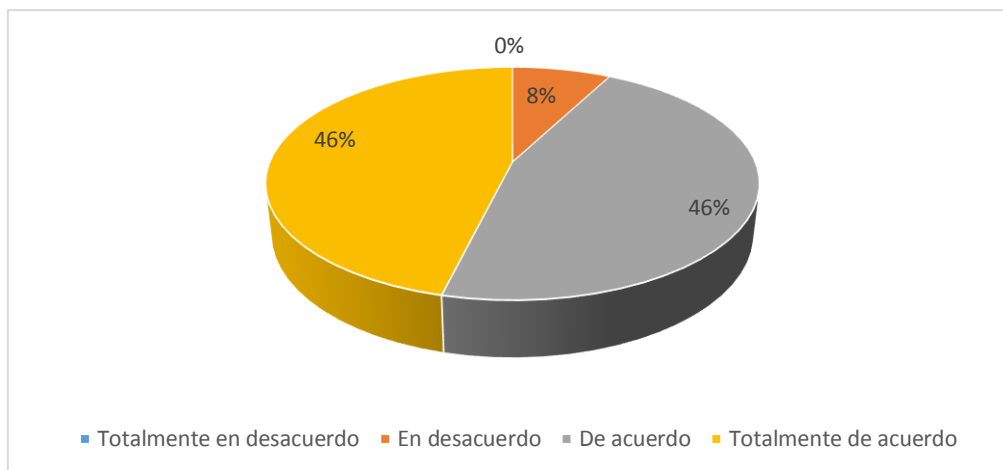
Del total de encuestas aplicadas el 62% se siente comprometido con el éxito de la organización, el 36% se encuentra totalmente de acuerdo, esto nos indica que casi la totalidad de trabajadores se encuentra comprometido y se identifica con las metas y objetivos de la organización. El 3% se encuentra en desacuerdo.



*Figura 15:* Trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la organización.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

Del total de encuestas aplicadas el 59% y el 28% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con la premisa indicada respecto a que realiza trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la organización. El 13% se encuentra en desacuerdo.

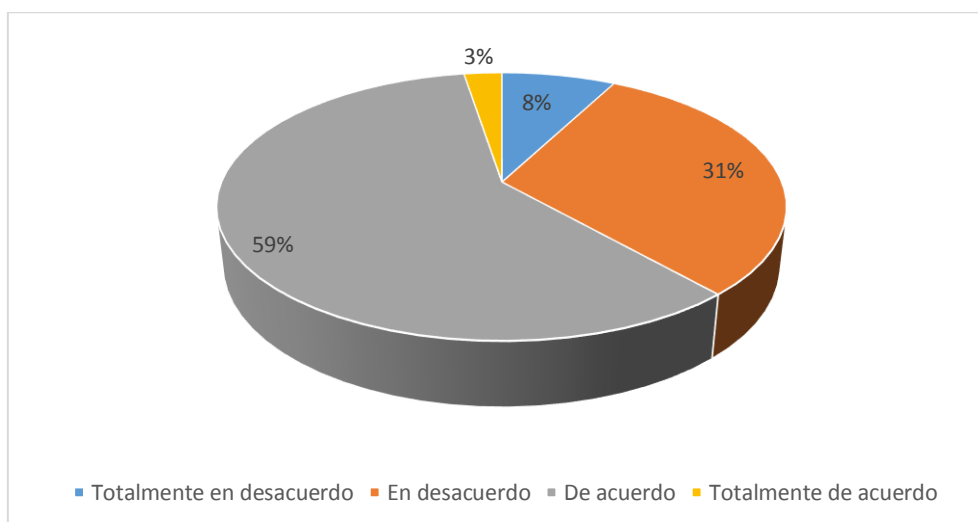


*Figura 16:* Orgullosos de trabajar en su institución.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

Del total de encuestas aplicadas se observa que solo el 8% muestra un desacuerdo, el 92% se siente orgulloso de trabajar en la institución.

- Comunicación

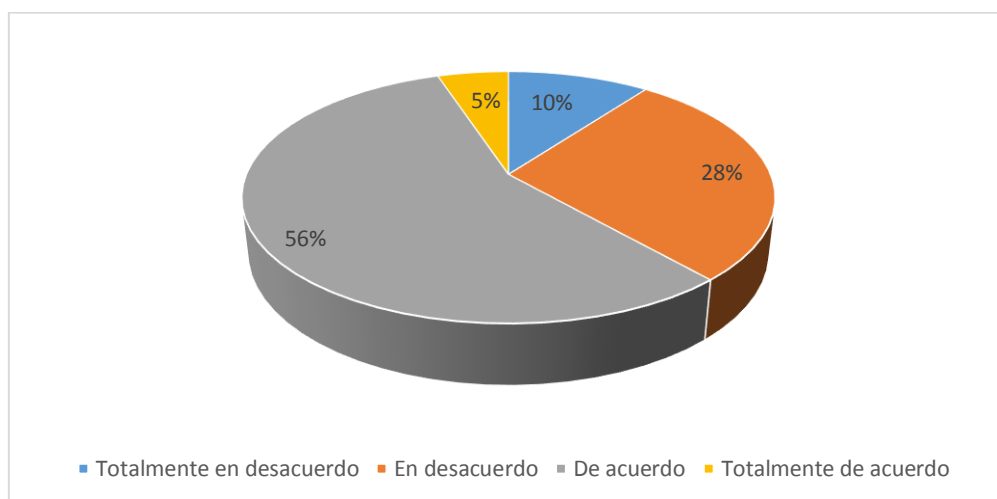


*Figura 17:* Fluidez de la información.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 59% indica que la información fluye adecuadamente en la institución, el 38% está en total desacuerdo y el 31% en

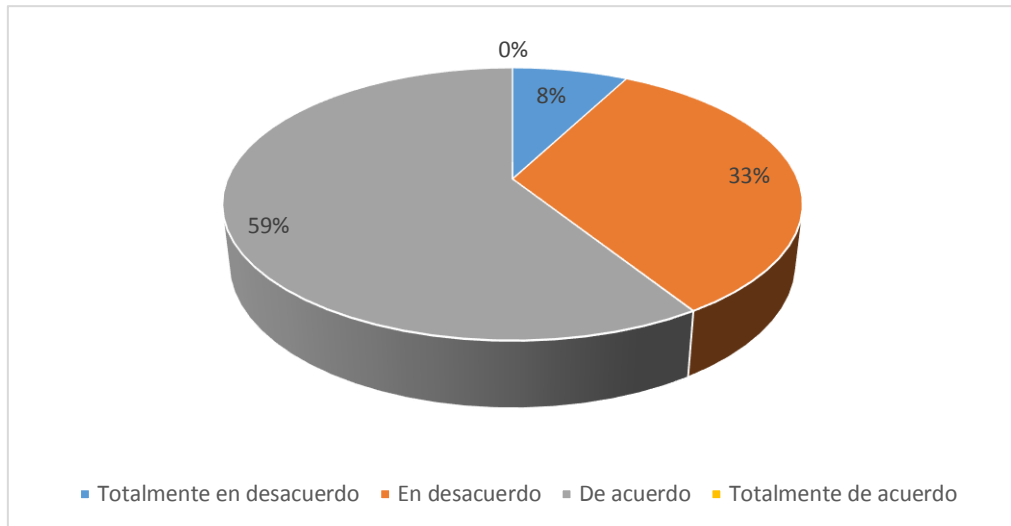
desacuerdo. La tercera parte piensa que no hay una adecuada comunicación en la organización, esto podría indicar un problema ya que la comunicación es esencial con personal de la misma línea o con personal de mayor jerarquía.



*Figura 18:* Interacción con personas de mayor jerarquía.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 56% indica que es posible la interacción con personas de mayor jerarquía, el 10% está totalmente en desacuerdo y el 28% en desacuerdo, esto evidencia al igual que en la pregunta anterior que la tercera parte de colaboradores piensa que no puede haber una comunicación y una interacción con personal de mayor jerarquía.

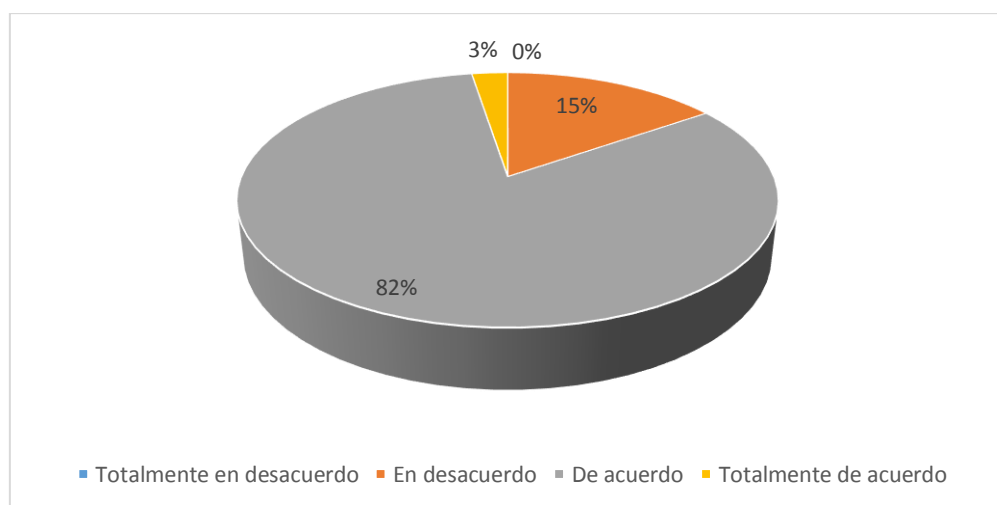


*Figura 19:* Libertad para expresar quejas y reclamos.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 59% indica que se siente con libertad para expresar quejas y reclamos, el 33% se encuentra en desacuerdo y el 8% en total desacuerdo. Se observa un porcentaje importante no se siente con esta confianza, esta percepción debería ser cambiada para que los colaboradores sientan que se toma en cuenta sus opiniones.

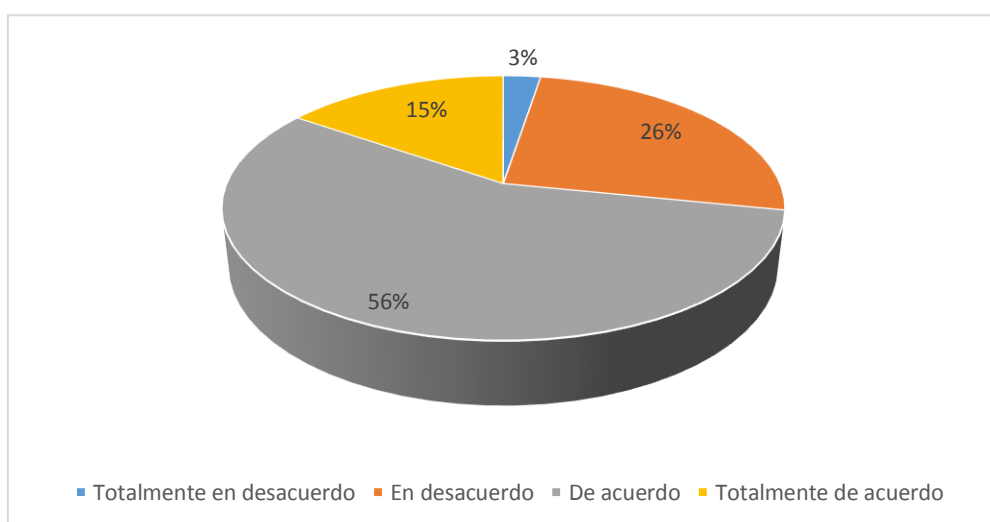
- Estructura



*Figura 20:* Respeto de los procedimientos establecidos en la institución.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 82% indica que los procedimientos establecidos son respetados por los miembros del equipo, el 15% indica lo contrario. El 3% indica que está totalmente de acuerdo. Esto indica que el personal es disciplinado y trata de seguir los procesos para cada actividad.

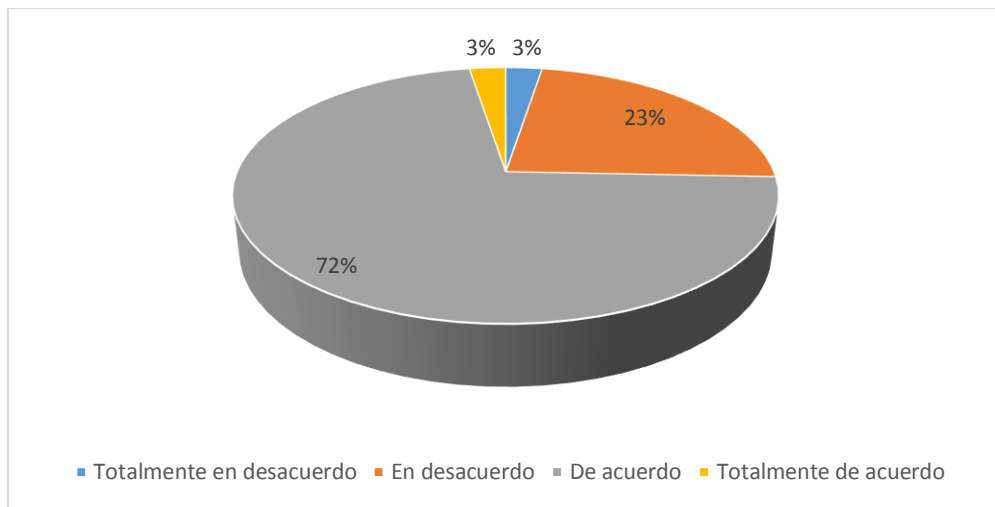


*Figura 21:* Responsabilidades del puesto claramente definidos.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 56% indica que las responsabilidades de sus puestos están claramente definidas, pero el 26% indica lo contrario, el 3% está en total desacuerdo, es decir no tiene claro sus responsabilidades por lo que se tendría que tener en cuenta este indicador.

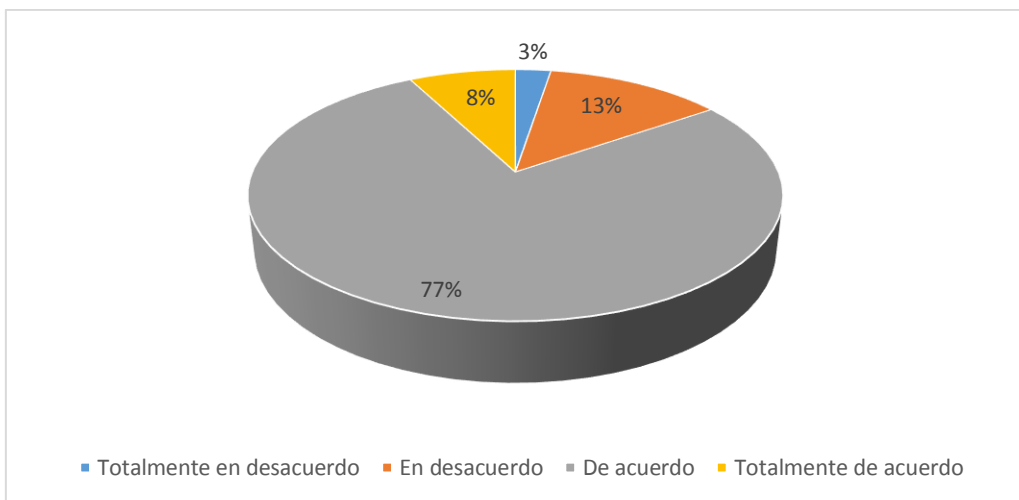
- Innovación



*Figura 22:* Política de mejora en la institución.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 72% considera que existe políticas de mejora en la organización, el 23% está en desacuerdo. El 3% está totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo.

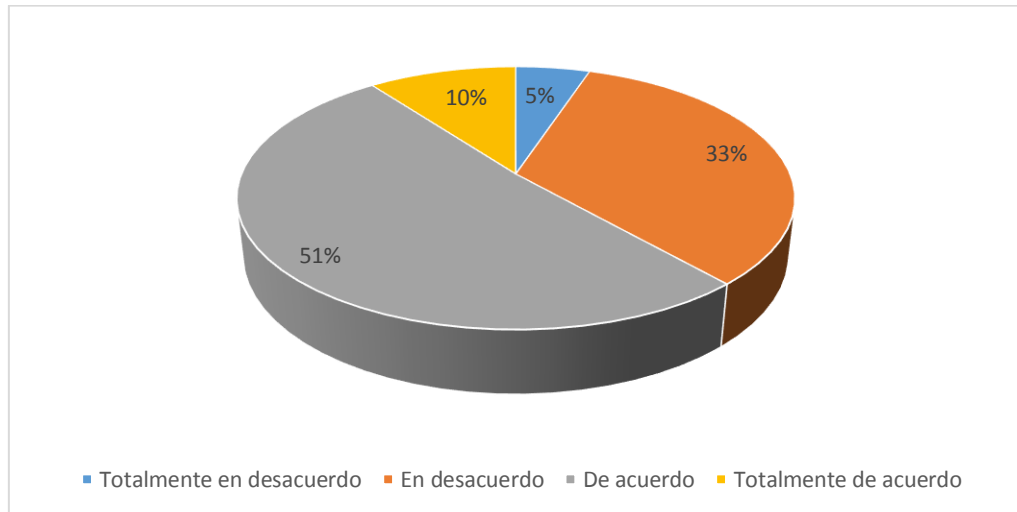


*Figura 23:* Aportación de nuevas ideas y/o sugerencias en función del mejoramiento de su área.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.



De los 39 colaboradores encuestados el 77% considera que aporta nuevas ideas y/o sugerencias en función del mejoramiento de su área, solo el 3% indica un total desacuerdo y el 13% en desacuerdo.

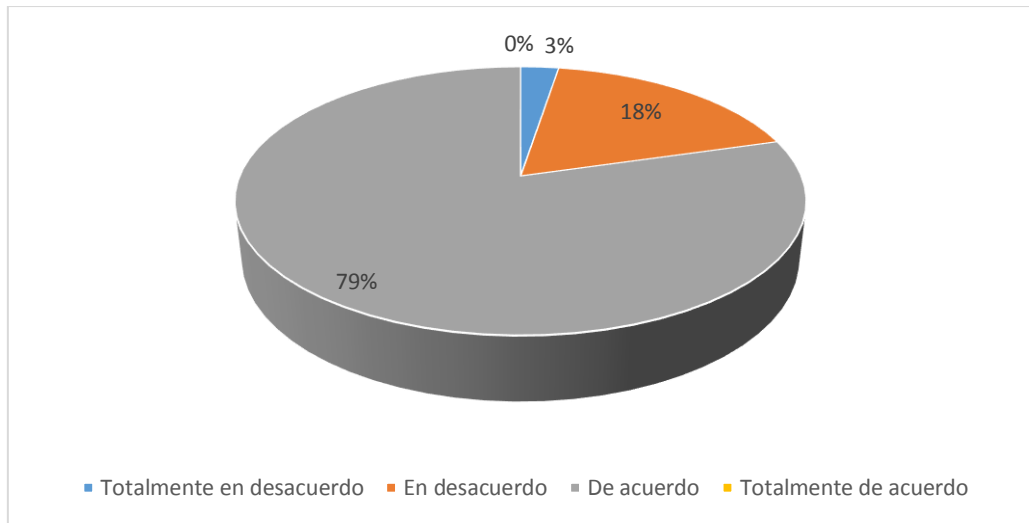


*Figura 24:* Tecnología.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados 51% está de acuerdo en que la empresa le brinda la tecnología adecuada para realizar sus labores, pero el 33% indica lo contrario, y existe un 5% que está en total desacuerdo, por lo que se asume que puede haber áreas o colaboradores que sienten que no cuentan con lo necesario para poder realizar sus labores, respecto a equipos, procesos, entre otros, referido a tecnología.

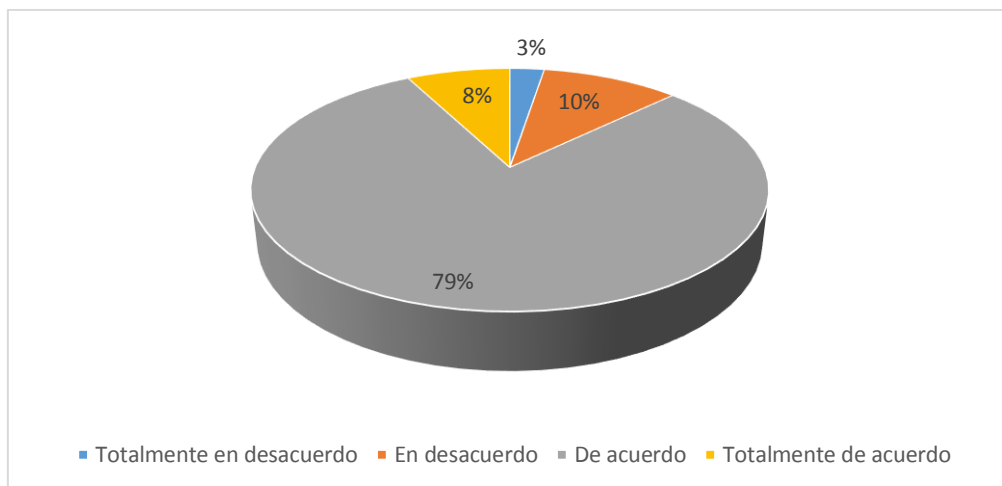
- Conflicto y cooperación



*Figura 25:* Opiniones tomadas en cuenta.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

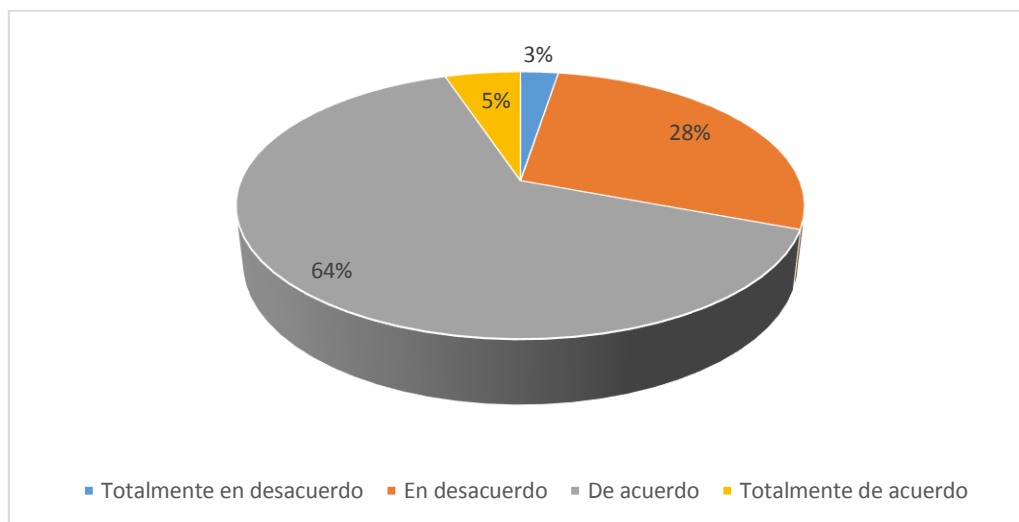
De los 39 colaboradores encuestados 79% sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta, el 18% piensa lo contrario. Se observa que el 3% siente que para nada sus opiniones son tomadas en cuenta.



*Figura 26:* Sana competencia.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados 79% considera que existe sana competencia entre los colaboradores del equipo, el 10% piensa lo contrario, el 3% indica su total desacuerdo en que existe una sana competencia.

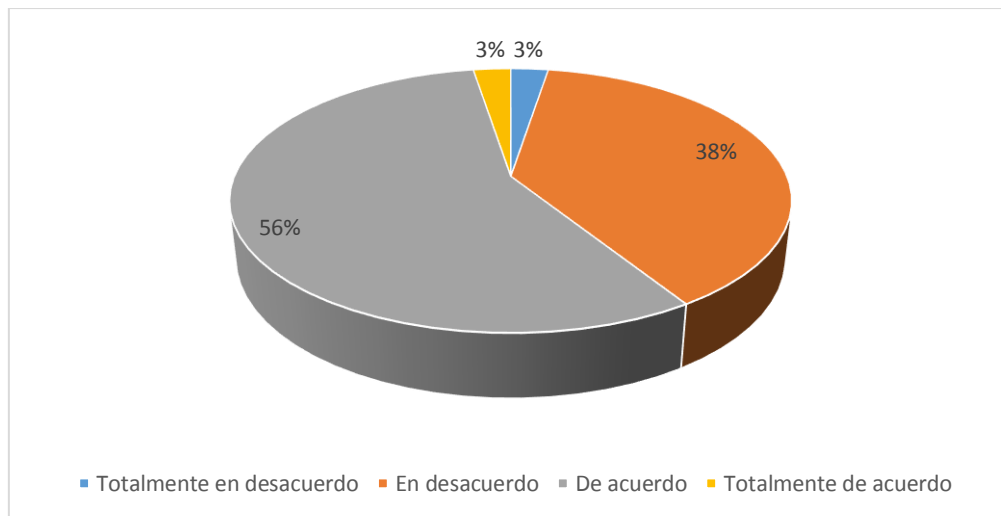


*Figura 27:* Equidad en el trato que se le da a los colaboradores de la organización.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados 64% indica que existe equidad en el trato que se le da a los colaboradores, pero hay un 28% que indica lo contrario, esto nos dice que no se sienten con iguales condiciones o sienten un descontento al percibir que hay cierto favoritismo.

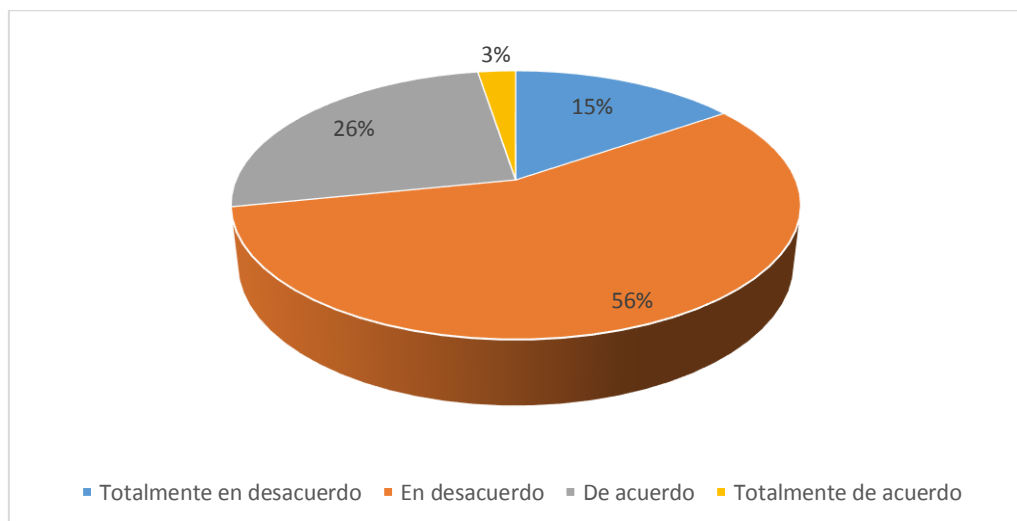
- Recompensa



*Figura 28:* Esfuerzo que hace en su trabajo.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

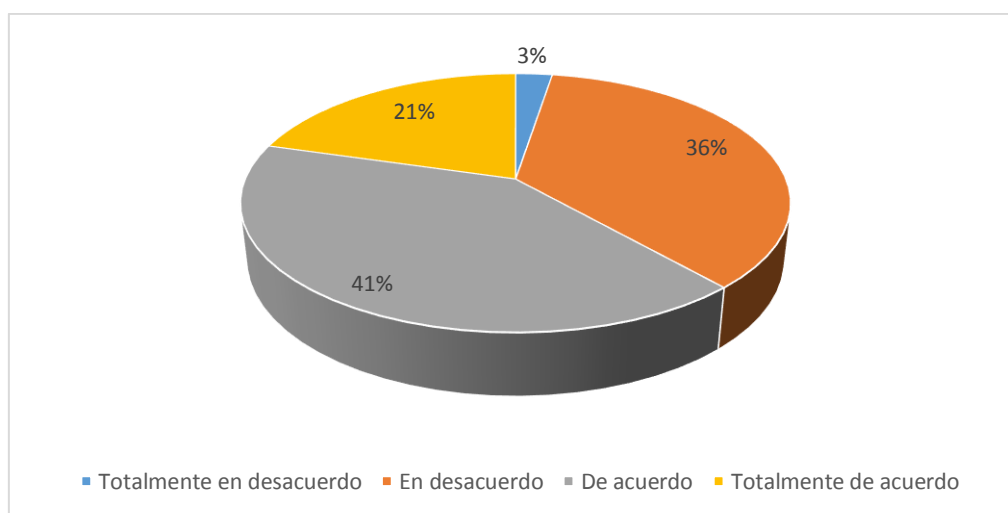
De los 39 colaboradores encuestados 56% indica que se valora el esfuerzo que hace en el trabajo, el 38% indica lo contrario.



*Figura 29:* Ingreso de acuerdo a las actividades que realiza.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

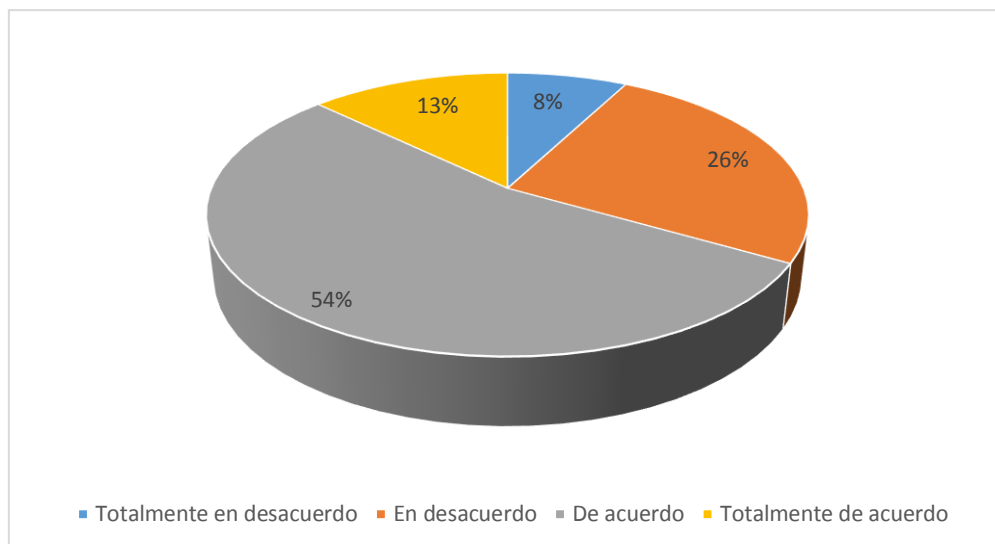
De los 39 colaboradores encuestados 56% indica que está en desacuerdo con que sus ingresos percibidos están de acuerdo a las actividades que realiza, el 15% está totalmente en desacuerdo; solo el 3% está totalmente de acuerdo y un 26% de acuerdo. Esto evidencia un descontento del 70% de los colaboradores con el sueldo percibido.



*Figura 30:* Remuneración en función al desempeño.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados 41% piensa que cuanto mayor sea su desempeño mayor será su remuneración, el 21% está totalmente de acuerdo, esto quiere decir que más de la mitad cree que esforzándose más recibirá mayor remuneración, esto podría ser una motivación para los colaboradores.

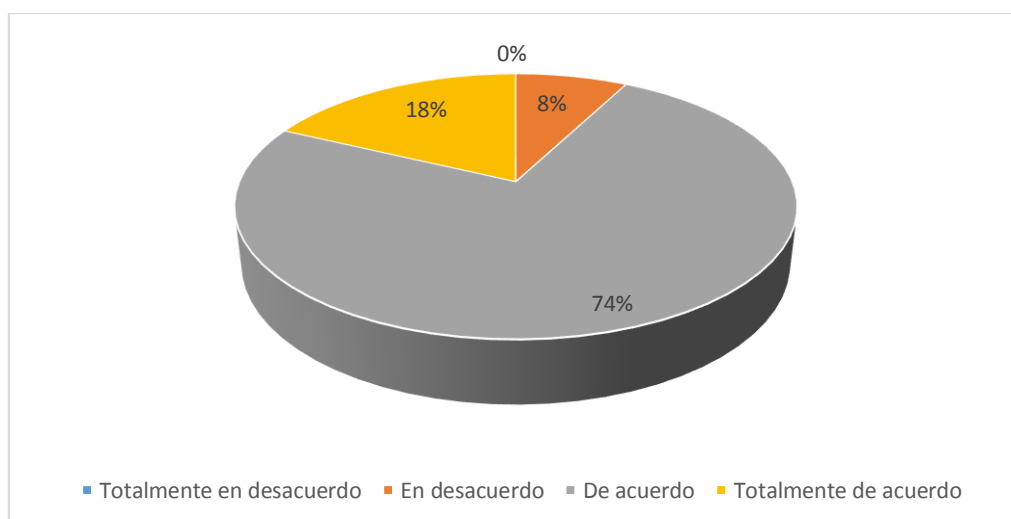


*Figura 31:* Oportunidades de ascender.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 54% indica que la empresa si le da oportunidad de ascender, el 13% está totalmente de acuerdo. El 26% piensa que efectivamente no tiene oportunidades de ascender, el 8% está convencido de ello.

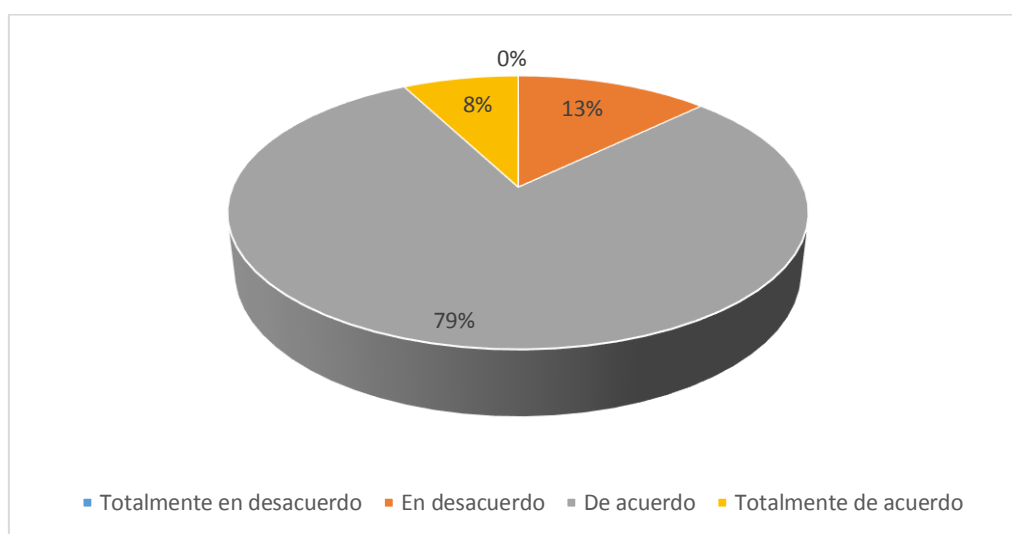
- Confort



*Figura 32:* La distribución física del ambiente de trabajo.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 74% piensa que la distribución física del ambiente de trabajo permite realizar sus labores, el 18% está totalmente de acuerdo, el 8% piensa lo contrario, por lo que percibe que el ambiente de trabajo no es adecuado.



*Figura 33:* Equipos y herramientas.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 79% de acuerdo piensa que los equipos y herramientas con las que cuenta la institución son adecuadas para realizar sus funciones. El 13% piensa lo contrario, esto indicaría que no pueden realizar sus funciones encomendadas al percibir que no cuentan con los equipos y herramientas adecuadas.

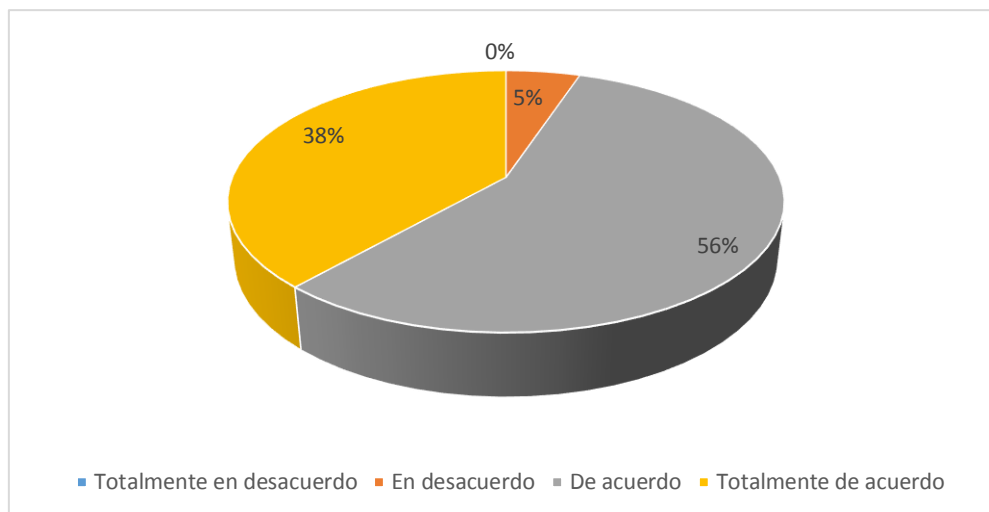


Figura 34: Limpieza, iluminación, ventilación de las oficinas.

Fuente: Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 56% indica que la limpieza, iluminación y ventilación de oficinas es el adecuado, el 38% está totalmente de acuerdo, solo el 5% indica lo contrario.

**5.1.3. Objetivo específico 2:** Determinar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

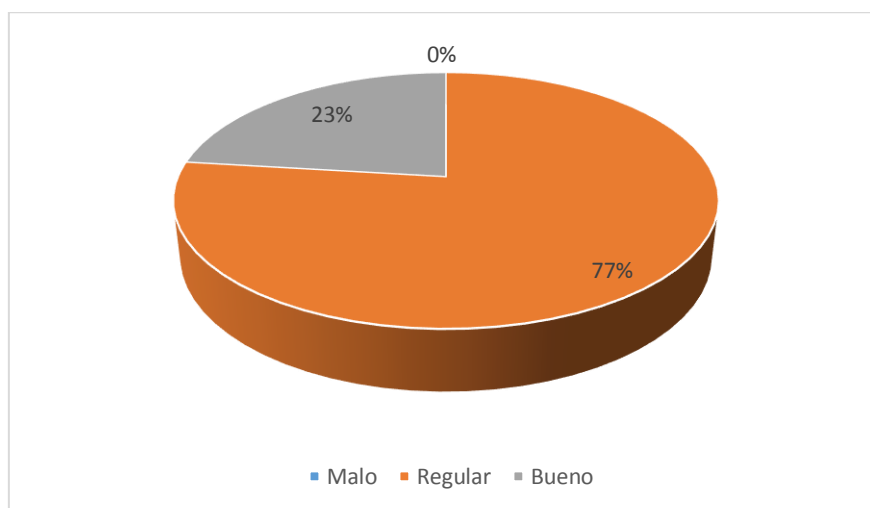
Tabla 4: Percepción del nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca

Variable 2	Escala	N°	%
<b>Desempeño laboral</b>			
Malo	19-38	0	0%
Regular	39-58	30	77%
Bueno	59-76	9	23%
Total		39	100%

Fuente: Resultados de encuesta de desempeño laboral, realizada a los colaboradores de la Financiera Credinka agencia Cajamarca



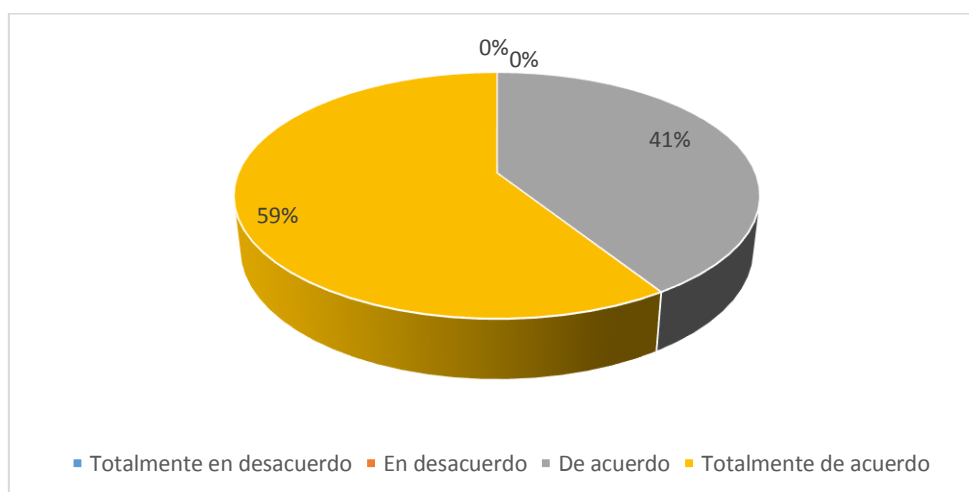
El resultado obtenido de la aplicación del instrumento nos muestra que en general, la percepción del nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca es 77% regular y 23% buena, es decir aún se observa que el desempeño puede ser potenciado a través de estrategias.



*Figura 35:* Resultados benefician a la organización.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

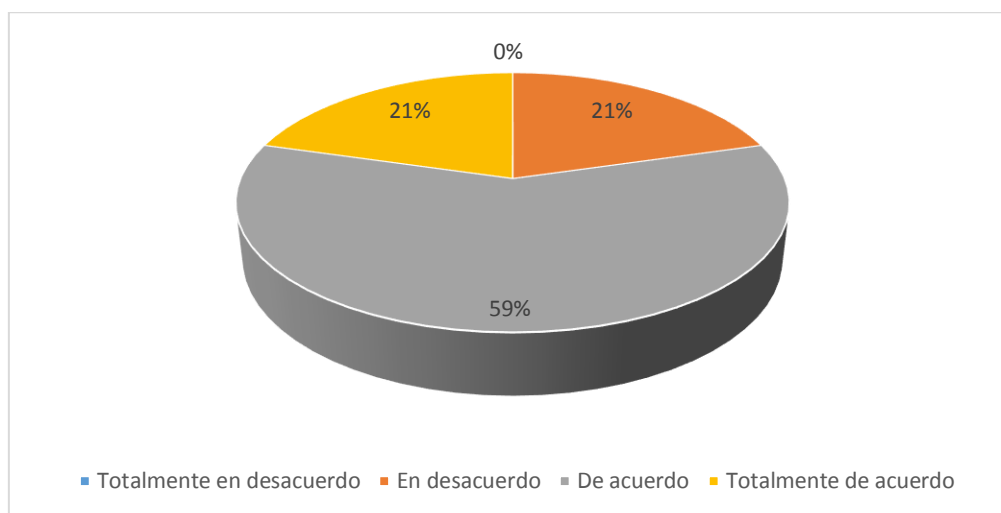
- Resultados



*Figura 36:* Resultados benefician a la organización.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

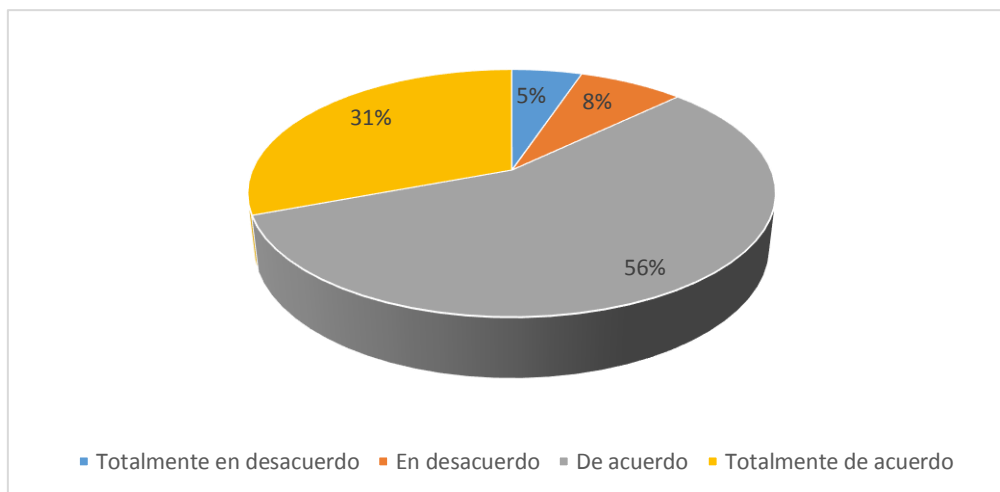
De los 39 colaboradores encuestados el 59% indica que está totalmente de acuerdo al pensar que sus resultados benefician a la organización. El 41% indica que está de acuerdo. No se evidencia otras posiciones contrarias a la premisa establecida.



*Figura 37:* Resultados afectan directamente a la organización.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 59% indica que está de acuerdo en que sus resultados afectan directamente a la organización, el 21% está totalmente de acuerdo. En esta premisa se observa que el 21% piensa que sus resultados no afectan de manera directa a la organización.

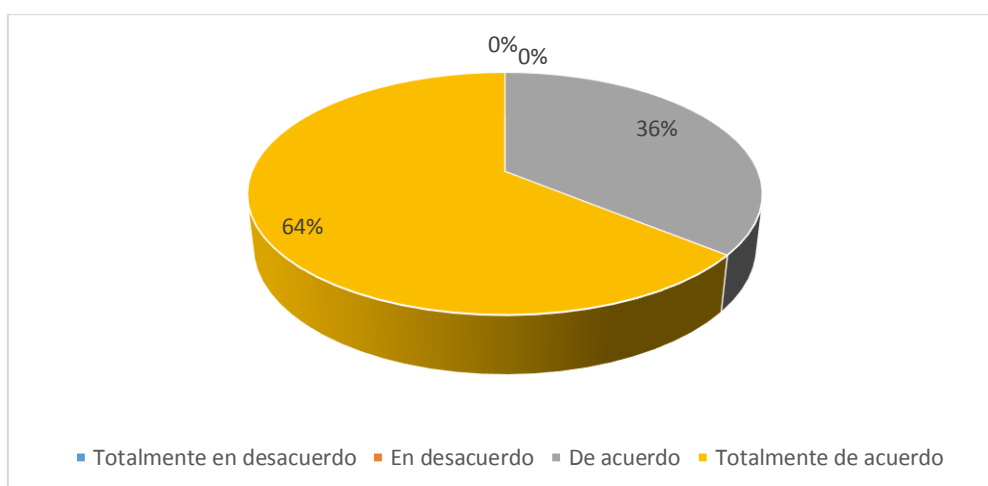


*Figura 38:* Metas productivas alcanzables.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 56% está de acuerdo en que sus metas productivas son alcanzables, el 31% está muy de acuerdo. Se observa que solo el 8% está en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo. La mayoría de los colaboradores perciben que tienen metas alcanzables, esto se aboca más a las áreas operativas.

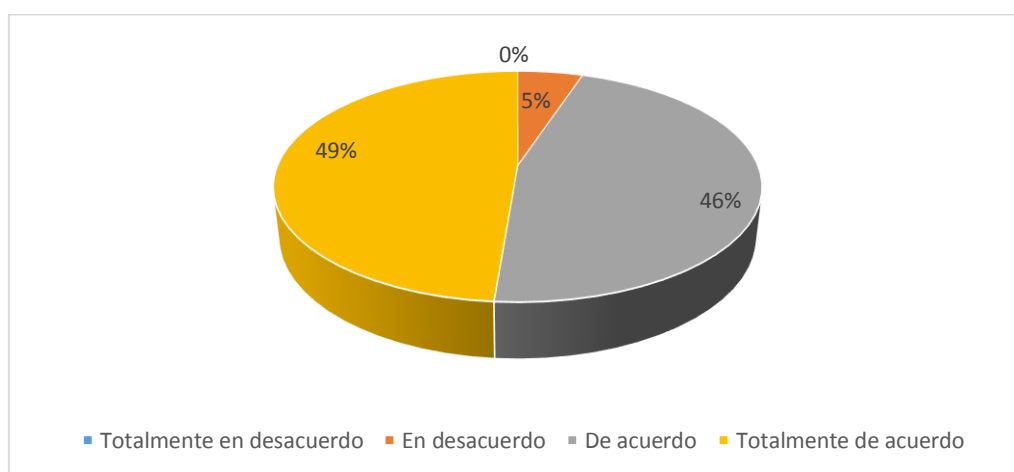
- Desempeño



*Figura 39:* Puntualidad.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

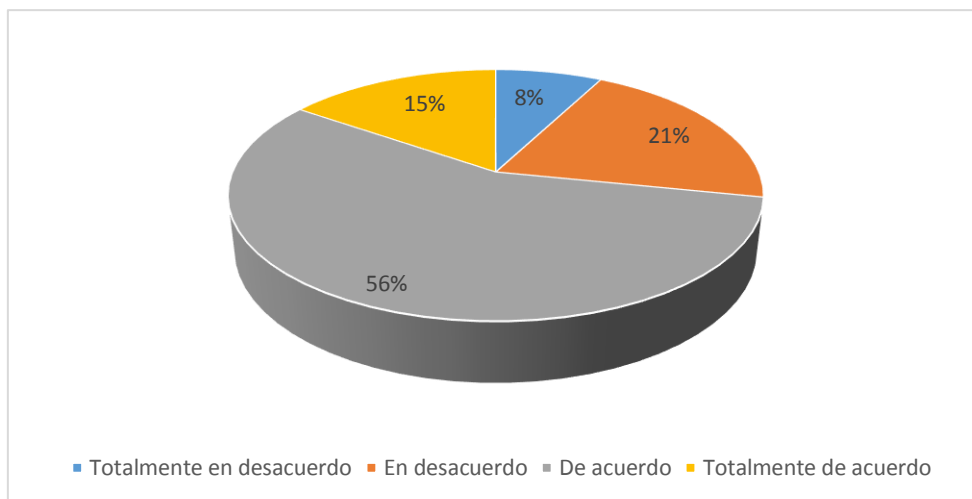
De los 39 colaboradores encuestados el 64% y el 36% está totalmente de acuerdo y de acuerdo. No se evidencia colaboradores que piensen lo contrario, por lo que se asume que tienen presente que la puntualidad es un valor importante.



*Figura 40:* Identificación con la organización.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

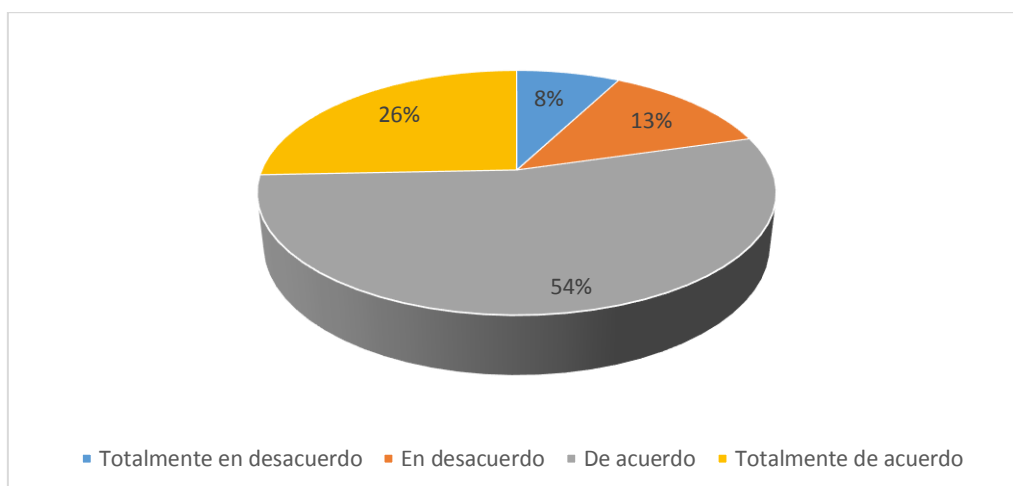
De los 39 colaboradores encuestados el 95% indica que se siente identificado con la organización, el 46% está de acuerdo y el 49% muy de acuerdo. Ante esta premisa se observa que el 5% no se siente identificado, por lo que podría ser una alerta de que no todo el personal se siente identificado con la organización afectando alguna otra variable.



*Figura 41:* Normas de la organización.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

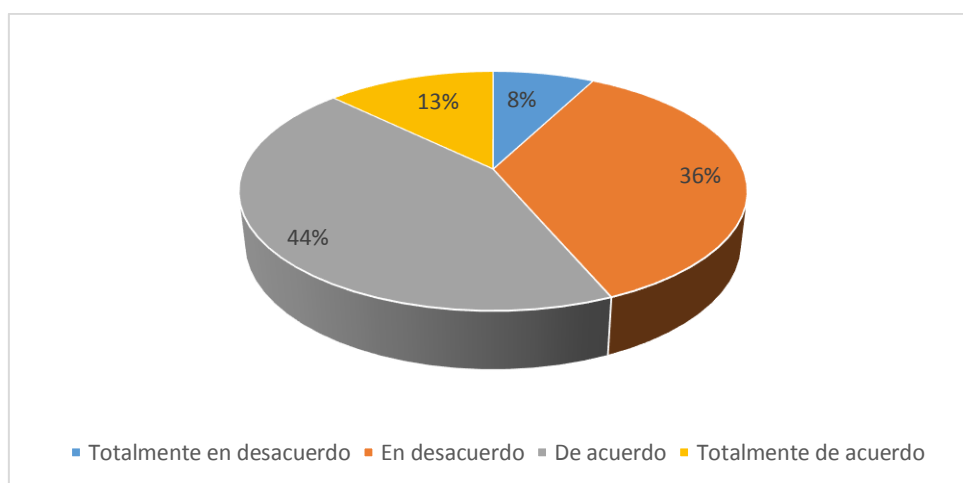
De los 39 colaboradores encuestados el 56% considera que efectivamente las normas de la organización le ayudan a realizar su trabajo, el 15% está totalmente de acuerdo con lo indicado; pero hay un 21% que piensa lo contrario y un 8% que está convencido en que las normas no le permiten realizar su trabajo.



*Figura 42:* Tareas que no sean su responsabilidad.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

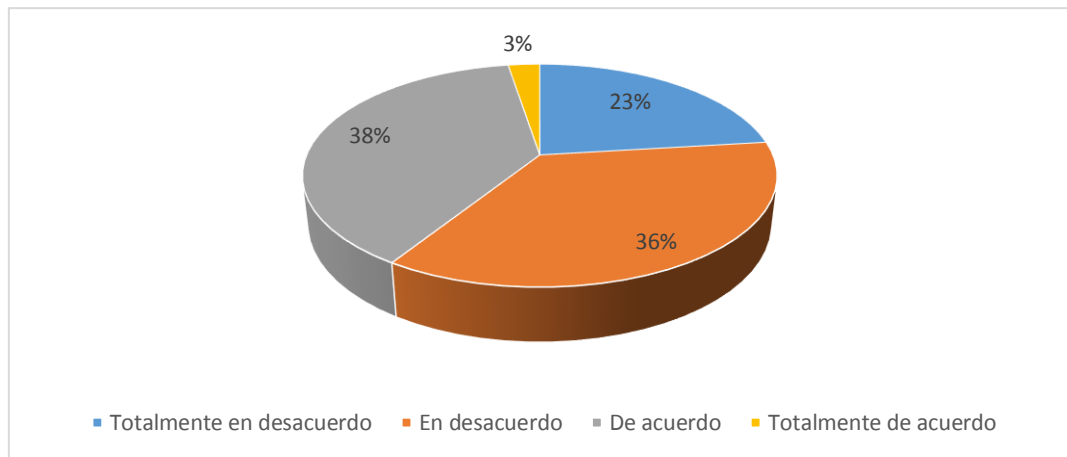
De los 39 colaboradores encuestados 54% indica que realiza tareas que le son asignadas así no sean su responsabilidad, el 26% está totalmente de acuerdo, el 8% indica que jamás realiza tareas que no sean su responsabilidad y el 13% manifiesta estar en desacuerdo.



*Figura 43: Reconocimiento.*

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados 44% indica que es reconocido cuando realiza sus labores de manera efectiva, pero se observa un 36% que piensa lo contrario, es decir casi la mitad piensa que no es debidamente reconocido por lo que podría ser una alerta si se busca aumentar el desempeño de los colaboradores.

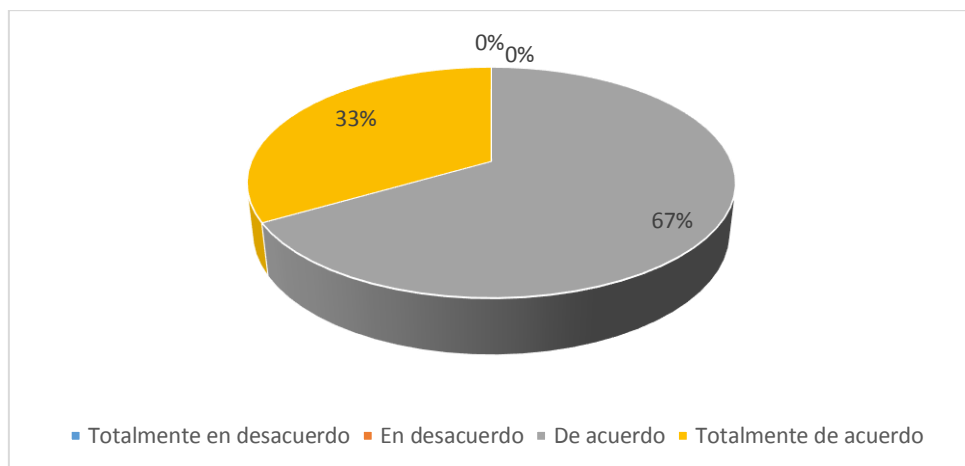


*Figura 44:* Autonomía para delegar responsabilidades.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 38% indica que tiene autonomía para delegar responsabilidades, el 36% y el 23% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, en este caso, se observa que más del 50% indica que no tiene autonomía para delegar.

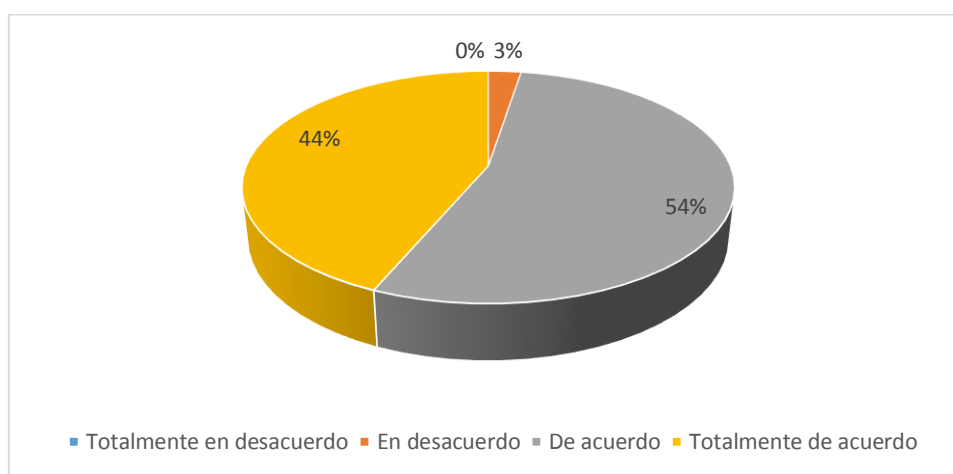
- Competencia



*Figura 45:* Apoyo a sus compañeros.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 67% de colaboradores indica que apoya a sus compañeros a realizar sus labores, el 33% indica que efectivamente apoyan a sus compañeros ya que muestran una posición totalmente de acuerdo, con la premisa establecida. No se observan posiciones diferentes, por lo que se presumiría que hay camaradería.

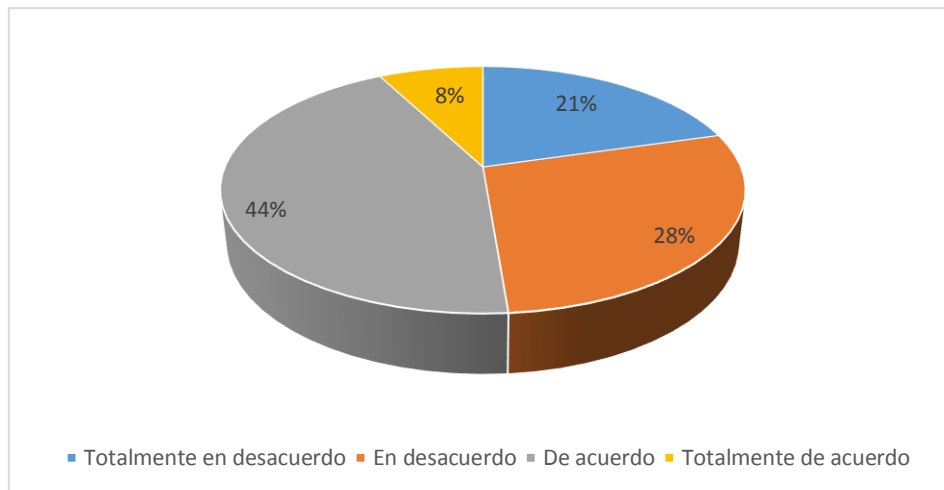


*Figura 46:* Manejo de la información.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 54% y el 44% se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con el manejo responsable de información confidencial de la organización, el 3% está en desacuerdo. Esto muestra que la gran mayoría de colaboradores tienen claro la importancia de la información que tienen a su disposición.

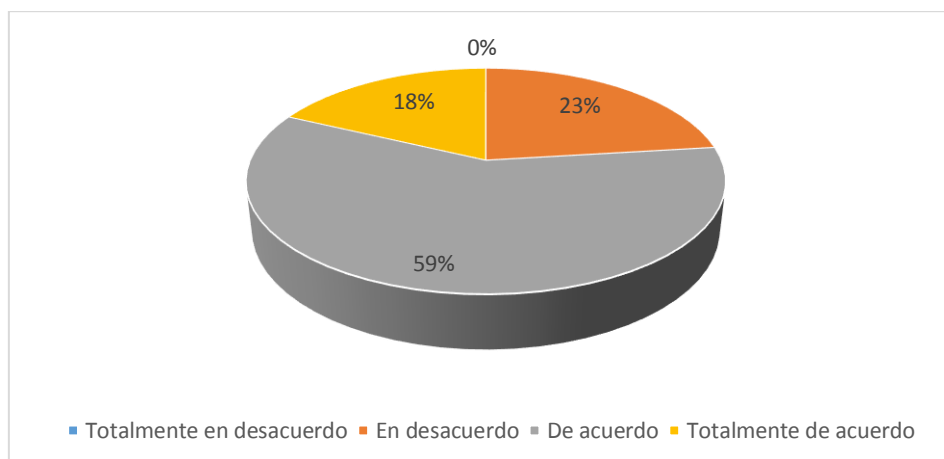




*Figura 47:* Capacitación.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 44% indica que recibe capacitación que le permite mejorar su desempeño laboral, pero el 28% indica que no la recibe, el 21% indica una posición en total desacuerdo respecto a la premisa establecida.

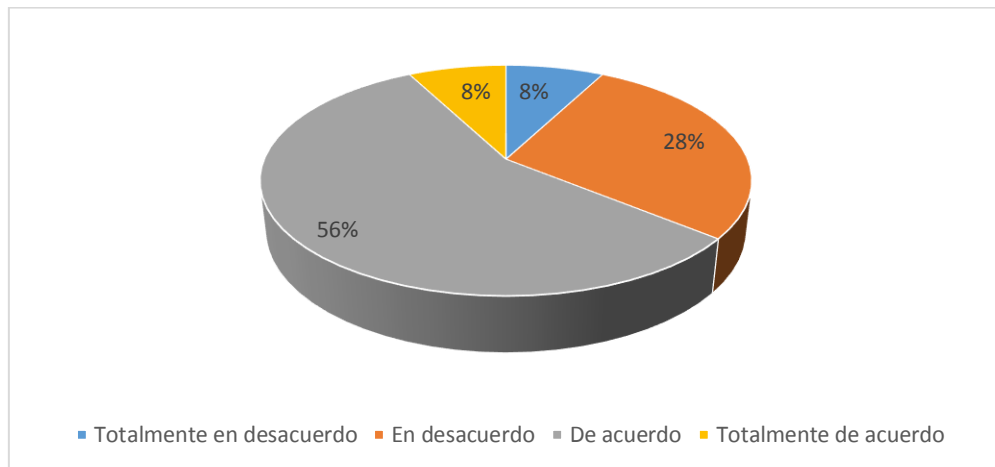


*Figura 48:* Trabajos adicionales.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 59% indica que realiza trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la institución, 18% está muy de acuerdo con la premisa, el 23% indica lo contrario.

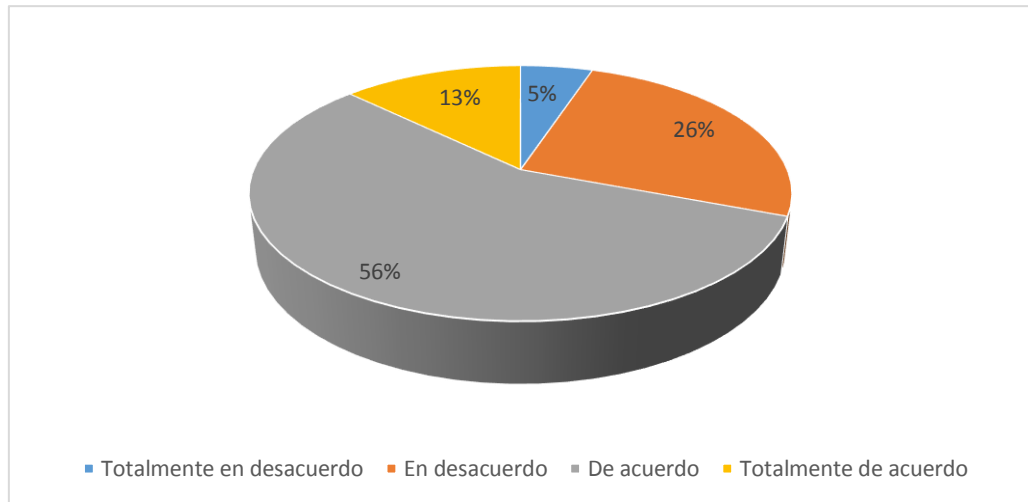
- Factores críticos



*Figura 49:* Seguridad en el puesto de trabajo.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

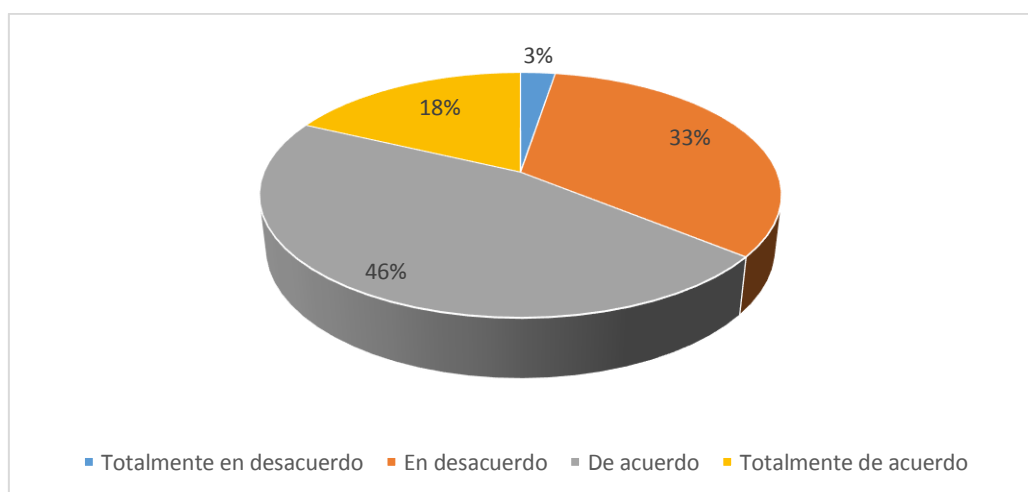
De los 39 colaboradores encuestados 56% indica que se siente seguro con su puesto de trabajo, el 28% indica que no se siente seguro. Además, se evidencia un 8% que está totalmente de acuerdo con la premisa planteada y 8%, totalmente en desacuerdo.



*Figura 50:* Gusto por el trabajo.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

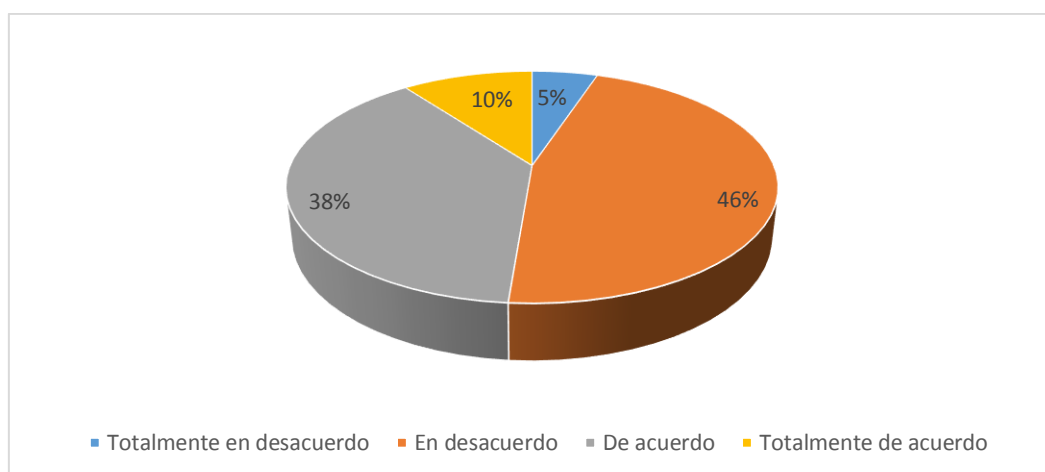
De los 39 colaboradores encuestados 56% indica que trabaja en la empresa porque le gusta trabajar en ella y no por obligación, se observa además que hay un 26% que piensa lo contrario, es decir están en la institución más por necesidad. El 5% está en total desacuerdo en que trabaja más por gusto que por necesidad.



*Figura 51:* La empresa lo valora.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

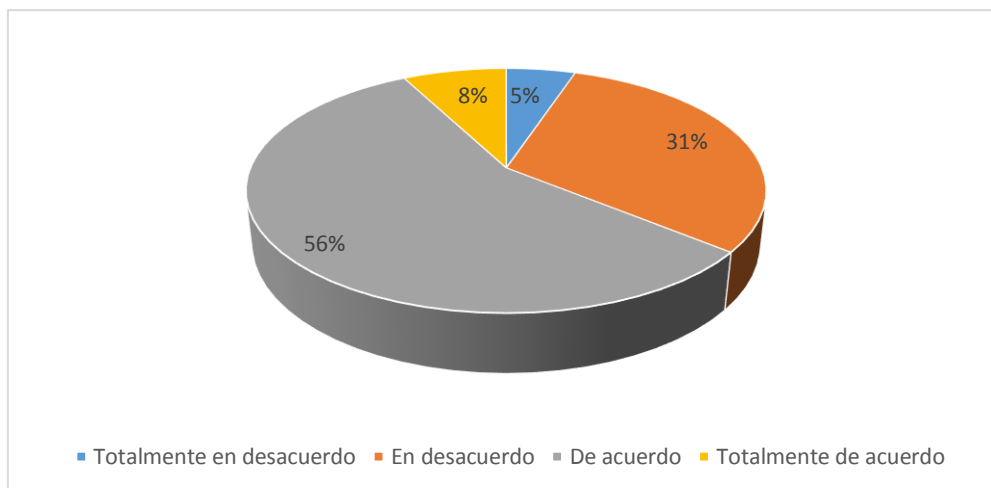
De los 39 colaboradores encuestados el 46% indica que está contento por como la empresa lo valora, el 33% indica lo contrario, el 18% está totalmente de acuerdo y el 3% está en total desacuerdo en cómo se sienten valorados por la institución.



*Figura 52:* Culpabilidad por dejar la empresa.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

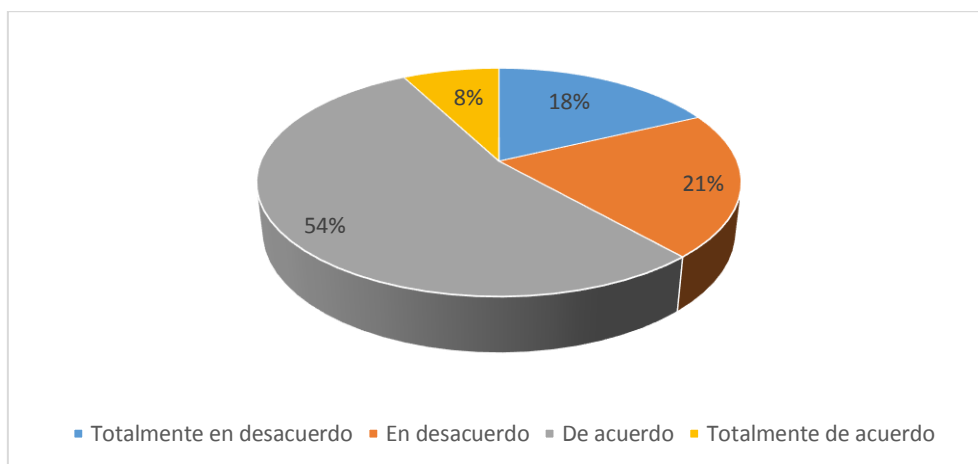
De los 39 colaboradores encuestados el 46% indica que no se sentiría culpable si dejase la empresa en estos momentos, el 38% indica que, si se sentiría culpable, el 10% manifiesta su total conformidad con el enunciado y solo el 5% su total disconformidad.



*Figura 53:* Le debe a la empresa.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 56% cree que le debe mucho a esta empresa, el 31% cree que no le debe nada a la institución. Posiciones radicales muestran 8% y 5%, totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente.



*Figura 54:* Trabajar el resto de su vida en la institución.

*Fuente:* Colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca.

De los 39 colaboradores encuestados el 54% indica que sí efectivamente sería feliz si pasara el resto de su vida laborando para esta institución, el 8% está muy de acuerdo; pero, el 21% muestra una posición contraria, es decir que no planea quedarse en la institución para siempre, el 18% está totalmente en desacuerdo.

## **5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

- Análisis, interpretación

Los resultados obtenidos en la presente investigación nos demuestran que, si existe una correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, esta correlación es positiva, y moderada; positiva ya que si la variable independiente mejora, la dependiente también mejora y viceversa; y moderada debido al impacto que tiene la variable independiente sobre la dependiente. Este análisis nos muestra que efectivamente si hay una relación, es decir si queremos que el desempeño laboral mejore, tendremos que mejorar primero el clima organizacional, esto difiere con lo manifestado por Gallegos (2013), quien indica que no existe una relación entre estas dos variables, es decir que el desempeño laboral depende de otros factores que tendrían mayor impacto en esta variable, como empresa lo que busca es maximizar el beneficio, no tomando en cuenta el clima organizacional teniendo en cuenta los resultados de su investigación; y difiere aún más con Saldaña y Sánchez (2016) quien concluye que si existe una relación pero que esta es indirecta, es decir que a mayor clima

organizacional, menor desempeño laboral, esta última respalda sus resultados indicando que el personal no posee un elevado nivel de desarrollo profesional y que básicamente laboran más por necesidad que por el gusto de estar en dicha empresa, por ello los trabajadores se esfuerzan para mantener su puesto de trabajo, ahora bien, en el caso de Financiera Credinka el personal es más capacitado y cuenta con formación profesional por lo que demandan un adecuado ambiente y clima organizacional para que pueda realizar sus labores de manera eficiente pero también que se sienta a gusto realizándolo, esto observamos en los resultados obtenidos, el 72% indica que se siente cómodo al realizar su trabajo, y el 23% está muy seguro de ello, el 92% se siente orgulloso de trabajar en la institución, el 56% trabaja más por el gusto que por necesidad y el 13% está muy seguro de ello; como vemos las investigaciones pueden analizar las mismas variables pero depende también de otros factores, como el entorno, el recurso humano, entre otros.

- **Discusión de resultados**

La mayoría de las investigaciones consultadas encuentran resultados similares, si hay correlación entre estas dos variables, en algunos casos el impacto es alto, en otros moderado, como en esta investigación, pero se concluye en general, que si queremos mejorar el desempeño de nuestros colaboradores, debemos asegurarnos que exista un clima adecuado, las condiciones adecuadas, que se sientan a gusto en su centro de labores, que sientan el apoyo, el reconocimiento, que pueden crecer junto con la organización, que se sientan parte de esta, que el crecimiento es de ambos,

entre otros; por lo que habrá que invertir recursos en mejorar el clima organizacional.

### 5.3. Contrastación de hipótesis

#### Correlación

El valor obtenido como significación aproximada, teniendo en cuenta el coeficiente de correlación de Spearman, es de 0.002, el cual es menor a 0.05 ( $p < 0.05$ ), lo que indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna planteada, es decir que el clima organizacional de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca está relacionada con el desempeño de sus colaboradores.

Se ha realizado el cálculo de la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral obteniendo lo siguiente:

Tabla 5: *Relación entre las variables*

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,518	,120	3,683	,001 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,488	,141	3,397	,002 <sup>c</sup>
N de casos válidos		39			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.



La correlación entre clima organizacional y desempeño laboral, teniendo en cuenta la correlación de Spearman es de 0.49, por lo que nos indica una correlación positiva moderada, es decir que el clima organizacional si influye de manera positiva en el desempeño laboral, tienen una relación directa, si se mejora el clima organizacional, este tendrá un efecto de mejora en el desempeño laboral. El impacto que tendría una variable en otra es moderado, debido a que se encuentra entre los rangos de 0.41 a 0.70.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### **6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema**

Los resultados obtenidos en la presente investigación nos muestran que existe una relación entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral, en ese contexto lo que se busca con la presente propuesta es realizar un plan de trabajo con propuestas que permitan elevar la percepción del clima organizacional y con ello aumentar el desempeño laboral.

##### a. Antecedentes.

La investigación tuvo como objetivo Determinar la influencia del clima organizacional de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca en el desempeño de sus colaboradores en el 2018. Esto llevó a investigar la percepción de los colaboradores respecto a cada una de las variables, para ambos casos se obtuvieron resultados que indican que el clima organizacional es moderado, así como también el desempeño laboral. Es decir que no se sienten satisfechos con el clima que actualmente brinda la organización, por lo que se podría plantear propuestas para revertir esta percepción y con ello aumente el desempeño de los colaboradores.

b. Objetivo General

Mejorar la percepción del clima organizacional en la Financiera Credinka Agencia Cajamarca 2018.

c. Objetivos específicos

- Identificar los puntos que no tienen buena percepción por parte de los colaboradores.
- Plantear un plan de trabajo que permita mejorar la percepción de los trabajadores respecto al clima organizacional.

d. Identificación de procesos

En los resultados obtenidos se han identificado pilares en los cuales se pretende trabajar esperando que con ello se mejore la percepción del clima organizacional en general.

Estos pilares donde se presume que puede haber cuellos de botella son los siguientes:

- Comunicación: Aquí se tendrá en cuenta lo manifestado por los colaboradores en los cuestionarios, en ellos se indica que hay colaboradores que piensan que no la comunicación no fluye de manera adecuada, es más existe un porcentaje que piensa que para nada la comunicación es adecuada, así también se evidencia que la percepción de la comunicación con jerarquías superiores es limitada por lo que podrían sentir que no hay apoyo o sentir que no hay confianza para expresar sus inquietudes, tanto a sus compañeros de la misma línea o a sus jefaturas. Se propondrá realizar talleres y asesorías en grupo y personalizadas.

- Responsabilidades claramente definidas y normas: teniendo en cuenta que todos los colaboradores sepan sus funciones y responsabilidades, así también conozcan el reglamento interno de trabajo y las políticas de la institución.
- Trato igualitario: se observa que la percepción de favoritismo en la institución está latente, por lo que se plantea realizar focus group para obtener la idea de los colaboradores respecto a su percepción de favoritismo en la institución y plantear alternativas de solución.
- Valoración del esfuerzo y reconocimiento: A través de planes de reconocimiento mensuales o anuales, así como indicar que los colaboradores pueden realizar línea de carrera en la institución.
- Sueldo: A través de capacitaciones a los colaboradores donde se dé a conocer los sueldos en el mercado, las comisiones de la institución, ya que todo el personal debería tener claro el plan de beneficios que se les ofrece.
- Capacitación: Se priorizará capacitaciones del sector como lavado de activos, gestión del riesgo, técnicas de ventas, atención al público entre otros, se propondrá realizar un listado de las capacitaciones específicas que creen los colaboradores deben tener para el cumplimiento de sus labores, plantear posteriormente a las jefaturas para la aprobación del plan.

e. Actividades a realizar



Variable	Propuesta	Metodología	Tiempo	Participantes	Meta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Responsabilidades claras	Capacitación sobre reglamentos y MOF	A la áreas de mayor número de personal, al personal encargado de atención al cliente, también donde exista mayor riesgo operativo, enfatizando a personal de mayor rotación	1 vez por trimestre y al personal nuevo	Todo el personal	Colaboradores conocen de manera eficiente sus funciones y el reglamento de la institución							
	Reuniones Grupales	Hacer partícipes a todo el personal de reuniones y eventos para conocer resultados y temas de interés	1 vez al mes	Todo el personal	Personal infiere que el trato es igualitario y que no hay preferencias.							
Trato igualitario	Evaluación	Evaluación 360°	1 vez cada trimestre	Todo el personal	Se obtiene la percepción en 360°							
	Mejor vendedor	Se tendrá en cuenta los resultados obtenidos al cierre de cada mes	1 vez al mes	Todo el personal	Obtener el reconocimiento del mejor vendedor de los productos de la institución, esto motivará a los colaboradores							
Reconocimiento	Mejor atención al cliente	A través de votaciones por cada área	1 vez al mes	Todo el personal	Obtener reconocimiento al colaborador que presente una eficiente atención al cliente, esto							

Variable	Propuesta	Metodología	Tiempo	Participantes	Meta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
					motivará a los colaboradores							
	Otorgamiento de diplomas cada 3 meses	Analizar las bases de la campaña colaborador eficiente que tenga un rendimiento excelente en sus indicadores durante 3 meses	1 vez cada trimestre	Todo el personal	Desempeño constante de los colaboradores lo cual los motivará y mejorará los resultados							
Sueldo	Informar	Informar al personal sobre sueldos en el mercado y en la institución	1 vez por trimestre	Todo el personal	Los colaboradores tienen claro los sueldos del mercado y de la institución							
		Análisis e información sobre metas grupales e individuales	1 vez por trimestre	Todo el personal	Los colaboradores tienen claro las metas grupales e individuales							
	Analizar comisiones	Empleados deben tener claro la política de comisiones, plantear factibilidad de comisiones para operaciones	1 vez por trimestre y al personal nuevo	Todo el personal	Colaboradores motivados							
Capacitación	Capacitaciones Trimestrales	Capacitaciones sobre el sistema financiero y microfinanciero	1 vez cada semestre	Todo el personal	Ampliar los conocimientos del sistema financiero y microfinanciero							

Variable	Propuesta	Metodología	Tiempo	Participantes	Meta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
		Capacitaciones sobre riesgo	1 vez cada trimestre	Todo el personal	Implementar cultura de gestión de riesgo en los colaboradores							
		Técnicas de ventas	1 vez cada semestre	Todo el personal	Mejorará las técnicas de ventas de los colaboradores, con ello sus resultados y su beneficio							
		Capacitaciones en manejo de RRHH y liderazgo por parte del administrador	1 vez cada semestre	Jefaturas	Jefaturas capacitadas sobre el manejo de RRHH y liderazgo							



## 6.2. Costos de implementación de la propuesta

Se estiman los siguientes costos de implementación de propuesta, lo cual se propondrá a jefatura.

Tabla 7: *Costos de implementación*

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Capacitaciones, charlas	S/. 8,000.00
Premios y reconocimientos	S/. 4,000.00
Materiales y equipos	S/. 1,000.00
Reuniones laborales	S/. 3,000.00
Otros	S/. 1,500.00
<b>Total</b>	<b>S/. 17,500.00</b>

## CONCLUSIONES

- La percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores es regular 77% y buena 23%, en los puntos que más se ha destacado es en la identificación del colaborador con la institución, con el éxito de la misma y también con el ambiente físico de trabajo. En los puntos más débiles encontramos a la percepción sobre la autonomía con la que cuentan los colaboradores, así como también en el tema remunerativo, así también se observa que la percepción sobre la jefatura al organizar grupos de trabajo que motiven al cumplimiento de objetivos no es la ideal.
- La percepción del desempeño laboral por parte de los colaboradores es regular 77% y buena 23%. Dentro de los puntos a rescatar tenemos que la percepción sobre la puntualidad es importante para los colaboradores, y están conscientes en que sus resultados benefician a la organización. Otro punto que aporta a la presente conclusión es la identificación de los colaboradores ya que, según los resultados, se sienten identificados con la organización. En los puntos más flojos respecto al desempeño laboral encontramos que perciben no encontrar autonomía para delegar responsabilidades, así como también percibe que las capacitaciones recibidas no son las suficientes o adecuadas para realizar las funciones actuales.
- Existe una correlación positiva moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca en el 2018, se obtuvo un coeficiente de  $r = 0.49$  de Spearman.
- La hipótesis planteada alterna es aceptada, obtuvo un valor de 0.002, descartándose la hipótesis nula ya que se obtuvo un valor de  $p < 0.05$ , es decir que El clima organizacional de la financiera Credinka Agencia Cajamarca está

relacionada con el desempeño de sus colaboradores en el año 2018, es decir que, al tomar estrategias para mejorar el clima organizacional, esto influirá en el desempeño laboral de los colaboradores, es decir mejorará.

## RECOMENDACIONES

- Las jefaturas deberán plantear planes trabajo para mejorar el clima organizacional en la institución a través del plan de mejora propuesto en la presente investigación, para ello se propondrá al departamento de recursos humanos plantear programas que permitan potenciar los temas de referentes a los beneficios económicos, remuneraciones acordes al mercado, bonos que estén de acuerdo a las metas y que los colaboradores estén en completo conocimiento de las mismas. Así también el área de recursos humanos y el área de organización y métodos velará por dar a conocer los reglamentos y beneficios con los que cuentan los colaboradores, proponiendo lineamientos de crecimiento y posibilidad de realizar línea de carrera en la institución, también es importante que se tenga en cuenta que la comunicación tendrá que ser asertiva y en 360° por lo que acá intervendrán todas las áreas de la agencia y el administrador deberá realizar diagnósticos periódicos para ver los avances. El área de recursos humanos, organización y métodos y jefatura de cada uno de los departamentos de la agencia, así como el administrador deberán plasmar en el plan operativo anual las capacitaciones que se tendrán durante el año, esto teniendo en cuenta los requerimientos de cada departamento. Administrador de agencia tendrá que programar capacitaciones en temas de liderazgo a cada una de las jefaturas.
- Administrador y jefaturas de los departamentos deberán realizar seguimiento continuo a través de evaluaciones de desempeño, para medir la evolución de este como consecuencia de las estrategias adoptadas por las jefaturas. Estas evaluaciones deberán ser periódicas y estarán bajo el cargo del departamento de

recursos humanos mínimo dos veces al año y retroalimentando a los colaboradores que evidencien alguna deficiencia o descontento, posteriormente se propondrán mejoras para superar las limitaciones encontradas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaru, A. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo: USAT. Escuela de Economía.
- Ashforth Albert, y Dutton (2010), "Construcción de identidad organizacional de los mandos medios. Un estudi Caso".
- Becerra, C.C. (2017). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016*. Arequipa: Universidad Católica Santa María.
- Bosio M y Peña R (2016). *El clima organizacional y surelación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda*. Colombia: Universidad de Cartagena.
- Brow y Moberg. (1990). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mosto.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y Consecuencias*. (págs. 119 - 185). México: Trillas.
- Cabanillas B. y Cabrejo R. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de medio ambiente de la empresa minera gold fields la cima s.a. de la provincia de hualgayoc en el año 2014*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte
- Cayetano, S.P. (2015). *Condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores de la Financiera Edyficar - Chimbote 2014*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México: McGraw-Hill.

- Chotón, C. (2011). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en el desempeño de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín S.A. en la ciudad de Trujillo*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Curtis, D. (2003). *Whatever Happened to Exploratory Data Analysis? An Evaluation of Behavioral Science Statistics Textbooks*.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Gibson, James. Ivancevich, Jhon y Donnelly Jr. James (1992). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. 7ma edición. U.S.A. Wilmington, Delaware: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Gallegos (2013), *Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del valle de los chillos del distrito metropolitano de quito*. Ecuador.
- González Jaramillo, S. &. (2013). *Las estrategias de aprendizaje en el Educación Médica Superior*. Edumecentro, 5(3), 212-224.
- Guion, R. (1973). *Organizational behavior and human performance, organizational climate*, 9(1), 120-125.
- Hernández, R. Fernandez, C. y Baptista M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México: McGRAW - HILL / INTERAMERICANA EDITORES. S.A. DE C.V.
- Hudalgo, P. (2007). *La importancia de la cultura y el clima organizacional en la eficacia de los trabajadores de la dirección regional de salud de tumbes en el periodo de junio a agosto 2007*. Tumbes.
- Indik, B. P. (1965). *Organization size and member participation: Some empirical tests of alternative explanations*. *Human Relations*. PsycINFO, 339-350.

- Inkson, J., Pugh, D., y Hickson, D. (1970). En J. H. Inkson, *Organization context and structure: An abbreviated replication*. (págs. 318-329). USA: Administrative Science Quarterly.
- Iturralde Torres, J. I. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda De La Ciudad De Ambato en el año 2.010*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica De Ambato.
- Koys, D. y Decosttis, T. (1991). *Inductive Measures Of Psychological Climate. Human Relations*.
- León, M.S. (2016), *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la institución Fondo Mi vivienda S.A. Sede Central - Lima en el año 2015*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y evaluación en Educación: un método de evaluación*. . Ed. Mexico DF. : MacGraw-Hill Interamericana.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Ediciones Mc Graw- Hill.
- Llaguento, L., y Becerra, S. (2014). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Dias de Santos.
- Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana, Dirección De Difusión Universitaria.
- Patterson , e. (2005). *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organizational Behavior*, Vol 26,pp 379–408.
- Payne. (1971). *Tesis: Relación de la Estructura Organizacional, el clima organizacional y la satisfacción laboral*. U.S.A.-Birmingham.



- Pérez Huamán, Y. M. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red n° 1 Pachacutec – Ventanilla*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Quispe, S. (2012). *Relacion entre la cultura organizacional y el clima organizacional de una empresa envasadora de GLP en la ciudad de trujillo*. Trujillo.
- Ramirez , E. (17 de 02 de 2012). *TEMAS NEW*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de TEMAS NEW: [www4.ujaen.es/~eramirez/Descargas/tema5](http://www4.ujaen.es/~eramirez/Descargas/tema5)
- Revilla, P., & Meza, A. (2013), *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 2013*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Robbins, S, y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. (págs. 33 - 37). Mexico: Alfaomega.
- Sabina León (2016), *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la Institución Fondo Mi vivienda S.A. Sede Central – Lima en el año 2015*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Saldaña, D., y Sánchez, M. (2016). *Relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de Eckerd Perú S.A. Sede Cajamarca, Cajamarca 2016*. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Vásquez, A.S. (2017). *El clima organizacional y el desempeño de los trabajadores de Compartamos Financiera S.A. Agencia Trujillo Centro - Año 2016*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Villamil, R. I. (2015). *Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo dela Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle período 2013*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán.

Zans, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la facultad regional multidisciplinaria de Matagalpa, UNAM - Managua en el período 2016*. Matagalpa.



13	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía				
14	Cuenta con libertad para expresar quejas y reclamos				
	<b>ESTRUCTURA</b>				
15	Los procedimientos establecidos en la institución se respeta por los miembros del equipo				
16	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas				
	<b>INNOVACIÓN</b>				
17	Existe una política de mejora en la organización				
18	Aporta nuevas ideas y/o sugerencias en función del mejoramiento de su área				
19	La empresa le brinda tecnología adecuada para realizar sus labores				
	<b>CONFLICTO Y COOPERACIÓN</b>				
20	Los miembros de la organización toman en cuenta sus opiniones				
21	Existe sana competencia entre sus compañeros				
22	Existe equidad en el trato que se le da a los colaboradores dentro de la organización				
	<b>RECOMPENSA</b>				
23	Considera que se valora el esfuerzo que hace en su trabajo				
24	Considera que sus ingresos percibidos están conforme con las actividades que realiza				
25	Cuanto mayor sea su desempeño mayor será su remuneración				
26	La empresa le da la oportunidad de ascender.				
	<b>CONFORT</b>				
27	La distribución física del ambiente de trabajo permite realizar sus labores				
28	Se cuenta con equipos y herramientas necesarias para realizar sus funciones				
29	La limpieza, iluminación, ventilación de las oficinas es adecuado para el desarrollo del trabajo				

**APÉNDICE 2:****ENCUESTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
FINANCIERA CREDINKA – AGENCIA CAJAMARCA.**

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar la percepción del colaborador respecto al desempeño laboral en la Financiera Credinka – Agencia Cajamarca. La encuesta es anónima para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas con total sinceridad, marcando con un aspa la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuestas buenas ni malas ya que solo son opiniones.

Se presentan un conjunto de afirmaciones con relación al desempeño laboral de la financiera Credinka – Agencia Cajamarca, favor de calificar las mismas con la siguiente recomendación:

**Escala:**

- 1. Totalmente en desacuerdo      2. En desacuerdo      3. De acuerdo**  
**4. Totalmente de acuerdo**

N°	ÍTEM	1	2	3	4
	<b>RESULTADOS</b>				
1	Sus resultados benefician a la organización				
2	Sus resultados afectan directamente a su organización				
3	Sus metas productivas son alcanzables				
	<b>DESEMPEÑO</b>				
4	Piensa que la puntualidad es muy importante				
5	Se siente identificado con la organización				
6	Considera que las normas de la organización le ayudan a realizar su trabajo				
7	Realiza tareas que le son asignadas así no sean su responsabilidad				
8	Es reconocido cuando realiza sus labores de manera efectiva				
9	Tiene autonomía para delegar responsabilidades				
	<b>COMPETENCIA</b>				
10	Apoya a sus compañeros para que realicen sus labores				
11	Maneja de una manera responsable la información confidencial de la organización				
12	Recibe capacitación para mejorar su desempeño laboral				
13	Realiza trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la institución				
	<b>FACTORES CRÍTICOS</b>				
14	Se siento seguro con su puesto de trabajo				

15	Trabaja en esta empresa más por gusto que por necesidad				
16	Está contento por como la empresa lo valora				
17	Se sentiría culpable si dejase ahora la empresa considerando todo lo que le ha dado				
18	Cree que le debe mucho a esta empresa				
19	Sería feliz si pasa el resto de su vida laborando para esta institución				

## ANEXOS

Fiabilidad de los instrumentos aplicados.

- Fiabilidad del cuestionario de clima organizacional

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,809	29

- Fiabilidad del cuestionario de desempeño laboral

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,735	19

- Medición del clima organizacional

Se utilizan 3 escalas, bajo, medio y alto, teniendo en cuenta las 29 preguntas y un puntaje máximo por pregunta de 4 (muy de acuerdo) y un puntaje mínimo por pregunta de 1 (muy en desacuerdo), en general el puntaje máximo que se puede obtener es de 116 y el mínimo es de 29; a partir de esto y teniendo en cuenta el cuadro que intervalos que se muestra a continuación se ha podido medir la percepción del clima organizacional de cada uno de los colaboradores y en promedio, este último será tomado como la percepción general del clima organizacional.

<b>Variable 1</b>	<b>Escala</b>
Malo	29-57
Regular	58-87
Bueno	88-116

- Medición del desempeño laboral

Se utilizan 3 escalas, bajo, medio y alto, teniendo en cuenta las 19 preguntas y un puntaje máximo por pregunta de 4 (muy de acuerdo) y un puntaje mínimo por pregunta de 1 (muy en desacuerdo), en general el puntaje máximo que se puede obtener es 76, y el mínimo 19; a partir de esto y teniendo en cuenta el cuadro que intervalos que se muestra a continuación se ha podido medir la percepción del desempeño laboral de cada uno de los colaboradores y en promedio, este último será tomado como la percepción general del desempeño laboral.

<b>Variable 2</b>	<b>Escala</b>
Malo	19-38
Regular	39-58
Bueno	59-76