

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DEL BANCO DE LA NACIÓN – OFICINA
PRINCIPAL”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

CÁCERES SÁNCHEZ, GABRIELA YOSSELIN

**Villa El Salvador
2017**

DEDICATORIA

A Dios, por darme fuerzas y brindarme buena salud para lograr este gran objetivo.

A los seres que más amo en este mundo: mis padres Robert y Gladys, mi abuelo José y mi hermano Cristopher por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más en lo personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Ha llegado un momento importante en el transcurso de mi vida, es el sueño que un día emprendí y me propuse, es la mejor experiencia de mi vida es por eso que quiero dedicar estas palabras y agradecer.

A Dios.

Por darme vida, salud y bienestar, por estar conmigo, fortaleciéndome, brindándome sabiduría y regalarme su amor infinito.

A ti Madre.

Por ser mi inspiración y el ejemplo de vida, simplemente tu presencia me hace feliz, eres mi mejor amiga. ¡Gracias por darme la vida! ¡Te amo!

A ti Padre.

Por darme la educación y ser mi guía, dándome fuerzas para nunca derrumbarme y superar todo obstáculo que se presente en mi vida, siempre apoyándome en hacer lo que más me gusta y me llena de felicidad. ¡Te amo!

A mi hermano.

Porque me demuestra cada día su apoyo incondicional, animándome y siempre estar presente cuando más lo necesito. ¡Te amo!

A mis maestros.

Gracias por la sabiduría, la entrega y el tiempo impartido por que gracias a sus conocimientos nos permiten ser unos profesionales de éxito y marcar diferencia.

A mi asesor.

Ronulfo Durand, quien me guio en todo el proceso con sus enseñanzas para la obtención de este logro.

A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (UNTELS).

En especial a la Facultad de Administración de Empresas que me dieron la oportunidad de formar parte de ella.

Al Banco de la Nación.

Por la oportunidad y sus enseñanzas pues todo lo aprendido ha servido en mi desarrollo profesional.

Finalmente, a todas aquellas personas que me apoyaron y me animaron a seguir adelante, para poder lograr este gran triunfo en mi vida.

Para todos ustedes mi gratitud y respeto.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
LISTADO DE FIGURAS	viii
LISTADO DE CUADROS	viii
LISTADO DE GRÁFICAS.....	xiii
RESUMEN	xviii
ABSTRACT	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	3
1.2 Justificación de la Investigación	6
1.2.1 Justificación Teórica	6
1.2.2 Justificación Práctica.....	7
1.2.3 Justificación Metodológica.....	7
1.3 Delimitación de la Investigación	7
1.3.1 Conceptual	7
1.3.2 Espacial	7
1.3.3 Temporal	7
1.4 Formulación del problema	7
1.5 Objetivos.....	8
1.5.1 Objetivo General	8
1.5.2 Objetivos Específicos	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2 Marco Teórico.....	14

2.2.1 Clima Organizacional	14
2.2.1.1 Historia y problemática del clima organizacional	15
2.2.1.2 Definición de clima organizacional	16
2.2.1.3 Variables que influyen en el clima organizacional	23
2.2.1.4 Características	24
2.2.1.5 Importancia del clima organizacional	26
2.2.1.6 Estructura del clima organizacional	26
2.2.1.7 Tipos de clima organizacional de Likert	27
2.2.1.8 Dimensiones del clima organizacional	29
2.2.1.9 Recomendaciones del clima organizacional	31
2.2.2 Desempeño Laboral	33
2.2.2.1 Definición de desempeño laboral	33
2.2.2.2 Factores que intervienen en el desempeño laboral	34
2.2.2.3 Dimensiones del desempeño laboral	35
2.3 Marco Conceptual	37
CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	43
3.1 Análisis del modelo o caso	43
3.1.1 Tipo de Investigación	43
3.1.2 Nivel de Investigación	43
3.1.3 Diseño de la Investigación	44
3.1.4 Población y Muestra	45
3.1.4.1 Población	45
3.1.4.2 Muestra	46
3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.1.5.1 Técnica	47
3.1.5.2 Instrumentos	47
3.1.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	48
3.1.6.1 Técnicas de Procesamiento de Datos:	48
3.1.6.2 Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados	48
3.2 Construcción del modelo	49
3.3 Comparación de los hallazgos	55
3.4 Interpretación de resultados	109
CONCLUSIONES	114

RECOMENDACIONES	116
REFERENCIAS	119
ANEXOS	128
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	128
ANEXO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	142
ANEXO 3: DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE CADA DIMENSIÓN...	146
ANEXO 4: CUESTIONARIO	152

LISTADO DE FIGURAS

<i>Figura 1: Proceso de Clima Organizacional</i>	23
<i>Figura 2: Diseño de la Investigación</i>	44
<i>Figura 3: Fórmula del tamaño de Muestra</i>	46
<i>Figura 4: Proceso de la encuesta</i>	53
<i>Figura 5: Proceso de la encuesta</i>	54

LISTADO DE CUADROS

<i>Cuadro 1: Población del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación</i>	45
<i>Cuadro 2: Relación específica del personal por Gerencia/Subgerencia/Sección del Departamento de Recursos Humano</i>	49
<i>Cuadro 3: Cálculo de la muestra</i>	50
<i>Cuadro 4: Cantidad de personas encuestadas</i>	52
<i>Cuadro 5: Sexo del personal encuestado</i>	55
<i>Cuadro 6: Edad del personal encuestado</i>	56
<i>Cuadro 7: Área a la que pertenece el personal encuestado</i>	57
<i>Cuadro 8: Antigüedad en la empresa</i>	58
<i>Cuadro 9: ¿Cuenta con los medios tecnológicos y de comunicación accesible para que desempeñe sus actividades de manera óptima? (TECNOLOGÍA)</i>	59
<i>Cuadro 10: ¿Se siente preparado para asumir tecnologías más avanzadas en su institución? (TECNOLOGÍA)</i>	60

Cuadro 11: ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo? (RECURSOS MATERIALES).....	61
Cuadro 12: ¿Los implementos o recursos para realizar su trabajo son óptimos? (RECURSOS MATERIALES).....	62
Cuadro 13: ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... ¿le permiten desempeñar su trabajo con normalidad? (AMBIENTE FÍSICO)	63
Cuadro 14: ¿Cuenta con lugares para el descanso del personal cuando se encuentra de refrigerio? (AMBIENTE FÍSICO).....	64
Cuadro 15: ¿Su jefe escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas? (RELACIÓN INTERPERSONAL)	66
Cuadro 16: ¿Su jefe le brinda retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles? (RELACIÓN INTERPERSONAL).....	67
Cuadro 17: ¿Están establecidos los canales de comunicación entre jefes y subordinados en el Departamento de RR.HH? (CANALES DE COMUNICACIÓN)	68
Cuadro 18: ¿Considera que la comunicación es oportuna y efectiva sobre las decisiones o cambios por parte de los directivos? (CANALES DE COMUNICACIÓN)	69
Cuadro 19: ¿Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo? (COMPAÑERISMO).....	70
Cuadro 20: ¿Existe colaboración entre los compañeros de trabajo? (COMPAÑERISMO).....	71
Cuadro 21: ¿Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)? (BENEFICIOS LABORALES).....	73

Cuadro 22: ¿Considera que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa? (BENEFICIOS LABORALES).....	74
Cuadro 23: ¿Recibe una compensación salarial acorde a sus habilidades y experiencia? (REMUNERACIÓN SALARIAL)	75
Cuadro 24: ¿Considera que debería ganar más de lo que le ofrecen? (REMUNERACIÓN SALARIAL).....	76
Cuadro 25: ¿Su jefe reconoce los logros que alcanza con su trabajo? (ASPIRACIONES)	77
Cuadro 26: ¿Considera que la motivación es un factor fundamental para desempeñar mejor su trabajo? (ASPIRACIONES)	78
Cuadro 27: ¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo? (TOMA DE DECISIONES)	79
Cuadro 28: ¿Tiene la libertad para tomar decisiones en cuanto a la ejecución de su trabajo? (TOMA DE DECISIONES)	80
Cuadro 29: ¿Tiene un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realiza? (RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR).....	81
Cuadro 30: ¿Cree que la autonomía que tiene son suficientes para desempeñar adecuadamente su trabajo? (RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR).....	82
Cuadro 31: ¿Consigue los objetivos propuestos en su puesto de trabajo? (EXIGENCIAS DEL PUESTO).....	83
Cuadro 32: ¿Conoce perfectamente las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo? (EXIGENCIAS DEL PUESTO).....	84
Cuadro 33: ¿El horario de trabajo establecido le permite desarrollarse en su puesto? (HORARIO DE TRABAJO)	85

Cuadro 34: ¿Está satisfecho con su horario de trabajo? (HORARIO DE TRABAJO).....	86
Cuadro 35: ¿Logra eficazmente las funciones asignadas? (EFECTIVIDAD)	87
Cuadro 36: ¿Considera que el tiempo de realización de las actividades que realiza es óptimo? (EFECTIVIDAD).....	88
Cuadro 37: ¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad? (NIVEL DE PRODUCTIVIDAD).....	89
Cuadro 38: ¿Recibe un pago adicional por lograr un determinado nivel de productividad? (NIVEL DE PRODUCTIVIDAD).....	90
Cuadro 39: ¿Cumple y termina oportunamente las tareas que se le encomienda? (CUMPLIMIENTO DE METAS).....	91
Cuadro 40: ¿La cantidad de trabajo que realiza se ajusta a sus posibilidades? (CUMPLIMIENTO DE METAS).....	92
Cuadro 41: ¿Posee el nivel de conocimiento necesario para desenvolverse en su puesto de trabajo? (CONOCIMIENTOS).....	93
Cuadro 42: ¿Cuenta con los conocimientos suficientes para brindar su trabajo con la calidad requerida? (CONOCIMIENTOS)	94
Cuadro 43: ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas? (LIDERAZGO Y COOPERACIÓN)	95
Cuadro 44: ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras en el área de trabajo? (LIDERAZGO Y COOPERACIÓN)	96
Cuadro 45: ¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno? (ADAPTABILIDAD).....	97

Cuadro 46: ¿El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado? (ADAPTABILIDAD).....	98
Cuadro 47: ¿Logra desarrollar su trabajo con precisión y calidad? (CALIDAD DE TRABAJO)	99
Cuadro 48: ¿Es proactivo en el cumplimiento de metas y tareas propuestas por la empresa? (CALIDAD DE TRABAJO).....	100
Cuadro 49: ¿Está satisfecho con las acciones que desarrolla en su puesto? (SATISFACCIÓN).....	101
Cuadro 50: ¿Considera que las tareas que realiza contribuyen al logro de los objetivos de la empresa? (SATISFACCIÓN).....	102
Cuadro 51: ¿Su comportamiento es adecuado al efectuar sus funciones laborales? (COMPORTAMIENTO).....	103
Cuadro 52: ¿Mantiene una actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo? (COMPORTAMIENTO).....	104
Cuadro 53: ¿Se siente orgulloso de trabajar en el Banco de la Nación?.....	105
Cuadro 54: ¿Recomendaría el Banco de la Nación como un lugar donde trabajar?.....	106
Cuadro 55: ¿Considera que los valores del Banco de la Nación reflejan el estilo de trabajo que existe en el Departamento de Recursos Humanos?	107
Cuadro 56: ¿Considera que existe un buen clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación?	108

LISTADO DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1: Sexo del personal encuestado</i>	55
<i>Gráfica 2: Edad del personal encuestado</i>	56
<i>Gráfica 3: Área a la que pertenece el personal encuestado</i>	57
<i>Gráfica 4: Antigüedad en la empresa</i>	58
<i>Gráfica 5: ¿Cuenta con los medios tecnológicos y de comunicación accesible para que desempeñe sus actividades de manera óptima? (TECNOLOGÍA)</i>	60
<i>Gráfica 6: ¿Se siente preparado para asumir tecnologías más avanzadas en su institución? (TECNOLOGÍA)</i>	61
<i>Gráfica 7: ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo? (RECURSOS MATERIALES)</i>	62
<i>Gráfica 8: ¿Los implementos o recursos para realizar su trabajo son óptimos? (RECURSOS MATERIALES)</i>	63
<i>Gráfica 9: ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... ¿le permiten desempeñar su trabajo con normalidad? (AMBIENTE FÍSICO)</i>	64
<i>Gráfica 10: ¿Cuenta con lugares para el descanso del personal cuando se encuentra de refrigerio? (AMBIENTE FÍSICO)</i>	65
<i>Gráfica 11: ¿Su jefe escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas? (RELACIÓN INTERPERSONAL)</i>	66
<i>Gráfica 12: ¿Su jefe le brinda retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles? (RELACIÓN INTERPERSONAL)</i>	67

Gráfica 13: ¿Están establecidos los canales de comunicación entre jefes y subordinados en el Departamento de RR.HH? (CANALES DE COMUNICACIÓN).....	68
Gráfica 14: ¿Considera que la comunicación es oportuna y efectiva sobre las decisiones o cambios por parte de los directivos? (CANALES DE COMUNICACIÓN).....	70
Gráfica 15: ¿Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo? (COMPAÑERISMO).....	71
Gráfica 16: ¿Existe colaboración entre los compañeros de trabajo? (COMPAÑERISMO).....	72
Gráfica 17: ¿Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)? (BENEFICIOS LABORALES).....	73
Gráfica 18: ¿Considera que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa? (BENEFICIOS LABORALES).....	74
Gráfica 19: ¿Recibe una compensación salarial acorde a sus habilidades y experiencia? (REMUNERACIÓN SALARIAL).....	75
Gráfica 20: ¿Considera que debería ganar más de lo que le ofrecen? (REMUNERACIÓN SALARIAL).....	76
Gráfica 21: ¿Su jefe reconoce los logros que alcanza con su trabajo? (ASPIRACIONES).....	77
Gráfica 22: ¿Considera que la motivación es un factor fundamental para desempeñar mejor su trabajo? (ASPIRACIONES).....	78
Gráfica 23: ¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo? (TOMA DE DECISIONES).....	79

<i>Gráfica 24: ¿Tiene la libertad para tomar decisiones en cuanto a la ejecución de su trabajo? (TOMA DE DECISIONES)</i>	<i>80</i>
<i>Gráfica 25: ¿Tiene un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realiza? (RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR).....</i>	<i>81</i>
<i>Gráfica 26: ¿Cree que la autonomía que tiene son suficientes para desempeñar adecuadamente su trabajo? (RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR).....</i>	<i>82</i>
<i>Gráfica 27: ¿Consigue los objetivos propuestos en su puesto de trabajo? (EXIGENCIAS DEL PUESTO).....</i>	<i>83</i>
<i>Gráfica 28: ¿Conoce perfectamente las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo? (EXIGENCIAS DEL PUESTO).....</i>	<i>84</i>
<i>Gráfica 29: ¿El horario de trabajo establecido le permite desarrollarse en su puesto? (HORARIO DE TRABAJO)</i>	<i>85</i>
<i>Gráfica 30: ¿Está satisfecho con su horario de trabajo? (HORARIO DE TRABAJO).....</i>	<i>86</i>
<i>Gráfica 31: ¿Logra eficazmente las funciones asignadas? (EFECTIVIDAD)</i>	<i>87</i>
<i>Gráfica 32: ¿Considera que el tiempo de realización de las actividades que realiza es óptimo? (EFECTIVIDAD).....</i>	<i>88</i>
<i>Gráfica 33: ¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad? (NIVEL DE PRODUCTIVIDAD)</i>	<i>89</i>
<i>Gráfica 34: ¿Recibe un pago adicional por lograr un determinado nivel de productividad? (NIVEL DE PRODUCTIVIDAD).....</i>	<i>90</i>
<i>Gráfica 35: ¿Cumple y termina oportunamente las tareas que se le encomienda? (CUMPLIMIENTO DE METAS).....</i>	<i>91</i>

<i>Gráfica 36: ¿La cantidad de trabajo que realiza se ajusta a sus posibilidades? (CUMPLIMIENTO DE METAS).....</i>	<i>92</i>
<i>Gráfica 37: ¿Posee el nivel de conocimiento necesario para desenvolverse en su puesto de trabajo? (CONOCIMIENTOS).....</i>	<i>93</i>
<i>Gráfica 38: ¿Cuenta con los conocimientos suficientes para brindar su trabajo con la calidad requerida? (CONOCIMIENTOS).....</i>	<i>94</i>
<i>Gráfica 39: ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas? (LIDERAZGO Y COOPERACIÓN).....</i>	<i>95</i>
<i>Gráfica 40: ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras en el área de trabajo? (LIDERAZGO Y COOPERACIÓN).....</i>	<i>96</i>
<i>Gráfica 41: ¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno? (ADAPTABILIDAD).....</i>	<i>97</i>
<i>Gráfica 42: ¿El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado? (ADAPTABILIDAD).....</i>	<i>98</i>
<i>Gráfica 43: ¿Logra desarrollar su trabajo con precisión y calidad? (CALIDAD DE TRABAJO).....</i>	<i>99</i>
<i>Gráfica 44: ¿Es proactivo en el cumplimiento de metas y tareas propuestas por la empresa? (CALIDAD DE TRABAJO).....</i>	<i>100</i>
<i>Gráfica 45: ¿Está satisfecho con las acciones que desarrolla en su puesto? (SATISFACCIÓN).....</i>	<i>101</i>
<i>Gráfica 46: ¿Considera que las tareas que realiza contribuyen al logro de los objetivos de la empresa? (SATISFACCIÓN).....</i>	<i>102</i>
<i>Gráfica 47: ¿Su comportamiento es adecuado al efectuar sus funciones laborales? (COMPORTAMIENTO).....</i>	<i>103</i>

Gráfica 48: ¿Mantiene una actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo? (COMPORTAMIENTO).....	104
Gráfica 49: ¿Se siente orgulloso de trabajar en el Banco de la Nación?..	105
Gráfica 50: ¿Recomendaría el Banco de la Nación como un lugar donde trabajar?.....	106
Gráfica 51: ¿Considera que los valores del Banco de la Nación reflejan el estilo de trabajo que existe en el Departamento de Recursos Humanos?	107
Gráfica 52: ¿Considera que existe un buen clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación?	108

RESUMEN

Este trabajo de investigación se realizó en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación - Oficina Principal. El estudio es descriptivo - correlacional, cuyo objetivo principal era determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral. Para obtener la información, se encontró la muestra considerando una población de 104 trabajadores y, según el cálculo estadístico, se encuestó a 50 trabajadores del Departamento de Recursos Humanos entre hombres y mujeres, que han estado prestando su trabajo como personal contratado y designado en esta institución. Con respecto al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario de clima organizacional que contiene 48 preguntas cerradas.

Por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 92% que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos. Las conclusiones alcanzadas a través de este estudio muestran que los empleados del Departamento de Recursos Humanos a veces logran realizar un desempeño que obtiene una calificación regular; Esto hace que no se sientan cómodos en sus trabajos debido al clima organizacional inestable que se maneja.

Palabras clave: clima organizacional y desempeño laboral

ABSTRACT

This research work was carried out in the Human Resources Department of the National Bank - Main Office. The study is a descriptive - correlational study whose main objective was to determine the influence of organizational climate on work performance. In order to obtain the information, the sample was found because the population is very large, so that 50 employees of the Department of Human Resources were surveyed between men and women, who have been providing their work in this institution. In relation to the data collection instrument, a questionnaire was applied. The organizational climate questionnaire consisted of 48 closed questions. Thus, it is stated with a level of confidence of 92% that the organizational climate influences the work performance of the workers Department of Human Resources. The conclusions reached by this study show that employees of the Human Resources Department are sometimes able to perform regularly because they do not feel comfortable in their jobs because of the unstable organizational climate.

Key words: Organizational climate and work performance.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se origina como consecuencia de los cambios que surgen actualmente, ya que las empresas buscan conseguir altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencias en el puesto de trabajo, excelencia, mayor productividad, rentabilidad, entre otros, pero ¿Dónde queda la reciprocidad que la empresa debería tener hacia el trabajador? Los directivos deberían tomar cartas en el asunto, brindar una mayor atención para no perder el activo más valioso, el talento humano, ya que, sin duda constituye el motor de la empresa y, por lo tanto, merece las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades laborales.

Si analizamos la jornada de una persona nos damos cuenta que gran parte de su vida lo pasa en la organización, por consiguiente, se puede decir que las organizaciones afectan a la persona y su calidad de vida. Por ello, tomando en cuenta que las organizaciones necesitan a las personas, deben ser conscientes de que tienen que satisfacer tanto sus necesidades materiales (retribución justa, condiciones ambientales adecuadas) como otro tipo de necesidades que afectan al espíritu: reconocimiento, confianza por parte de la organización, buen trato, entre otros.

Cuando se habla de la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, este se refiere al medio ambiente psicológico, es decir, a su estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción, los trabajadores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que definen su situación laboral, a esta atmósfera psicológica de la organización se le denomina clima organizacional.

Un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

Es por ello que, en el siguiente estudio, se va a analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal, donde el autor labora, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores y de esta manera incrementar su productividad y desempeño laboral.

Como primer punto se definió el problema, es decir el objeto de estudio, que constituyó la razón de ser de la investigación.

En el primer capítulo se define la descripción de la realidad problemática, justificación, delimitación de la investigación, formulación del problema y los objetivos.

En el segundo capítulo, se presentan los antecedentes de la investigación, marco teórico y el marco conceptual.

En el tercer capítulo, Desarrollo de la Metodología de la Investigación, se define el análisis del caso, construcción del caso mejorado, comparación de los hallazgos y la interpretación de los resultados.

Por último, se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados de la investigación

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

El presente trabajo de estudio, tiene como unidad de análisis al Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación- Oficina Principal, que se encuentra ubicada en el distrito de San Borja. Dicha empresa representa al Estado Peruano en las transacciones comerciales en el sector público o privado. Se ha podido evidenciar que alguno de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos tiene una imagen negativa de su institución, debido a la falta de comunicación, poca consideración por parte de su superior, conflictos interpersonales, insatisfacción, etc. los mismos que van creando un clima que no es favorable entre los miembros de la organización pudiendo esto afectar al desempeño laboral. Por esta razón, se busca crear un ambiente adecuado donde se practique el respeto y la tolerancia que debe existir entre unos y otros, es una pieza clave para que el potencial humano pueda convivir con armonía, y en integración, sin él es muy difícil lograrlo.

Es por eso que, el clima organizacional es actualmente uno de los términos utilizados para describir el conjunto de características que describen como se percibe la organización o una parte de ella, en función de lo que observan y experimentan los integrantes de la misma. El clima o ambiente laboral está fuertemente vinculado con la interacción de las personas, ya sea actuando grupalmente o en forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos y por consiguiente influye en la conducta de las personas y en el mejor éxito y desempeño de las organizaciones.

El contexto de clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación se desarrolla de manera inestable. Los trabajadores consideran que existe burocracia para los trámites administrativos, un inadecuado manejo de liderazgo por parte del jefe y, además, favoritismo lo que genera un ambiente poco agradable para los trabajadores afectando su actitud y rendimiento en el trabajo.

Si bien es cierto, los colaboradores tienen la mejor disposición para cumplir con sus actividades diarias y lograr los objetivos de la empresa, por lo que ésta debe brindarles las condiciones necesarias para que realicen su trabajo motivado. Sin embargo, existe temor por parte de los trabajadores en tomar sus propias decisiones ya que no se les brinda la autonomía suficiente para ello, no existe una buena comunicación y coordinación con su superior, no hay reconocimiento por los logros alcanzados y a esto se suma la incomodidad con las condiciones de trabajo (espacio, ruido, ventilación, iluminación).

Por otro lado, es importante también que las empresas ofrezcan beneficios sociales a sus trabajadores, como lo son: el seguro social, pensión de jubilación, gratificaciones, vacaciones, sobretiempos, bonificaciones, CTS, participación de

utilidades, asignación familiar, seguro de vida, escolaridad, maternidad, entre otros, ya que de esa manera el capital humano se sentirá contento y su rendimiento será óptimo lo cual beneficiaría a la organización. Sin embargo, los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación no están conformes con los beneficios que se les otorga, lo cual genera insatisfacción y por ende un mal desempeño laboral.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional. Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima organizacional motivante se convierten en asuntos clave para la productividad de la empresa.

Como se ha podido apreciar, el clima organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Por esta razón, considero de suma importancia llevar a cabo este estudio destinado a comprobar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación.

1.2 Justificación de la Investigación

1.2.1 Justificación Teórica

Los resultados de la presente investigación podrán ser incorporados al campo de la ciencia, ya que se está demostrando la influencia que existe de manera constante entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral. Los estudios de investigación sobre el clima laboral en las organizaciones, es un tema de innegable actualidad, de vital trascendencia y brinda a las organizaciones una nueva comprensión de lo que verdaderamente importa a la hora de trabajar; actualmente las exigencias y condiciones para realizar una determinada tarea son cada vez mayores.

Las organizaciones hoy en día deben garantizar a sus empleados relaciones humanas agradables, actividades motivadoras, estilo de dirección gerencial democrática y participativa. En otras palabras, el clima laboral debe ser agradable para desarrollar las actividades diarias.

Se justifica llevar a cabo este estudio por las siguientes razones:

- El clima organizacional es un aspecto importante en la gestión empresarial de una organización.
- Si el trabajador se encuentra motivado podrá desempeñarse mejor en su puesto de trabajo.
- Se podrá conocer en detalle las ventajas de mantener un adecuado clima organizacional dentro de la organización.
- Al mejorar el desempeño de los trabajadores se podrá alcanzar un aumento de productividad en la organización.

1.2.2 Justificación Práctica

Esta investigación servirá de guía para muchas instituciones que están en el mismo rubro de servicio, para que tomen conciencia de cómo unos conjuntos de variables pueden afectar de manera directa o indirecta el desempeño de los trabajadores.

1.2.3 Justificación Metodológica

Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en la investigación podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación.

1.3 Delimitación de la Investigación

1.3.1 Conceptual

Esta investigación se enmarca en los temas eje de clima organizacional y desempeño laboral.

1.3.2 Espacial

La investigación efectuada se realizó en el Banco de la Nación-Oficina Principal, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos.

1.3.3 Temporal

Esta investigación es de actualidad, por cuanto el tema de clima organizacional es vigente.

1.4 Formulación del problema

¿En qué medida el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar en qué medida el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Analizar las problemáticas que perjudiquen el ambiente laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal.
- Conocer cuáles son los factores críticos del clima organizacional, en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal.
- Analizar la situación actual del clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal.
- Describir el clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal.
- Determinar las fortalezas y debilidades en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal.
- Establecer mejoras y recomendaciones que permitan desarrollar un óptimo clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Se presentan un conjunto de trabajos que han sido realizados con anterioridad y que debido a la relación que tienen con la presente investigación, fueron tomados en consideración como antecedente para conocer los avances que se han realizado con respecto a la temática que es tratada por este estudio:

A nivel internacional, se destacan las siguientes investigaciones:

- **López Ramírez (2013)** en su investigación, “**Clima organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito afiliada a Micoope**”, presentada ante la Universidad Rafael Landívar-Guatemala, para optar al Título de Administrador de Empresas en el Grado Académico de Licenciado. Toma como objetivo general evaluar el clima organizacional de Cooperativa de Ahorro y Crédito Moyutan del municipio de Moyuta, Jutiapa y sus tres

agencias, localizadas en El Progreso, Jutiapa Chiquimulilla, Santa Rosa y Jalapa Cabecera, quien concluye, que se logró determinar que la Cooperativa Moyutan, R. L., motiva a sus colaboradores, a través de los siguientes medios: por incentivos económicos y sociales, con la participación en seminarios y talleres de trabajo en equipo, con la realización de actividades de celebración de sus cumpleaños y ocasiones especiales, como: día del cariño, día de la madre, día del padre, día del niño, así mismo a través de la realización de excursiones de parte de la Cooperativa y también se motiva a través de la realización de actividades deportivas extra laborales que involucran a personal operativo dentro de ellas. Por lo que se recomienda, fortalecer los programas de motivación, tanto en incentivos económicos, como sociales, con el fin de contribuir de manera positiva en clima organizacional de la Cooperativa. Así también es importante realizar talleres y charlas sobre trabajo en equipo de manera constante, para mantener el grupo siempre motivado orientado en el cumplimiento de las metas de la organización.

- **Pérez Chamorro (2014)** realizó la investigación: **“El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)”**, presentada ante la Universidad Central del Ecuador para optar Título de Psicólogo Industrial. Dicha investigación tuvo como objetivo general determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha). Se concluyó que : 1- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, debido a la desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a sus labores por parte de los

jefes, 2- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por el liderazgo autocrático que se desarrolla en la institución, ya que impide la aportación de nuevas ideas, sugerencias y opiniones lo que cohibe en cierto modo a dar un valor agregado al trabajo diario y 3- Con respecto al trabajo en equipo existe la falta de apoyo y cooperación entre los compañeros debido a inexistencia de participación en actividades institucionales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional, así como también se observa la obstaculización de las relaciones entre las diferentes unidades de la institución.

- **Antúnez (2015)** en su estudio sobre **“El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua”**, presentada ante la Universidad de Carabobo -Venezuela, trabajo de Grado para optar para Optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Tuvo como objetivo principal explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua. Se concluye que el clima organizacional efectivamente es un factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores, ya que la percepción positiva o negativa que mantiene una persona respecto a su trabajo, la cual se deriva, precisamente, de la atmósfera en la cual desarrolla sus actividades, se pueden obtener comportamientos dirigidos hacia la productividad o, por el contrario, desempeños laborales poco eficaces y eficientes.

Finalmente, se aprecia con base en los resultados obtenidos que los empleados que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de la soltura necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción.

A nivel Nacional, se destacan las siguientes investigaciones:

- **Revilla Aza & Meza Arenas (2013)** realizó la 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”**, presentada ante la Universidad Católica de Santa María para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Tuvo como objetivo principal analizar como el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A., Arequipa 2013. Concluye que: 1. El clima organizacional no es bueno con el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual afecta el logro de los objetivos organizacionales que espera alcanzar la empresa, 2. El desempeño laboral de los trabajadores necesita de un buen clima organizacional para lograr metas que tiene la empresa y tener un alto porcentaje de aceptación en el mercado, 3. La falta de organización en la empresa perjudica el desarrollo y cumplimiento eficiente de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito inca sur Arequipa, 4. El

desempeño laboral de los trabajadores se siente afectado por el clima de laboral 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.

- **Guevara Guevara (2015)** desarrolló una investigación titulada: **“El clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal - Puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 – 2014”**, presentada ante la Universidad Nacional del Altiplano- Puno, para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Tuvo como objetivo principal analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014. Esta investigación concluye que existe relación directa entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, y que los factores que muestran mayor influencia en el Clima Organizacional son: Estabilidad, Autorrealización, Liderazgo y Relaciones interpersonales y el factor que muestra mayor influencia en el desempeño laboral es el cumplimiento de metas.
- **Chirito Maguiña & Raymundo Vargas (2015)** desarrolló una investigación titulada: **"La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014"**, presentada ante la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión -Huacho, para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración. Tuvo como objetivo principal determinar de qué manera la motivación incide en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho,

periodo 2014. Esta investigación concluye que la motivación incide significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en huacho, periodo 2014; es decir en esta institución financiera se comprobó que el ambiente laboral, políticas de la organización, salario, seguridad en el puesto y comunicación, conllevan a que los trabajadores se desempeñen de manera eficiente y eficaz, brindando el mejor servicio a los clientes. Además, en el Banco Interbank, se capacita al personal para que desempeñe su labor de manera eficiente y cuente con la experiencia necesaria para realizar su trabajo y cumplir con las metas establecidas.

2.2 Marco Teórico

El marco teórico permite orientar la búsqueda y ofrecen una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en la investigación. Según Santa Cruz (2015) las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. Entonces, el marco teórico permite desglosar las variables en las cuales se apoya la investigación.

2.2.1 Clima Organizacional

La investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición. (URIBE PRADO, 2015, p. 39)

2.2.1.1 Historia y problemática del clima organizacional

Los orígenes de la preocupación por el clima laboral se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología. Dicha preocupación partió de la demostración de que toda persona percibe de modo distinto el contexto laboral en el que se desenvuelve, y que esta percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. La importancia del conocimiento del clima laboral, ha sido tema de marcado interés hasta nuestros días, dejando de ser un elemento superficial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y la necesidad de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional. En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos y proyectos personales. Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinarán las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo.

2.2.1.2 Definición de clima organizacional

Desde que el tema de clima laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que se puede mencionar: ambiente, atmósfera, clima organizacional o clima laboral. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se habla de clima en una organización cuando: "hacemos referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Por lo tanto, se establece así que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales". (Guillen Gestoso & Guil Bozal, 2000, pág. 166)

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Cornell (1950), define el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización.

Según lo señalan **Woodman & King (1978)** las primeras definiciones al respecto que obtuvieron mayor aceptación son las siguientes:

- **Forehand y Gilmer (1964)** definen al clima organizacional como un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente

duraderas en el tiempo y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

- **Tagiuri y Litwin (1968)** consideran al clima organizacional como el resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de característica o atributos de la organización”.
- **Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)**, basados en las propiedades del clima organizacional, lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias.

Dessler (1979), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Glick (1985), expresa el clima como un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que

describen el contexto organizacional de las acciones del individual. El clima, para Glick, es un resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.

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

Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Schein (citado por Davis, 1991), menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Para Chiavenato (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización". Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las

metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Seisdedos (1996), denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Manuel silva (1996) considera el clima como: “una estructura y un proceso continuo de estructuración, pero también como una actitud colectiva, producida continuamente y reproducida por las interacciones de los miembros”. Silva añade que en el centro de todos estos procesos de estructuración esta la comunicación como práctica clave organizacional y fuerza constitutiva de todos los climas.

Rodríguez (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones de los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

Robbins (1999) se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

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

Méndez Álvarez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las

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

Fedérico Gan Busto y Jaume Triginé I Prats (2006), consideran que el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas, de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que indican y focalizan el clima o ambiente laboral.

Hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. Las razones son evidentes: un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa.

Por el contrario, un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la

conflictividad son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos.

Ricardo Pérez (2016) indica que el clima laboral es un factor muy importante que en un sentido positivo mantiene un desarrollo sostenido de la empresa y la productividad, pero el gran dilema de los empresarios en la actualidad, es cómo combinar desarrollo, productividad y buen clima laboral al mismo tiempo, la respuesta es muy simple, se resumiría en 3 simples palabras: empatía sinergia y liderazgo.

El tema de clima laboral es una parte vital en la vida de una organización, es la que mueve los hilos de la productividad y la estabilidad de una empresa y sin estos elementos, simplemente no hay crecimiento, “el clima laboral se genera por un estado de disposición, y se mantiene por un estado de conciencia”.

El clima laboral es como una mezcla de pensamientos, actitudes y costumbres atrapadas entre cuatro paredes que se mueven en todas direcciones y cuando se encuentran en el mismo camino, pero en sentidos contrarios, chocan y se genera un conflicto que afecta las relaciones y la armonía laboral.

Es importante entender que, el clima laboral se comienza a construir desde la misma concepción de una idea de negocio, desde que se define la filosofía de la empresa, no cuando ya se tiene un conflicto que remediar como normalmente sucede.

Manuel Cubas (2017) indica que el clima laboral son las percepciones del colaborador, positivas o negativas, con respecto a la empresa y tienen una gran influencia en su desempeño y eficiencia en sus tareas. Ayuda además a unir al equipo para lograr objetivos comunes, los motiva, potencia sus habilidades e incrementa su productividad.

Fortalecer el Clima Laboral permite a todos los colaboradores de la empresa trabajar en armonía y lograr el crecimiento de la organización.

Fernando Lanzer (2017) indica que el clima laboral es una medida colectiva de cómo los miembros de un grupo se sienten, perciben y describen un grupo en un momento dado. Para describir el clima, a menudo es útil ofrecer un conjunto de criterios definidos previamente para que sirvan como lenguaje descriptivo, o escala de factores que ayudan a ir más allá del lugar. El clima organizacional puede cambiar rápidamente, de un día para otro.

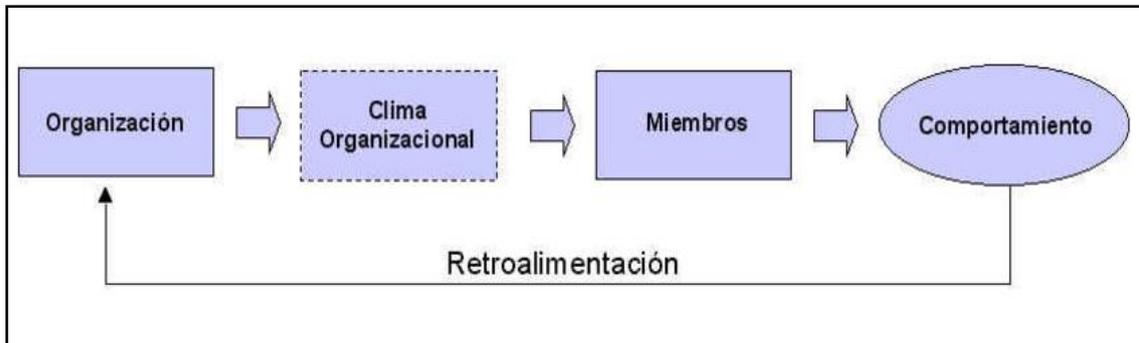
De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalvez, 1997)

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos. Estas conductas inciden en la

organización, y, por ende, en el clima, completando el circuito que mostramos a continuación:

Figura 1: Proceso de Clima Organizacional



Fuente: Obtenido de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

2.2.1.3 Variables que influyen en el clima organizacional

Se establecen las siguientes variables para definir el concepto de clima organizacional (Allende, 2001, pág. 22) :

- **Variables del ambiente físico.** Tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- **Variables estructurales.** Tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

- **Variables del ambiente social.** Tales como el compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- **Variables personales.** Tales como las actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- **Variables propias del comportamiento organizacional.** Tales como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

2.2.1.4 Características

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características (Goncalvez, 1997):

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución.

Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (Goncalvez, 1997)

2.2.1.5 Importancia del clima organizacional

El buen clima de trabajo representa un factor determinante para cualquier colaborador de la organización y está demostrado que, tiene más peso que la retribución económica. (Zapata Palacios, 2018)

En este sentido, es una realidad incuestionable la importancia del ambiente físico (mobiliario, comodidad, ergonomía...) y del ambiente social. Desde este punto de vista, al empleador le conviene medir y diagnosticar periódicamente esta realidad interna para estar al tanto del grado de satisfacción que existe a nivel laboral. Al Gerente, como máximo responsable de la productividad, le corresponde conocer a partir de datos objetivos y con estadísticas: si existe integración entre los equipos de trabajo; cómo percibe y/o qué opina el personal acerca de las condiciones de trabajo, el liderazgo, la iniciativa, la motivación, los objetivos laborales, el desarrollo personal, el compañerismo, la comunicación interna, entre otros aspectos.

2.2.1.6 Estructura del clima organizacional

El clima laboral se sostiene por cuatro pilares principales y cada uno juega un papel muy importante, porque está basado en el comportamiento humano, si uno falta, perderá su equilibrio y entonces surgirán las dificultades, que son tan comunes en la actualidad. (Pérez, 2016, págs. 199-200)

- **Confianza:** Para que el trabajo fluya, es necesario confiar en nuestro equipo de trabajo, en nuestros compañeros homólogos, en nuestros superiores y principalmente en nosotros mismos. La confianza, no se exige; primero se ofrece, después se gana y al final se comparte.

- Comunicación: Es la magia de la palabra, en la forma que la utilicemos será el efecto que causará, es decir, para alentar, para felicitar, para reanimar y nunca para recriminar, para ofender, ni para humillar.
- Disciplina: Es la forma de exigirnos a nosotros mismo hacer lo que tenemos que hacer, en el momento que lo tenemos que hacer y de la forma que lo tenemos que hacer, la disciplina es un hábito que genera personas altamente efectivas para trabajar.
- Respeto: El más importante de todos, el respeto fortalece la confianza y las relaciones interpersonales, es el elemento de mayor influencia en un clima laboral favorable o desfavorable, aunque sabemos que es difícil lograr que una persona cambie sus costumbres y actúe con respeto a una edad avanzada, si nunca lo fue antes.

2.2.1.7 Tipos de clima organizacional de Likert

Likert (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. (García Ramírez & Ibarra Velasquez, págs. 8-9)

- **Clima de tipo autoritario:**

Sistema I: Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la

organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II: Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo:

Sistema III: Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima

presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV: Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

2.2.1.8 Dimensiones del clima organizacional

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. (Goncalvez, 1997)

1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. RESPONSABILIDAD

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. 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 otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. ESTÁNDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. IDENTIDAD

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

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

2.2.1.9 Recomendaciones del clima organizacional

Para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones (Cubas, El portal del capital humano, 2017)

1. Líderes comprometidos.

Tener directivos que se expresen en todo momento con respeto y logren que las personas puedan sentirse cómodas, es el mejor ejemplo de conducta para todos los colaboradores. El respeto es la base para construir una buena relación, esto permitirá que los profesionales trabajen como un equipo en la búsqueda de lograr resultados.

2. Coherencia.

Los valores que la empresa proyecta hacia el cliente y el mercado deben ser los mismos que practican y fomentan al interior de la organización. Las acciones hablan mejor que las palabras, fideliza a los clientes y logra que los colaboradores se conviertan en embajadores.

3. Valores claros.

Para tener colaboradores motivados es necesario que estén identificados con los valores de la empresa tanto en su estructura de negocio con los clientes y con la sociedad en general. Ahora más que nunca, los profesionales buscan cambiar al mundo y eligen trabajar en empresas socialmente responsables y que tengan credibilidad.

3. Identificación con la empresa.

Cuando los objetivos son claros y cada colaborador conoce la misión y visión de la empresa, entiende el rol e importancia que cumplen dentro de la organización. El saber que cada acción realizada contribuye al crecimiento de la organización lo motivará.

4. Disponibilidad de recursos.

El profesional debe tener todas las herramientas tecnológicas actualizadas y materiales adecuados para realizar su labor. Esto le permitirá trabajar de forma eficiente incrementando su productividad.

2.2.2 Desempeño Laboral

2.2.2.1 Definición de desempeño laboral

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez (2003), como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato (2008), ya que expone que: “el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos”.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dado por Stone (2001) quien afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Sin embargo, otro concepto fundamental es la que utilizan Milkovich y Boudreau (1996), pues mencionan: “el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables”.

(Rivera Vivanco, 2015, p.37)

2.2.2.2 Factores que intervienen en el desempeño laboral

- **La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
- **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.
- **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
- **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se

encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

- **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

2.2.2.3 Dimensiones del desempeño laboral

- **Dimensión Productividad laboral:**

D'Alessio (2012), la productividad es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente del recurso (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así.

$$\text{Productividad} = \text{Productos} / \text{Insumos} = \text{Resultados} / \text{Recursos}$$

Heizer & Render (2007), “La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital”

Paz & Gonzales (2013), “La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos”

Gaither & Frazier (2005), “la productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión)”.

- **Dimensión eficacia laboral**

Eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos” (Coulter R., 2008).

Da Silva O. Reinaldo (2008), a eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Andrade (2008), la eficacia “es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva”.

Epañola (2008), capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Idalberto (2008), la eficacia es una medida del logro de resultados.

Koontz (2008), la eficacia es el cumplimiento de objetivos.

- **Dimensión eficiencia laboral**

Chiavenato I. (2010), eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.

Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$ Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

Wehrich (2010), la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Coulter R. (2010), la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

Da Silva (2010), la eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

Mejía (2013), efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

2.3 Marco Conceptual

COMUNICACIÓN: Se puede definir como el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última de una respuesta sea su opinión, actitud o conducta.

COORDINACIÓN: Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Conjunto de valores, visiones conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: El diagnóstico es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y del talento humano que se encuentran dentro de una organización. A través del diagnóstico descubrimos los aspectos en cada área que requieren mantenerse, modificarse, o cancelarse. Incluye recopilación de información pertinente cambio y aprovechando el potencial de la organización.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: Son elementos de análisis de lo que pasa en el interior de la empresa. Con esta información el empresario puede tomar medidas que permitan mejorar la actitud del personal hacia la productividad y la empresa misma.

RELACIONES LABORALES: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

COMPENSACIÓN: Nivel de satisfacción que se produce en los empleados a partir de los sueldos, beneficios y prestaciones recibidos por el desempeño de sus funciones.

INFRAESTRUCTURA: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.

MOTIVACIÓN: Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

MOTIVACIÓN LABORAL: Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo.

REMUNERACIÓN: Todo aquello que una persona recibe como pago por un trabajo o actividad realizada.

RESPONSABILIDAD: Sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

COMPETENCIAS LABORALES: Capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.

LEALTAD: Sentimiento de respeto y fidelidad hacia una persona, compromiso, comunidad, organizaciones, principios morales, entre otros.

AUTONOMÍA: Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Calidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

DESEMPEÑO LABORAL: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

EFICACIA: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución. En qué medida está cumpliendo con sus objetivos.

EFICIENCIA: Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

EFICIENCIA LABORAL: Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea.

PRODUCTIVIDAD: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

PRODUCTIVIDAD LABORAL: Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

PERCEPCIONES: es la acción y efecto de percibir. En este sentido, el término percepción hace alusión a las impresiones que puede percibir un individuo de un objeto a través de los sentidos (vista, olfato tacto, auditivo y gusto).

ACTITUDES: Definida como la manifestación de un estado de ánimo o bien como una tendencia a actuar de un modo determinado.

Definiciones de otros autores:

- *C. M. Judd.* “Las actitudes son evaluaciones duraderas de diversos aspectos del mundo social, evaluaciones que se almacenan en la memoria”.
- *R. Jeffress.* «La actitud es nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida».

COSTUMBRES: Modo habitual de obrar que se establece por la repetición de los mismos actos o por tradición. Se trata, por lo tanto, de un hábito.

COOPERACIÓN: Conjunto de acciones y esfuerzos que, conjuntamente con otro u otros individuos, realizamos con el objetivo de alcanzar una meta común.

Valoración: Importancia que se le concede a una cosa o persona.

RESPECTO: Sentimiento positivo que se refiere a la acción de respetar; es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa.

HABILIDADES: Aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

DESTREZAS: Habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad y haciéndolo de manera correcta.

Potencialidad: Capacidades que una persona puede desarrollar.

RESULTADOS: Consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso.

LOGRO: Alcance de una meta previamente propuesta por una persona o un grupo de personas.

CONFIANZA: Seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo.

PERMANENCIA: Cualidad subjetiva que no tiene un tiempo determinado o específico si no que puede variar de caso en caso de acuerdo al objeto o sujeto al que se aplique.

PUNTUALIDAD: Capacidad o actitud que es característica de una persona responsable (en cuanto a tiempo se refiere) al momento de realizar una labor, la cual la desempeña en el tiempo que se ha planteado previamente.

IDENTIDAD: Serie de rasgos, atributos o características propias de una persona, sujeto o inclusive de un grupo de ellos que logran diferenciarlos de los demás.

ASISTENCIA: Control de accesos que permiten llevar un registro de las entradas y salidas de los empleados en una empresa.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

3.1 Análisis del modelo o caso

3.1.1 Tipo de Investigación

La investigación está orientada a determinar la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humando del Banco de la Nación- Oficina Principal. En tal sentido se puede señalar que el presente estudio, será de tipo APLICADA pues en su desarrollo se logrará aplicar conocimientos teóricos sobre el Clima Organizacional a una realidad concreta como las empresas bancarias; en este caso particular se abordará concretamente sobre el Clima Organizacional del Banco de la Nación como herramienta estratégica para elevar los niveles de Desempeño Laboral.

3.1.2 Nivel de Investigación

La presente investigación se desarrollará a un nivel DESCRIPTIVO, lo que nos permitirá describir cómo se relaciona el Clima Organizacional con el Desempeño

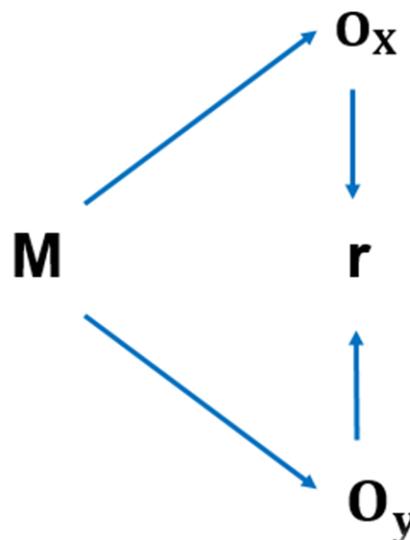
Laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humando del Banco de la Nación- Oficina Principal.

3.1.3 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es DESCRIPTIVO-CORRELACIONAL. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. En este sentido, la presente investigación nos permite conocer el grado de relación que existe entre ambas variables (clima organizacional y desempeño laboral).

La representación del diseño de la investigación es la siguiente:

Figura 2: Diseño de la Investigación



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

M = Muestra de investigación

O_x = Observaciones de la variable independiente: Clima Organizacional

O_y = Observaciones de la variable dependiente: Desempeño laboral

r = Coeficiente de correlación entre ambas variables.

3.1.4 Población y Muestra

3.1.4.1 Población

Se entiende por población el “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio. Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio”. (Arias, 2006)

Por lo tanto, la población del Departamento de Recursos Humanos serán todas aquellas personas que participan de manera exclusiva y cotidiana en las actividades diarias, la cual está constituida por 104 colaboradores quienes se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 1: Población del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación

PERSONAL	CANTIDAD
Gerencia	6
Subgerencia	8
Sección	90
TOTAL	104

Fuente: Elaboración Propia

3.1.4.2 Muestra

Una muestra constituye un subgrupo de individuos de la población, por lo general, de un número proporcionalmente pequeño, seleccionado de forma que sea representativo, hasta cierto límite, de la población.

En la mayoría de las situaciones, la muestra no será totalmente representativa. Algo se pierde durante el proceso de muestreo y siempre existe un riesgo al tomar una muestra como representativa de una población.

Para esta investigación, el cálculo de la muestra se realizará a través de la fórmula que a continuación se presenta. Por medio del resultado obtenido se determinará la cantidad de encuestas a realizar.

Figura 3: Fórmula del tamaño de Muestra

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

En donde:

n= Muestra inicial.

Z= Coeficiente de Confianza.

N= Universo o Población.

p= Probabilidad de Éxito.

q= Probabilidad de Fracaso.

E²= Error de estimación.

3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.1.5.1 Técnica

- La Observación.
- La Encuesta. Se elaboró un cuestionario con una serie de preguntas que estuvo dirigido a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación.

Dicha encuesta fue aplicada a (3) trabajadores de la Gerencia, (7) trabajadores de la Subgerencia y (40) trabajadores de las distintas Secciones, quienes fueron considerados como muestra con el objeto de averiguar si el clima organizacional influye en su desempeño laboral, a través de las interrogantes que se consideraron válidas para el desarrollo de la investigación.

3.1.5.2 Instrumentos

- Cuestionario: Se realizó un formato de encuestas con preguntas cerradas específicas del tema.

El cuestionario realizado abordó las siguientes dimensiones:

- ✓ Clima organizacional: Condiciones de trabajo, Comunicación, Motivación y Autonomía.
- ✓ Desempeño Laboral: Productividad laboral, Eficiencia laboral y Eficacia Laboral.

Cabe recalcar que las dimensiones se consideraron de acuerdo a las necesidades de la realidad y a las características de los miembros del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación.

3.1.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

3.1.6.1 Técnicas de Procesamiento de Datos:

- Se organizará la base de datos de las percepciones mostradas por los trabajadores de la empresa a través de las 48 preguntas de la encuesta, haciendo uso de la estadística descriptiva.
- Se utilizará la tabulación manual que facilitará el conteo de cada pregunta.
- Se emitirán los reportes de datos básicos y de los gráficos, los mismos que nos mostrarán con mayor claridad el resultado de la encuesta.
- EL procesamiento de datos se llevará a cabo con el apoyo del programa EXCEL 2010.

3.1.6.2 Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados

- Para efectos del análisis de los resultados de aplicará la estadística descriptiva asignando frecuencias absolutas y porcentajes en función de las alternativas de respuestas, considerando los ítems previamente formulados.
- La interpretación de la información se realizará destacando los datos de mayor relevancia en cada uno de los ítems.
- Se presentarán los hallazgos, en tablas y cuadros, aplicando el modelo simbólico.
- Los resultados se presentarán aplicando el modelo gráfico.
- Se presentarán los hallazgos de manera descriptiva, aplicando el modelo narrativo.
- Se realizará el análisis de las preguntas basándose en los porcentajes de las respuestas de cada una de ellas, a partir de lo cual se podrá deducir las conclusiones y formular las recomendaciones correspondientes.

3.2 Construcción del modelo

Según lo indicado en el planteamiento del problema se quiere conocer en qué medida el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación, para ello se ha utilizado como técnica de investigación la encuesta y como herramienta el cuestionario que se basa en 48 preguntas, la aplicación de esta herramienta se realizó en el Departamento de Recursos Humanos, donde el autor labora, por lo que resulta posible obtener y recolectar la información que se requiere para esta investigación y conocer en sí la situación real en el que se encuentran.

Población

La población del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación está constituida por 104 personas, quienes están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa.

Cuadro 2: Relación específica del personal por Gerencia/Subgerencia/Sección del Departamento de Recursos Humanos

PERSONAL	CANTIDAD
Gerencia de RR.HH	6
Subgerencia	8
Subgerencia de Administración de Personal	4
Subgerencia Desarrollo de Talento	2
Subgerencia de Compensaciones	2
Secciones	90
Sección Seguridad y Salud en el Trabajo	3
Sección Selección de Personal	10
Sección Registro de Personal	14

Sección Relaciones Laborales y Previsionales	12
Sección Desarrollo Profesional	4
Sección Capacitación	17
Sección Cultura Organizacional	6
Sección Asistencia y Bienestar	8
Sección Aplicación y Control de Planillas	5
Sección Remuneraciones, Pensiones y Subsidios	11
Total	104

Fuente: Elaboración Propia

Muestra

El cálculo de la Muestra se encontrará aplicando el siguiente Modelo.

El proyecto, configura una investigación social, en el que el cuestionario dirigido a los informantes conllevará respuestas excluyentes y monosilábicas (si, no), en ese sentido, la muestra se determinará aplicando el siguiente modelo:

Cuadro 3: Cálculo de la muestra

Cálculo de n	$n = \frac{Z^2 pq N}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$ <p>N= Población. Z= Límite de Confianza. PQ = Campo de variabilidad de aciertos y errores. p= Probabilidad de Éxito. q= Probabilidad de Fracaso.</p>
---------------------	--

	e ² = Nivel de precisión (permite calcular el intervalo en donde se presentan los verdaderos valores de la población)
Cálculo de Z	Calculando el tamaño de la muestra inicial utilizando el 92% de límite de confianza. <ul style="list-style-type: none"> - Primero: Dividir 92/2 =46. - Segundo: Dividir 46/100 = 0.46. - Tercero: Buscar valores en la tabla O-Z. - Cuarto: Se tiene que el valor de Z= 1.75.
Cálculo de PQ	Nivel de precisión = 8% <ul style="list-style-type: none"> - 65+8% = 73% 35-8% = 27% - Dividir las cantidades obtenidas entre 100. 73/100 = 0.73, luego p= 0.73 27/100= 0.27, luego = 0.27
Cálculo de E	<ul style="list-style-type: none"> - Límite de confianza = 92% - Restar el menor porcentaje del mayor (100-92 = 8%) - Dividir la diferencia entre 100; así 8/ 100 = 0.08 - Se obtiene E= 0.08

Fuente: Elaboración Propia

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.75)^2(0.73)(0.27)(104)}{(0.08)^2(104-1)+(1.75)^2(0.27)(0.23)}$$

$$n = 49.9$$

Tras la aplicación de la fórmula obtenemos que el número de encuestas a ser aplicadas serán a **50 personas**.

Las encuestas se aplicaron en cada división del Departamento de Recursos Humanos de la siguiente manera:

Cuadro 4: Cantidad de personas encuestadas

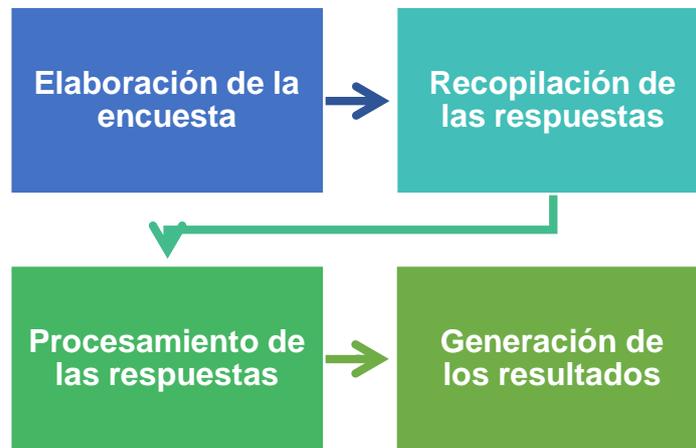
PERSONAL	CANTIDAD
Gerencia de RR.HH	3 personas
Subgerencia	7 personas
Secciones	40 personas
Total	50 personas encuestadas

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de encuesta aplicada:

El proceso de encuesta tiene como objetivo principal la recopilación de la información para su posterior estudio. Para la presente investigación, se consideró cuatro etapas secuenciales:

Figura 4: Proceso de la encuesta



1. **Elaboración de la encuesta:** Para la elaboración de la encuesta, se tomó en cuenta las metas y objetivos planteados en la investigación para que de esa manera se determinen las preguntas y la opción de respuesta que en este caso se consideró SI () y NO ().
2. **Recopilación de las respuestas:** Se realizó la recopilación de las respuestas por parte de los encuestados, en este caso se realizó de forma manual.
3. **Procesamiento de las respuestas:** Una vez recopiladas las respuestas, se contabiliza cada respuesta de acuerdo a la opción considerada por el encuestado(a).
4. **Generación de los resultados:** Se obtienen los reportes estadísticos y gráficos, los cuales muestran claramente los objetivos trazados en el estudio, determinando los indicadores necesarios para la mejora de las deficiencias encontradas en la empresa.

La siguiente figura ilustra las cuatro etapas indicadas:

Figura 5: Proceso de la encuesta



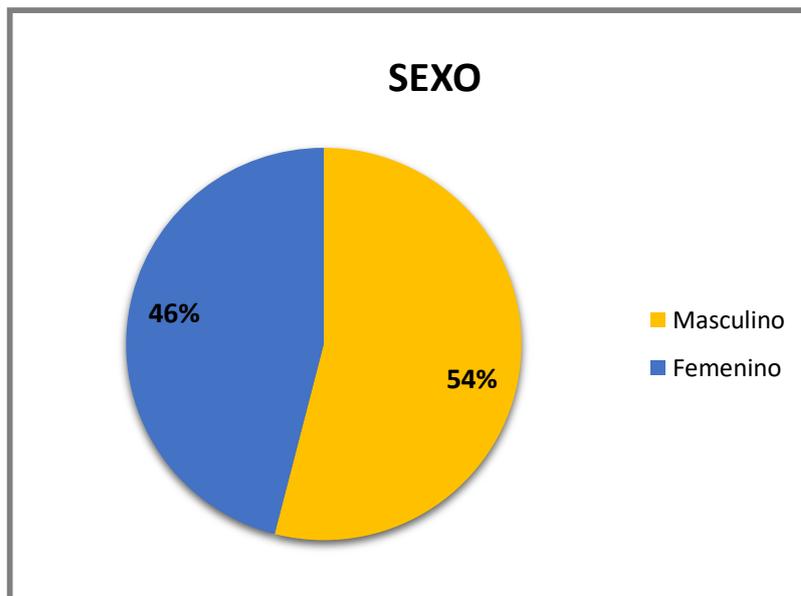
3.3 Comparación de los hallazgos

Luego de haber aplicado las encuestas a los 50 colaboradores del área de Recursos Humanos del Banco, se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 5: Sexo del personal encuestado

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	27	54%
Femenino	23	46%
Total	50	100%

Gráfica 1: Sexo del personal encuestado

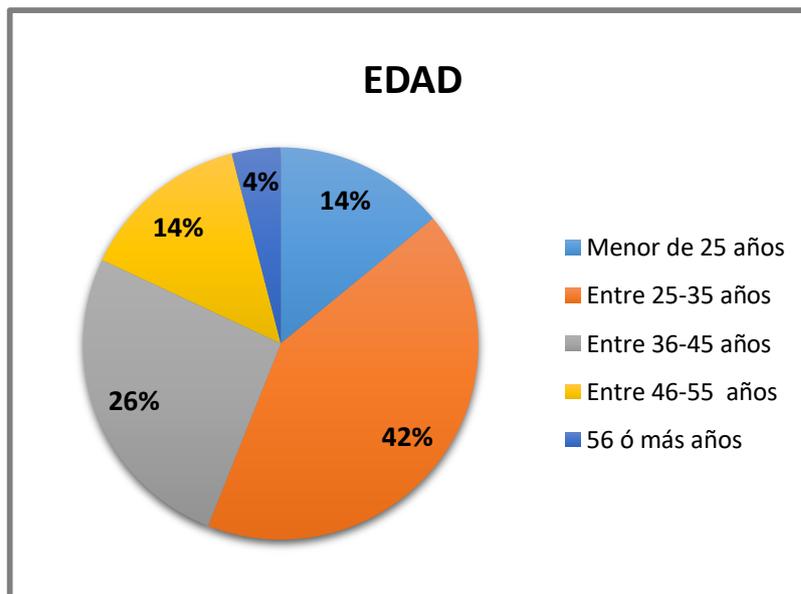


Descripción: Según el gráfico, se observa que la gran mayoría de las personas encuestadas son del sexo masculino, lo cual corresponde a un 54%. El sexo femenino encuestado corresponde a un 46%.

Cuadro 6: Edad del personal encuestado

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menor de 25 años	7	14%
Entre 25-35 años	21	42%
Entre 36-45 años	13	26%
Entre 46-55 años	7	14%
56 ó más años	2	4%
Total	50	100%

Gráfica 2: Edad del personal encuestado



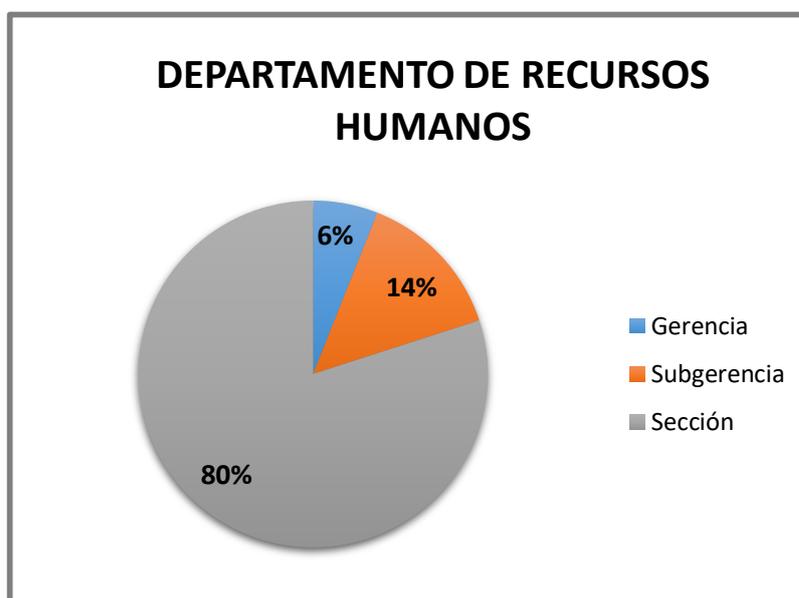
Descripción: Según el gráfico, se observa que la gran mayoría de las personas encuestadas corresponden al rango de 25 a 35 años de edad (42%), luego tenemos el rango de edad de 36-45 años (26%), los que se encuentran en el rango de edad de 46-55 años y menores de 25 años arrojan un mismo porcentaje

(14%) y la minoría de personas encuestadas se encuentran en el rango de 56 o más años (4%).

Cuadro 7: Área a la que pertenece el personal encuestado

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerencia	3	6%
Subgerencia	7	14%
Sección	40	80%
Total	50	100%

Gráfica 3: Área a la que pertenece el personal encuestado



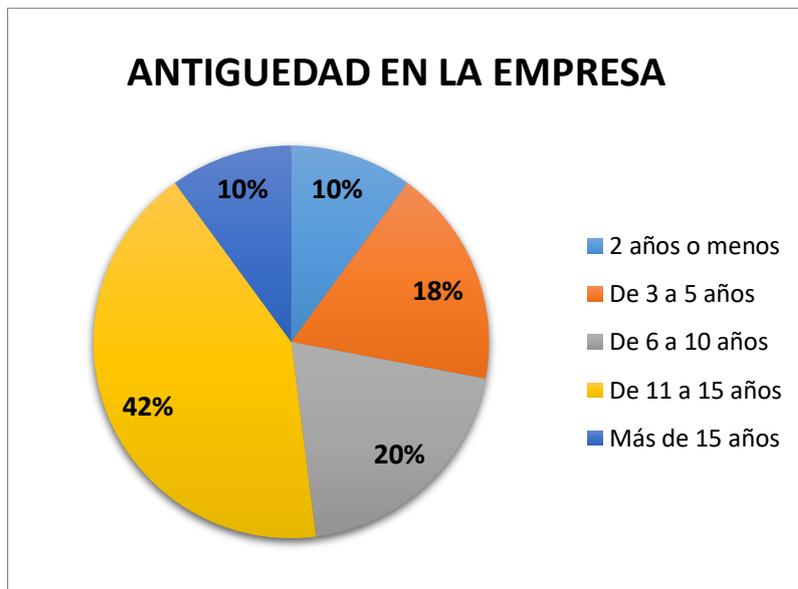
Descripción: Según el gráfico, se observa que la mayoría de las personas encuestadas son parte de las Secciones (80%) del Departamento de Recursos Humanos. Esto se debe a que gran parte de las encuestas se aplicaron en las

Secciones porque es ahí donde existe mayor cantidad de trabajadores. De la Gerencia, se encuestó a un 6% y de la Subgerencia a un 14 %.

Cuadro 8:Antigüedad en la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2 años o menos	5	10%
De 3 a 5 años	9	18%
De 6 a 10 años	10	20%
De 11 a 15 años	21	42%
Más de 15 años	5	10%
Total	50	100%

Gráfica 4:Antigüedad en la empresa



Descripción: Según el gráfico, se observa que el rango de antigüedad de mayor volumen es el que se encuentra de 11 a 15 años con un 42%, el 20% de los encuestados tiene de 6 a 10 años trabajando en el área de Recursos Humanos, el 18% labora de 3 a 5 años. Finalmente, se observa que el 10% de las personas encuestadas tienen menos de 2 años y algunas más de 15 años en el área.

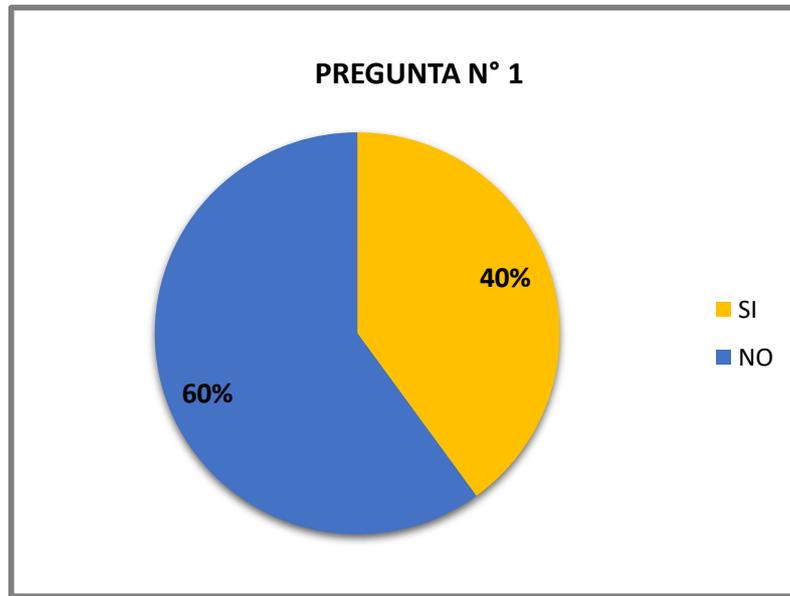
VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

Cuadro 9: ¿Cuenta con los medios tecnológicos y de comunicación accesible para que desempeñe sus actividades de manera óptima? (TECNOLOGÍA)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	40%
NO	30	60%
Total	50	100%

Gráfica 5: ¿Cuenta con los medios tecnológicos y de comunicación accesible para que desempeñe sus actividades de manera óptima? (TECNOLOGÍA)

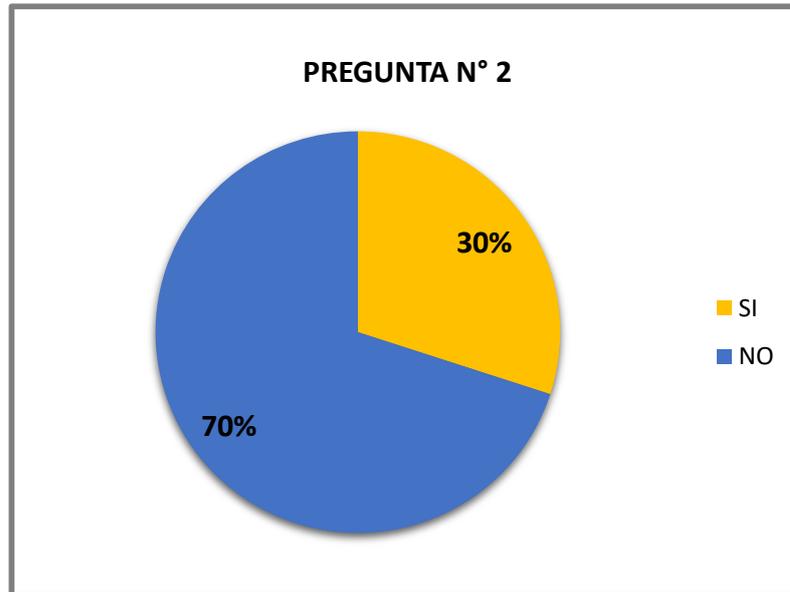


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 60% no dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo, es decir, 30 personas de los 50 encuestados; el 40% considera que dispone de los materiales y recursos para desempeñar su trabajo, es decir, 20 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 10: ¿Se siente preparado para asumir tecnologías más avanzadas en su institución? (TECNOLOGÍA)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	30%
NO	35	70%
Total	50	100%

Gráfica 6: ¿Se siente preparado para asumir tecnologías más avanzadas en su institución? (TECNOLOGÍA)

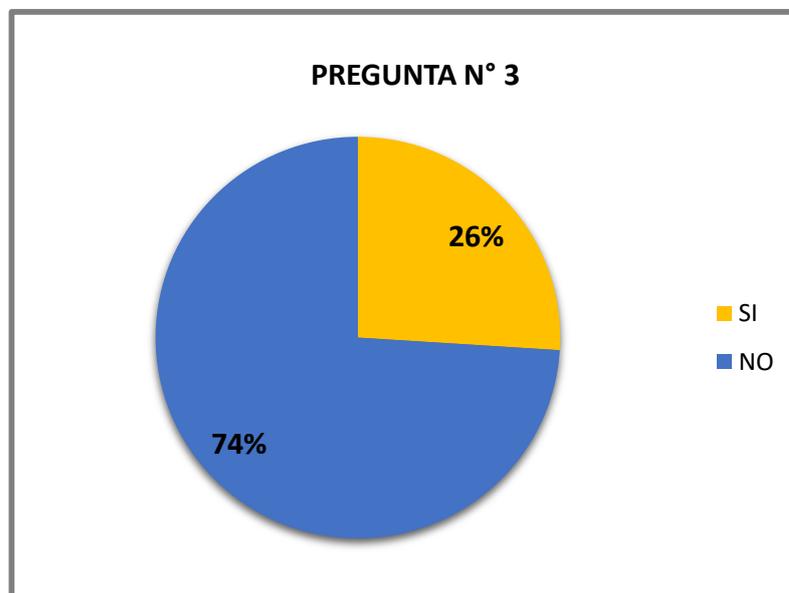


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 70% indica que no se siente preparado para asumir tecnologías avanzadas, es decir, 35 personas de los 50 encuestados; el 30% considera que está preparado para asumir nuevas tecnologías, es decir, 15 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 11: ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo? (RECURSOS MATERIALES)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	26%
NO	37	74%
Total	50	100%

Gráfica 7: ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo? (RECURSOS MATERIALES)

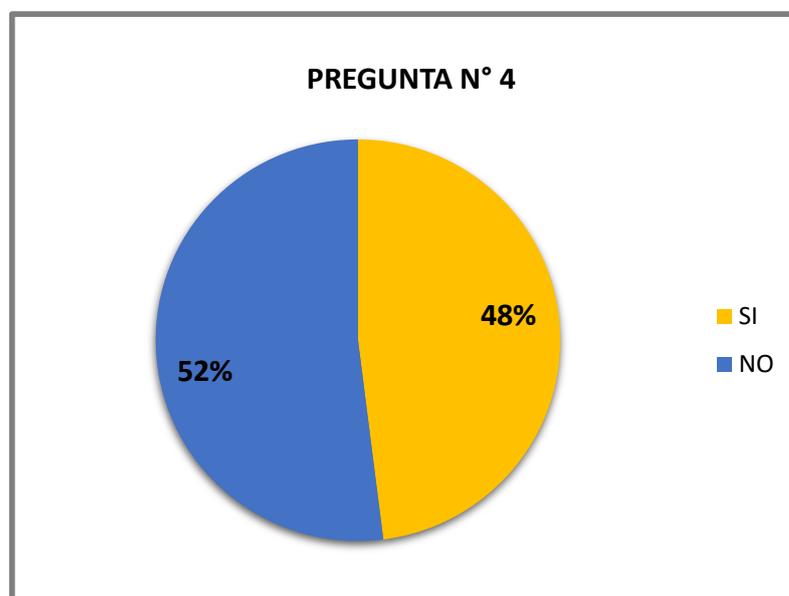


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 74% no dispone de los materiales para desempeñarse bien en su puesto de trabajo, es decir, 37 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 26% considera que cuenta con los recursos materiales, es decir, 13 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 12: ¿Los implementos o recursos para realizar su trabajo son óptimos? (RECURSOS MATERIALES)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	48%
NO	26	52%
Total	50	100%

Gráfica 8: ¿Los implementos o recursos para realizar su trabajo son óptimos? (RECURSOS MATERIALES)

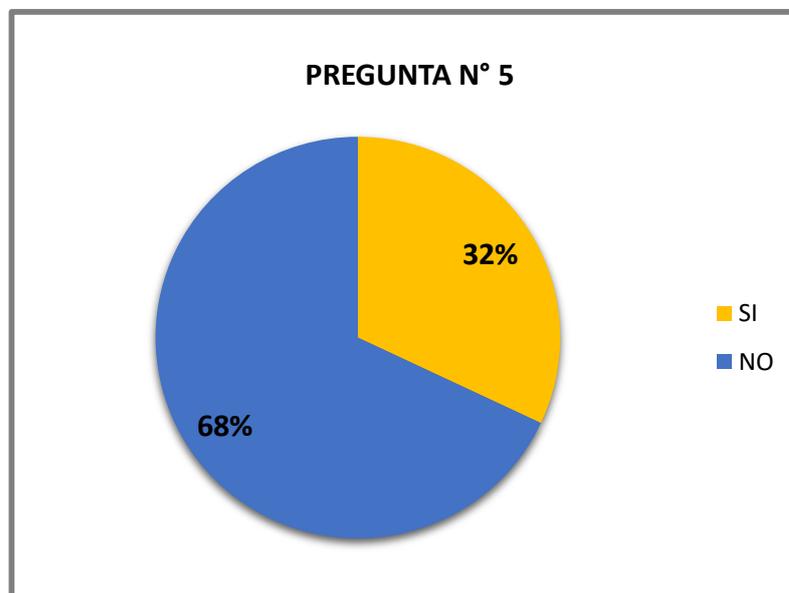


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 48% considera que los implementos con los que cuenta en su puesto de trabajo se encuentran en un estado óptimo, es decir, 24 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 52% indica que los implementos otorgados por el banco no son óptimos, es decir, 26 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 13: ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... ¿le permiten desempeñar su trabajo con normalidad? (AMBIENTE FÍSICO)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	32%
NO	34	68%
Total	50	100%

Gráfica 9: ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... ¿le permiten desempeñar su trabajo con normalidad? (AMBIENTE FÍSICO)

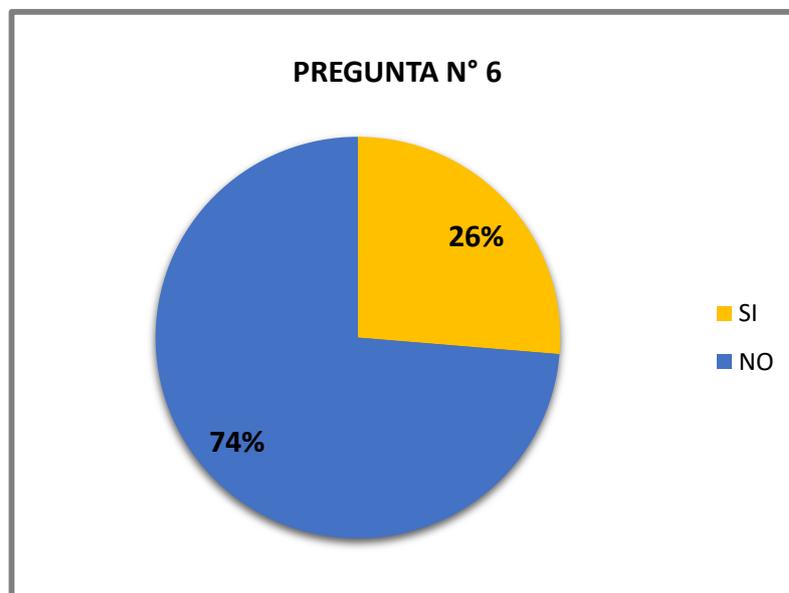


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 68% considera que el espacio brindado por su centro laboral no le permite trabajar cómodamente, es decir, 34 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 32% indica que se siente cómodo, es decir, 16 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 14: ¿Cuenta con lugares para el descanso del personal cuando se encuentra de refrigerio? (AMBIENTE FÍSICO)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	26%
NO	42	74%
Total	57	100%

Gráfica 10: ¿Cuenta con lugares para el descanso del personal cuando se encuentra de refrigerio? (AMBIENTE FÍSICO)



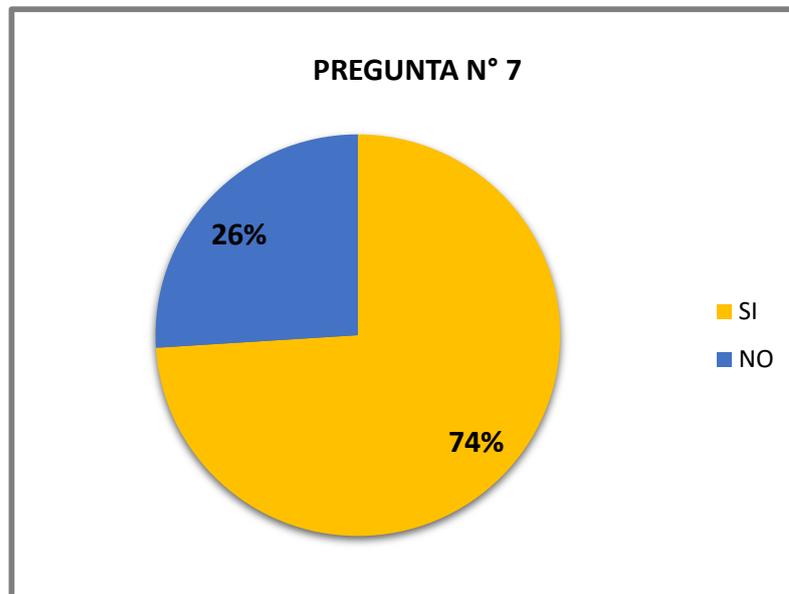
Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 74% indica que no hay un lugar para descansar, es decir, 42 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 26% precisa que, si tiene un espacio donde puedan despejarse y tomarse un descanso, es decir, 15 personas de los 50 encuestados.

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

**Cuadro 15: ¿Su jefe escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas?
(RELACIÓN INTERPERSONAL)**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	37	74%
NO	13	26%
Total	50	100%

**Gráfica 11: ¿Su jefe escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas?
(RELACIÓN INTERPERSONAL)**



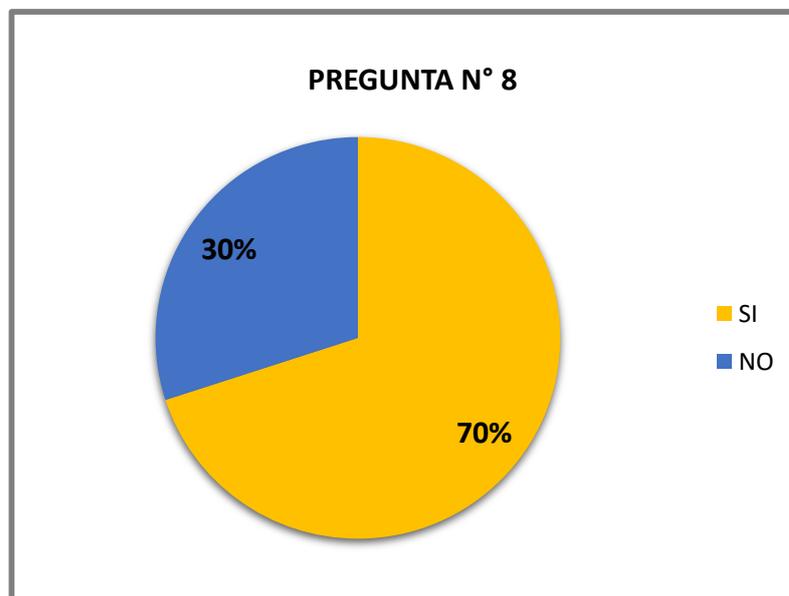
Descripción: Según el gráfico, se observa que, del total de encuestados, el 74% considera que su jefe escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas, es decir, 37 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 26% de los encuestados

consideran que su jefe no se muestra abierto a las nuevas ideas, es decir, 13 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 16: ¿Su jefe le brinda retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles? (RELACIÓN INTERPERSONAL)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	70%
NO	15	30%
Total	50	100%

Gráfica 12: ¿Su jefe le brinda retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles? (RELACIÓN INTERPERSONAL)



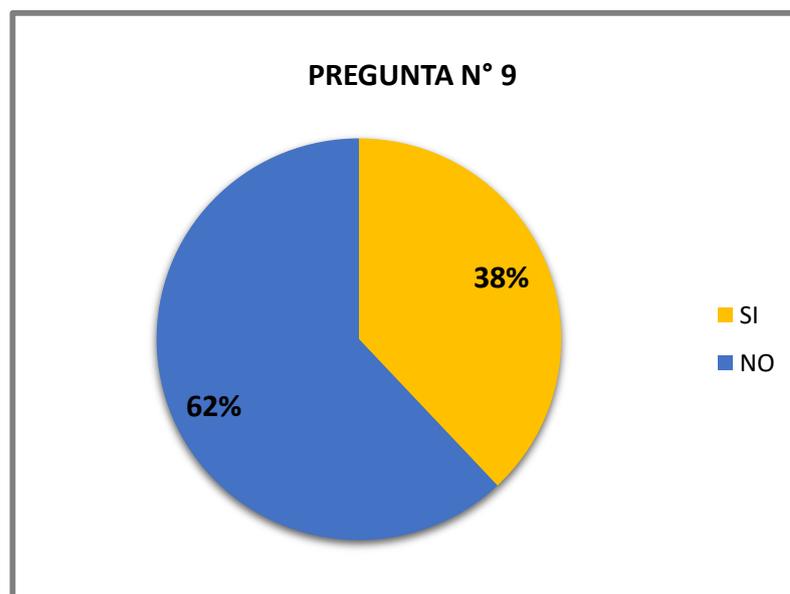
Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 70% considera que su jefe si le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus

puntos débiles, es decir, 35 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 30% considera su jefe no le brinda la retroalimentación necesaria, es decir, 15 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 17: ¿Están establecidos los canales de comunicación entre jefes y subordinados en el Departamento de RR.HH? (CANALES DE COMUNICACIÓN)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	38%
NO	31	62%
Total	50	100%

Gráfica 13: ¿Están establecidos los canales de comunicación entre jefes y subordinados en el Departamento de RR.HH? (CANALES DE COMUNICACIÓN)

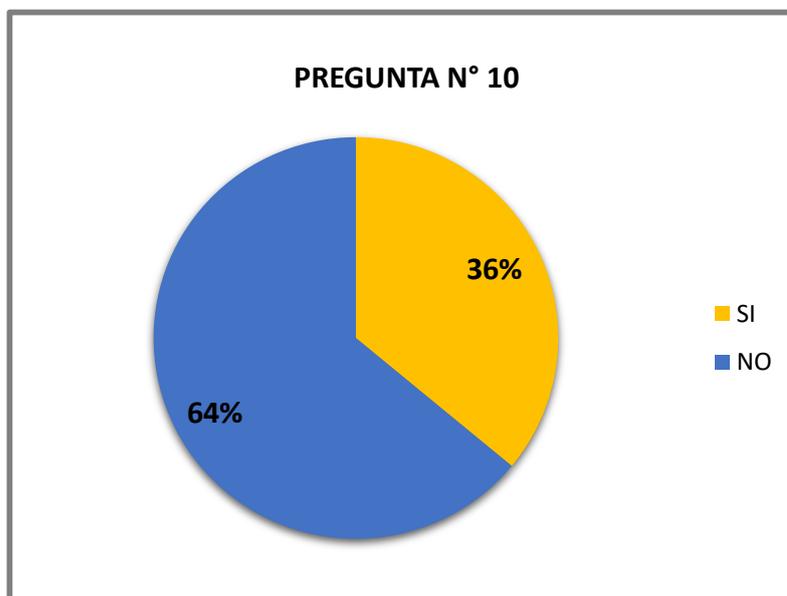


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 62% considera que en el Departamento de Recursos Humanos no se establece adecuadamente el proceso de comunicación, es decir, 31 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 38 % considera que en el Departamento de Recursos Humanos si se establece adecuadamente el proceso de comunicación, es decir, 19 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 18: ¿Considera que la comunicación es oportuna y efectiva sobre las decisiones o cambios por parte de los directivos? (CANALES DE COMUNICACIÓN)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	36%
NO	32	64%
Total	50	100%

Gráfica 14: ¿Considera que la comunicación es oportuna y efectiva sobre las decisiones o cambios por parte de los directivos? (CANALES DE COMUNICACIÓN)

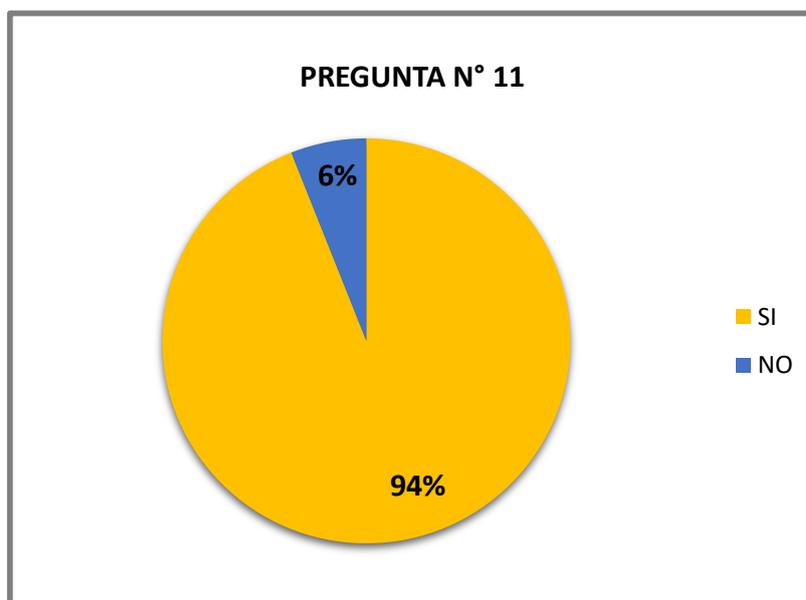


Descripción: Se observa que, del total de encuestados, el 64% considera que la comunicación no es efectiva, pues ante cualquier decisión no se informa al personal, es decir, 32 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 36% considera que, si hay comunicación oportuna, es decir, 18 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 19: ¿Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo? (COMPAÑERISMO)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	94%
NO	3	6%
Total	50	100%

Gráfica 15: ¿Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo? (COMPAÑERISMO)

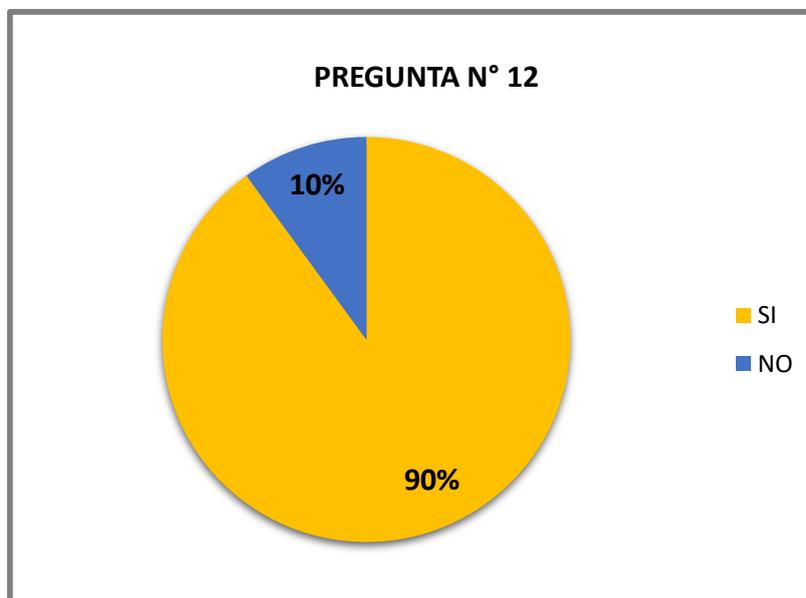


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 94% considera que si mantiene una buena comunicación con sus compañeros, es decir, 47 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 6% considera que no existe una buena comunicación, es decir, sólo 3 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 20: ¿Existe colaboración entre los compañeros de trabajo? (COMPAÑERISMO)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	90%
NO	5	10%
Total	50	100%

**Gráfica 16: ¿Existe colaboración entre los compañeros de trabajo?
(COMPAÑERISMO)**



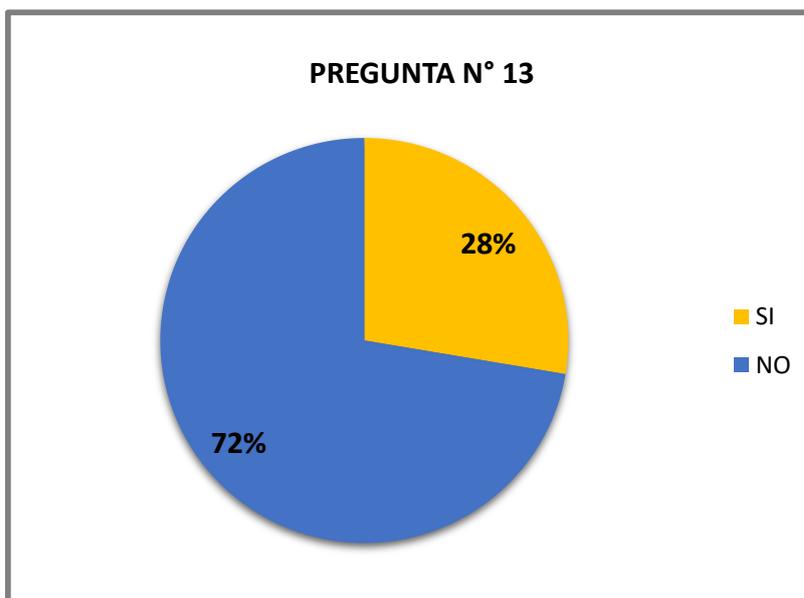
Descripción: Se observa que, del total de encuestados, el 90% indica que la solidaridad entre compañeros es buena, es decir, 45 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 10% considera que no mantiene una buena colaboración con sus compañeros, es decir, 5 personas de los 50 encuestados.

DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN

Cuadro 21: ¿Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)? (BENEFICIOS LABORALES)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	28%
NO	34	72%
Total	47	100%

Gráfica 17: ¿Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)? (BENEFICIOS LABORALES)

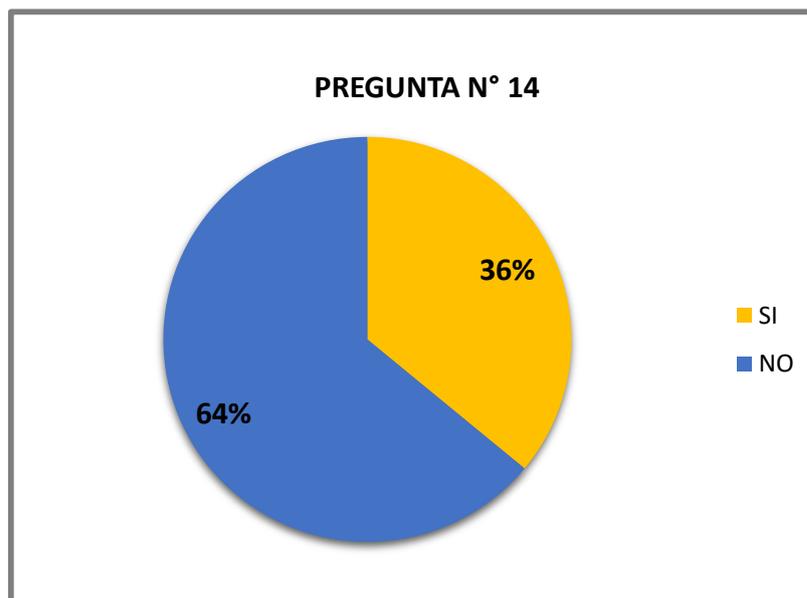


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 72% no se encuentra satisfecho(a) con los beneficios que le ofrece a empresa, es decir, 34 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 28% se encuentra satisfecho(a) con los beneficios de la empresa, es decir, 13 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 22: ¿Considera que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa? (BENEFICIOS LABORALES)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	36%
NO	32	64%
Total	50	100%

Gráfica 18: ¿Considera que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa? (BENEFICIOS LABORALES)

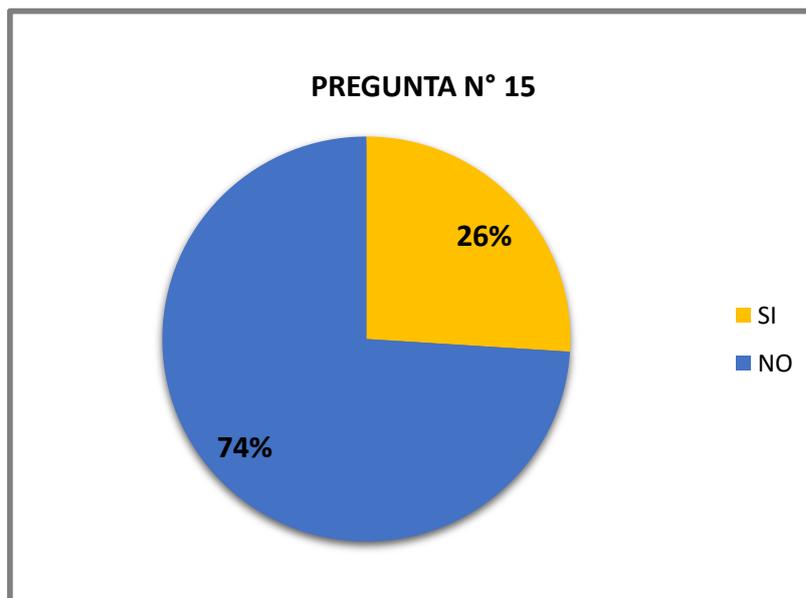


Descripción: Según el gráfico, se observa que, del total de encuestados, el 64% considera que los premios y reconocimientos no son distribuidos en forma justa, es decir, 32 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 36% de los encuestados consideran que los premios y reconocimientos si son distribuidos en forma justa, es decir, 18 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 23: ¿Recibe una compensación salarial acorde a sus habilidades y experiencia? (REMUNERACIÓN SALARIAL)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	26%
NO	37	74%
Total	50	100%

Gráfica 19: ¿Recibe una compensación salarial acorde a sus habilidades y experiencia? (REMUNERACIÓN SALARIAL)

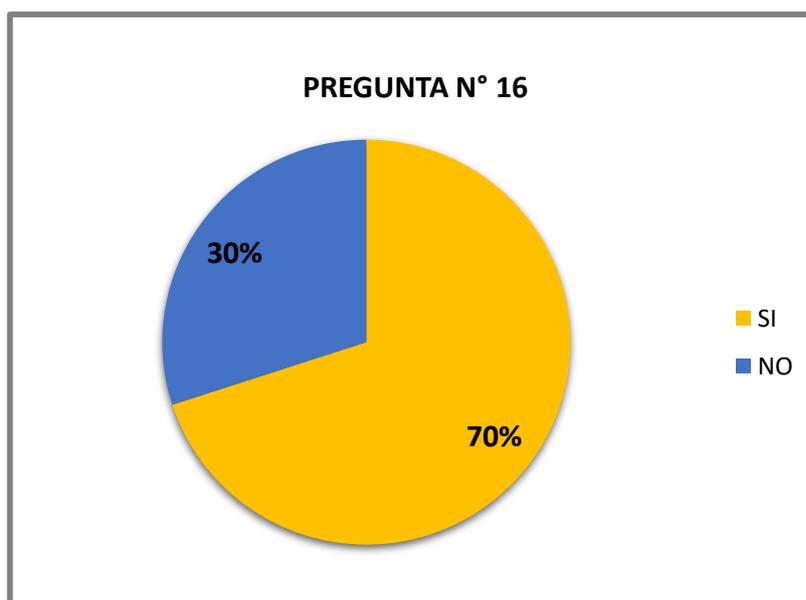


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 74% considera que no recibe una compensación salarial acorde a sus habilidades y experiencia, es decir, 37 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 26% indica que si recibe una compensación salarial acorde a sus habilidades y experiencia, es decir, 13 personas de los 50 encuestados.

**Cuadro 24: ¿Considera que debería ganar más de lo que le ofrecen?
(REMUNERACIÓN SALARIAL)**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	70%
NO	15	30%
Total	50	100%

**Gráfica 20: ¿Considera que debería ganar más de lo que le ofrecen?
(REMUNERACIÓN SALARIAL)**

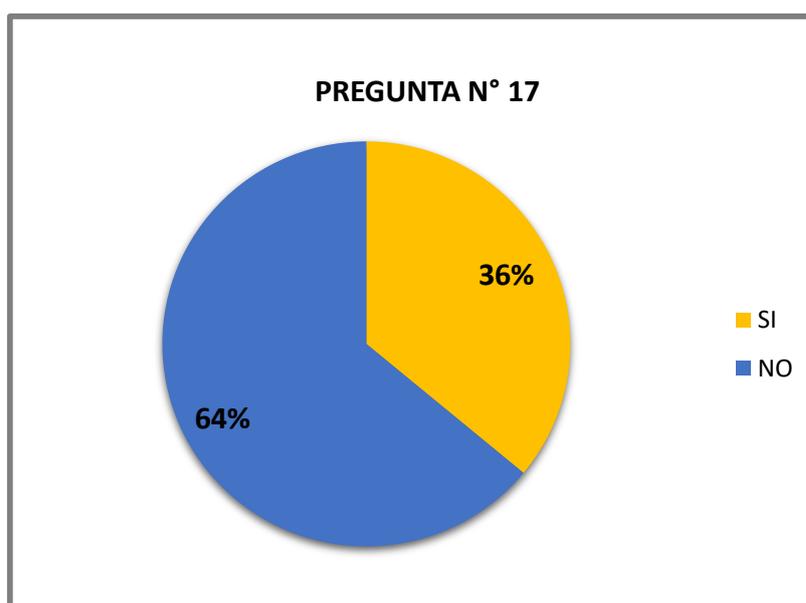


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 70% considera que debería tener un salario mayor, es decir, 35 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 30% considera que no, ello supone que se encuentran conforme con su salario, es decir, 15 personas de los 50 encuestados.

**Cuadro 25: ¿Su jefe reconoce los logros que alcanza con su trabajo?
(ASPIRACIONES)**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	36%
NO	32	64%
Total	50	100%

**Gráfica 21: ¿Su jefe reconoce los logros que alcanza con su trabajo?
(ASPIRACIONES)**

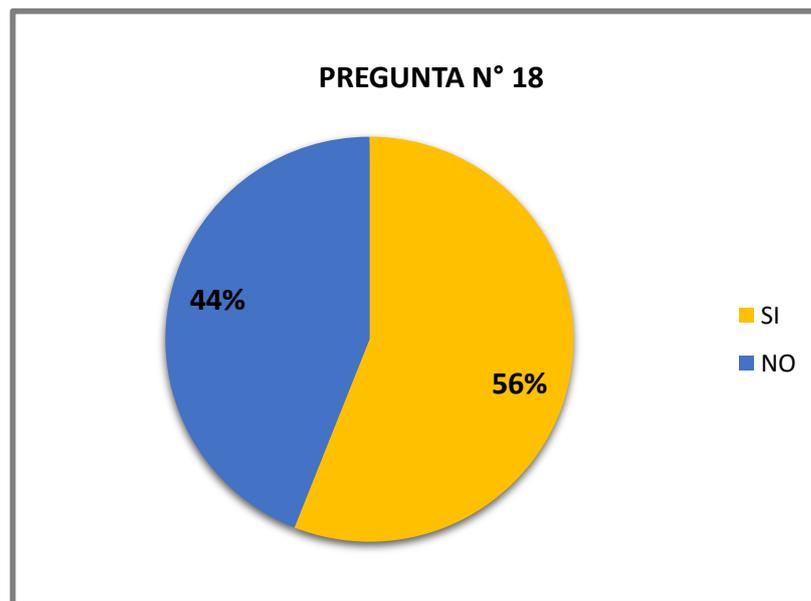


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 64% considera que su jefe no reconoce los logros que alcanza con su trabajo, es decir, 32 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 36% considera que su jefe reconoce los logros que alcanza con su trabajo, es decir, 18 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 26: ¿Considera que la motivación es un factor fundamental para desempeñar mejor su trabajo? (ASPIRACIONES)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	56%
NO	22	44%
Total	50	100%

Gráfica 22: ¿Considera que la motivación es un factor fundamental para desempeñar mejor su trabajo? (ASPIRACIONES)



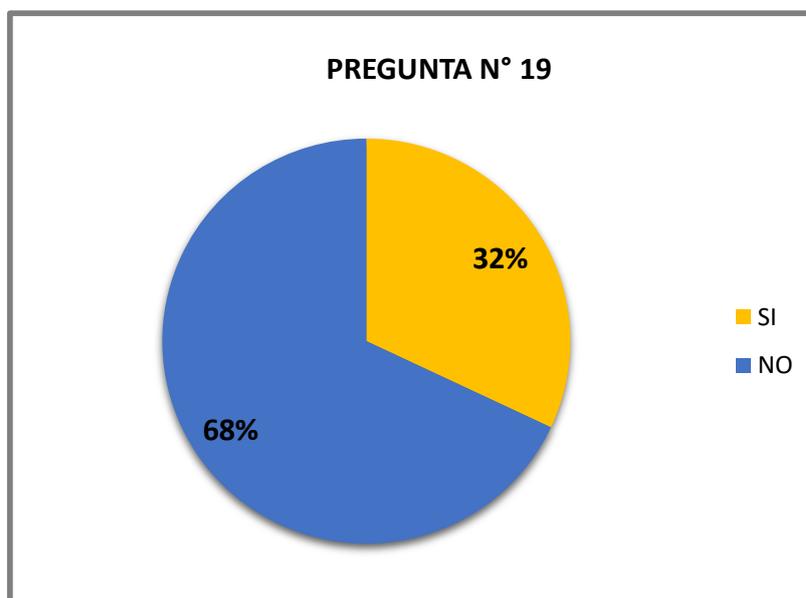
Descripción: El gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 56% considera la motivación como un factor necesario para que desempeñen mejor su trabajo, es decir, 28 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 44 % considera que no sienten que la motivación sea un factor importante, es decir, 22 personas de los 50 encuestados.

DIMENSIÓN: AUTONOMÍA

Cuadro 27: ¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo? (TOMA DE DECISIONES)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	32%
NO	34	68%
Total	50	100%

Gráfica 23: ¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo? (TOMA DE DECISIONES)

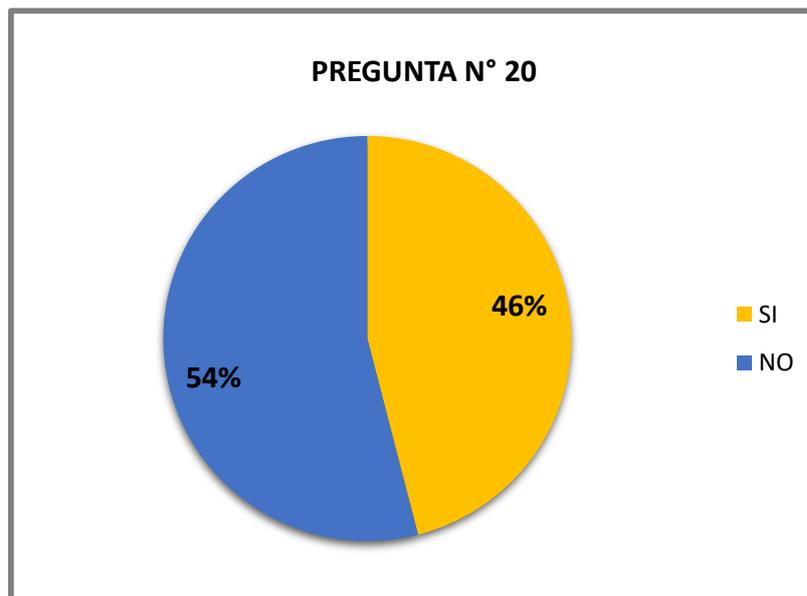


Descripción: Se observa que, del total de encuestados, el 68% indica que según organigrama no pueden tomar decisiones, es decir, 34 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 32% indica que si pueden tomar decisiones sea el cargo que tengan, es decir, 16 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 28: ¿Tiene la libertad para tomar decisiones en cuanto a la ejecución de su trabajo? (TOMA DE DECISIONES)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	46%
NO	27	54%
Total	50	100%

Gráfica 24: ¿Tiene la libertad para tomar decisiones en cuanto a la ejecución de su trabajo? (TOMA DE DECISIONES)

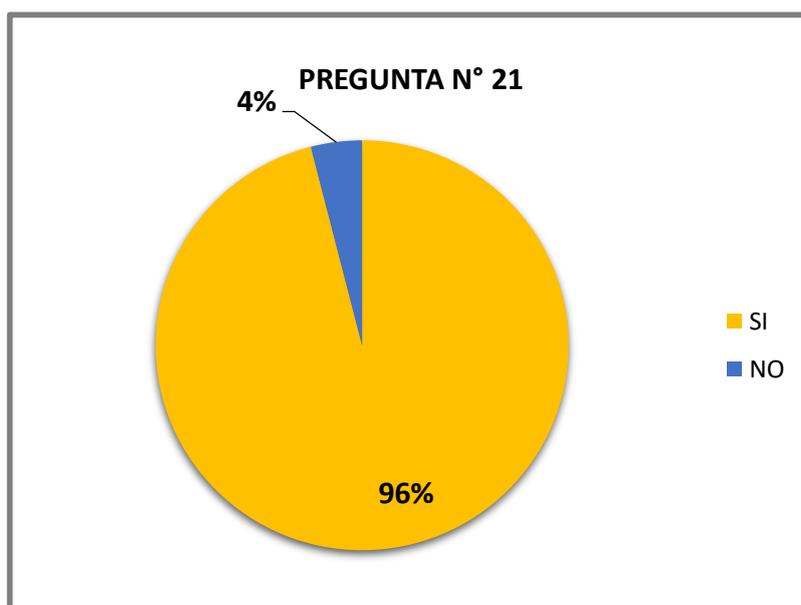


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 54% indica que no tiene la libertad para tomar decisiones en la realización de sus funciones laborales, es decir, 27 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 46% indica que si toman sus propias decisiones, es decir, 23 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 29: ¿Tiene un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realiza? (RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	96%
NO	2	4%
Total	50	100%

Gráfica 25: ¿Tiene un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realiza? (RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR)

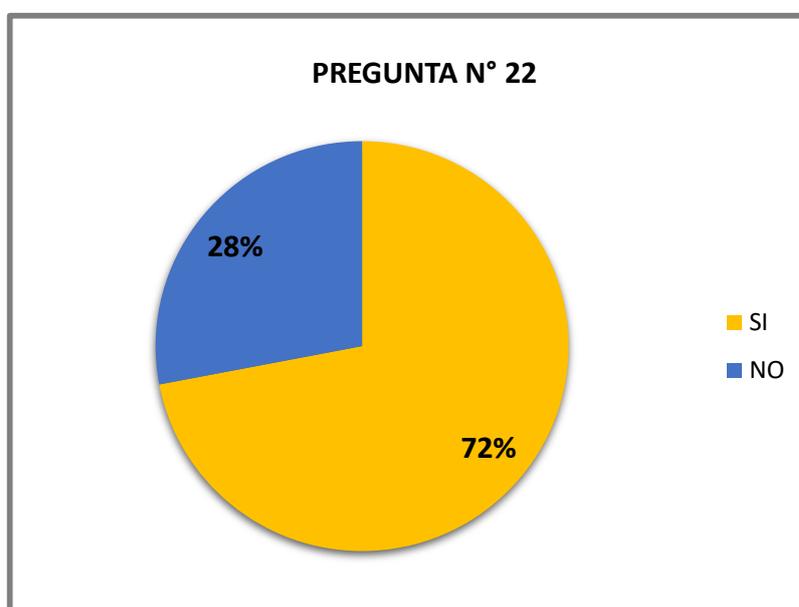


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 96% se considera responsable de las tareas que realiza en su puesto de trabajo, es decir, 48 personas de los 50 encuestados; por otro lado, tan solo el 4% indica que no es responsable de lo que hace, es decir, 2 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 30: ¿Cree que la autonomía que tiene son suficientes para desempeñar adecuadamente su trabajo? (RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	72%
NO	14	28%
Total	50	100%

Gráfica 26: ¿Cree que la autonomía que tiene son suficientes para desempeñar adecuadamente su trabajo? (RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR)



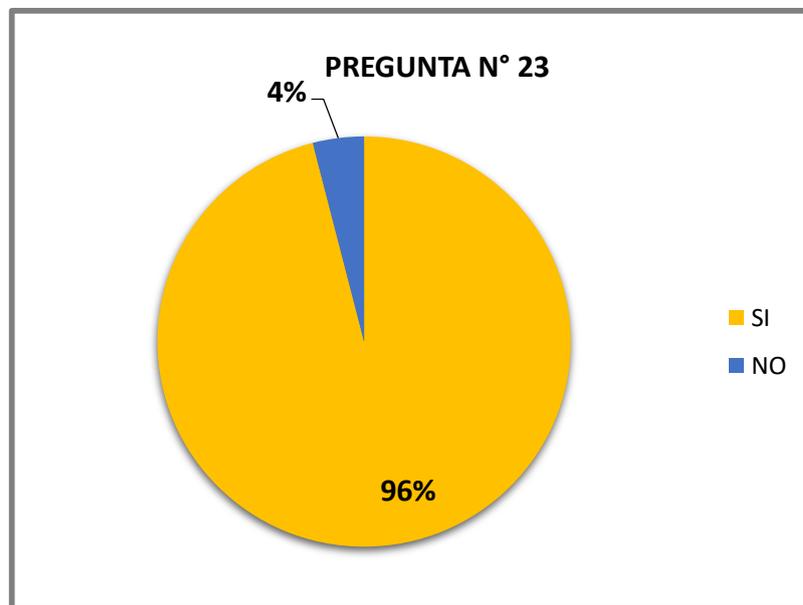
Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 72% considera que cuenta autonomía para desempeñarse en su puesto de trabajo,

es decir, 36 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 28% indica que no cuenta con dicha autonomía, es decir, 14 personas de los 50 encuestados.

**Cuadro 31: ¿Consigue los objetivos propuestos en su puesto de trabajo?
(EXIGENCIAS DEL PUESTO)**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	96%
NO	2	4%
Total	50	100%

**Gráfica 27: ¿Consigue los objetivos propuestos en su puesto de trabajo?
(EXIGENCIAS DEL PUESTO)**



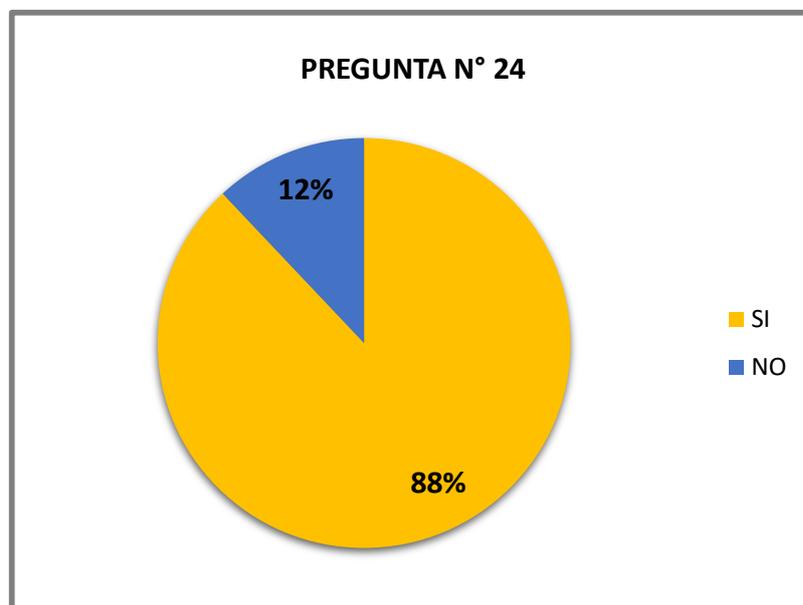
Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 96% cumple en lograr los objetivos propuestos por su área de trabajo; es decir, 48

personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 4% indica que no logra sus objetivos, es decir, 2 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 32: ¿Conoce perfectamente las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo? (EXIGENCIAS DEL PUESTO)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	88%
NO	6	12%
Total	50	100%

Gráfica 28: ¿Conoce perfectamente las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo? (EXIGENCIAS DEL PUESTO)



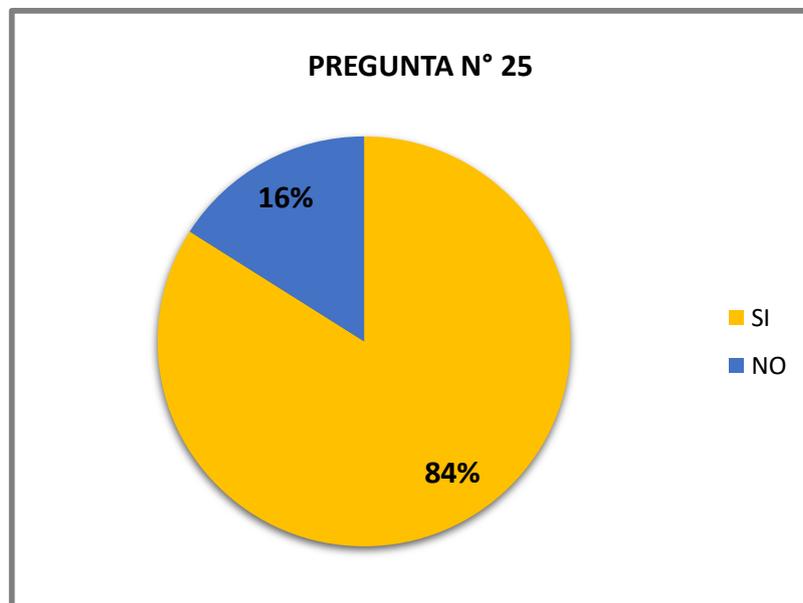
Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 88% conoce perfectamente las tareas que debe realizar; es decir, 44 personas de los

50 encuestados; por otro lado, el 12% indica que no tiene muy claro las funciones a cumplir, es decir, 6 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 33: ¿El horario de trabajo establecido le permite desarrollarse en su puesto? (HORARIO DE TRABAJO)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	84%
NO	8	16%
Total	50	100%

Gráfica 29: ¿El horario de trabajo establecido le permite desarrollarse en su puesto? (HORARIO DE TRABAJO)



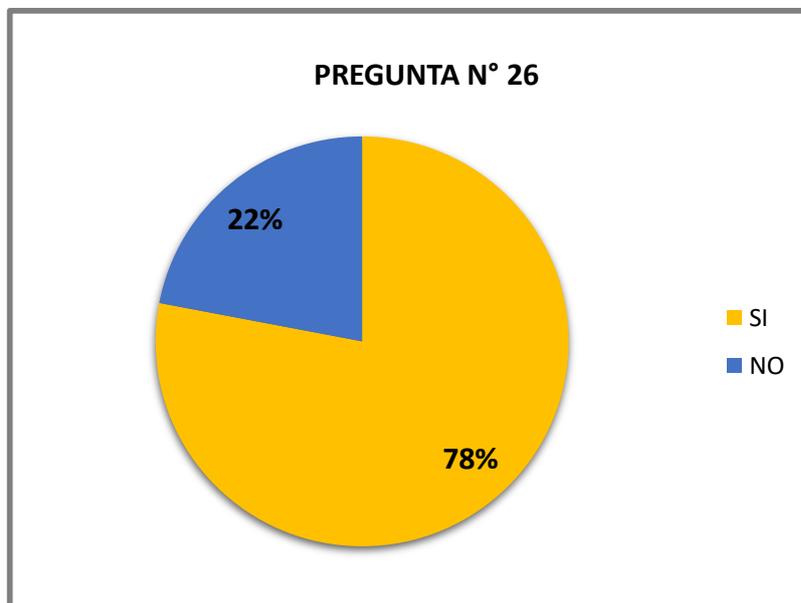
Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 84% considera adecuado el horario de trabajo pues le permite desarrollarse en su puesto de trabajo; es decir, 42 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el

16% indica que el horario no les favorece; es decir, 8 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 34: ¿Está satisfecho con su horario de trabajo? (HORARIO DE TRABAJO)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	78%
NO	11	22%
Total	50	100%

Gráfica 30: ¿Está satisfecho con su horario de trabajo? (HORARIO DE TRABAJO)



Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 78% se encuentra satisfecho con el horario establecido por el banco; es decir, 39

personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 22% indica que no está de acuerdo con el horario, es decir, 11 personas de los 50 encuestados.

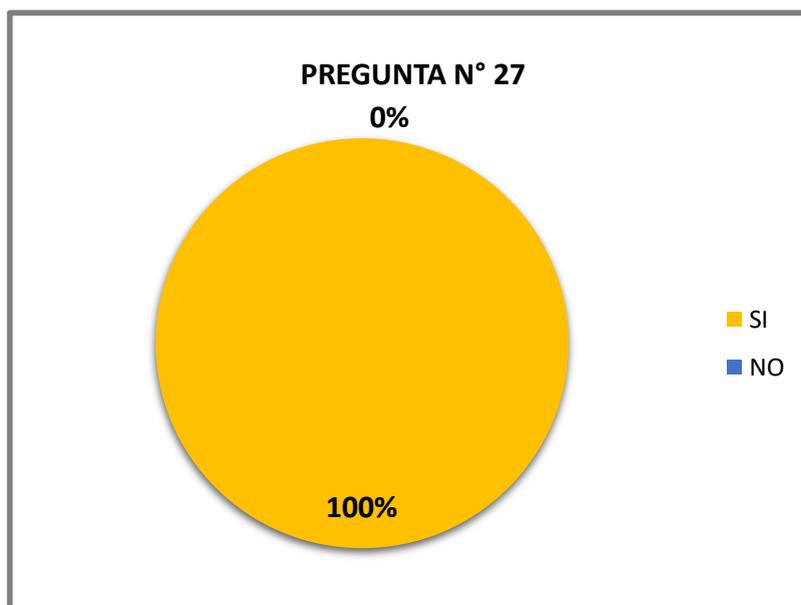
VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

DIMENSIÓN: PRODUCTIVIDAD LABORAL

Cuadro 35: ¿Logra eficazmente las funciones asignadas? (EFECTIVIDAD)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100%
NO	0	0%
Total	50	100%

Gráfica 31: ¿Logra eficazmente las funciones asignadas? (EFECTIVIDAD)

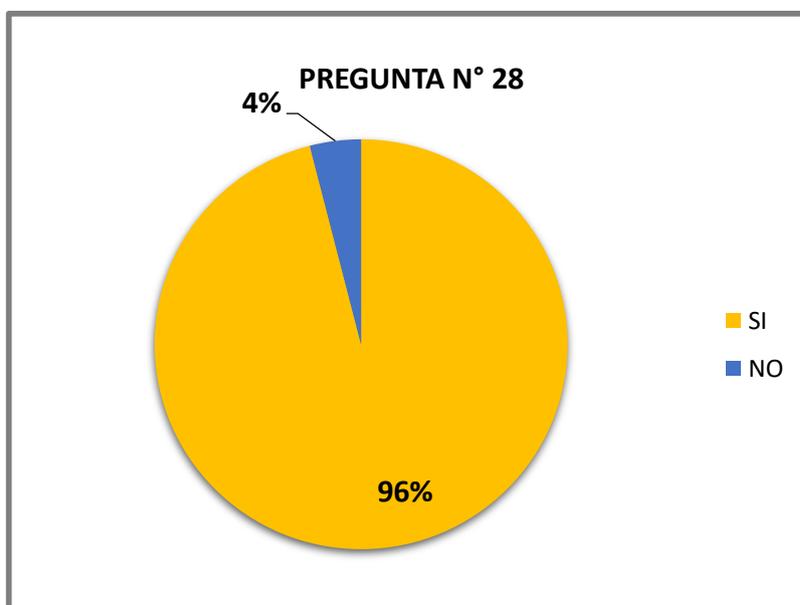


Descripción: El gráfico nos muestra que todos los encuestados (100%) logran eficazmente las funciones que se les asignan.

Cuadro 36: ¿Considera que el tiempo de realización de las actividades que realiza es óptimo? (EFECTIVIDAD)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	96%
NO	2	4%
Total	50	100%

Gráfica 32: ¿Considera que el tiempo de realización de las actividades que realiza es óptimo? (EFECTIVIDAD)



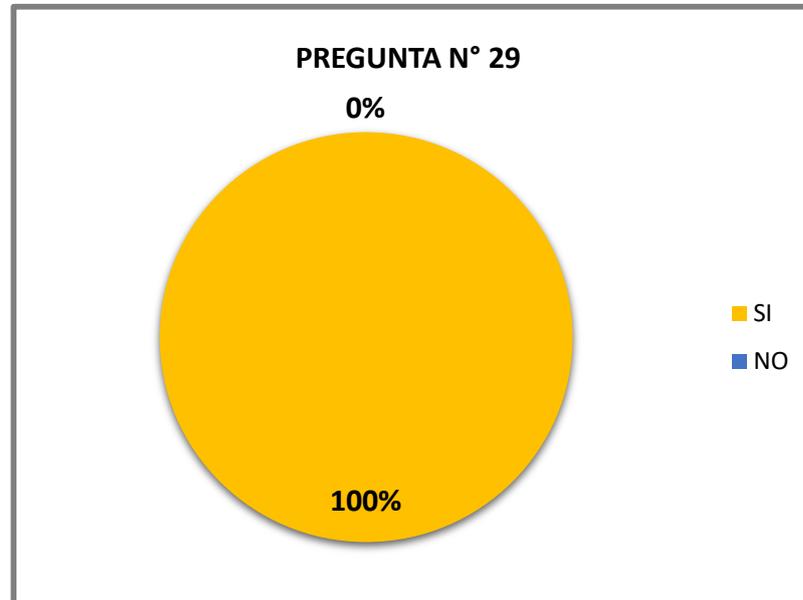
Descripción: El gráfico nos muestra que el 96% realiza óptimamente las actividades que se les asigna, es decir, 48 personas de los 50 encuestados; por

otro lado, el 4% considera que el tiempo no es suficiente para la ejecución de sus funciones, es decir, 2 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 37: ¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad? (NIVEL DE PRODUCTIVIDAD)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100%
NO	0	0%
Total	50	100%

Gráfica 33: ¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad? (NIVEL DE PRODUCTIVIDAD)

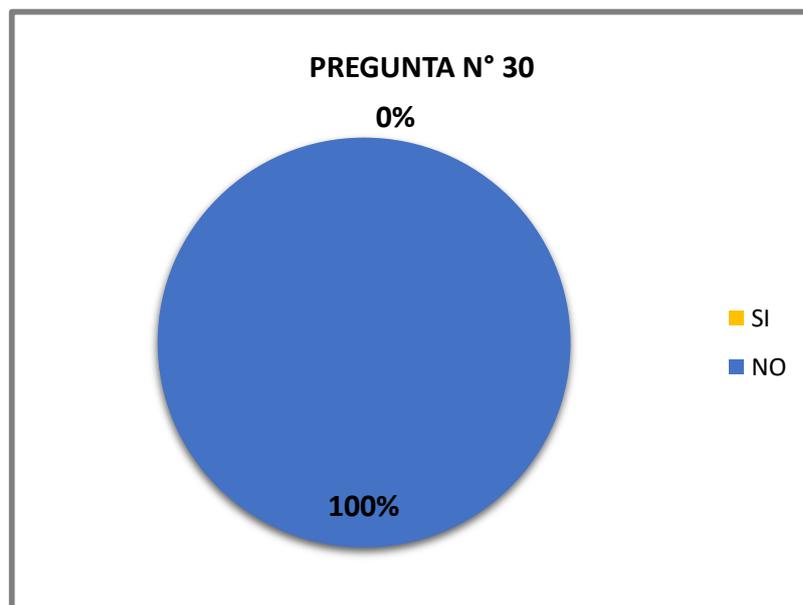


Descripción: El 100% de los encuestados muestra que son muy productivos y que cumplen con las políticas establecidas por la empresa.

Cuadro 38: ¿Recibe un pago adicional por lograr un determinado nivel de productividad? (NIVEL DE PRODUCTIVIDAD)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	50	100%
Total	50	100%

Gráfica 34: ¿Recibe un pago adicional por lograr un determinado nivel de productividad? (NIVEL DE PRODUCTIVIDAD)

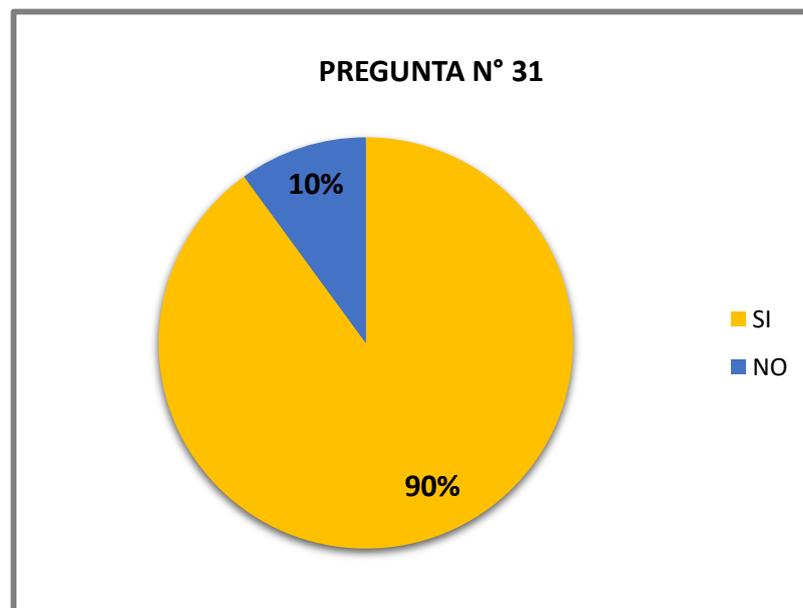


Descripción: El gráfico nos muestra que el total de encuestados (100%) indica que no reciben ningún pago adicional por lograr determinados niveles de productividad.

Cuadro 39: ¿Cumple y termina oportunamente las tareas que se le encomienda? (CUMPLIMIENTO DE METAS)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	90%
NO	5	10%
Total	50	100%

Gráfica 35: ¿Cumple y termina oportunamente las tareas que se le encomienda? (CUMPLIMIENTO DE METAS)

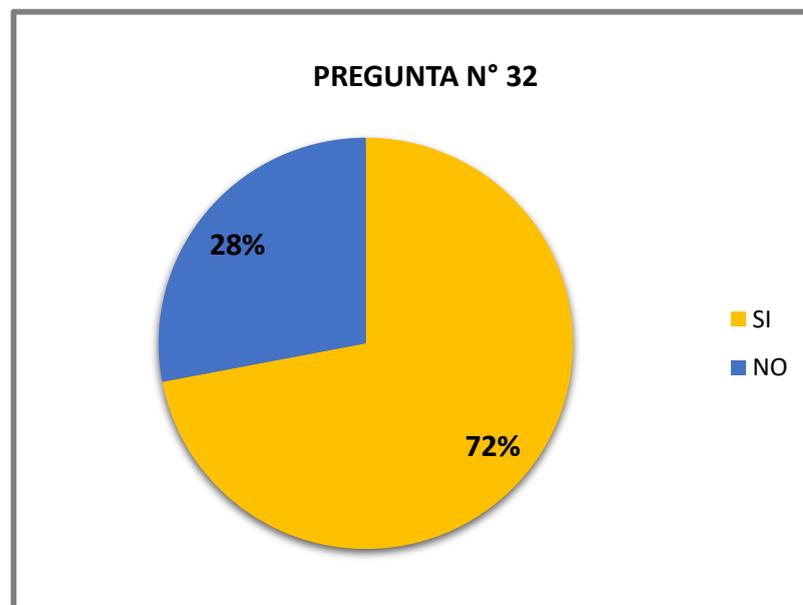


Descripción: El gráfico nos muestra que el 90% cumple con las tareas asignadas, es decir, 45 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 10% indica que no termina oportunamente con las tareas asignadas, es decir, 5 personas.

Cuadro 40: ¿La cantidad de trabajo que realiza se ajusta a sus posibilidades? (CUMPLIMIENTO DE METAS)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	72%
NO	14	28%
Total	50	100%

Gráfica 36: ¿La cantidad de trabajo que realiza se ajusta a sus posibilidades? (CUMPLIMIENTO DE METAS)



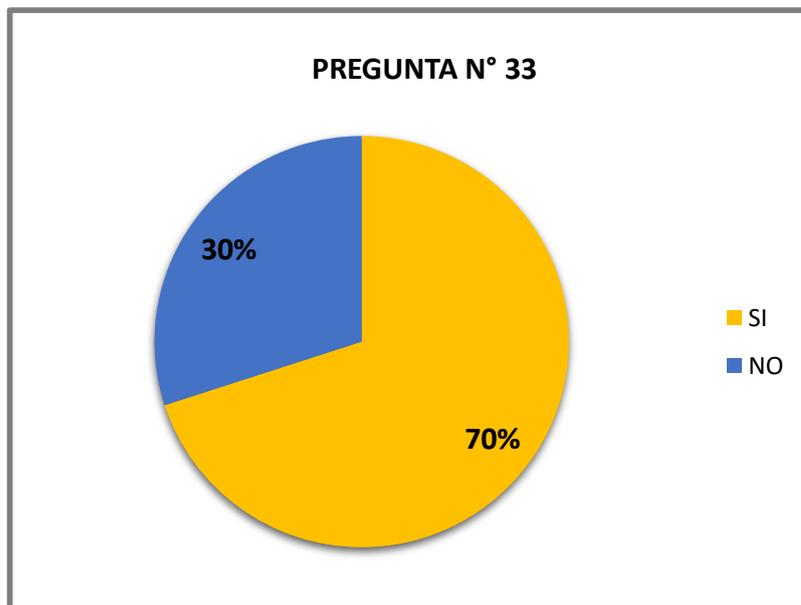
Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 72% considera que la cantidad de trabajo asignada a cada colaborador se ajusta a sus posibilidades, es decir, 36 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 28% indica que no.

DIMENSIÓN: EFICIENCIA LABORAL

Cuadro 41: ¿Posee el nivel de conocimiento necesario para desenvolverse en su puesto de trabajo? (CONOCIMIENTOS)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	70%
NO	15	30%
Total	50	100%

Gráfica 37: ¿Posee el nivel de conocimiento necesario para desenvolverse en su puesto de trabajo? (CONOCIMIENTOS)



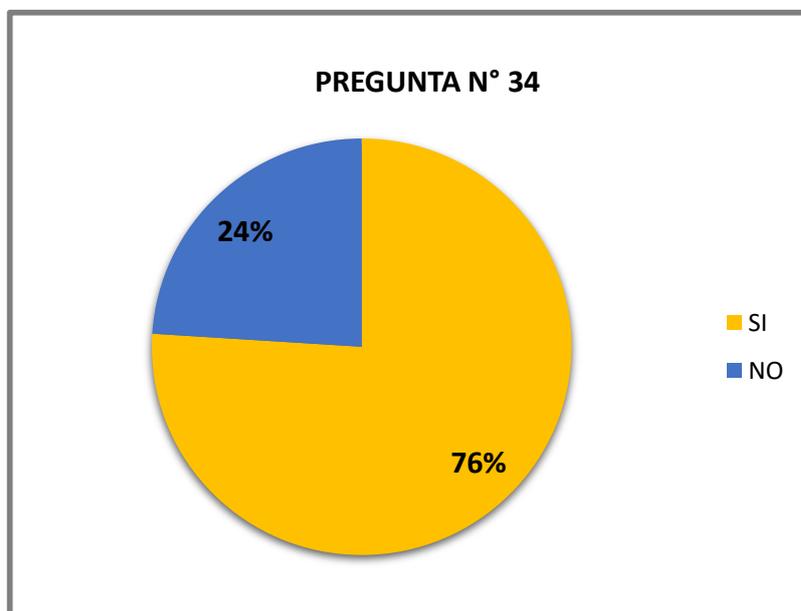
Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 70% posee el nivel de conocimiento para desenvolverse en su puesto de trabajo, es decir, 35 personas de los 50 encuestados; el 30% indica que no cuenta con los

conocimientos necesarios para llevar a cabo un mejor trabajo, es decir, 15 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 42: ¿Cuenta con los conocimientos suficientes para brindar su trabajo con la calidad requerida? (CONOCIMIENTOS)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	76%
NO	12	24%
Total	50	100%

Gráfica 38: ¿Cuenta con los conocimientos suficientes para brindar su trabajo con la calidad requerida? (CONOCIMIENTOS)



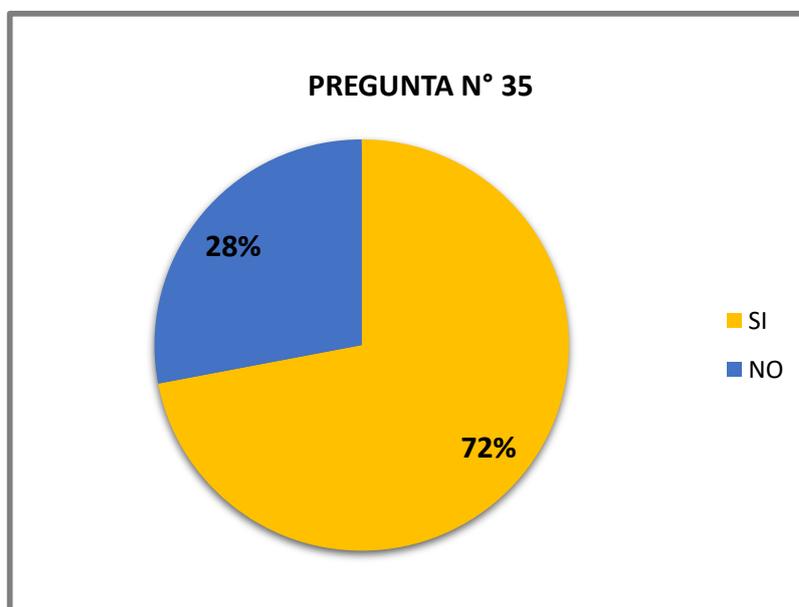
Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 76% tiene los conocimientos suficientes para brindar un trabajo de calidad; el 24% de los

encuestados considera que no tienen los conocimientos adecuados para brindar la calidad que el banco requiere.

**Cuadro 43: ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?
(LIDERAZGO Y COOPERACIÓN)**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	72%
NO	14	28%
Total	50	100%

**Gráfica 39: ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?
(LIDERAZGO Y COOPERACIÓN)**



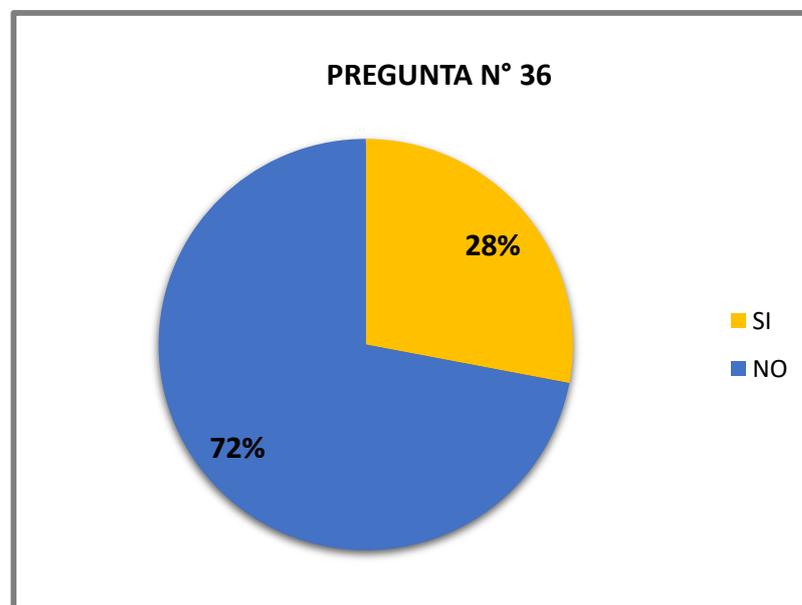
Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 72% considera que las diversas áreas son colaborativas, es decir, 36 personas de los

50 encuestados; el 28% indica que no es así, es decir, 14 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 44: ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras en el área de trabajo? (LIDERAZGO Y COOPERACIÓN)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	28%
NO	36	72%
Total	50	100%

Gráfica 40: ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras en el área de trabajo? (LIDERAZGO Y COOPERACIÓN)



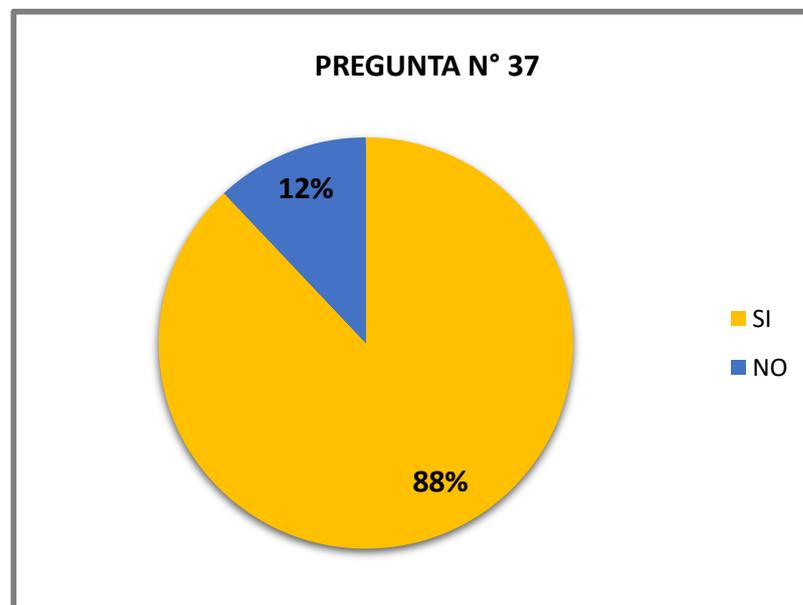
Descripción: Se observa en el gráfico que, del total de encuestados, el 72% indica que las áreas del banco no promueven la generación de ideas creativas, es decir, 36 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 28 % indica que

parte del área de recursos humanos si promueve que los colaboradores muestren ideas innovadoras, es decir, 14 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 45: ¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno? (ADAPTABILIDAD)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	88%
NO	6	12%
Total	50	100%

Gráfica 41: ¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno? (ADAPTABILIDAD)



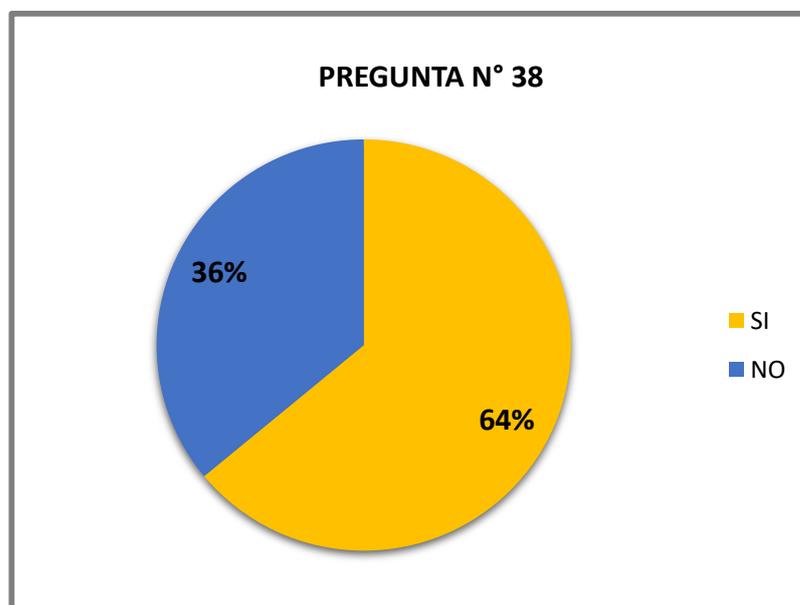
Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 88% se adapta con rapidez a los cambios que suscitan en el área, es decir, 44 personas

de los 50 encuestados; el 12% se rehúsa a los cambios y se les hace difícil aceptarlos, es decir, 6 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 46: ¿El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado? (ADAPTABILIDAD)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	64%
NO	18	36%
Total	50	100%

Gráfica 42: ¿El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado? (ADAPTABILIDAD)



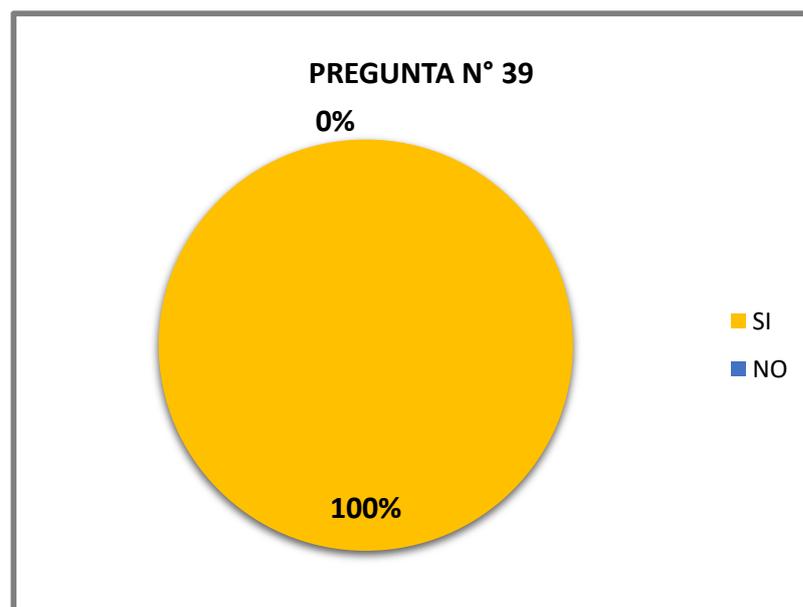
Descripción: El gráfico nos muestra el 64% opina que su grupo de trabajo es muy integrado, es decir, 32 personas de los 50 encuestados; el 36% opina su área de trabajo no son muy unidos, 18 personas de los 50 encuestados.

DIMENSIÓN: EFICACIA LABORAL

**Cuadro 47: ¿Logra desarrollar su trabajo con precisión y calidad?
(CALIDAD DE TRABAJO)**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100%
NO	0	0%
Total	50	100%

**Gráfica 43: ¿Logra desarrollar su trabajo con precisión y calidad?
(CALIDAD DE TRABAJO)**

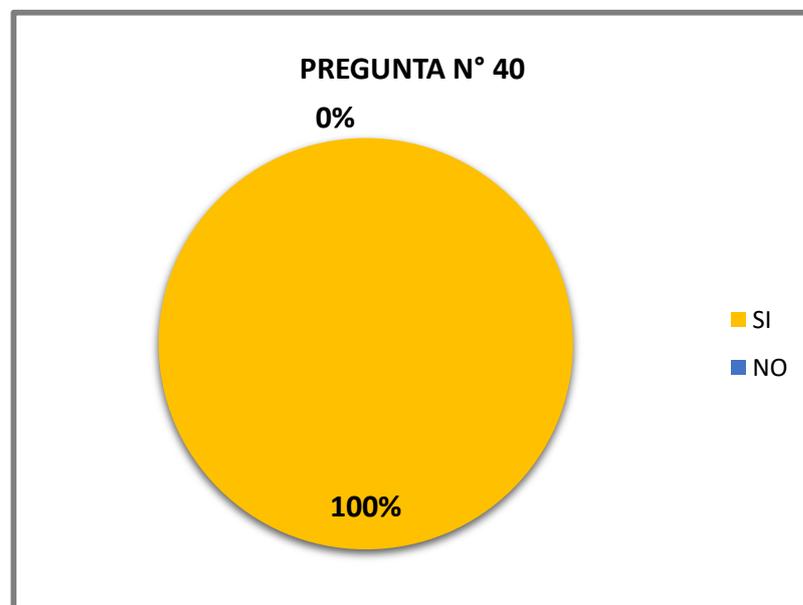


Descripción: El gráfico nos muestra que el 100 % de los encuestados desarrolla con precisión y calidad su trabajo.

Cuadro 48: ¿Es proactivo en el cumplimiento de metas y tareas propuestas por la empresa? (CALIDAD DE TRABAJO)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100%
NO	0	0%
Total	50	100%

Gráfica 44: ¿Es proactivo en el cumplimiento de metas y tareas propuestas por la empresa? (CALIDAD DE TRABAJO)

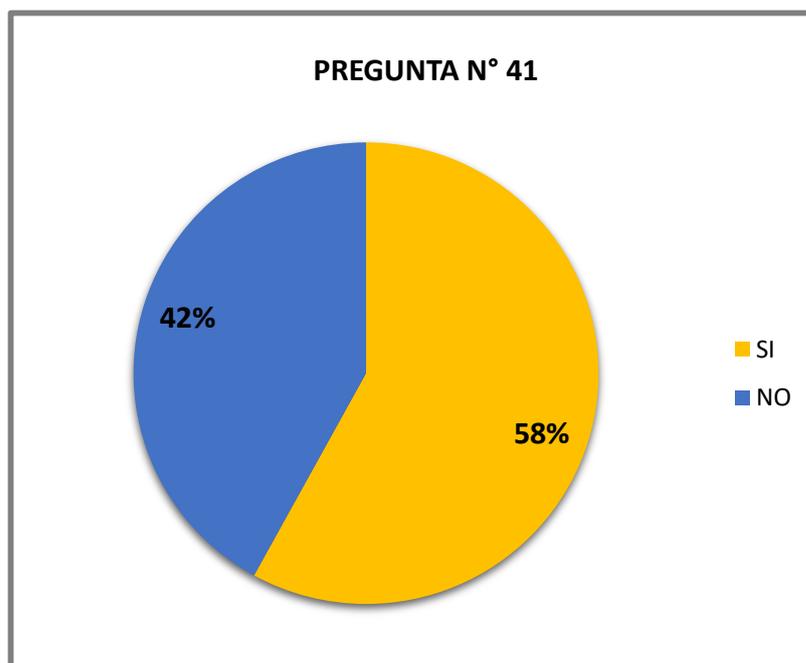


Descripción: Todos los encuestados indicaron que son proactivos, que cumplen las metas y tareas establecidas por la empresa.

**Cuadro 49: ¿Está satisfecho con las acciones que desarrolla en su puesto?
(SATISFACCIÓN)**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	58%
NO	21	42%
Total	50	100%

Gráfica 45: ¿Está satisfecho con las acciones que desarrolla en su puesto? (SATISFACCIÓN)

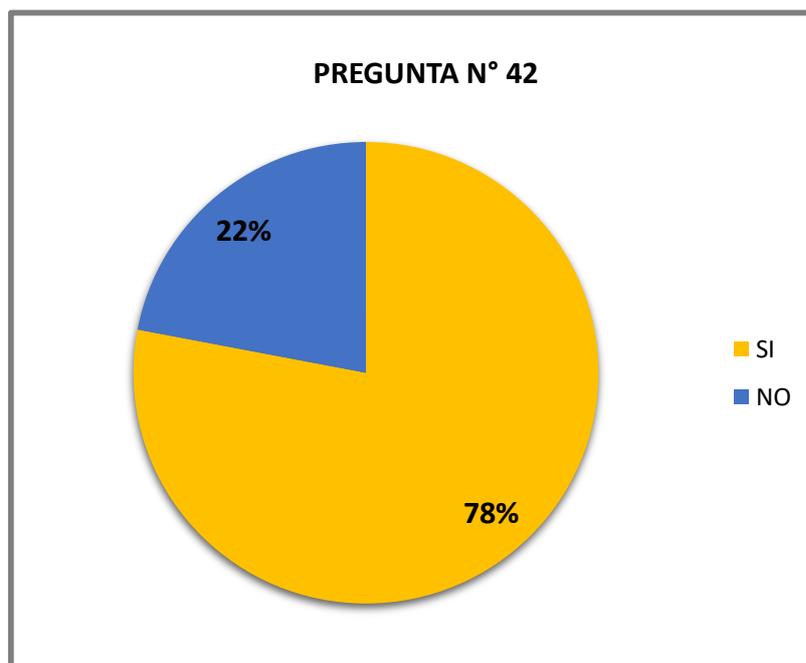


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 58% se siente satisfecho con lo que realiza en su puesto de trabajo, es decir, 29 personas de los 50 encuestados; el 42% considera que no está satisfecho, es decir, 21 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 50: ¿Considera que las tareas que realiza contribuyen al logro de los objetivos de la empresa? (SATISFACCIÓN)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	78%
NO	11	22%
Total	50	100%

Gráfica 46: ¿Considera que las tareas que realiza contribuyen al logro de los objetivos de la empresa? (SATISFACCIÓN)

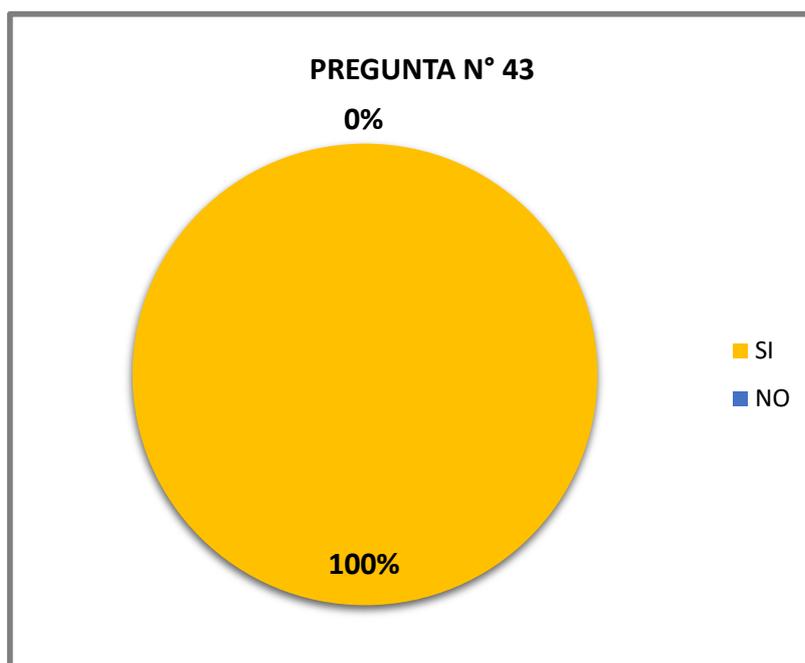


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 78% si cree que las funciones que ejecuta contribuyen a que se cumplan los objetivos de la empresa; el 22% considera que no.

Cuadro 51: ¿Su comportamiento es adecuado al efectuar sus funciones laborales? (COMPORTAMIENTO)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100%
NO	0	0%
Total	50	100%

Gráfica 47: ¿Su comportamiento es adecuado al efectuar sus funciones laborales? (COMPORTAMIENTO)

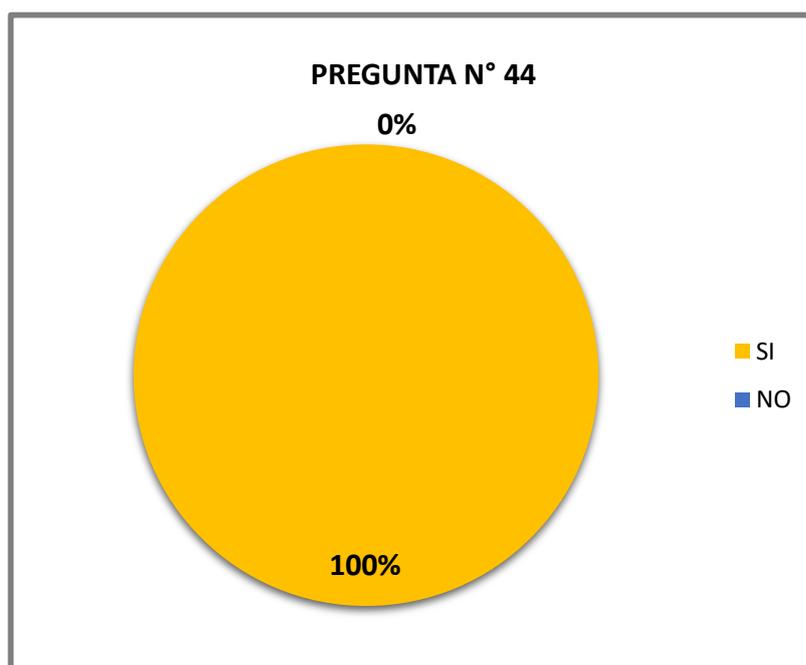


Descripción: El 100% de los encuestados indicaron que mantienen un comportamiento acorde a las funciones que realizan.

Cuadro 52: ¿Mantiene una actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo? (COMPORTAMIENTO)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100%
NO	0	0%
Total	50	100%

Gráfica 48: ¿Mantiene una actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo? (COMPORTAMIENTO)



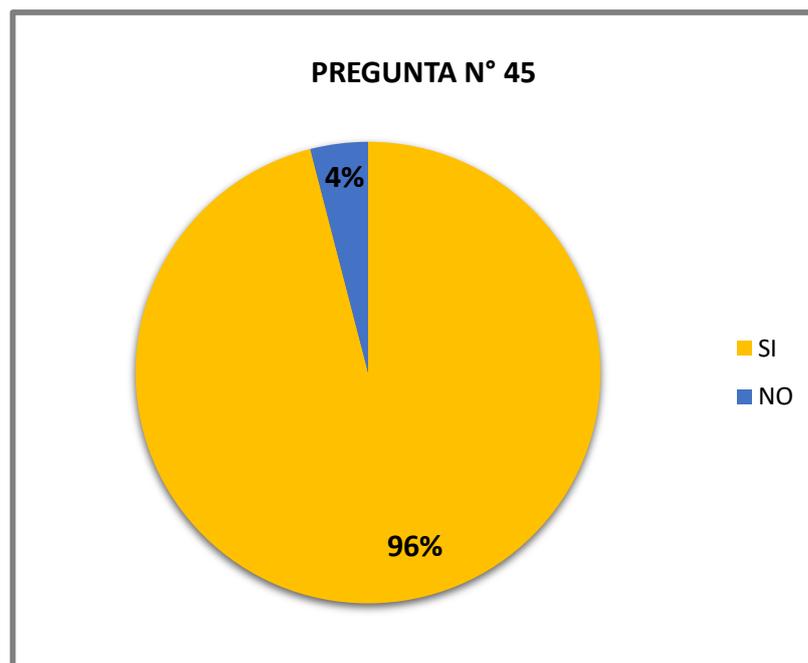
Descripción: Todos los 50 encuestados indicaron que mantienen una actitud positiva en la realización de sus funciones.

CUESTIONES GENERALES

Cuadro 53: ¿Se siente orgulloso de trabajar en el Banco de la Nación?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	96%
NO	2	4%
Total	50	100%

Gráfica 49: ¿Se siente orgulloso de trabajar en el Banco de la Nación?

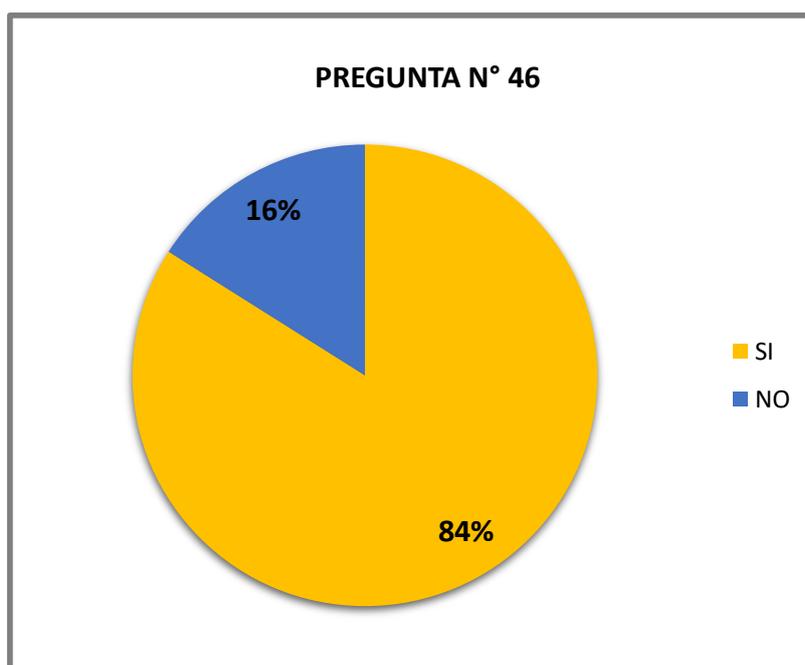


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 96% se siente orgulloso de trabajar en el Banco de la Nación, es decir, 48 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 4% no se siente orgulloso de trabajar en el Banco de la Nación, es decir, 2 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 54: ¿Recomendaría el Banco de la Nación como un lugar donde trabajar?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	84%
NO	8	16%
Total	50	100%

Gráfica 50: ¿Recomendaría el Banco de la Nación como un lugar donde trabajar?

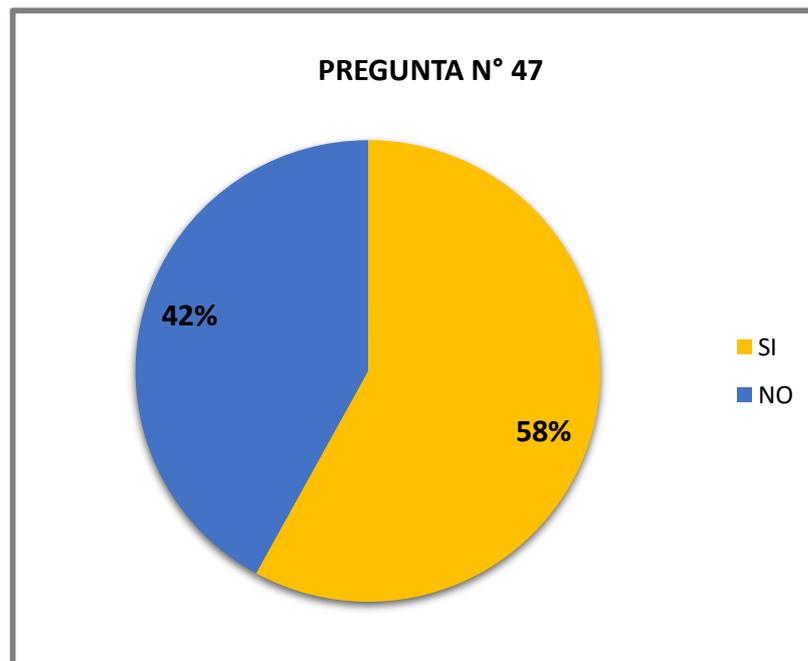


Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 84% recomendaría el Banco de la Nación como un lugar donde trabajar, es decir, 42 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 16% no recomendaría el Banco de la Nación como un lugar donde trabajar, es decir, 8 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 55: ¿Considera que los valores del Banco de la Nación reflejan el estilo de trabajo que existe en el Departamento de Recursos Humanos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	58%
NO	21	42%
Total	50	100%

Gráfica 51: ¿Considera que los valores del Banco de la Nación reflejan el estilo de trabajo que existe en el Departamento de Recursos Humanos?



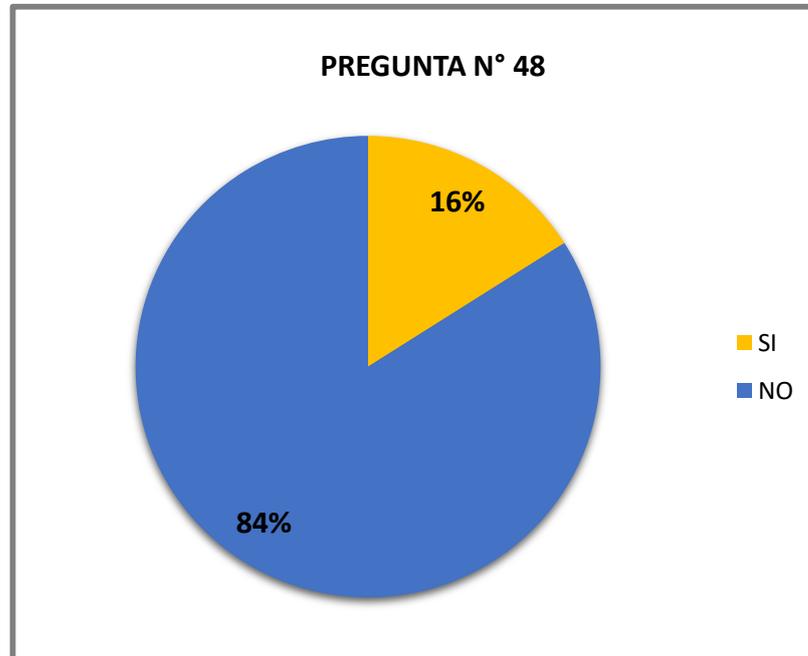
Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 58% indica que los valores del Banco de la Nación si reflejan el estilo de trabajo que existe en el Departamento de Recursos Humanos, es decir, 29 personas de los 50 encuestados; por otro lado, el 42 % considera que los valores del Banco de la

Nación no reflejan el estilo de trabajo que existe en el Departamento de Recursos Humanos, es decir, 21 personas de los 50 encuestados.

Cuadro 56: ¿Considera que existe un buen clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	16%
NO	42	84%
Total	50	100%

Gráfica 52: ¿Considera que existe un buen clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación?



Descripción: El gráfico nos muestra que, del total de encuestados, el 84% considera que no existe un adecuado clima organizacional, es decir, 42 personas

de los 50 encuestados; y tan sólo un 16% indica que existe un clima adecuado, es decir, 8 personas de los 50 encuestados.

3.4 Interpretación de resultados

Con respecto a la encuesta realizada que tiene como objetivo determinar en qué medida el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal, se interpretan los siguientes resultados:

- El 54% de la población encuestada es del sexo masculino, y el 46% del sexo femenino.
- El 26% de los encuestados, posee el rango de edad entre 36-45 años.
- El 80% de los encuestados pertenecen a las distintas secciones del Departamento de Recursos Humanos.
- El 42% de los encuestados, llevan entre 11 a 15 años de prestación de servicio en el área de RR. HH del Banco de la Nación.
- El 60% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, no cuenta con los medios tecnológicos y de comunicación para desempeñarse de manera óptima.
- El 70% de los encuestados no se siente preparado para asumir tecnologías más avanzadas en su institución.
- El 74% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, no dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo.
- El 52% de los colaboradores indicaron que no cuentan con los implementos o recursos para realizar su trabajo.

- El 68% de los encuestados indica que las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación no le permite desempeñar su trabajo con normalidad.
- El 74% de los encuestados indica que no se les brinda un espacio para descansar en sus tiempos libres.
- El 74% de los encuestados considera que su jefe si escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas.
- El 70% de los encuestados indica que su jefe si le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles.
- El 62% de los encuestados indica que no están establecidos correctamente los canales de comunicación entre jefes y subordinados.
- El 64% de los encuestados considera que comunicación no es oportuna y efectiva sobre las decisiones o cambios por parte de los directivos
- El 44% de los encuestados considera que mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo.
- El 90% de los encuestados considera que existe colaboración entre los compañeros de trabajo.
- El 72% de los encuestados no se siente satisfecho(a) con los beneficios que brinda la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)
- El 64% de los encuestados considera que los premios y reconocimientos no son distribuidos en forma justa.
- El 74% de los encuestados considera que no recibe una compensación salarial acorde a sus habilidades y experiencia.
- El 70% de los encuestados respondió que debería ganar más de lo que le ofrecen.

- El 64% de los encuestados considera que su jefe no reconoce los logros que alcanza con su trabajo.
- El 56% de los encuestados considera que la motivación es un factor fundamental para desempeñar mejor su trabajo.
- El 56% de los encuestados respondió que la estructura organizacional (organigrama) no le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo.
- El 54% de los encuestados respondió que no puede tomar decisiones propias pues es necesario que las consulte con su jefe.
- El 96% de los encuestados indica que tiene un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realiza.
- El 72% de los encuestados considera que la autonomía que tiene son suficientes para desempeñar adecuadamente su trabajo.
- El 96% de los encuestados consigue los objetivos propuestos en su puesto de trabajo.
- El 88% de los encuestados conoce perfectamente las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo.
- El 90% de los encuestados considera que el horario de trabajo establecido le permite desarrollarse en su puesto.
- El 78% de los encuestados se siente satisfecho con su horario de trabajo
- El 100% de los encuestados logra eficazmente las funciones asignadas.
- El 96% de los encuestados considera que el tiempo de realización de las actividades que realiza es óptimo.
- El 100% de los encuestados indica que su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad

- El 100% de los encuestados no recibe un pago adicional por lograr un determinado nivel de productividad.
- El 90% de los encuestados cumple y termina oportunamente las tareas que se le encomienda.
- El 72 % de los encuestados indica que la cantidad de trabajo que realiza se ajusta a sus posibilidades.
- El 70% de los encuestados posee el nivel de conocimiento necesario para desenvolverse en su puesto de trabajo.
- El 76% de los encuestados cuenta con los conocimientos suficientes para brindar su trabajo con la calidad requerida
- El 72% de los encuestados indica que existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.
- El 72% de los encuestados indica que su área de trabajo promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.
- El 88% de los encuestados logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno.
- El 64% de los encuestados indicó que el grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado.
- El 100% de los encuestados logra desarrollar su trabajo con precisión y calidad.
- El 100% de los encuestados son proactivos en el cumplimiento de metas y tareas propuestas por la empresa.
- El 58% de los encuestados está satisfecho con las acciones que desarrolla en su puesto.

- El 78% de los encuestados considera que las tareas que realiza contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.
- El 100% de los encuestados mantienen un comportamiento adecuado al efectuar sus funciones laborales.
- El 100% de los encuestados indica que mantiene una actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo.
- El 96% de los encuestados si se siente orgulloso de trabajar en el Banco de la Nación.
- El 84% de los encuestados si recomendaría el Banco de la Nación como un lugar donde trabajar.
- El 58% de los encuestados considera que los valores del Banco de la Nación reflejan el estilo de trabajo que existe en el Departamento de Recursos Humanos.
- El 84% de los encuestados considera que no existe un buen clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación.

CONCLUSIONES

(1) Se observa que en el Departamento de Recursos Humanos no existe un adecuado clima organizacional puesto que hay inconformidad por parte de los trabajadores.

(2) Los trabajadores no disponen de los materiales y recursos necesarios, lo cual perjudica en gran parte la realización de sus actividades diarias puesto que al carecer de estos recursos no pueden desempeñarse con eficiencia.

(3) Los trabajadores no se sienten bien compensados salarialmente de acuerdo a las habilidades y experiencias que poseen, por ello se sienten desmotivados.

(4) Los premios y reconocimientos no son distribuidos de forma justa en el personal, lo cual determina un efecto negativo en su desempeño laboral y por ende un mal clima organizacional.

(5) El área de Recursos Humanos no ofrece a sus colaboradores espacios donde puedan distraerse y/o descansar en sus tiempos de break.

(6) Los trabajadores consideran que su superior no los trata justamente y existe cualquier tipo de favoritismos, lo que genera descontento y falta de compromiso con sus labores y con su institución.

(7) El personal no tiene suficiente autonomía en su trabajo, ya que no puede tomar decisiones sin antes consultarlo con su jefe, es decir, que no se maneja un adecuado liderazgo en la empresa.

(8) No reconocer los logros que alcanza el trabajador en sus labores genera desmotivación, ya que la felicitación por un trabajo bien hecho constituye uno de los principales factores motivadores.

(9) El proceso de comunicación que se transmite actualmente en la empresa no es el más adecuado, lo cual genera poca coordinación entre las distintas divisiones y lentitud en los procesos. Si bien es cierto, la comunicación en toda empresa es fundamental y debe darse de manera clara y precisa.

(10) El Departamento de Recursos Humanos no promueve la capacitación y esto genera una actitud negativa en el personal porque actualmente existen muchos cambios tecnológicos que un trabajador debe conocer y aprender.

(11) Es importante establecer alternativas que permitan mejorar el clima laboral actual porque incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación.

RECOMENDACIONES

(1) La Gerencia de Recursos Humanos puede considerar esta investigación como una oportunidad sobre la situación real del Clima Organizacional en el Departamento para mejorar las relaciones entre la organización y su elemento humano.

(2) Evaluar y determinar espacios de ventilación en los diferentes ambientes, ello se refiere a que sean espacios mucho más amplios y sean ventilados gradualmente de acuerdo a la estación (cuando es verano, ventilar más y en invierno tener más cuidado ya que provoca resfríos pues el aire es dañino), y así facilitar al trabajador una mayor comodidad.

(3) Reestructurar el programa de compensación, bonos y recompensa, sobre todo para aquellos trabajadores que están realizando más funciones que las que su cargo debería desempeñar.

(4) Implementar beneficios sociales para que se convierta en una estrategia organizacional que permita satisfacer las expectativas del personal y lograr una actitud positiva hacia la organización. La empresa debería otorgar bonos por logro de metas personales para aquellos trabajadores que presentan un alto rendimiento en base a su evaluación de desempeño y también pagar adecuadamente las horas extras, según corresponda.

(5) La empresa debería implementar espacios de recreación donde el personal pueda distraerse y compartir con los compañeros de trabajo. Además, podría considerar áreas de descanso donde después de almorzar el colaborador pueda acceder a ello. Esta recomendación sería muy buena para se mantenga un mejor vínculo laboral.

Las mejores empresas para trabajar se preocupan por el bienestar de sus colaboradores y las buenas prácticas se deben implementar.

(6) Impulsar convivencias jefes-subordinados para crear una mayor integración del personal.

(7) Motivar a los trabajadores en equipos e trabajo a través de la delegación de mini proyectos a cada equipo con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional.

(8) Mantener acercamiento con los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y manifestarles su progreso en el avance de las mismas.

(9) Emplear el tipo de comunicación multidireccional con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, una comunicación efectiva les dará a los trabajadores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en pro de la institución.

(10) Elaborar un plan de capacitación para el trabajador de acuerdo a sus funciones y necesidades de manera que logre un mayor desempeño en su puesto de trabajo. Dichas necesidades pueden ser detectadas por medio de encuestas, entrevistas o los resultados que se obtienen al realizarse las evaluaciones de desempeño para detectar los puntos débiles y brindar apoyo al trabajador en donde más requerirá atención.

(11) Realizar evaluaciones frecuentes de clima organizacional percibido por los trabajadores a efectos de realizar el diagnóstico situacional y aplicar estrategias administrativas dirigidas al fomento del clima organizacional motivado, asimismo continuar escuchando a los trabajadores, animarlos, considerarlos e identificar las situaciones que les disgusta ya que ello ayuda a fortalecer las relaciones humanas y el liderazgo compartido. Además de evaluar los resultados obtenidos por esta investigación y dar un nuevo direccionamiento interno al Departamento de Recursos Humanos.

REFERENCIAS

a. Libros

- ARIAS, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (Quinta ed.). Venezuela: Episteme.
- CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: MCGRAW-HILL.
- GUILLEN GESTOSO, C., & GUIL BOZAL, R. (2000). Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Madrid: Mc Graw Hill.
- ROBBINS, S. (1999). Comportamiento Organizacional (Octava ed.). México: Pretince Hall.
- URIBE PRADO, J. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. México D.F : el manual moderno, S.A DE C.V.
- WOODMAN , & KING. (1978). Definición, medición y consecuentes del Clima Organizacional. En J. F. Uribe Pardo, Clima y Ambiente Organizacional (pág. 40). México: El Manual Moderno.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R (2010). Metodología de la Investigación. (Quinta ed.). México D.F: MCGRAW-HILL.
- BERNAL, CÉSAR A. (2010). Metodología de la investigación. Obtenido de <https://docs.google.com/file/d/0B7qpQvDV3vxvUFpFdUh1eEFCSU0/edit>. Accesado el 07/03/2017 a las 11:00 pm.
- BEHAR RIVERO, DANIEL (2008). Metodología de la investigación. Obtenido de <http://www.rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>. Accesado el 08/03/2017 a las 11:00 pm.

- PÉREZ ,RICARDO (2016). Como mejorar el clima laboral. Obtenido de <https://www.amazon.com.mx/C%C3%B3mo-mejorar-clima-laboral-productividad-ebook/dp/B01IDNQWCK>. Accesado el 20/04/2018 a las 10:00 am.
- FEDERICO GAN BUSTO Y JAUME TRIGINÉ (2006) Clima Laboral. Obtenido de https://www.amazon.com.mx/cap%C3%ADtulo-pertenece-instrumentos-desarrollo-organizaciones-ebook/dp/B00M2XXPU0/ref=pd_sim_351_1/147-9351218-7240368?_encoding=UTF8&pd_rd_i=B00M2XXPU0&pd_rd_r=e535dc9f-42b5-4e10-9f91-db2152155066&pd_rd_w=PaN8l&pd_rd_wg=2XtM8&pf_rd_p=4ef43de1-e4c3-4695-a0de-1ba870e32035&pf_rd_r=E0TVQ5WQX372X28WVW22&psc=1&refRID=E0TVQ5WQX372X28WVW22. Accesado el 20/04/2018 a las 10:30 am.
- LANZER , FERNANDO (2017) Clima e cultura Organizacional: entender, manter e mudar. Obtenido de https://www.amazon.com.mx/Clima-Cultura-Organizacional-Entender-Portuguese-ebook/dp/B071GFFBJ7/ref=sr_1_1?__mk_es_MX=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&keywords=Clima+e+cultura+Organizacion+al%2C%3A+entender%2C+manter+e+mudar&qid=1563858806&s=digital-text&sr=1-1. Accesado el 20/04/2015 a las 10:40 am.

b. Biblioteca Virtual (Internet)

- Allende, M. (2001). Trabajo práctico cátedra de Administración de Personal: Higiene y Seguridad Laboral. Mendoza: UNCuyo. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf. Accesado el 10/03/2017 a las 10:00 pm.
- Antúnez, Y. (2015). El clima organizacional como actor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las

agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua. Tesis de Maestría. Obtenido de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1803/1/yantunez.pdf>.

Accesado el 10/03/2017 a las 10:15 pm.

- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas S.A. Obtenido de <https://desarrollodepersonalpublico.files.wordpress.com/2015/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>. Accesado el 11/03/2017 a las 08:00 pm.
- Chirito Maguiña, E., & Raymundo Vargas, S. (2015). La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank , tiendas en huacho, periodo 2014. Tesis de Grado. Obtenido de http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/332/TFCE_TC_E23.pdf?sequence=1
- Cubas, M. (15 de octubre de 2017). El portal del capital humano. Recuperado el 11 de 02 de 2018, de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/5-consejos-para-fortalecer-el-clima-laboral/>.
- García Ramírez, M. G., & Ibarra Velasquez, L. (s.f.). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Recuperado el 07 de 02 de 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>.
- Goncalvez, A. (Diciembre de 1997). Dimensiones del Clima Organizacional. (Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)) Recuperado el 15 de 01 de 2018, de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.
- Guevara Guevara, E. (2015). El clima organizacional de los trabajadores administrativos del ministerio público distrito fiscal puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 – 2014. Tesis de Grado. Obtenido de

http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2474/Guevara_Guevara_Edwin.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Accesado el 15/03/2017 a las 07:00 pm.

- López Ramírez, R. (2013). Clima organizacional en una Cooperativa de ahorro y crédito afiliada a Micoope. Tesis de Grado. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Lopez-Rony.pdf>. Accesado el 15/03/2017 a las 08:15 pm.
- Pérez Chamorro, F. (2014). El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES(Dirección Provincial Pichincha). Tesis de Grado. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3707/1/T-UCE-0007-180.pdf>. Accesado el 15/03/2017 a las 09:30 pm.
- Revilla Aza , P., & Meza Arenas, R. (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. Tesis de Grado. Obtenido de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/4258/53.0763.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Accesado el 15/03/2017 a las 10:00 am.
- Rivera Córdova, A. (2012). La Organización del Clima Organizacional como Factor de Desarrollo en las Empresas del Distrito de Chincha Alta. Lima. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos93/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas.shtml#introducca>. Accesado el 17/03/2017 a las 08:00 pm.
- Rivera Vivanco, B. (2015). Evaluación del clima organizacional y desempeño laboral en la Subgerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2015. Tesis de Grado. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/228/18->

2015-EPAE-Rivera%20Vivanco-
Evaluacion%20del%20clima%20organizacional%20y%20desempe%C3
%B1o%20laboral%20en%20al%20sub%20gerencia.pdf?sequence=1&is
Allowed=y. Accesado el 16/03/2017 a las 12:00 pm.

- Santa Cruz, F. (4 de setiembre de 2015). Marco teórico. Bases teóricas[Mensaje de un blog]. Obtenido de <http://florfanyasantacruz.blogspot.pe/2015/09/marco-teorico-bases-teoricas.html>. Accesado el 17/03/2017 a las 11:00 am.
- Zapata Palacios, L. F. (2018). Info Capital Humano. Recuperado el 8 de 02 de 2018, de <http://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/comunicar-bien-para-integrar/clima-laboral-y-motivacion/>. Accesado el 17/03/2017 a las 02:00 pm.

c. Páginas Webs:

- <https://www.gestiopolis.com/que-es-compensacion-dentro-de-la-administracion-de-recursos-humanos/> - Accesado el 06/03/2017 a las 11:00 pm.
- <http://definicion.de/relaciones-laborales/> - Accesado el 06/03/2017 a las 10:00 pm.
- <https://www.aiteco.com/que-es-la-calidad-de-servicio/> -Accesado el 06/03/2017 a las 10:30 pm.
- <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm> - Accesado el 07/03/2017 a las 8:00 pm.
- <http://conceptodefinicion.de/comunicacion/> - Accesado el 07/03/2017 a las 8:30 pm.
- <https://www.significados.com/capacitacion/> - Accesado el 07/03/2017 a las 9:00 pm.
- <https://www.significados.com/competencias/> - Accesado el 07/03/2017 a las 9:45 pm.
- <https://www.significados.com/recursos-materiales/> - Accesado el 07/03/2017 a las 10:00 pm.

- <http://definicion.de/ambiente-de-trabajo/> - Accesado el 07/03/2017 a las 10:15 pm.
- <http://conceptodefinicion.de/tecnologia/> - Accesado el 07/03/2017 a las 10:30 pm.
- <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/comodidad> - Accesado el 07/03/2017 a las 11:00 pm.
- <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/seguridad-> Accesado el 08/03/2017 a las 12:00 am.
- <http://conceptodefinicion.de/relaciones-humanas/>- Accesado el 08/03/2017 a las 12:30 am.
- https://es.wikipedia.org/wiki/Beneficios_laborales- Accesado el 08/03/2017 a las 1:00 am.
- <http://definicion.de/interes/>- Accesado el 08/03/2017 a las 1:10 am.
- <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/> - Accesado el 08/03/2017 a las 1:20 am.
- <http://cursoadministracion1.blogspot.pe/2008/09/prestaciones.html-> Accesado el 08/03/2017 a las 1:30 am.
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia-> Accesado el 08/03/2017 a las 2:00 am.
- <http://www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp2.shtml-> Accesado el 08/03/2017 a las 2:30 am.
- http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_PAGO_POR_MERITOS.pdf - Accesado el 08/03/2017 a las 3:00 am.
- <http://definicion.de/satisfaccion-laboral/> - Accesado el 08/03/2017 a las 3:30 am.
- <http://conceptodefinicion.de/beneficio/> - Accesado el 08/03/2017 a las 11:00 am.
- [http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Trabajo-Bien-Hecho/539087.html /](http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Trabajo-Bien-Hecho/539087.html/) - Accesado el 08/03/2017 a las 11:30 am.
- <https://www.significados.com/comunicacion-assertiva/>- Accesado el 08/03/2017 a las 1:00 pm.

- <https://www.significados.com/cooperacion/> - Accesado el 08/03/2017 a las 2:00 pm.
- <https://www.significados.com/respeto/> Accesado el 08/03/2017 a las 3:00 pm.
- <http://definicion.de/organizacion/> Accesado el 08/03/2017 a las 3:20 pm.
- <http://definicion.de/interaccion/> - Accesado el 08/03/2017 a las 4:00 pm.
- <http://www.monografias.com/trabajos76/integracion-personal/integracion-personal.shtml> - Accesado el 08/03/2017 a las 4:15 pm.
- <https://books.google.com.pe/books?id=DSztjuWDuH0C&pg=PA29&lpg=PA29&dq=%E2%80%A2%09Integraci%C3%B3n-+RR.HH&source=bl&ots=hBAfykIU01&sig=3WiyMh61f11Oh98ydhtKtVKLRNQ&hl=es-.419&sa=X&ved=0ahUKEwiP3Jfrq7nUAhWBeD4KHWyUB6IQ6AEIOzAE#v=onepage&q&f=false> -Accesado el 09/03/2017 a las 5:00 pm
- <http://www.rc-sar.es/verPdf.php?articleId=57> - Accesado el 09/03/2017 a las 5:10 pm
- https://www.ecured.cu/Flujos_de_comunicaci%C3%B3n-Accesado el 09/03/2017 a las 5:00 pm
- <https://www.ecured.cu/Fluidez> - Accesado el 09/03/2017 a las 6:00 pm
- <http://comunicacionencambio.com/escucha-activa/> - Accesado el 09/03/2017 a las 6:10 pm
- <http://definicion.de/vias-de-comunicacion/> - Accesado el 09/03/2017 a las 6:00 pm
- <https://es.slideshare.net/alex03/plan-de-capacitacion> - Accesado el 09/03/2017 a las 7:00 pm
- <http://leslie-rojas.blogspot.pe/2011/05/metodos-y-tecnicas-de-capacitacion.html> - Accesado el 10/03/2017 a las 10:00 am
- <http://definicion.de/conocimiento/> - Accesado el 10/03/2017 a las 11:00 am
- <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-persona/> - Accesado el 10/03/2017 a las 03:00 pm

- <https://www.definicionabc.com/deporte/destreza.php> - Accesado el 10/03/2017 a las 04:00 pm
- <http://aulazdp.blogspot.pe/2013/08/que-es-una-potencialidad.html> - Accesado el 10/03/2017 a las 05:00 pm
- <https://definicion.mx/logro/> - Accesado el 10/03/2017 a las 06:00 pm
- <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/> - Accesado el 10/03/2017 a las 07:00 pm
- <https://www.definicionabc.com/general/permanencia.php> - Accesado el 10/03/2017 a las 08:00 pm
- <https://www.significados.com/percepcion/> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://concepto.de/actitud/> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/5-consejos-para-fortalecer-el-clima-laboral/> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files_fichas_1_12/1-12_fichas%20factores%20psicosociales.pdf - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://trabajoypersonal.com/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo/> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- https://www.ecured.cu/Canal_de_Comunicaci%C3%B3n - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
-
- <https://significado.net/companerismo/> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/pautas-para-fomentar-el-companerismo-en-el-trabajo/> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- https://es.wikipedia.org/wiki/Beneficios_laborales - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://economipedia.com/definiciones/remuneracion.html> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm

- <https://conceptodefinicion.de/aspiracion/> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://www.definicionabc.com/politica/toma-de-decisiones.php> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://www.socialetic.com/la-responsabilidad-en-el-trabajo.html> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- https://es.wikipedia.org/wiki/Perfil_de_puesto - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://www.monster.es/orientacion-laboral/articulo/jornada-laboral-y-horarios> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-113221> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://definicion.de/productividad/> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://www.emprendices.co/el-cumplimiento-de-metas/> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://www.psicologia-online.com/que-es-liderazgo-definicion-y-concepto-1763.html> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://www.definicionabc.com/general/cooperacion.php> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <http://depersonasyrecursos.blogspot.com/2012/09/adaptabilidad-somos-adaptables.html> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <https://www.starmeup.com/blog/es/consejos-utiles/satisfaccion-laboral-guia-completa/> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm
- <http://consulta-psicologica.com/diccionario-de-psicologia/206-comportamiento.html> - Accesado el 05/02/2018 a las 08:00 pm

ANEXOS

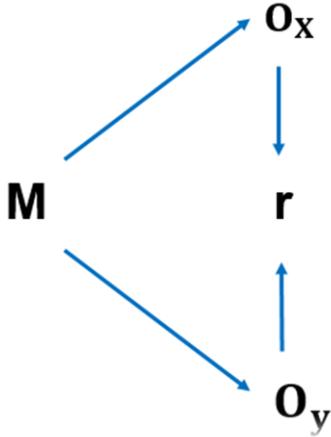
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA: INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL BANCO DE LA NACIÓN

Formulación del problema	Objetivos de la Investigación	Variables y Dimensiones	Metodología
<p>¿En qué medida el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal?</p>	<p><u>Objetivo General:</u> Determinar en qué medida el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal.</p>	<p><u>Variable Independiente:</u> CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p><u>Sistematización:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de trabajo - Comunicación - Motivación - Autonomía 	<p><u>Tipo de Investigación:</u> APLICADA: Porque en su desarrollo se logrará aplicar conocimientos teóricos sobre el Clima Organizacional a una realidad concreta como las empresas bancarias; en este caso particular se abordará</p>

	<p><u>Objetivos Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar las problemáticas que perjudiquen el ambiente laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal. - Conocer cuáles son los factores críticos del clima organizacional, en el Departamento de Recursos 	<p><u>Variable Dependiente:</u></p> <p>DESEMPEÑO LABORAL</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Productividad laboral - Eficiencia laboral - Eficacia laboral 	<p>concretamente sobre el Clima Organizacional del Banco de la Nación como herramienta estratégica para elevar los niveles de Desempeño Laboral.</p> <p><u>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</u></p> <p>La presente investigación se desarrollará a un nivel DESCRIPTIVO, lo que nos permitirá describir cómo se relaciona el Clima Organizacional con el Desempeño Laboral trabajadores del Departamento de Recursos Humando del</p>
--	--	--	--

	<p>Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar la situación actual del clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal. - Describir el clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal. 		<p>Banco de la Nación- Oficina Principal.</p> <p><u>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:</u></p> <p>El diseño de investigación es DESCRIPTIVO-CORRELACIONAL.</p> <p>Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. En este sentido, la presente investigación nos permite conocer el grado de relación que</p>
--	---	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar las fortalezas y debilidades en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal. - Establecer mejoras y recomendaciones que permitan desarrollar un óptimo clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del 		<p>existe entre ambas variables (clima organizacional y desempeño laboral).</p> <p>La representación del diseño de la investigación es la siguiente:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR M[M] --> Ox[O_x] M --> Oy[O_y] Ox --> r[r] Oy --> r </pre> </div> <p>Donde: M = Muestra de investigación</p>
--	---	--	---

	<p>Banco de la Nación-Oficina Principal.</p>		<p>O_x = Observaciones de la variable independiente: Clima Organizacional.</p> <p>O_y = Observaciones de la variable dependiente: Desempeño laboral.</p> <p>r = Coeficiente de correlación entre ambas variables.</p> <p><u>MODELO MUESTRAL</u></p> <p>3.1.4.2 MUESTRA</p> <p>Para esta investigación, el cálculo de la muestra se</p>
--	--	--	---

			<p>realizará a través de la fórmula que a continuación se presenta.</p> <p>Por medio del resultado obtenido se determinará la cantidad de encuestas a realizar.</p> $n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N-1) + Z^2 pq}$ <p>En donde:</p> <p>n= Muestra inicial.</p> <p>Z= Coeficiente de Confianza.</p> <p>N= Universo o Población.</p> <p>p= Probabilidad de Éxito.</p> <p>q= Probabilidad de Fracaso.</p> <p>E²= Error de estimación.</p>
--	--	--	---

			<p>Tras la aplicación de la fórmula obtenemos que el número de encuestas a ser aplicadas serán a 50 personas.</p> <p><u>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</u></p> <p>Técnica</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La Observación.▪ La Encuesta. Se elaboró un cuestionario con una serie de preguntas que estuvo dirigido a los trabajadores del Departamento de
--	--	--	---

			<p>Recursos Humanos del Banco de la Nación.</p> <p>Dicha encuesta fue aplicada a (3) trabajadores de la Gerencia, (7) trabajadores de la Subgerencia y (40) trabajadores de las distintas Secciones, quienes fueron considerados como muestra con el objeto de averiguar si el clima organizacional influye en su desempeño laboral, a través de las interrogantes que se</p>
--	--	--	---

			<p>consideraron válidas para el desarrollo de la investigación.</p> <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Cuestionario: Se realizó un formato de encuestas con preguntas cerradas específicas del tema.
--	--	--	--

			<p><u>TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS</u></p> <p>Técnicas de Procesamiento de Datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se organizará la base de datos de las percepciones mostradas por los trabajadores de la empresa a través de las 48 preguntas de la encuesta, haciendo uso de la estadística descriptiva.
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none">▪ Se utilizará la tabulación manual que facilitará el conteo de cada pregunta.▪ Se emitirán los reportes de datos básicos y de los gráficos, los mismos que nos mostrarán con mayor claridad el resultado de la encuesta.▪ EL procesamiento de datos se llevará a cabo con el apoyo del programa EXCEL 2010.
--	--	--	--

			<p>Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Para efectos del análisis de los resultados de aplicará la estadística descriptiva asignando frecuencias absolutas y porcentajes en función de las alternativas de respuestas, considerando los ítems previamente formulados.
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none">▪ La interpretación de la información se realizará destacando los datos de mayor relevancia en cada uno de los ítems. ▪ Se presentarán los hallazgos, en tablas y cuadros, aplicando el modelo simbólico. ▪ Los resultados se presentarán aplicando el modelo gráfico.
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none">▪ Se presentarán los hallazgos de manera descriptiva, aplicando el modelo narrativo.▪ Se realizará el análisis de las preguntas basándose en los porcentajes de las respuestas de cada una de ellas, a partir de lo cual se podrá deducir las conclusiones y formular las recomendaciones correspondientes.
--	--	--	--

ANEXO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General: Determinar en qué medida el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL	<p>¿Qué es? Percepción de los trabajadores y directivos acerca de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <u>CONDICIONES DE TRABAJO:</u> Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Tecnología:</u> Conjunto de conocimientos con las que el hombre desarrolla un mejor entorno, más saludable, agradable y sobre todo cómodo para la optimización de la vida. <u>Recursos materiales:</u> Bienes tangibles o concretos que disponen una empresa u organización con el fin de cumplir y lograr sus objetivos. <u>Ambiente físico:</u> Es todo aquello que se encuentra en el medio físico en el que el trabajador realiza sus tareas, y que puede provocar efectos negativos en su salud. 	1,2,3, 4,5,6
		<ul style="list-style-type: none"> <u>COMUNICACIÓN</u> Proceso por el que se trasmite y recibe una información. 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Relación interpersonal:</u> Capacidad que tiene una o más personas de socializar entre ellos en diversas circunstancias y situaciones. <u>Canales de comunicación:</u> Método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. 	7,8,9,10, 11,12

	<p>¿Para qué sirve?</p> <p>-Sirve para conocer la problemática y necesidades específicas de cada organización.</p> <p>¿En qué consiste?</p> <p>-Formar equipos cohesionados de trabajo orientados al logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>-Mantener al personal satisfecho para que realice de manera eficiente su trabajo.</p> <p>-Cultivar un buen vínculo con los trabajadores.</p> <p>-Promover una adecuada comunicación, respetando las opiniones de los demás.</p> <p>-Identificar las deficiencias que repercuten en las acciones de los trabajadores.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Compañerismo: Vínculo que surge entre dos o más personas que se encuentran en un ámbito en común para el mismo fin. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • MOTIVACIÓN <p>Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios laborales: Incluyen varios tipos de compensaciones provistas por los empleadores en adición a los salarios regulares. • Remuneración Salarial: La remuneración es todo tipo de rendimiento y/o contrapartida que se ofrece como compensación por la prestación de un servicio o cesión de activos. • Aspiraciones: Relacionado con el de la idea personal, las personas tienen metas y objetivos que desean cumplir, lo cual está muy vinculado a la idea de deseos que una persona tiene para sí misma. 	<p>13,14,15 16,17, 18</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • AUTONOMIA <p>Capacidad de una persona o cosa para ejercer independencia de otra persona o cosa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones: Capacidad puramente humana propia del poder de la razón unido al poder de la voluntad. Es decir, pensamiento y querer se unen en una sola dirección. • Responsabilidad del trabajador: Es en resumidas cuentas lo que hace progresar al empleado. Es decir, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la empresa. 	<p>19,20,21 22,23, 24,25,26</p>

			<ul style="list-style-type: none"> • <u>Exigencias del puesto:</u> Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. • <u>Horario de trabajo:</u> Tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>PRODUCTIVIDAD LABORAL</u> Aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final. 		<ul style="list-style-type: none"> • <u>Efectividad:</u> Capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción. • <u>Nivel de productividad:</u> Medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado. • <u>Cumplimiento de metas:</u> Fin al que se dirigen las acciones o deseos de una persona u organización. Depende exclusivamente de las acciones de la persona. 	27,28,29 ,30,31, 32
			<ul style="list-style-type: none"> • <u>Conocimientos:</u> Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). 	

		<ul style="list-style-type: none"> • <u>EFICIENCIA LABORAL</u> Óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Liderazgo y cooperación:</u> El liderazgo es un concepto de relación que incluye dos términos, el agente que influye y la persona influida. Cooperar significa ayudar o colaborar con alguien con el fin de facilitarle un apoyo • <u>Adaptabilidad:</u> Capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente. 	<p>33,34,35 ,36,37, 38</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • <u>EFICACIA LABORAL</u> Capacidad de lograr objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Calidad de trabajo:</u> Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. • <u>Satisfacción:</u> Grado de conformidad de la persona respecto al logro de objetivos establecidos por la organización. Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. • <u>Comportamiento:</u> Conjunto estable de acciones y reacciones de un organismo frente a un estímulo proveniente del ambiente externo (estímulo) o del interior del organismo mismo (motivación). 	<p>39,40,41 ,42,43, 44</p>

ANEXO 3: DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE CADA DIMENSIÓN

➤ VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones:

Condiciones de trabajo

- **Tecnología:** Conjunto de conocimientos con las que el hombre desarrolla un mejor entorno, más saludable, agradable y sobre todo cómodo para la optimización de la vida.
- **Recursos materiales:** Son los bienes tangibles o concretos que disponen una empresa u organización con el fin de cumplir y lograr sus objetivos como: instalaciones, materia prima, equipos, herramientas, entre otros.
- **Ambiente físico:** Al hablar de medio ambiente físico de trabajo, nos referimos a todo aquello que se encuentra en el medio físico en el que el trabajador realiza sus tareas, y que puede provocar efectos negativos en su salud. Podemos catalogarlos de la siguiente manera:
 - Factores físicos: Ruido, iluminación, condiciones de temperatura y humedad, espacio físico de trabajo, vibraciones, radiaciones.
 - Factores biológicos: Porciones de materia viva presentes en el ámbito laboral como virus, bacterias, hongos.
 - Factores químicos: Sustancias y mezclas presentes en el ambiente de trabajo como gases, polvo, suspensión, vapores.

Comunicación

- **Relación interpersonal:**

Capacidad que tiene una o más personas de socializar entre ellos en diversas circunstancias y situaciones.

En la actualidad en los diferentes espacios laborales juegan un papel muy importante ya que en la mayoría de los casos se trabaja en equipo donde la comunicación es fundamental para lograr el éxito en todas las actividades.

- **Canales de Comunicación:**

Los medios o canales, de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos: mediatizados y directos.

-Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores, no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo.

-Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, etc.

- **Compañerismo:**

El término compañerismo hace referencia a un vínculo que surge entre dos o más personas que se encuentran en un ámbito en común para el mismo fin.

Un equipo de trabajo integrado, es un plus para la productividad, puesto que permite que las tareas resulten menos pesadas y el ambiente se torne más agradable. Mantener el equilibrio en el entorno laboral es fundamental, ya que las personas pasan más tiempo en sus oficinas que en sus casas, lo que en ocasiones les permite compartir alegrías, tristezas, incertidumbres y diferencias.

Motivación

- **Beneficios laborales:** Incluyen varios tipos de compensaciones provistas por los empleadores en adición a los salarios regulares.

- **Remuneración Salarial:** La remuneración es todo tipo de rendimiento y/o contrapartida que se ofrece como compensación por la prestación de un servicio o cesión de activos.

- **Aspiraciones:**

La aspiración es una palabra que tiene varios significados, uno de los cuales está relacionado con el de la idea personal, las personas tienen metas y objetivos que desean cumplir, lo cual está muy vinculado a la idea de deseos que una persona tiene para sí misma.

Autonomía

- **Toma de decisiones:**

La toma de decisiones es una capacidad puramente humana propia del poder de la razón unido al poder de la voluntad. Es decir, pensamiento y querer se unen en una sola dirección.

- **Responsabilidad del trabajador:**

La responsabilidad en el trabajo o laboral, en definitiva, las responsabilidades que asumimos (y nos delegan) en el mundo laboral, es en resumidas cuentas lo que hace progresar al empleado. Es decir, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la empresa.

- **Exigencias del puesto:**

Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

- **Horario de trabajo:**

La jornada de trabajo es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado. Se contabiliza por el número de horas que el empleado ha de desempeñar para desarrollar su actividad laboral dentro del período de tiempo de que se trate: días, semanas o años.

➤ **VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL**

Dimensiones:

Productividad Laboral

- **Efectividad:** Capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

- **Nivel de productividad:** La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc) durante un periodo determinado.

Capacidad o nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones.

El nivel de productividad de una empresa o de toda la economía de un país, es lo que determina en última instancia su capacidad de competir, sus ingresos y su nivel de vida. Se establece así una cadena que enlaza el nivel de vida de los individuos de una sociedad con su productividad y de ésta con su capacitación.

- **Cumplimiento de metas:**

Fin al que se dirigen las acciones o deseos de una persona u organización.

Depende exclusivamente de las acciones de la persona.

El cumplimiento de metas está bastante ligado a lo que internamente nosotros creemos, esto implica estar convencido profundamente de que somos capaces

de lograr ciertas cosas, algunas personas se les hace bastante difícil alcanzar altos niveles de bienestar porque simplemente están condicionados y limitados por las ideas que están en su interior, creen que el mundo está lleno de dificultades, entonces experimentan sus propias ideas.

Eficiencia Laboral

- **Conocimientos:** Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori).

- **Liderazgo y cooperación:**

En la práctica organizacional y en la teoría, el concepto de liderazgo resulta ambiguo.

Respecto al contexto organizacional, el liderazgo ha tenido 3 significados principales:

- el atributo de una posición
- la característica de una persona
- una categoría de conducta.

El liderazgo es un concepto de relación que incluye dos términos, el agente que influye y la persona influida.

Cooperar significa ayudar o colaborar con alguien con el fin de facilitarle un apoyo. Cooperar implica el ofrecimiento a los demás y, por lo tanto, la cooperación se encuentra normalmente asociada a la solidaridad, al altruismo o a la generosidad.

- **Adaptabilidad:**

La adaptabilidad "es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente". Es decir, es la capacidad para acomodarse a los cambios sin que ello redunde en una reducción de la eficacia y el compromiso. El origen de la palabra 'adaptabilidad' viene de la palabra latina 'adaptare' (ad- hacia y aptare, ajustar, ceñir, aplicar...) que significa 'ajustarse'.

Eficacia Laboral

- **Calidad de trabajo:** Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc.

- **Satisfacción:**

Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que «deberían ser».

Una de las definiciones más aceptadas en la psicología de las organizaciones fue escrita por Edwin Locke en 1969. Según este autor, la satisfacción laboral se puede definir como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”

- **Comportamiento:**

Conjunto estable de acciones y reacciones de un organismo frente a un estímulo proveniente del ambiente externo (estímulo) o del interior del organismo mismo (motivación). El término lo introdujo en el ámbito científico, en 1913, J.B. Watson, quien con la intención de hacer de la psicología “una rama experimental objetiva de las ciencias naturales” afirmó que esa disciplina tiene como único objeto de estudio las manifestaciones directamente observables del organismo, y como objetivo el control de la conducta.

ANEXO 4: CUESTIONARIO

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Presentación:

Se ha diseñado el siguiente instrumento con la finalidad de recolectar datos para evaluar el clima organizacional como factor influyente en el desempeño laboral de los empleados del área de recursos humanos del Banco de la Nación-Oficina Principal.

Las respuestas a este instrumento, son estrictamente confidenciales y permanecerán en el anonimato, es decir, la información suministrada por usted, sólo será utilizada para los fines propios de esta investigación.

Indicaciones:

- ⇒ Marque con **X** (un aspa) la alternativa que usted considere.
- ⇒ Responder a todas las preguntas.
- ⇒ Base sus respuestas en los aspectos cotidianos de su trabajo.
- ⇒ Al cometer un error, tache y escriba su nueva respuesta.

I. Datos Demográficos:

Sexo:

- Masculino
 Femenino

Gerencia / Subgerencia / Sección:

Edad:

- Menor de 25 años
 Entre 25 -35 años
 Entre 36 -45 años
 Entre 46 -55 años
 56 ó más años

Antigüedad en la empresa:

- 2 años o menos
 De 3 a 5 años
 De 6 a 10 años
 De 11 a 15 años
 Más de 15 años

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL			
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO			
N°	Tecnología	SI	NO
1	¿Cuenta con los medios tecnológicos y de comunicación accesible para que desempeñe sus actividades de manera óptima?		
2	¿Se siente preparado para asumir tecnologías más avanzadas en su institución?		
N°	Recursos Materiales	SI	NO
3	¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?		
4	¿Los implementos o recursos para realizar su trabajo son óptimos?		
N°	Ambiente físico	SI	NO
5	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación...¿le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?		
6	¿Cuenta con lugares para el descanso del personal cuando se encuentra de refrigerio?		
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN			
N°	Relación Interpersonal	SI	NO
7	¿Su jefe escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas?		
8	¿Su jefe le brinda retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles?		
N°	Canales de Comunicación	SI	NO
9	¿Están establecidos los canales de comunicación entre jefes y subordinados en el Departamento de RR.HH?		
10	¿Considera que la comunicación es oportuna y efectiva sobre las decisiones o cambios por parte de los directivos?		
N°	Compañerismo	SI	NO
11	¿Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?		
12	¿Existe colaboración entre los compañeros de trabajo?		
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN			
N°	Beneficios Laborales	SI	NO

13	¿Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)?		
14	¿Considera que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?		
N°	Remuneración Salarial	SI	NO
15	¿Recibe una compensación salarial acorde a sus habilidades y experiencia?		
16	¿Considera que debería ganar más de lo que le ofrecen?		
N°	Aspiraciones	SI	NO
17	¿Su jefe reconoce los logros que alcanza con su trabajo?		
18	¿Considera que la motivación es un factor fundamental para desempeñar mejor su trabajo?		
DIMENSIÓN: AUTONOMIA			
N°	Toma de decisions	SI	NO
19	¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?		
20	¿Tiene la libertad para tomar decisiones en cuanto a la ejecución de su trabajo?		
N°	Responsabilidad del trabajador	SI	NO
21	¿Tiene un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realiza?		
22	¿Cree que la autonomía que tiene son suficientes para desempeñar adecuadamente su trabajo?		
N°	Exigencias del puesto	SI	NO
23	¿Consigue los objetivos propuestos en su puesto de trabajo?		
24	¿Conoce perfectamente las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?		
N°	Horario de trabajo	SI	NO
25	¿El horario de trabajo establecido le permite desarrollarse en su puesto?		
26	¿Está satisfecho con su horario de trabajo?		
VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL			
DIMENSIÓN: PRODUCTIVIDAD LABORAL			

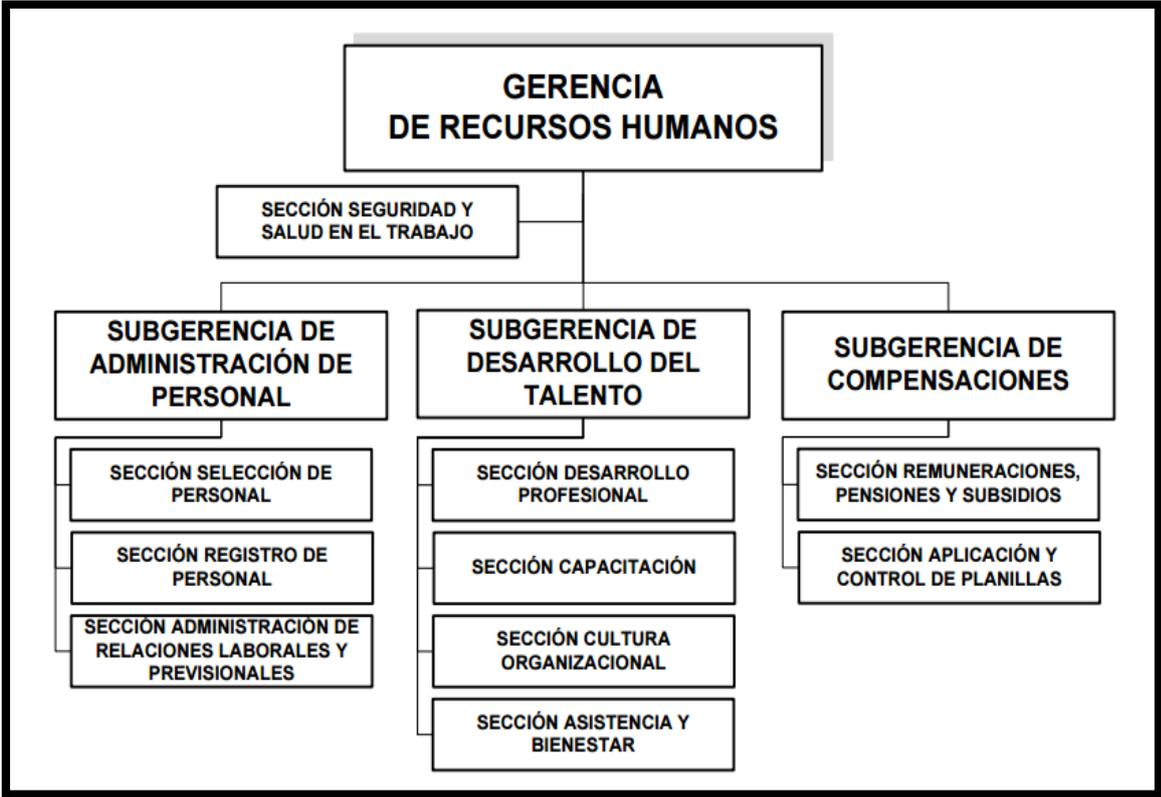
N°	Efectividad	SI	NO
27	¿Logra eficazmente las funciones asignadas?		
28	¿Considera que el tiempo de realización de las actividades que realiza es óptimo?		
N°	Nivel de productividad	SI	NO
29	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?		
30	¿Recibe un pago adicional por lograr un determinado nivel de productividad?		
N°	Cumplimiento de metas	SI	NO
31	¿Cumple y termina oportunamente las tareas que se le encomienda?		
32	¿La cantidad de trabajo que realiza se ajusta a sus posibilidades?		
DIMENSIÓN: EFICIENCIA LABORAL			
N°	Conocimientos	SI	NO
33	¿Posee el nivel de conocimiento necesario para desenvolverse en su puesto de trabajo?		
34	¿Cuenta con los conocimientos suficientes para brindar su trabajo con la calidad requerida?		
N°	Liderazgo y Cooperación	SI	NO
35	¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?		
36	¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras en el área de trabajo?		
N°	Adaptabilidad	SI	NO
37	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?		
38	¿El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado?		
DIMENSIÓN: EFICACIA LABORAL			
N°	Calidad de trabajo	SI	NO
39	¿Logra desarrollar su trabajo con precisión y calidad?		
40	¿Es proactivo en el cumplimiento de metas y tareas propuestas por la empresa?		
N°	Satisfacción	SI	NO

41	¿Está satisfecho con las acciones que desarrolla en su puesto?		
42	¿Considera que las tareas que realiza contribuyen al logro de los objetivos de la empresa?		
N°	Comportamiento	SI	NO
43	¿Su comportamiento es adecuado al efectuar sus funciones laborales?		
44	¿Mantiene una actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo.?		
N°	CUESTIONES GENERALES	SI	NO
45	¿Se siente orgulloso de trabajar en el Banco de la Nación?		
46	¿Recomendaría el Banco de la Nación como un lugar donde trabajar?		
47	¿Considera que los valores del Banco de la Nación reflejan el estilo de trabajo que existe en el Departamento de Recursos Humanos?		
48	¿Considera que existe un buen clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación?		

Te agradeceremos nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.

Muchas gracias por su colaboración 😊

ANEXO 5: ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



ANEXO 6: PRESTACIONES QUE RECIBEN LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN

- ✓ BONO: Por desempeño grupal al alcanzar las metas.

- ✓ INCENTIVO: Campañas que impulsen al trabajador a renunciar a cambio de una determinada cantidad de dinero.

- ✓ BENEFICIOS: Diversos servicios y prestaciones a los que tienen acceso los trabajadores activos y pensionistas del Banco de la Nación, a través del mismo Banco, el Fondo de Empleados (FEBAN), el Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo (CAFAE), ESSALUD, las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), Cooperativas y Asociaciones.

TRABAJADOR ACTIVO

- Banco de la Nación :
 - Licencias con Goce
 - Licencia sin Goce
 - Asignación por luto y sepelio
 - Coberturas adicionales por enfermedad

- Fondo de Empleados
 - Programa De Asistencia Médica (PAM)
 - Clínicas Afiliadas En Lima Y Provincias
 - Policlínicos Feban
 - Programa Oncológico

Seguros

Préstamos

- ESSALUD

. CESANTES

Decreto Ley 20530

Decreto Ley 19990

Decreto Ley 25897 - AFP

FALLECIMIENTO

- Banco de la Nación

CTS

Seguro de Vida Ley

- Fondo de Empleados

Seguro de Vida

Seguro de Desgravamen Hipotecario

Gastos de sepelio

Ayuda a huérfanos

Cancelación de deuda

- ONP

Pensión de sobreviviente DL 19990

Pensión de sobreviviente DL 20530

- AFP

Gastos de sepelio

Pensión de sobreviviente

- EsSalud

Gastos de sepelio

EsSalud - VIDA

- Cooperativas y Asociaciones

Cooperativa Rehabilitadora

Cooperativa de Servicios Múltiples

Asociación de Ayuda Mutua