

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**



**TESIS**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS  
TRABAJADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DEL SECTOR  
AGROPECUARIO**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**JOSELYN MARIA DE LOS ANGELES JUNCO ECHEVARRIA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**ASESOR: MG. PEDRO LUIS CÁCERES ALEMAN**

**LIMA, PERÚ**

**2021**

***DEDICATORIA***

*A mis padres, por su apoyo y amor  
incondicional.*

## ***AGRADECIMIENTOS***

*A mis padres, por nunca dejar de creer en mí y alentarme a no rendirme a pesar de las adversidades.*

*A Mario, por sus consejos e impulso a lo largo del desarrollo de esta investigación y a mi asesor Mg. Pedro Cáceres Aleman, por haberme guiado en todo este proceso.*

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de una entidad financiera del sector agropecuario” analiza la relación entre dos variables: la primera es Clima Organizacional que se describe como el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye comunicación, motivación y recompensas, incidiendo directamente en el comportamiento y desempeño de los trabajadores. La segunda variable es Desempeño Laboral que son las acciones y/o comportamientos observados en los empleados y que son relevantes para cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

La investigación se encuentra organizada en seis capítulos; el Capítulo I, contiene la descripción de la realidad problemática de la empresa, así como la formulación del problema, objetivos, justificación y alcances y limitaciones del trabajo de investigación. En el Capítulo II se desarrollan los antecedentes nacionales e internacionales de la investigación, además de las bases teóricas y conceptuales que la sustentan. En el capítulo III, se presentan las hipótesis de la investigación las cuales serán aceptadas o rechazadas de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de resultados del capítulo V.

Posteriormente, en el capítulo IV se detallan los métodos y diseños de investigación utilizados, la población, muestra, instrumentos y procedimientos para la ejecución del estudio. En el capítulo V se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, así como las pruebas de hipótesis correspondientes, y un plan de mejoramiento para subsanar los puntos débiles relacionados al Clima Organizacional.

Finalmente, el Capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
INTRODUCCIÓN.....	iv
ÍNDICE.....	v
LISTA DE IMÁGENES .....	viii
LISTA DE TABLAS .....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1.1.    Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2.    Formulación del problema .....	4
1.2.1.    Problema general .....	4
1.2.2.    Problemas específico .....	4
1.3.    Objetivos de la investigación .....	5
1.3.1.    Objetivo general .....	5
1.3.2.    Objetivo específico .....	5
1.4.    Justificación de la investigación .....	5
1.5.    Alcances y limitaciones .....	6
CAPÍTULO II.....	8
2.1.    Antecedentes de la investigación .....	8
2.2.    Bases teóricas.....	12
2.2.1.    Origen del clima organizacional.....	12
2.2.2.    Teoría del clima organizacional de Likert.....	16
2.2.2.1.    Clima autoritario.....	18
2.2.2.2.    Clima participativo .....	18
2.2.3.    Tipos de clima organizacional.....	19
2.2.4.    Enfoques del clima organizacional.....	21
2.2.5.    Componentes del clima organizacional.....	23
2.2.6.    Dimensiones del clima organizacional .....	23
2.2.7.    Modelos de clima organizacional .....	29
2.2.8.    Herramientas de medición de clima organizacional.....	32
2.2.9.    Características del clima organizacional .....	33
2.2.10.    Importancia del clima organizacional.....	34
2.2.11.    Principales conceptos de clima organizacional.....	34

2.2.12.	Satisfacción laboral.....	36
2.2.13.	Teorías de satisfacción laboral .....	37
2.2.13.1.	Teorías de las necesidades de Maslow .....	37
2.2.13.2.	Teoría de la motivación-higiene de Herzberg .....	38
2.2.13.3.	Teoría de las expectativas de Vroom.....	39
2.2.13.4.	Teoría de las características del puesto de trabajo.....	40
2.2.14.	Evaluación de desempeño .....	40
2.2.14.1.	Objetivos.....	41
2.2.14.2.	Beneficios .....	42
2.2.14.3.	Métodos de evaluación por desempeño.....	42
2.2.14.3.1.	Método de escala de graficas.....	42
2.2.14.3.2.	Método de supervisión de campo .....	43
2.2.14.3.3.	Método de incidentes críticos .....	43
2.3.	Definición de términos básicos .....	44
CAPÍTULO III.....		47
3.1.	Hipótesis .....	47
3.1.1.	Hipótesis general .....	47
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	47
3.2.	Identificación de variables de análisis .....	47
3.3.	Matriz de Consistencia .....	47
CAPÍTULO IV.....		49
4.1.	Tipo y método de investigación.....	49
4.2.	Diseño de la investigación .....	49
4.3.	Población, muestra o participantes .....	50
4.4.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	51
4.5.	Procedimientos para la ejecución del estudio .....	51
CAPÍTULO V .....		52
5. RESULTADO Y DISCUSIÓN .....		52
5.1.	Presentación y análisis de los resultados .....	52
5.2.	Análisis de resultados .....	84
5.2.1.	Prueba de hipótesis general .....	84
5.2.2.	Prueba de hipótesis específica 1 .....	85
5.2.3.	Prueba de hipótesis específica 2 .....	86
5.2.4.	Prueba de hipótesis específica 3 .....	87
5.3.	Plan de mejoramiento del clima organizacional .....	88

CAPÍTULO VI.....	99
6.1. Conclusiones.....	99
6.2. Recomendaciones .....	100
REFERENCIAS .....	102
APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	104
APÉNDICE B: ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN .....	105

## LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1: Pirámide de necesidades de Maslow .....	15
Imagen 3: Teoría de Likert .....	17
Imagen 4: Modelo de Litwin y Stringer .....	25
Imagen 5: Modelo de clima organizacional como una manifestación objetiva de la estructura organizacional .....	31
Imagen 6: Explicación del modelo a tres niveles .....	32
Imagen 7: Pirámide de necesidad de Maslow (Subdivisiones) .....	38
Imagen 8: Teoría de Maslow Vs. teoría de Herzberg .....	39
Imagen 9: Escala gráfica continua .....	42
Imagen 10: Escala grafica semi continua .....	43
Imagen 11: Escala discontinua .....	43
Imagen 12: Método de incidentes críticos .....	44
Imagen 13: Cuenta con las herramientas y/o mobiliario necesario para realizar sus actividades desde casa. ....	52
Imagen 14: Se respeta el horario laboral asignado. ....	53
Imagen 15: La empresa hace seguimiento a la sintomatología de los trabajadores de forma periódica. ....	54
Imagen 16: Le parece adecuada la política de trabajar desde casa. ....	55
Imagen 17: Su remuneración actual está acorde a las funciones que realiza en la empresa	56
Imagen 18: Considera que las recompensas que recibe (sueldo, ascenso, formación) están acorde con su contribución a la empresa. ....	57
Imagen 19: El esfuerzo aplicado en su área laboral es proporcional a la motivación recibida por sus compañeros de trabajo o superior a cargo. ....	58
Imagen 20: La Gerencia de la empresa reconoce su desempeño laboral. ....	59
Imagen 21: Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas. ....	60
Imagen 22: La transferencia de información entre áreas se da de manera adecuada. ....	61
Imagen 23: Existe un ambiente de confianza y respeto en el entorno laboral. ....	62
Imagen 24: Se toman en cuenta sus opiniones y las de sus compañeros. ....	63
Imagen 25: Existe una comunicación fluida entre el trabajador y el jefe inmediato. ....	64
Imagen 26: El jefe inmediato brinda soporte ante los obstáculos que se presentan. ....	65
Imagen 27: Existe cooperación entre los compañeros de trabajo. ....	66

Imagen 28: Con el desarrollo del home office, cree Ud. que ¿Los canales de comunicación que maneja la empresa son adecuados?.....	67
Imagen 29: Se han implementado programas de bienestar para los trabajadores en el último año. ....	68
Imagen 30: Las capacitaciones organizadas por la empresa complementan su educación/formación. ....	69
Imagen 31: Cree Ud. que existe oportunidad de innovar en el trabajo. ....	70
Imagen 32: La empresa promueve su desarrollo personal. ....	71
Imagen 33: Considera que ha adquirido nuevos conocimientos y/o aptitudes que refuerzan su crecimiento profesional.....	72
Imagen 34: Se brindan reconocimientos a los logros obtenidos. ....	73
Imagen 35: El apoyo recibido en su jornada laboral incide directamente en su desempeño. ....	74
Imagen 36: Considera que existen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. ...	75
Imagen 37: La empresa ha brindado capacitaciones especializadas (Relacionadas a sus labores internas y funciones) en el último año. ....	76
Imagen 38: Se considera apto para las funciones asignadas en su puesto de trabajo.....	77
Imagen 39: Considera que, ¿Las evaluaciones para medir el rendimiento mensual en la empresa son eficientes? .....	78
Imagen 40: Considera que, ¿Los objetivos trazados mensualmente por el líder de equipo han sido cumplidos de manera satisfactoria? .....	79
Imagen 41: ¿Siente satisfacción con las actividades que realiza? .....	80
Imagen 42: La empresa le brinda retroalimentación sobre su desempeño. ....	81
Imagen 43: La mayoría de los días siente una sensación de logro por lo que hace. ....	82
Imagen 44: Considera que sus compañeros están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.....	83

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipología del clima organizacional cronológicamente .....	21
Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional perspectiva general.....	28
Tabla 3: Dimensiones específicas del clima organizacional .....	29
Tabla 4: Características del clima organizacional .....	33
Tabla 5: Conceptos del clima organizacional en el tiempo.....	35
Tabla 6: Cuenta con las herramientas y/o mobiliario necesario para realizar sus actividades desde casa. ....	52
Tabla 7: Se respeta el horario laboral asignado.....	53
Tabla 8: La empresa hace seguimiento a la sintomatología de los trabajadores de forma periódica. ....	54
Tabla 9: Le parece adecuada la política de trabajar desde casa.....	55
Tabla 10: Su remuneración actual está acorde a las funciones que realiza en la empresa. .	56
Tabla 11: Considera que las recompensas que recibe (sueldo, ascenso, formación) están acorde con su contribución a la empresa. ....	57
Tabla 12: El esfuerzo aplicado en su área laboral es proporcional a la motivación recibida por sus compañeros de trabajo o superior a cargo.....	58
Tabla 13:La Gerencia de la empresa reconoce su desempeño laboral. ....	59
Tabla 14: Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas.....	60
Tabla 15: La transferencia de información entre áreas se da de manera adecuada. ....	61
Tabla 16: Existe un ambiente de confianza y respeto en el entorno laboral. ....	62
Tabla 17: Se toman en cuenta sus opiniones y las de sus compañeros. ....	63
Tabla 18:Existe una comunicación fluida entre el trabajador y el jefe inmediato. ....	64
Tabla 19: El jefe inmediato brinda soporte ante los obstáculos que se presentan.....	65
Tabla 20: Existe cooperación entre los compañeros de trabajo.....	66
Tabla 21: Con el desarrollo del home office, cree Ud. que ¿Los canales de comunicación que maneja la empresa son adecuados?.....	67
Tabla 22: Se han implementado programas de bienestar para los trabajadores en el último año. ....	68
Tabla 23: Las capacitaciones organizadas por la empresa complementan su educación/formación. ....	69
Tabla 24: Cree Ud. Que existe oportunidad de innovar en el trabajo. ....	70

Tabla 25: La empresa promueve su desarrollo personal. ....	71
Tabla 26: Considera que ha adquirido nuevos conocimientos y/o aptitudes que refuerzan su crecimiento profesional. ....	72
Tabla 27: Se brindan reconocimientos a los logros obtenidos. ....	73
Tabla 28: El apoyo recibido en su jornada laboral incide directamente en su desempeño. ....	74
Tabla 29: Considera que existen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. ....	75
Tabla 30: La empresa ha brindado capacitaciones especializadas (Relacionadas a sus labores internas y funciones) en el último año. ....	76
Tabla 31: Se considera apto para las funciones asignadas en su puesto de trabajo.....	77
Tabla 32: Considera que, ¿Las evaluaciones para medir el rendimiento mensual en la empresa son eficientes? .....	78
Tabla 33: Considera que, ¿Los objetivos trazados mensualmente por el líder de equipo han sido cumplidos de manera satisfactoria? .....	79
Tabla 34: ¿Siente satisfacción con las actividades que realiza? .....	80
Tabla 35: La empresa le brinda retroalimentación sobre su desempeño. ....	81
Tabla 36: La mayoría de los días siente una sensación de logro por lo que hace. ....	82
Tabla 37: Considera que sus compañeros están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.....	83
Tabla 38: Chi-cuadrada dimensiones: clima organizacional y * desempeño laboral.....	84
Tabla 39: Chi-cuadrada dimensiones: condiciones de trabajo y pandemia * desempeño laboral .....	85
Tabla 40: Chi-cuadrada dimensiones: bienestar, desarrollo y capacitación * desempeño laboral .....	86
Tabla 41: Chi-cuadrada dimensiones: comunicación interna * desempeño laboral.....	87
Tabla 42: Clasificación de problemas. ....	88
Tabla 43: Estructura del plan de acción .....	89
Tabla 44: Plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional .....	90

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de una entidad financiera del sector agropecuario” tiene como objetivo principal demostrar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad financiera en el sector agropecuario.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la metodología hipotética-deductiva puesto que busca analizar la problemática de la empresa y demostrar cómo la primera variable incide en la segunda, por lo que se aplicó una encuesta que consta de 32 preguntas utilizando la escala de Likert, a una muestra conformada por 167 trabajadores entre jefes y personal administrativo, ubicados en las oficinas al interior del país. Para analizar los resultados se utilizó el software estadístico SPSS para la tabulación, descripción, interpretación, así como las pruebas de hipótesis y chi cuadrado para determinar la dependencia de las variables.

Finalmente, se plantea un plan de mejoramiento del clima organizacional con el fin de mitigar los puntos críticos/débiles que se detectaron y posteriormente de determinan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Palabras clave: Clima Organizacional, Escala de Likert, plan de mejoramiento, desempeño laboral.

## ABSTRACT

The research entitled "The organizational climate and its impact on the labor performance of the workers of a financial institution in the agricultural sector" has as its main objective to demonstrate the influence of the organizational climate on the labor performance of the workers of a financial institution in the agricultural sector.

To this research was used the hypothetical-deductive methodology to analyze the problems of the company and demonstrate how the first variable has influence in the second, so a survey consisting of 32 questions was applied using the scale of Likert, to a group of people of 167 workers between bosses and administrative personnel located in the different offices all around the country. To analyze the results, was used the SPSS statistical software for tabulation, description, interpretation, as well as hypothesis tests and chi square to determine the dependence of the variables.

Finally, an organizational climate improvement plan is proposed to mitigate the critical / weak points that were detected, followed by the conclusions and recommendations of the investigation.

Keywords: Organizational Climate, Likert Scale, improvement plan, labor performance.

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción de la realidad problemática

El factor humano está cobrando mayor importancia en el ámbito empresarial, con ello aumenta la preocupación sobre qué tan satisfechos se encuentran los trabajadores dentro de su ambiente laboral convirtiéndose en un punto importante para llevar a cabo los procesos empresariales a nivel globalizado. Sin importar el tamaño o el rubro, muchas compañías buscan brindar una mayor comodidad dentro de su entorno con el fin de obtener mejores resultados en el desempeño de cada uno de los trabajadores, y que estos se sientan identificados y comprometidos con la empresa indiferentemente del rol que desempeñan.

Hoy en día ofrecer un buen clima organizacional ha obtenido mayor relevancia debido a la incertidumbre, inestabilidad y cambios abruptos causados por la pandemia del COVID-19, en donde tanto empresas como trabajadores están lidiando con nuevas formas de trabajo, interacción y organización viéndose obligados a afianzar la comunicación interna implementando nuevas estrategias mediante el uso de tecnologías y diferentes plataformas internas con el fin de reforzar los vínculos entre la empresa y el trabajador reconociendo su esfuerzo e importancia.

Para Idalberto Chiavenato (2011, p74) el clima organizacional “está relacionado al grado de motivación de la persona”, es decir que mientras más motivado se encuentre un trabajador incrementa también el clima organizacional manifestándose en su estado de ánimo, colaboración y empeño, por otro lado, si la motivación es baja el clima organizacional bajará en la misma proporción presentándose características como el desinterés, apatía e insatisfacción.

Solo en América Latina, menos del 10% de los trabajadores consideran optimo el ambiente donde desarrollan sus labores, resaltando países como Panamá y Chile con 13% y 10% de aprobación respectivamente en cuanto a mejores condiciones laborales se refiere. Existen estudios que acreditan que empresas con un mejor clima organizacional suelen ser más productivas, innovadoras y rentables, principalmente por el esfuerzo de los trabajadores cuando encuentran satisfacción en las actividades que realizan, trayendo consigo mejores resultados para la compañía.

En el Perú una gran mayoría de empresas se suman a los esfuerzos por brindar un mejor clima organizacional, solo el rubro financiero ocupa el 15% de participación en el ranking anual de Great Place to Work, programa que enlista los mejores lugares para trabajar evaluando factores como, los esfuerzos por generar un ambiente grato de trabajo, las oportunidades laborales y de crecimiento que ofrece la empresa y desarrollo de programas de capacitación y bienestar implementados para sus trabajadores. Es así como en el contexto local se encuentran empresas reconocidas como Scotiabank e Interbank ocupando los primeros lugares del ranking previamente mencionado, destacando principalmente por su sólida cultura organizacional, y por ofrecer a sus trabajadores un ambiente laboral basado en el respeto, igualdad, oportunidad y confianza.

De acuerdo con lo mencionado, la presente investigación se enfoca en una Entidad Financiera que fomenta el desarrollo de la actividad Agropecuaria, de carácter estatal y de derecho privado con 10 años de vigencia en el mercado, dedicada a brindar financiamiento a pequeñas y medianas empresas del rubro agropecuario con el fin de promover sus ventas al exterior de país y fortalecer la agroexportación.

Fue creada en el año 2001 contando inicialmente con una sede central en Lima, ubicada en el distrito de San Isidro y un año más tarde se apertura distintas agencias regionales

alrededor del Perú. Hoy en día, la “Entidad” cuenta con 51 centros de atención, entre agencias regionales y centro especiales de atención remota (CEAR), y 293 trabajadores en planilla.

El clima organizacional dentro de la Entidad se torna crítico en el último año, siendo la carente preocupación por el factor humano en la empresa, la inexistencia de planes de desarrollo y gestión en el área de Recursos Humanos y los bajos incentivos remunerativos brindados al personal, los principales factores que generan la insatisfacción y desmotivación en los trabajadores, lo que se ha visto reflejado en los niveles de compromiso y productividad.

Desde el inicio de sus actividades, la empresa no ha realizado ningún tipo de evaluación de desempeño para el manejo de ascensos laborales ocasionando la promoción de profesionales que podrían no merecerlo, por otro lado, la inexistencia de una estructura salarial propia de la empresa promueve una marcada desigualdad remunerativa en relación con los cargos y funciones que realizan los trabajadores. Además, en los últimos años la empresa no ha elaborado encuestas que midan el grado de satisfacción del personal por lo que la actualidad no cuenta con indicadores para obtener un mejor panorama sobre cómo se está manejando el clima organizacional, en qué medida afecta al desarrollo de las actividades de todo su personal y que estrategias se pueden implementar para incrementar la satisfacción del personal con su entorno de trabajo.

Por otro lado, la empresa tiene problemas en cuanto al manejo de la comunicación interna y las relaciones entre áreas, lo que ha incrementado con el desarrollo del trabajo remoto al no contar con iniciativas que permitan establecer una cercanía entre el trabajador y la empresa, ya que tampoco existen programas, talleres o estrategias de comunicación que inciten al mejor desempeño laboral del personal.

Finalmente, la presente investigación busca demostrar cómo el clima organizacional que mantiene la empresa incide en el desempeño de sus trabajadores y busca posibles soluciones tomando en cuenta su problemática y analizando factores como; condiciones de trabajo, cumplimiento de funciones, manejo de la comunicación interna, planes de desarrollo e incentivos otorgados al personal, y cómo ello se ve reflejado en los niveles de satisfacción, productividad, y relación entre equipos de trabajo.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario?

### **1.2.2. Problemas específico**

- ¿De qué manera inciden las condiciones de trabajo y el efecto de la pandemia en el desempeño de las labores de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario?

- ¿En qué medida la implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación incide en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario?

- ¿Qué efecto tiene la incidencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Evaluar cómo incide el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

#### **1.3.2. Objetivo específico**

- Demostrar la incidencia de las condiciones de trabajo y el efecto de la pandemia en el desempeño de las labores de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

- Demostrar que la implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación inciden en el desempeño laboral de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

- Determinar el efecto de la incidencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

### **1.4. Justificación de la investigación**

La presente investigación demuestra la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario sirviendo como base para la toma de decisiones y desarrollo de los planes estratégicos del área de Recursos Humanos en la compañía.

El estudio da a conocer la importancia de los componentes básicos del clima organizacional, tales como realización personal, condiciones laborales, supervisión, comunicación e involucramiento laboral y qué relación guarda con los niveles satisfacción, eficiencia, desempeño y productividad de los trabajadores.

En tiempos de pandemia, mantener un adecuado clima organizacional se ha convertido en un gran desafío para todo tipo de empresas, es por ello que nace la necesidad de obtener información e indicadores con respecto al factor humano y sus necesidades en su entorno laboral, dando soporte a los procesos de toma de decisiones en lo que respecta a la generación de un clima organizacional adecuado, la implementación de planes de desarrollo y capacitación y programas que promuevan la comunicación interna, teniendo en cuenta que cada persona tiene características y percepciones distintas sobre lo que es un ambiente idóneo para trabajar.

Es importante comprender la diversidad cultural e ideológica de cada persona, ya que de esto depende la interpretación de un “Buen clima organizacional”, por ello se debe tomar en cuenta las necesidades y características de los trabajadores dentro de la empresa y los roles que desempeñan, considerando que para algunas personas el trabajar bajo ciertas condiciones puede ser óptimo, pero para otro grupo esas mismas condiciones podrían ser desfavorables.

Ante lo expuesto, la presente investigación se enfoca en el estudio del entorno organizacional dentro de una Entidad Financiera y cómo incide en el desempeño de sus trabajadores, mostrando que existen factores como la comunicación interna, los planes de capacitación, y las condiciones de trabajo que pueden contribuir a generar un ambiente laboral adecuado y estable acompañados de un mejor desempeño y productividad de los trabajadores.

### **1.5. Alcances y limitaciones**

El alcance del presente trabajo de investigación consistió en la recolección de información a partir de la elaboración de una encuesta que evaluó la satisfacción del clima organizacional y su incidencia sobre el desempeño de los trabajadores, con la finalidad de

implementar mejoras y su posterior evaluación para aumentar sus niveles de desempeño y satisfacción dentro de la empresa.

Esta investigación es de tipo hipotético-deductivo ya que, a partir de lo observado en el estudio se generaron distintas hipótesis sobre el desempeño de los trabajadores, que posteriormente fueron aplicadas y comprobadas verificando la realidad de cada uno y analizando el comportamiento de estos en su ambiente laboral con el fin de deducir en qué medida inciden la primera sobre la segunda variable.

Con respecto a las limitaciones encontramos que el factor principal es el acceso a la información, al ser una entidad del estado la Empresa comparte diferentes documentos en el Portal de Transparencia, sin embargo, existe información sensible que por políticas internas no puede mostrarse al público en su totalidad.

Finalmente, otra limitante es la realización del trabajo remoto, ya que debido a la coyuntura actual concretar un acercamiento a los trabajadores para recolectar información se torna complicado ya que se encuentran realizando sus labores fuera de las oficinas habituales, sin embargo y para tener un mayor alcance la recolección de información se dio de manera virtual.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Santamaria, J. (2020) En la investigación titulada “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.” para optar el grado de Magister en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar – Ecuador tuvo como objetivo rescatar información relevante sobre la empresa en mención, el manejo de su clima organizacional y cómo este afecta a los trabajadores inclusive luego de su prospera fusión con la empresa Canon. Nos brinda un panorama relevante sobre las políticas internas de la empresa en lo que respecta al factor humano, teniendo en cuenta que este es tan importante como los factores económicos y/o financieros. Por otro lado el estudio realizado dentro de la empresa, no solo considera al personal de staff en general, además toma en cuenta a la alta dirección y gerencia tomando en consideración sus opiniones en base a problemas relacionados al cumplimiento de objetivos, jerarquía, comunicación interna, toma de decisiones y cumplimiento de normativa y procedimientos propios del área de Recursos humanos a fin de mejorar el clima laboral y con ello incrementar la satisfacción y productividad de los trabajadores.

La investigación mencionada es una guía para alcanzar el mejoramiento del ambiente laboral la empresa. Luego de haber realizado una encuesta a todo el personal, se observó como resultado que en el último año los niveles de productividad habían reducido, y además que la insatisfacción del personal partía principalmente por temas salariales, y de comunicación con las jefaturas.

Ortega, J. (2017) En la investigación titulada “Incidencia del Clima Organizacional y de la Justicia Organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: Análisis para dos instituciones de Educación Superior [IES] en Ecuador” para optar el grado de Doctor en

Administración en la Universidad del Rosario – Colombia, nos plantea el estudio de las tres bases de la gestión de Recursos Humanos, es decir, el Clima Organización, la Satisfacción Laboral y la Justicia Laboral en un conjunto de Universidades tanto privadas como públicas con el fin de demostrar cómo estos conceptos influyen en las percepciones de los empleados en sus distintos niveles jerárquicos, encontrando como resultado que estas instituciones no cuentan con un claro concepto y delimitación de cada variable del estudio y demostrando que el manejo de un Buen Clima Laboral tiende a generar una percepción positiva sobre las instituciones, sucediendo lo mismo con la Justicia Laboral, ya que al percibir mayor equidad en la asignación de tareas, manejo de información e interacción el empleado sentirá mayor satisfacción. La mencionada investigación sirve como base para que las personas que toman decisiones dentro de las organizaciones tomen en cuenta el peso que tiene el manejo del Clima Laboral generando que la Gestión de Personas sea más positiva y efectiva en las diferentes Áreas.

Pastor, A. (2018) En la Tesis “El clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, lima 2017” para optar el grado de Licenciado en Administración en la Universidad San Ignacio de Loyola – Perú, muestra información sobre las debilidades y fortalezas de la empresa en lo que respecta al clima laboral, buscando desarrollar un plan de mejoramiento, basado en la reestructuración del trabajo, mejores salarios, y diversos programas de desarrollo y recreación con la intención de obtener mayor asimilación de los valores y objetivos. Para encontrar resultados, se tomó una muestra solo de los trabajadores administrativos que laboraron durante el año en estudio, concluyendo que efectivamente existe una relación directa entre el clima y desempeño laboral y otros factores como la realización personal, el involucramiento con la compañía, las condiciones laborales y la comunicación interna. Por lo que se recomienda la implementación de un plan que pueda desarrollar las habilidades

blandas en las jefaturas y de esta manera desarrollar su habilidad de comunicación y capacidad de trabajo en equipo, por otro lado, se considera tener en cuenta la creación de un plan de capacitaciones y desarrollo personal. Entre otros aportes, el autor concluye que, implementando planes de desarrollo para el personal, programas de incentivos salariales y/o recompensas, así como el mejoramiento de la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, el clima laboral mejoraría en gran medida y con ello la productividad y el desempeño laboral de los trabajadores.

Charry, H. (2017) En la Tesis “Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional” para optar el grado académico de Magister en Comunicación Social con mención en investigación en Comunicación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú, busca establecer la relación entre el manejo de la comunicación interna y el clima organizacional en una Institución educativa en Lima Metropolitana, de esta manera identificar cómo se relaciona esta variable con la autonomía de los empleados, el desarrollo de sus actividades y la percepción de los trabajadores con lo que respecta al clima laboral potenciando la toma de decisiones en beneficio de ellos y la empresa. Esta investigación fue realizada con el objetivo de mejorar el clima laboral de la institución impulsando la comunicación interna en un corto, mediano y largo plazo, para fortalecer las capacidades y habilidades de los trabajadores y optimizar los niveles de productividad de los mismos, y servir como fuente de información para la implementación de estrategias concerniente a las áreas recursos humanos y comunicación interna en entidades públicas y privadas.

Cabrera, A. (2018) En su investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana” para obtener el grado de Bachiller en Administración con mención en Dirección de Empresas en la Universidad ESAN – Perú, se estudia y se da a conocer las características del clima y los niveles de satisfacción de los trabajadores con respecto a su entorno laboral indagando en sus principales motivaciones y

aspiraciones. La investigación recoge información de los distintos niveles jerárquicos de la empresa, tomando en cuenta factores como, antigüedad dentro de la empresa, áreas, niveles de jefatura, y sexo con el fin de obtener datos exactos sobre las preferencias, motivaciones y diferentes percepciones de los trabajadores obteniendo resultados positivos en el estudio, lo que se ve reflejado en los niveles de crecimiento, reconocimiento, autorrealización, comunicación y condiciones laborales que perciben los trabajadores en su entorno de trabajo. Finalmente, este estudio tiene como objetivo incrementar el conocimiento sobre la percepción de los trabajadores con lo que respecta a el lugar en donde se desarrollan laboralmente demostrando que, la sensación de satisfacción tiene efecto directo en los índices de involucramiento, productividad y logro de objetivos.

Lecaros, D. (2018) En el trabajo de investigación “Implementación de un sistema de evaluación del clima laboral en una Entidad del Estado” para optar el grado de Licenciado en Administración en la Universidad de Lima – Perú, propone la implementación de un sistema de evaluación del Clima Laboral recolectando información con el fin de tener conocimiento sobre cuáles son los factores que generan un entorno laboral poco favorable para los trabajadores de una Entidad del Estado. Con el estudio se encontró que el actual clima laboral no generaba satisfacción para los trabajadores, lo que muchas veces provocaba que personal capacitado para un determinado puesto decida buscar “Nuevos Horizontes” generando retraso en los trabajos y sobrecostos de reclutamiento, selección y capacitación, entre otras deficiencias se encontró también la falta de consideración del personal interno para ascensos o nuevos puestos de trabajos, la poca comunicación y la falta de estándares de remuneración y premiación/bonificación equitativos y justos para el personal. Esta investigación fue realizada para medir cuáles son los aspectos que generan que la percepción negativa de los trabajadores con respecto a su entorno laboral, permitiendo la aplicación de

propuestas de mejora con el fin de aumentar la satisfacción laboral y por ende la productividad y rentabilidad de la Empresa.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Origen del clima organizacional**

El ser humano, al igual que las organizaciones ha venido evolucionado a lo largo de los años, y con ello sus necesidades y motivaciones básicas. Las áreas de Recursos Humanos como tal se originan a mediados del siglo XX como consecuencia de la gran Revolución industrial (Razón por la cual tenían el nombre de Relaciones Industriales inicialmente) y cuyo fin era ser el ente mediador entre la persona y la organización.

Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambia por completo y no es hasta 1950 donde se le reconoce como Administración de personal y posteriormente en 1970 surge el concepto vigente hasta ahora como Recursos Humanos (RH) que con el paso de los años empezó a considerar a los trabajadores como parte importante de las compañías resaltando tres aspectos fundamentales:

- Las personas son diferentes entre sí, cada una con una historia y personalidad propia, así como aspiraciones, deseos y habilidades.
- Las personas son elementos vivos, poseen capacidad de crecimiento y desarrollo personal.
- Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de llevarlas al éxito.

Formalmente, se considera que el inicio de la preocupación por el hombre y sus relaciones sociales e interpersonales con el surgimiento de la Escuela Humanística misma que sufre una revolución pasando del brindar mayor énfasis en el puesto o las tareas a tener en cuenta a las personas que integran la organización. Este enfoque aparece en Estados Unidos con la

Teoría de las relaciones humanas a partir del año 1930 y se divulga fuera del país solo después de la Segunda Guerra Mundial.

La Teoría de las Relaciones humanas surge como resultado del conocido experimento de Hawthorne, fue desarrollado por Elton Mayo en oposición a la Teoría Clásica de la Administración y nace debido a las siguientes necesidades:

- Humanizar y democratizar la administración, adecuándola a los nuevos patrones estadounidenses de ese entonces.
- El desarrollo de las ciencias humanas como la psicología, por ejemplo.
- Las ideas de psicología pragmática de Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin quienes, además de Elton Mayo, brindaron aportes a esta escuela.
- Las conclusiones del Experimento de Hawthorne

### **El Experimento de Hawthorne**

En 1927 se realiza un experimento en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago con el fin de evaluar la relación existente entre la iluminación y la eficiencia de los operarios evaluada a través de los niveles de productividad, posteriormente ampliándose al estudio de la fatiga, los accidentes de trabajo, rotación de personas y efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad de los trabajadores dándose cuenta que los resultados eran afectados de manera negativa por variables psicológicas y al tratar de neutralizar este factor se prolongó el experimento hasta el año 1932.

Luego de su finalización en 1932 por motivos financieros, se obtuvieron las siguientes conclusiones, mismas que sirvieron de idea inicial para fijar los principios básicos de la escuela de las Relaciones Humanas:

- El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o psicológica si no por las expectativas del grupo y las normas sociales.
- El comportamiento de los trabajadores se apoya en su totalidad en el grupo de trabajo, es decir no reaccionan aisladamente si no como miembros de un grupo como tal.
- El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas sociales.
- La empresa se visualiza como una organización social compuesta por grupos sociales informales.
- Se debe brindar mayor comprensión a las relaciones humanas.
- La especialización no es la manera más eficiente de división de trabajo.
- Es necesario mostrar mayor atención a los aspectos emocionales.

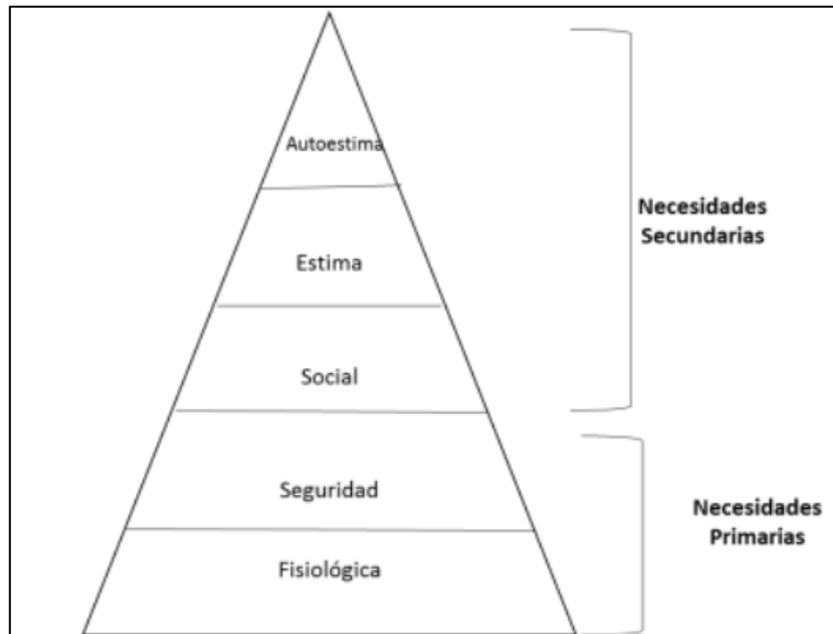
Posteriormente, se impulsa la escuela Estructuralista donde se ve a grandes rasgos temas relacionados a los niveles de autoridad, y aunque no se abarca aún el término de Clima Organizacional, se guarda la creencia de que el trabajador debería sentirse parte importante de la empresa, ya que podría entenderse que esta es el medio en donde el ser humano se desenvuelve y de no ser así estarían experimentando la frustración.

Finalmente, es en el año 1960 con la llegada de la Escuela Conductista que nace el concepto de Clima Organizacional, ya que esta escuela se enfocó en analizar al individuo dentro de la empresa, poniendo especial énfasis en sus emociones, atenciones, y estímulos.

Así mismo Idalberto Chiavenato (2014, p283) indica que esta teoría “nace de la necesidad de explicar la conducta individual de las personas en las organizaciones y para ello es importante indagar en la motivación humana”.

Uno de los aportantes teóricos más importantes a esta escuela la brinda Abraham H. Maslow, quien afirmaba que existe una jerarquía en las necesidades humanas según su grado

de importancia, en la imagen N° 01 se observan a detalle la jerarquía de las necesidades planteadas por Maslow.



*Imagen 1: Pirámide de Necesidades de Maslow*  
*Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de la Organizaciones 9na edición, 2011)*

La teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos (Chiavenato, 2014):

- Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola hacia objetivos individuales.

- A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen lenta y paulatinamente las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales; mientras que las necesidades de autorrealización son complementarias de las de estima. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho.

- No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización o al de necesidades de estima ya que es una conquista individual.

### **2.2.2. Teoría del clima organizacional de Likert**

De acuerdo con lo descrito por Solarte (2009) la teoría de Likert representa una de las teorías más completas en lo que respecta al Clima Organizacional ya que permite evaluar el comportamiento de cada una de las variables de este mediante la Teoría de los Sistemas, misma que no se debe confundir con las teorías sobre el liderazgo ya que estas últimas se basan meramente en el comportamiento organizacional.

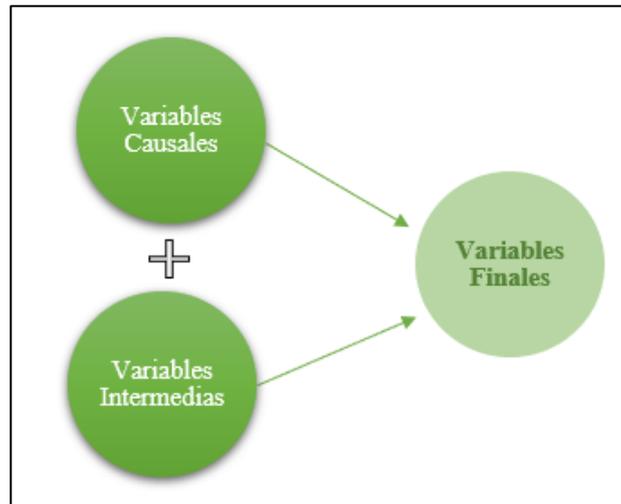
La teoría de los sistemas explica que el comportamiento de los trabajadores subordinados es causado principalmente por el comportamiento de los ejecutivos y por las condiciones laborales que ellos perciben. Bajo esta premisa es importante mencionar cuatro factores importantes que influyen sobre la percepción del clima laboral:

- Los componentes relacionados al contexto, tecnología y estructura organizacional.
- La posición jerárquica del trabajador dentro de la organización y sus niveles salariales.
- Factores personales como la personalidad, actitudes y niveles de satisfacción.
- La percepción que tienen las áreas subordinadas y superiores del clima organizacional.

Por otro lado, se podría mencionar que existen tres tipos de variables que se deben de tomar en cuenta (Ver imagen 02):

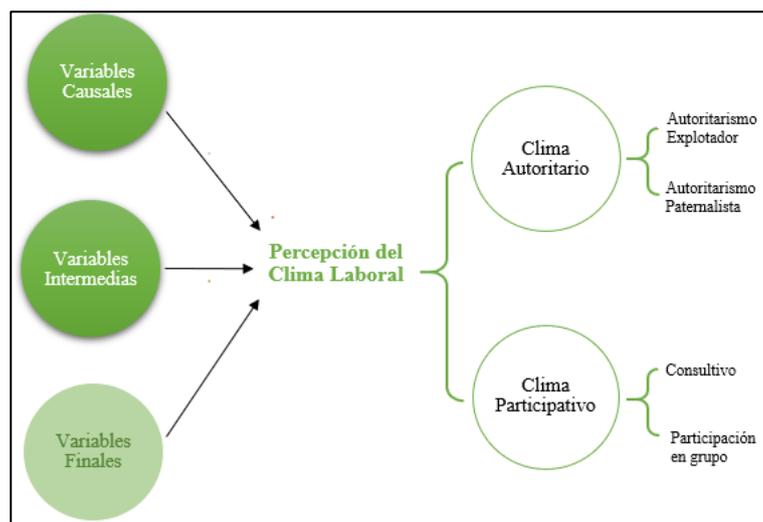
- VARIABLES CAUSALES: Son variables independientes que delimitan la forma en que una organización está evolucionando, y los resultados que está obteniendo. Se distinguen por dos rasgos principales: Pueden ser modificada y/o transformada, y son independientes es decir si se modifica, modifica también a las otras variables.
- VARIABLES INTERMEDIARIAS: Constituyen los procesos organizacionales de la empresa, y refleja el estado interno de la misma.

- VARIABLES FINALES: Son variables dependientes, causadas por la interacción de las variables causales e intermedias y reflejan los resultados de la organización reflejados en niveles de productividad, ganancias y pérdidas, entre otras.



*Imagen 2: Interacción de variables causales e inmediatas.  
Fuente: Elaboración propia.*

Finalmente, la combinación de estas variables genera la aparición de dos tipos de clima organizacional: Autoritario y Participativo, cada uno con dos subdivisiones haciendo un total de cuatro sistemas diferenciados.



*Imagen 2: Teoría de Likert  
Fuente: Elaboración propia.*

### **2.2.2.1.Clima autoritario**

#### *Sistema I: Autoritarismo explotador.*

Las principales características de este sistema son la poca confianza en los trabajadores para la toma de decisiones, los trabajadores desarrollaron sus labores en un ambiente de miedo, en donde cada error puede ser un “castigo” y ofrecen pocas recompensas económicas. Para Solarte (2009), este sistema representa un ambiente estable, pero sin existencia de comunicación interna entre jefes y subordinados.

#### *Sistema II: Autoritarismo paternalista*

Según Solarte (2009), el sistema autoritario paternalista, genera una mayor confianza entre los jefes y subordinados, sin embargo, aún la mayor parte de las decisiones son tomadas por las altas jefaturas, existe mayor comunicación e interacción, y se utilizan los sistemas de recompensas y castigos como un método para mejorar el desempeño de los trabajadores. Este sistema es también estable y más estructurado, pero se maneja en base a las necesidades que se observan en los trabajadores.

### **2.2.2.2.Clima participativo**

#### *Sistema III: Consultivo.*

El sistema consultivo, tiende a tener mayor confianza en sus empleados ya que ofrece un clima participativo, en donde las decisiones se toman en las altas jefaturas, pero tomando en cuenta las decisiones más específicas de los trabajadores en las áreas subordinadas. Este sistema se enfoca en satisfacer las necesidades de prestigio y estima, generando un ambiente dinámico, que promueve el mayor logro de objetivos.

#### *Sistema 4: Participación en grupo.*

Bajo este sistema, la dirección guarda mayor confianza en sus empleados para la toma de decisiones, mantienen niveles de comunicación no solo ascendente y descendente sino también de manera lateral, dándose una mayor sensación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados, formando un solo equipo que busca alcanzar los objetivos de la empresa bajo la planificación estratégica.

### **2.2.3. Tipos de clima organizacional**

En lo que respecta a la tipología del Clima Organizacional se dice que aparecen en las investigaciones Lewin, Lippitt y White en el año 1939 (Silva, 1996) relacionando el Clima Organizacional con modelos Democráticos, autocráticos y “laissez faire”, sin embargo, con el pasar de los años, diferentes autores conceptualizan nuevos tipos de Clima Organizacional.

Gibb en 1961, indicó la existencia de dos tipos de clima; el clima de apoyo orientados a los problemas que son espontáneos e imprevisibles en el tiempo y los climas defensivos que son más estratégicos, evaluativos y ciertos.

Halpin y Croft en 1963, se basaron en las percepciones de la alta directiva y en los patrones interactivos de la conducta abarcando climas de continuos desde abiertos a cerrados. Al respecto se mencionaron los siguientes tipos de clima:

- Clima Abierto
- Clima Autónomo
- Clima Controlado
- Clima Familiar
- Clima Paternal
- Clima Cerrado

Por otro lado, autores como Hellriegel y Slocum el 1974, plantearon una tipología de clima laboral basada en los niveles de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores, por lo que de acuerdo con las percepciones de este se generan cuatro nuevos tipos de Clima Organizacional: Clima ideal, de injusticia, de apatía y explosivo.

En 1976 Jhonston introduce la relación del progreso continuo y la necesidad de introducir nuevos empleados en un ambiente que permita desarrollar sus necesidades innovadoras delimitando el clima orgánico – adaptativo (Dinámico) y Burocrático (No dinámico).

Entre los años 1980 y 1981 Wynne introduce los climas coherentes (De mayor claridad, comunicación, con propósito y consistencia) y los climas incoherentes buscando definir puntos particulares en cada ambiente.

Dewitte y De Cock distinguen en el año 1986, cuatro tipos de climas basados en dos dimensiones fundamentales como el control y dinamismo organizacional, estos son:

- Poco control - Poco dinamismo.
- Poco control - Mucho dinamismo.
- Mucho control - Poco dinamismo.

En 1987 Brunet introduce los climas participativos, dando lugar al concepto de motivación y por ende al desarrollo de un mayor rendimiento por parte de los trabajadores y de las organizaciones ya que fusiona las aspiraciones y expectativas de los miembros de la organización de la organización como tal.

- Clima Autoritario Explotador.
- Clima Autoritario Paternalista.
- Clima participativo Consultivo
- Clima Participativo de Grupo

En la Tabla N° 01 se resume la tipología del Clima organizacional cronológicamente.

Autor	Año	Tipología
Lewin, Lippitt y White	1939	Democráticos, autocráticos y “laissez faire”.
Gibb	1961	-Clima de Apoyo -Clima Defensivo
Halpin y Croft	1963	Abierto, Cerrado, Autónomo, Controlado, Familiar y Paternal.
Hellriegel y Slocum	1974	- Clima ideal - Clima de injusticia - Clima de apatía - Clima explosivo
Johnston	1976	- Clima orgánico-adaptativo - Clima burocrático
Wynne	1980 - 1981	- Clima coherente - Clima no coherente
Witte y de Cock	1986	- Poco control - Poco dinamismo - Poco control - Mucho dinamismo - Mucho control - Poco dinamismo.
Brunet	1987	- Clima Autoritario Explotador. - Clima Autoritario Paternalista. - Clima participativo Consultivo - Clima Participativo de Grupo

*Tabla 1: Tipología del Clima Organizacional cronológicamente*

*Fuente: (Silva, 1996)*

A pesar de los distintos conceptos y tipologías, en la actualidad se cree que no podemos encasillar el clima organizacional de una empresa en base a algo preestablecido ya que cada organización al igual que las personas, son diferentes y cambiantes en el tiempo.

#### **2.2.4. Enfoques del clima organizacional**

Teniendo en cuenta los niveles y tipología de la organización se pueden desprender los siguientes enfoques:

- Clima Psicológico: se basa principalmente en las percepciones de los trabajadores sobre su entorno, reflejando sus experiencias y vivencias dentro del mismo. Estas percepciones no necesariamente se dan de manera grupal, ya que cada individuo puede tener sanciones y percepciones únicas y diferentes, por ende, tiene importancia

y valoración distinta. (Zohar, 2000) En resumen lo que indica esta clasificación es que el Clima es único y fácil de interpretar para cada individuo.

- Clima Agregado: se basa el conjunto de percepciones de un grupo de personas pudiendo ser de una misma área, por afinidad social o un por niveles jerárquicos, principalmente de grupos notables y significantes dentro de una organización. Al igual que el Clima Psicológico, el Clima Agregado son medidos en base a puntuaciones individuales que posteriormente son promediadas y utilizadas como indicadores. Debido a ello, se dice que el significado del clima agregado no se encuentra bien constituido, ya que a pesar de buscar la opinión grupal se base principalmente en percepciones individuales.
- Clima colectivo: Se denomina a la agrupación de individuos con percepciones similares, que a diferencia del clima agregado no se basa en agrupaciones formales, sino para todo aquel individuo con un significado común sobre las distintas situaciones dentro de la organización.

Diversas opiniones se han generado sobre el clima colectivo, para Ray Payne las agrupaciones deberían formarse a partir de departamentos, equipo de trabajo o sindicatos, personas que se desarrollan sobre una misma área dentro del trabajo ya que tienen mayor interacción y por ende trabajan en un mismo ambiente desarrollando percepciones similares. (Zohar, 2000)

- Clima Organizacional: Se refiere al grupo de percepciones de los trabajadores con respecto a la organización en donde laboral, en los siguientes puntos se abordará a mayor detalle este concepto.

### **2.2.5. Componentes del clima organizacional**

El Clima Organizacional comprende cinco componentes que nacen del resultado de la interacción entre la organización y los trabajadores, que inciden en sus actividades, repercutiendo en los niveles de efectividad, eficiencia, eficacia y desempeño laboral:

Diseño y Estructura Organizacional: Se refiere principalmente a el tamaño de la organización, así como su organización jerárquica, divisiones, subdivisiones y manejo jerárquico de la toma de decisiones.

El Ambiente Físico: Se refiere a las instalaciones físicas de la organización, tales como los niveles de ruido, las infraestructuras, inmobiliaria, equipos, entre otros.

El Ambiente Social: Considerando puntos tan importantes, como las relaciones interpersonales, el compañerismo y niveles de comunicación entre áreas y/o los conflictos.

Características Personales: basadas en la cultura propia del trabajador, sus aspiraciones, percepciones y motivadores dentro de su ambiente laboral y personal.

Comportamiento Organizacional: está compuesto por la forma en cómo se comporta la organización en cuanto a toma de decisiones, modelos de dirección, productividad, uso de recursos, entre otros.

### **2.2.6. Dimensiones del clima organizacional**

Es necesario conocer qué dimensiones abarca el concepto de Clima organizacional, por lo que diferentes autores han escrito al respecto, resaltando Litwin y Stringer mediante la evaluación de cuestionarios a los miembros de la organización. Este cuestionario consta de nueve dimensiones a continuación descritas:

- Estructura: basada principalmente en el ámbito estructural de la empresa, como planifica su organización y estructura, procedimientos, reglamentos entre otros

procesos que enfrenta los miembros de la organización y que repercute en el Clima Organizacional.

- Responsabilidad: Esta dimensión verifica en que grado los miembros de la organización se encuentran comprometidos con el trabajo, la autonomía de las jefaturas y áreas directivas y su participación en la toma de decisiones.
- Recompensa: Basada principalmente en las compensaciones salariales, y junto a ella demás formas de incentivo que puedan existir en la organización por el buen trabajo realizado. Se podría decir que es el grado de valoración de la organización con respecto al trabajo realizado por sus miembros.
- Desafío: Considera el manejo y autonomía de cada miembro de la organización en su área de trabajo, la forma de manejar el riesgo y la incertidumbre para poder lograr los objetivos planeados.
- Relaciones: Se basa en la medición de la interacción en empleados y jefes, generando relaciones estables y positivas entre ellos lo que eleva los índices de buen clima organizacional.
- Cooperación: Se refiere a la existencia de un espíritu de apoyo y soporte entre todos los miembros de la organización
- Estándares de desempeño: Se refiere a lo que se espera de los miembros de la organización y el énfasis que se ponen sobre el rendimiento, lo que es importante para lograr los objetivos organizacionales.
- Conflictos: Se basa en el grado en el que los miembros de la organización son capaces de ser receptivos con las opiniones correctivas o diferentes a las propias y en qué medida son toleradas y tomadas en cuenta teniendo la capacidad de solucionar diferencias en el corto plazo.

- Identidad: Sentimiento de estar conectado a la empresa, compartiendo logros y objetivos.

En la Imagen N° 04 se muestra la representación de las dimensiones de Litwin y Stringer:



*Imagen 3: Modelo de Litwin y Stringer*

Por otro lado, en el trabajo de Mercado & Toro (2008) se plantean diez dimensiones basándose en las ya mencionadas por Litwin y Stringer, orientadas en el trabajo que desempeñan los empleados contemplando sus valores y aptitudes:

- Trato Interpersonal: Basada en la generación de respeto y apoyo entre los miembros de la organización.
- Apoyo al jefe
- Sentido de pertenencia: Sentido de orgullo, respeto y responsabilidad de los miembros con la organización y viceversa.
- Retribución: plasmada en el grado de equidad percibida en la remuneración e incentivos brindadas a los miembros de la organización.
- Disponibilidad de Recursos
- Estabilidad: Posibilidad de permanencia percibida en la organización.

- Claridad de la Organización: Se basa en la claridad de información que se brinda sobre la organización a sus miembros, tales como valores, visiones, roles de trabajo, etc.
- Coherencia: Es el ajuste entre el comportamiento personal y organizacional.
- Trabajo en Equipo
- Valores Colectivos: Relacionado a los valores internos de la organización y su conexión con los personales.

Finalmente, Chiang (2008) plantea dos formas de visualizar las dimensiones del clima organizacional; es decir desde una perspectiva general y específica. El primero establece agrupar un conjunto amplio de características obtenidos a través de cuestionarios a una muestra específica. En el año 1970 Lawler y Weick, Campbell y Dunnette describen cuatro dimensiones principales sobre el clima organizacional tomando como referencia las dimensiones ya planteadas por Letwin y Stringe:

- Autonomía individual
- Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada
- Orientación hacia la recompensa
- Consideración afecto y apoyo

Ese mismo año, Campbell sugiera agregar una dimensión más, agrupando conceptos como la tolerancia al conflicto de Letwin y Stringe, la presencia de conflicto de Schneider (1968), el trabajo con gente cooperativa y agradable de Tagiuri (1968) y el universalismo de Kahn.

En el Tabla N° 02 observaremos en resumen las distintas dimensiones generales que han surgido con respecto al Clima Organizacional:

<b>AUTOR</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Secord y Backman	Se basa en las características de la personalidad, aptitudes y valores de los miembros de la empresa, así como las normas y valores organizacionales.
Meyer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformidad</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Normas</li> <li>4. Recompensas</li> <li>5. Claridad Organizacional</li> <li>6. Espíritu de trabajo</li> </ol>
Campbell y Dunnette	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía individual</li> <li>2. Grado de estructuración</li> <li>3. Orientación a la recompensa</li> <li>4. Afecto y Apoyo</li> </ol>
Bowers y Taylor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura a los cambios tecnológicos</li> <li>2. Recursos Humanos</li> <li>3. Comunicación</li> <li>4. Motivación</li> <li>5. Toma de decisiones</li> </ol>
Stern	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima intelectual</li> <li>2. Nivel de exigencia</li> <li>3. Practicismo</li> <li>4. Apoyo</li> <li>5. Orden</li> <li>6. Control de impulsos</li> </ol>
Moos, Insel y Humphrey	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implicación</li> <li>2. Cohesión</li> <li>3. Apoyo</li> <li>4. Autonomía</li> <li>5. Tarea</li> <li>6. Presión</li> <li>7. Claridad</li> <li>8. Control</li> <li>9. Innovación</li> <li>10. Confort</li> </ol>
Newman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo de supervisión</li> <li>2. Características de la tarea</li> <li>3. Relación ejecución recompensa</li> <li>4. Relación con los compañeros</li> <li>5. Motivación en el trabajo</li> <li>6. Equipamiento</li> <li>7. Competencia</li> <li>8. Toma de decisiones</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>9. Espacio de trabajo</li> <li>10. Presión para producir</li> <li>11. Responsabilidad</li> </ul>
Steers	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional</li> <li>2. Refuerzo</li> <li>3. Centralización del poder</li> <li>4. Posibilidad de cumplimiento</li> <li>5. Formación y desarrollo</li> <li>6. Seguridad</li> <li>7. Apertura</li> <li>8. Estatus social y moral</li> <li>9. Reconocimiento</li> <li>10. Competencia y flexibilidad organizacional</li> </ul>

*Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional perspectiva general*

El segundo grupo dimensional tiene una perspectiva más específica siendo uno de los más importantes acercamientos a las investigaciones del clima que se han desarrollado a partir de las dimensiones generales. Schneider plantea que en una sola organización puede existir diferentes tipos de clima, para distintos objetivos en el Tabla N° 03 detallamos los distintos tipos de dimensiones específicas relacionadas al clima organizacional:

<b>AUTOR</b>	<b>PERSPECTIVA</b>	<b>DIMENSIÓN</b>
Siegel y Kaemmerer	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Pertenencia</li> <li>3. Normas de diversidad</li> <li>4. Desarrollo Continuo</li> <li>5. Consistencia entre la innovación y lo que se desea lograr.</li> </ul>
Zohar	Seguridad	Percepción sobre la seguridad en e trabajo, riesgo laboral y la generación de un comité de seguridad.
Daly, Falcione y Damhorst	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Receptividad de la comunicación</li> <li>2. Toma de decisiones</li> <li>3. Compromiso</li> <li>4. Coordinación</li> <li>5. Satisfacción</li> <li>6. Oportunidad de Respuesta</li> <li>7. Grado de discrepancia entre la información recibida y percibida.</li> </ul>

Kozlowski y Hults	Actualización Técnica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación e intercambio de información</li> <li>2. Políticas de innovación</li> <li>3. Apoyo para el desarrollo profesional</li> </ol>
Dalstmachian, Blyton y Adamson	Compromiso Dual empresa - sindicato	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cooperación sindicato – dirección</li> <li>2. Visión mutua y participación conjunta</li> <li>3. Apatía</li> <li>4. Hostilidad</li> <li>5. Confianza mutua</li> </ol>
Rouiller y Goldstein	Transferencia de aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Feedback positivo</li> <li>2. Feedback Negativo</li> <li>3. Castigos</li> <li>4. Ningún feedback</li> </ol>
Schneider, Bowen y Holcombe	Servicio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso organizacional</li> <li>2. Orientación al Cliente</li> <li>3. Apoyo de sistemas</li> <li>4. Apoyo logístico</li> </ol>

*Tabla 3: Dimensiones específicas del clima organizacional*

### **2.2.7. Modelos de clima organizacional**

De acuerdo con Chiang (2008) se pueden distinguir los modelos de clima organizacional como un elemento importante dentro de las relaciones organizacionales, al respecto tenemos a los siguientes autores.

#### *Modelo de la eficacia directiva*

Fue introducida por Campbell, Dunnette, Layler y Weick y llamado así ya que busca explicar cómo se formula la eficacia directiva, es uno de los modelos más utilizados ya que el clima cumple un papel importante para el desarrollo del comportamiento organizacional.

El modelo de eficacia directiva parte de 4 variables:

- Las diferencias individuales
- Los tratamientos experimentales o training.
- Las recompensas

- Variables situacionales, que incluyen la propiedad estructural, el clima psicológico, las características de la industria y las características de los directivos.

*Modelo de clima organizacional como variable moderadora.*

Es un estudio completo sobre la conducta organizacional donde las variables del clima organizacional operan como variables moduladoras ente los diferentes componentes de la organización integran influencias personales como organizacionales.

Este modelo opera principalmente sobre cuatro bloques de variables: la situación, variables climáticas, característica y conducta individual y los criterios del resultado. Debido a sus características este modelo es útil para mostrar las relaciones existentes en la organización y los componentes de conducta de los miembros.

*Modelo de clima organizacional como una manifestación objetiva de la estructura organizacional.*

Este modelo fue presentado por Payne y Pugh en 1976, se basa en la idea de que las variables estructurales influencia en el clima destacando sus interrelaciones con la descentralización y el tamaño de organización.

En este modelo la estructura organizacional está afectada por el contexto externo y el clima organizacional y viceversa planteando que diferentes estructuras pueden producir diferentes climas, ya que se ven relegados aspectos como los valores, aptitudes, y creencias que han llegado a formar parte del clima organizacional a lo largo del tiempo. Esto quiere decir que el entorno externo influye en la estructura organizacional lo que a su vez impacta en el clima laboral que está influido por los miembros de la organización, su personalidad, valores, etc.



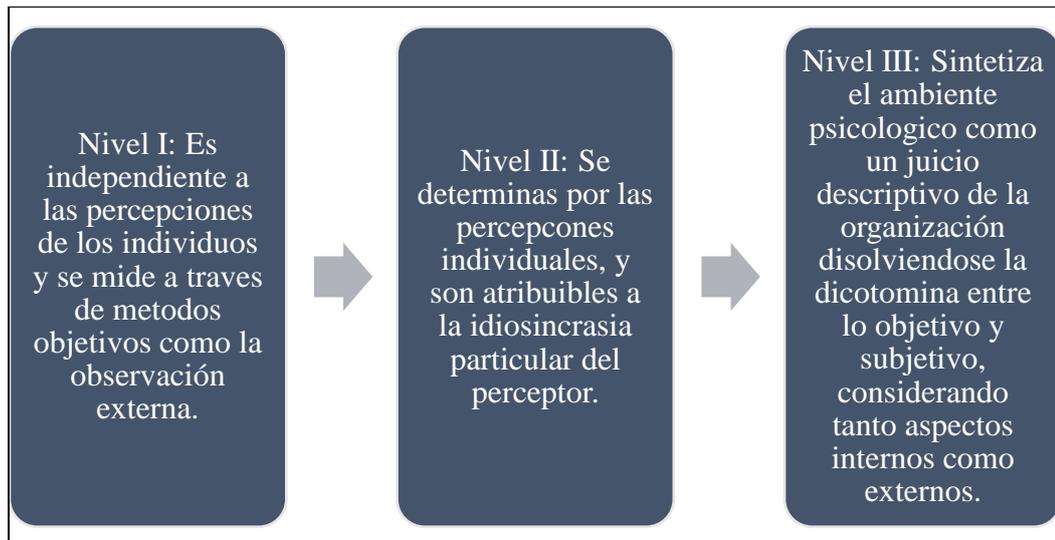
*Imagen 4: Modelo de clima organizacional como una manifestación objetiva de la estructura organizacional*

Modelo del clima organizacional a tres niveles

El modelo de Naylor, Pritchard e Ilgen plantea que las percepciones de los individuos tienen efecto sobre el clima organizacional destacando un concepto psicológico formado a partir de dos perspectivas: los atributos objetivos de la organización y los atributos subjetivos percibidos por sus miembros. Este modelo plantea la distinción entre los siguientes conceptos:

- Características del ambiente externo del individuo
- Percepciones individuales relevantes para los individuos
- El clima psicológico

En la imagen N° 06 se detalla la característica de cada uno de los niveles planteados por este modelo:



*Imagen 5: Explicación del modelo a tres niveles*

### 2.2.8. Herramientas de medición de clima organizacional

Para realizar una medición efectiva del clima laboral se pueden tomar en cuenta las siguientes variables:

- **Observación:** Se basa en la observación realizada por los directivos, logrando identificar qué patrones se manejan de forma deficiente y qué afecta al bienestar de los trabajadores, es una herramienta fácil pero imprecisa.
- **Grupos focales:** Se basa en reunir a un conjunto pequeño de personas de los grupos más significativos interrogando sobre los principales problemas que puede afectar el clima organizacional, siempre brindando la confianza adecuada para que el trabajador puede hablar abiertamente sobre el tema.
- **Entrevistas:** al igual que los grupos focales se basa en realizar distintas preguntas puntuales sobre la organización de manera individual permitiendo conocer información más certera sobre el tema.
- **Encuestas:** Ayudan a los directivos a identificar los niveles de satisfacción en la organización destacándose por tener un bajo margen de error ya que permite que las

respuestas sean anónimas sin intimidar a los trabajadores, permitiendo generar estrategias y ajustes en el ambiente organizacional.

Para poder mantener un buen clima organizacional es necesario monitorear constantemente a la empresa esto nos permitirá conocer el grado de satisfacción de cada miembro, fortalecerá los equipos de trabajo, e impulsará no solo el desarrollo personal si no también el organizacional en conjunto.

### **2.2.9. Características del clima organizacional**

El Clima organizacional puede disgregarse en términos de estructura, tamaño, cultura, comunicación, estilo de liderazgo, estilo de dirección, etc. Todos estos elementos forman una característica particular del clima organizacional dentro de la empresa y lo que a su vez influye en el comportamiento de los trabajadores.

Las características en conjunto podrían guardar relación positiva o negativa dependiente del manejo de cada factor, si es negativa ocasionará que el vínculo entre la empresa y el trabajador sea desalentador, lo que traerá dificultades para que él mismo se adecue o adapte al ambiente laboral.

En la tabla N° 04 se detallan algunas características del clima organizacional:

El clima organizacional se constituye de variables situacionales
Sus elementos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo
El clima puede variar ante cualquier intervención particular.
Esta determinado en gran parte características, conductas, aptitudes, expectativas de los trabajadores.
Se puede percibir diferente clima organizaciones incluso cuando los individuos realizan las mismas actividades.
El clima organizacional depende en gran parte de la percepción de los trabajadores.
Afecta el comportamiento organizacional.

*Tabla 4: Características del Clima Organizacional (Brunet, 1987)*

### **2.2.10. Importancia del clima organizacional**

De acuerdo con lo descrito por Brunet es importante el correcto manejo del clima organizacional y sus componentes ya que permite analizar y evaluar los siguientes aspectos dentro de la organización:

- Fuentes de conflictos, estrés e insatisfacción que puedan promover las actividades negativas de los trabajadores en su entorno laboral.
- Seguir el desarrollo de la organización y diagnosticar posibles problemáticas a futuro.
- Proveer de información para generar un plan de cambio sobre elementos y situaciones específicas.
- Determinar como el clima organizacional en cada área a fin de que se pueda ejercer un mejor control sobre el mismo.

### **2.2.11. Principales conceptos de clima organizacional**

A lo largo de los años, distintos autores James y Jones, Schneider, Campbell, Pritchard, Idalberto Chiavenato, entre otros han intentado darle mayor claridad a la definición de clima organizacional llegando incluso a cuestionar su utilidad y relevancia en el ámbito organizacional.

En el cuadro N° 05 podremos conocer el concepto de clima organizacional y su evolución cronológica entre los años 1980 y 1990 (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010):

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1964	Forehand y Gilmer	Es una serie de elemento que rodea el ambiente de un individuo y que forma un estímulo en su ámbito organizacional.
1966	Katz y Kahn	El Clima organizacional es el resultado de los factores que se reflejan en la cultura organizacional.
1970	Campbell	Son los atributos específicos de una organización que puede ser inducido por el modo en el que la organización se enfrenta a su ambiente y trabajadores.
1974	Hellriegel y Slocum	El Clima Organizacional se refiere a una serie de atributos especificados de la organización, (Se basa en la definición de Campbell agregando el concepto de subsistemas) que se inducen del modo en que la organización y sus <u>subsistemas</u> se relacionan con su ambiente y trabajadores.
1980	Naylor Pritchard e Ilgen	Planeaba la atribución de rasgos humanos a la organización.
1981	James y Sell	El Clima organizacional son representaciones cognitivas de los individuos expresado en términos que reflejan el significado psicológico.
1982	Joyce y Slocum	Se trata de un Clima Psicológico formado por las descripciones individuales y llevados a prácticas organizacionales.
1983	Schneider y Reichers	Se basa en percepciones particulares de los individuos.
1983	Ekvall	Se forma en base a las actitudes y conductas que caracterizan la vida organizacional de la empresa y que al interactuar con los individuos desarrolla el clima organizacional.
1985	De Witte y De Cock	Se basa en la percepción de los valores de la organización que influye en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
1988	Rousseau	Son las descripciones correspondientes a los ámbitos sociales o contextuales que forman parte de la persona.
1990	Reichers y Schneider	Son percepciones compartidas sobre el comportamiento organizacional.

*Tabla 5: Conceptos del Clima Organizacional en el Tiempo (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010)*

El clima organizacional es el entorno que percibe el ser humano sobre su lugar de trabajo y está ampliamente relacionado con sus aspiraciones y percepciones, teniendo en cuenta que

estos conceptos son muy diferentes en cada ser humano y depende mucho del sentir del trabajador en un momento determinado, además este concepto implica elementos internos de la misma empresa, como la forma de organización, los valores, políticas internas, objetivos organizacionales, entre otros muy relacionados a lo que llamamos cultura organizacional.

Así también, se considera que el concepto de clima Organizacional nace con el desarrollo de los conceptos de motivación, definiendo la relación entre la persona y la empresa y buscando cada una la forma de satisfacer sus necesidades, lo que implica que el esfuerzo de uno aumenta la motivación del otro. Se podría decir que el clima organizacional es el ambiente interno que percibe o experimentan los miembros de una empresa, y que a su vez influye en su comportamiento.

De acuerdo con Chiavenato (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de la Organizaciones 9na edición, 2011) Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

#### **2.2.12. Satisfacción laboral**

A lo largo de la historia la satisfacción laboral ha sido definida de innumerables formas, existen definiciones que la asemejan al estado emocional y otras que van más allá de ello, sin embargo, se puede concluir que la Satisfacción Laboral se da por un estado de aprobación resultante de la valoración del trabajo o de las expectativas que la persona tienen con respecto a su entorno laboral.

La satisfacción en el trabajo es importante en el entorno laboral, ya que no solo se refleja en el bienestar de los trabajadores, sino también en la productividad y calidad existen tres puntos básicos para describir este concepto:

- La satisfacción es un producto valioso para la sociedad.
- Es un indicador básico para toda organización y su correcto desempeño.
- Sirve como un predictor del comportamiento organizacional o como referencia para los planes futuros.

### **2.2.13. Teorías de satisfacción laboral**

Dado que el concepto de satisfacción va de la mano de la motivación se identifican las siguientes teorías.

#### **2.2.13.1. Teorías de las necesidades de Maslow**

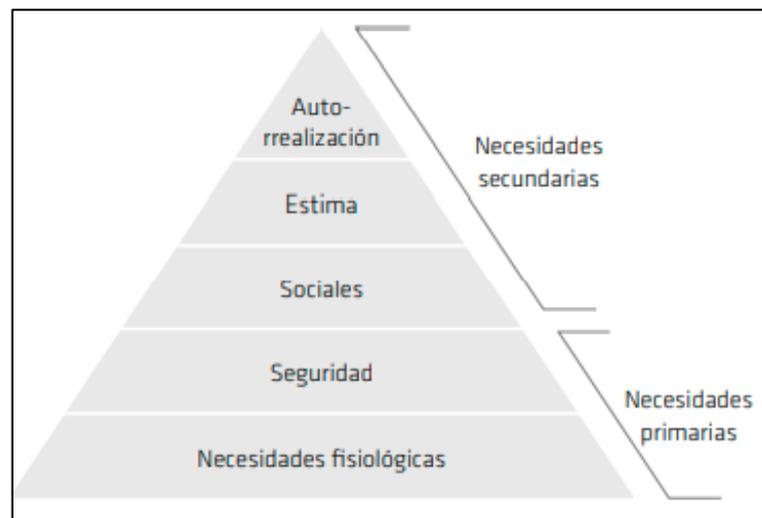
Según Maslow (1943) existe satisfacción cuando una persona ha logrado alcanzar sus objetivos por medio del trabajo y su entorno, y se toman en cuenta cinco categorías que va de menos a mayor importancia:

1. Fisiológicas: Vinculadas a la supervivencia
2. De Seguridad: Protegerse contra amenazas
3. Sociales: Amistad, afecto e interacción con otras personas
4. De estimas: Necesidad de reconocimiento propio y externo
5. De autorrealización: Sentimiento de desarrollo personal

Estos cinco niveles a su vez se dividen en dos bloques: las necesidades de orden primario y secundario. Así mismo se considera que solo cuando se logra satisfacer una necesidad surge la siguiente y esto a raíz de la motivación de las personas. Por ello es importante

reconocer en qué nivel se encuentran los empleados de la organización y tomar acciones de acuerdo con el resultado.

En la Imagen N° 07 se observan las subdivisiones implementadas a la teoría de las necesidades de Maslow.



*Imagen 6: Pirámide de necesidad de Maslow (Subdivisiones)*

### 2.2.13.2. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Es conocida también como la teoría de los dos factores, afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción en su ambiente laboral. Se subdivide en dos factores: Higiene y Motivación que permiten evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra el individuo.

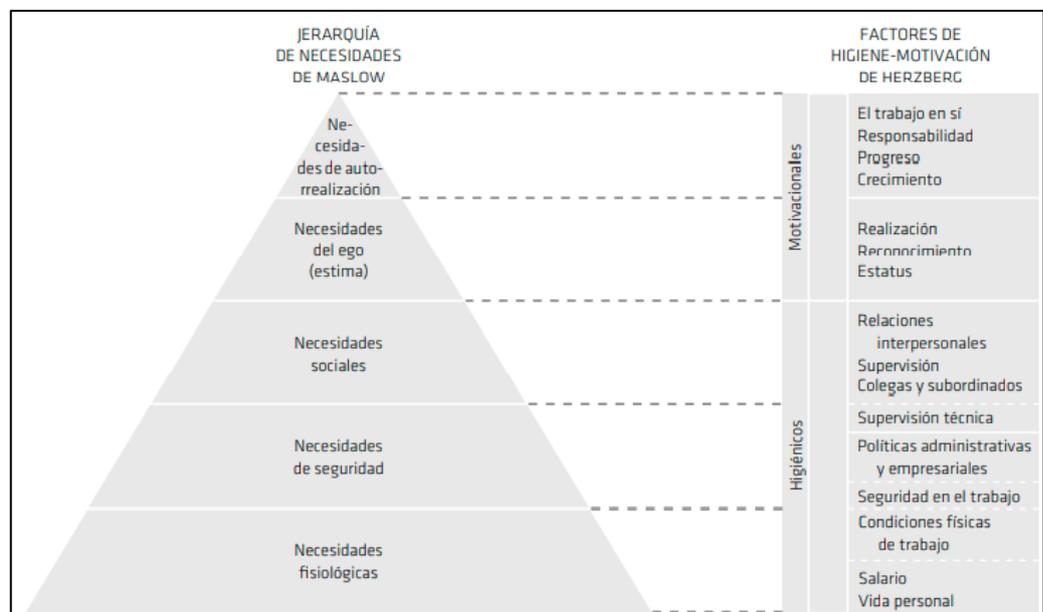
**Higiene:** Se refiere al ambiente de trabajo, su presencia no mejora el rendimiento de los trabajadores, pero su ausencia si puede tener efecto sobre el desempeño de ellos.

- Factores económicos.
- Condiciones Laborales
- Seguridad Laboral
- Factores Sociales
- Beneficios adicionales

**Motivación:** está relacionado a las actividades por lo que podría tener un efecto positivo en la productividad y búsqueda de excelencia:

- Trabajo estimulante – Interesante para la persona.
- Logro y Auto realización
- Reconocimiento
- Responsabilidad

En la siguiente imagen se puede observar la relación de guarda esta teoría, con la previamente mencionada teoría de las necesidades de Maslow.



*Imagen 7: Teoría de Maslow Vs. Teoría de Herzberg (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de la Organizaciones 9na edición, 2011)*

### 2.2.13.3. Teoría de las expectativas de Vroom

Para Victor Vroom cada persona tiende a actuar de una manera concreta bajo la creencia que si realiza una acción correcta recibirá una recompensa es decir se limita al concepto de producir teniendo en cuenta tres factores que determina su motivación y por ende aumentar su productividad:

- Los objetivos individuales
- La relación entre productividad y el logro de los objetivos individuales.
- La capacidad para influir en su propio nivel de productividad

#### **2.2.13.4. Teoría de las características del puesto de trabajo.**

Glibsson y Durick propusieron que las tareas laborales son predictoras de la satisfacción laboral, las características de los trabajadores pobres predictores y las características de la organización predictores moderados. Esta teoría sugiere que se rediseñe el ambiente de trabajo a fin de mejorar la satisfacción laboral, lo que a su vez permite que se incremente la calidad en los resultados obtenidos. Según esta teoría hay cinco características esenciales que debe tener todo puesto de trabajo:

- Variedad de habilidades
- Identidad de la Tarea
- Significado de la tarea
- Autonomía
- Retroalimentación

#### **2.2.14. Evaluación de desempeño**

Las evaluaciones desempeño, nacen en el siglo XIX en donde el ejército valoraba el trabajo de sus oficiales emitiendo informes de evaluación periódicamente, posteriormente este proceso se hace formal y sistemático cuando se empieza a seleccionar a las personas para derivarlas a los campos de batalla. En la actualidad se pueden destacar las siguientes definiciones sobre evaluación por desempeño:

Para Eduardo Matute, es una medida sistemática y periódica sobre las características de los empleados con respecto al trabajo desarrollado.

Para George Terry, es la valoración del desempeño en un determinado puesto cumpliendo ciertos requisitos estipulados.

Para Gibson es una evaluación que refleja el resultado de trabajo de un empleado que puede ser potencial para el futuro de este.

Finalmente, para Chiavenato (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de la Organizaciones 9na edición, 2011) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Para ello se aplican varios procedimientos que evalúan el puesto, el esfuerzo, el reconocimiento, etc. Permitiendo detectar problemas de gestión y con la supervisión del personal y en la manera en que el empleado se integra con la organización.

#### **2.2.14.1. Objetivos**

La evaluación por desempeño pretende mejorar los resultados de los Recursos Humanos en la organización, sin embargo, para alcanzar tal objetivo es necesario alcanzar otros más pequeños tales como:

- Adecuación al puesto.
- Capacitación.
- Promoción.
- Incentivo salarial
- Mejora de las relaciones humanas
- Perfeccionamiento del empleado.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Realimentación a los trabajadores evaluados

### 2.2.14.2. Beneficios

Los principales beneficios son:

- Contar con un sistema capaz de evaluar el comportamiento organizacional.
- Proporcionar medidas para mejorar el ambiente organizacional e incrementar desempeño.
- Conocer el desempeño actual de cada área de la empresa.
- Evaluar el potencial humano en el corto, mediano y largo plazo.
- Identificar quienes deben de rotar de área, o pueden merecen un ascenso.

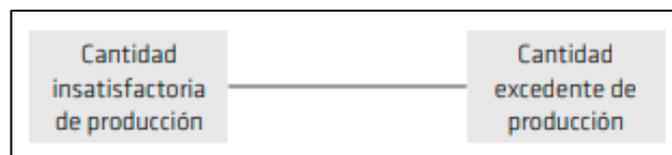
### 2.2.14.3. Métodos de evaluación por desempeño

#### 2.2.14.3.1. Método de escala de graficas

Es el más común ya que es de sencilla aplicación, que evalúa el desempeño antes y después de la obtención de resultados y recomendaciones de la evaluación, mide el desempeño con factores ya definidos y graduados utilizando un cuestionario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales los grados de variación de esos factores.

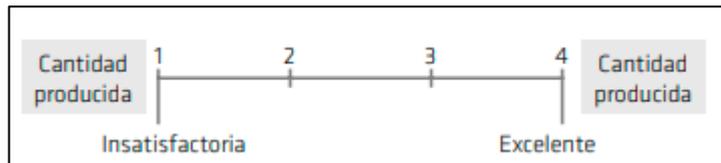
Puede darse de tres maneras:

- **Escalas graficas continuas:** solo se definen los dos puntos externos es decir existen un límite mínimo y un límite máximo.



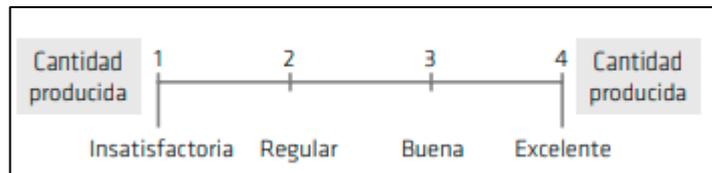
*Imagen 8: Escala gráfica continua (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de la Organizaciones 9na edición, 2011)*

- **Escalas graficas semi continuas:** son parecidas a la escala continua con la diferencia de que se agregan puntos intermedios para facilitar la evaluación.



*Imagen 9: Escala Grafica Semi continua (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de la Organizaciones 9na edición, 2011)*

- **Escalas gráficas discontinuas:** son escalas con parámetros ya establecidos en las que el evaluador debe escoger una para analizar concretamente.



*Imagen 10: Escala discontinua (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de la Organizaciones 9na edición, 2011)*

#### 2.2.14.3.2. Método de supervisión de campo

Este método se basa en la entrevista especializada con el supervisor inmediato para evaluar el desempeño de cada uno de sus subordinados.

Es un método más amplio que permite la posibilidad de desarrollar al individuo en el puesto y organización, además permite evaluar el desempeño y sus causas y dar seguimiento al mismo antes y después de la aplicación del método.

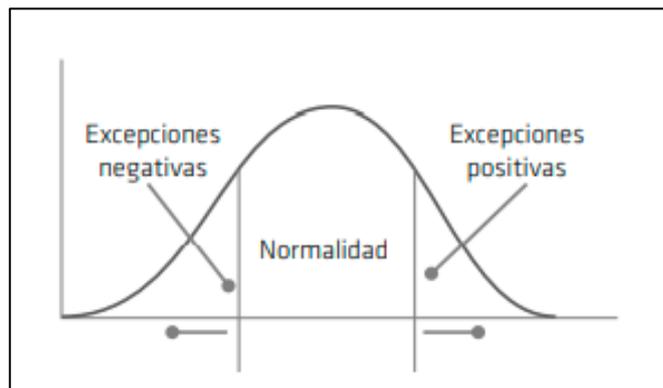
#### 2.2.14.3.3. Método de incidentes críticos

Es un método simple de evaluación por desempeño que se basa en el comportamiento humano y tiene características externas capaces de generar resultados negativos o positivos, mismos que deben medirse antes de la evaluación y después de obtener los resultados y aplicar las recomendaciones generadas.

Según Chiavenato (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de la Organizaciones 9na edición, 2011) se trata de una técnica que permite al líder

observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado dentro del campo de la normalidad. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

Las excepciones negativas son aquellas que deben tenerse en cuenta para emplearlas con mayor frecuencia, por otro lado, aquellas que son negativas deben reducirse, corregirse o eliminarse.



*Imagen 11: Método de incidentes críticos (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de la Organizaciones 9na edición, 2011)*

### 2.3. Definición de términos básicos

**Ambiente psicológico:** Es el ambiente que una persona observa, percibe e interpreta de acuerdo con sus necesidades y experiencias propias.

**Clima Organizacional:** Se refiere al ambiente interno entre aquellas personas que forman parte de la organización, y se relaciona directamente con el grado de motivación de cada uno de ellos. De acuerdo con Chiavenato (2011) El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de la Organizaciones 9na edición, 2011)

**Comunicación:** Es el conjunto de informaciones entre individuos que genera un mensaje.

**Evaluación de Desempeño:** Es un instrumento que se utiliza para comprobar a que nivel se cumplen los objetivos planteados a nivel individual. (Barcelo, 2017)

**Experimento de Hawthorne:** Fue el experimento coordinado por Elton Mayo. Se desarrolló de 1927 a 1932 y proporcionó conclusiones que dieran origen a la Teoría de las Relaciones Humanas. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014)

**Justicia Organizacional:** se define como aquellas percepciones que tienen los empleados sobre lo que es justo en el entorno organizacional. (Greenberg, 1987)

**Liderazgo:** Es la influencia interpersonal y las habilidades gerenciales o directivas que posee un individuo para influir en el grupo, logrando el trabajo en conjunto para cumplir con las metas y objetivos propuestos.

**Motivación:** Se refiere de manera general a todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o a comportarse de una manera específica, y se genera internamente por los procesos mentales propios del individuo.

Necesidades de Autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas y significan el impulso de realizar el potencial propio, de estar en continuo autodesarrollo y de realizarse como persona.

Organización: es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas dispuestas a contribuir conjuntamente, capaces de comunicarse y con un fin común. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de la Organizaciones 9na edición, 2011)

Percepción: Es el conjunto de procesos y actividades relacionados a la estimulación que alcanzan los sentidos, mediante los cuales se obtiene información a nuestro hábitat, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos. (Sanchez, 2006)

Productividad: es un indicador que refleja la más alta relación entre la cantidad obtenida en el proceso de producción y la cantidad o costo del factor necesario para producirla.

Satisfacción: Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

## **CAPÍTULO III**

### **3. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

El clima organizacional incide en el desempeño de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- Las condiciones de trabajo y el efecto de la pandemia inciden en el desempeño de las labores de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

- La implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación inciden significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

- La comunicación interna incide en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

#### **3.2. Identificación de variables de análisis**

Variable Independiente: Clima Organizacional

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

#### **3.3. Matriz de Consistencia**

**TITULO: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA ENTIDAD FINANCIERA DEL SECTOR AGROPECUARIO.**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	
<p align="center"><b>GENERAL</b></p> <p>¿Cómo incide el Clima Organizacional en el desempeño de una Entidad Financiera del sector agropecuario?</p>	<p align="center"><b>GENERAL</b></p> <p>Evaluar cómo incide el Clima Organizacional en el desempeño de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>	<p align="center"><b>GENERAL</b></p> <p>El Clima Organizacional incide en el desempeño de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>	<p align="center">VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p align="center">(X)</p> <p align="center">CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p align="center">Ambiente de trabajo</p>	Percepción del ambiente físico de trabajo	
<p align="center"><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿De qué manera inciden las condiciones de trabajo y el efecto de la pandemia en el desempeño de las labores de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario?</p>	<p align="center"><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>Demostrar la incidencia de las condiciones de trabajo y el efecto de la pandemia en el desempeño de las labores de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>	<p align="center"><b>ESPECÍFICAS</b></p> <p>Las condiciones de trabajo y el efecto de la pandemia inciden en el desempeño de las labores de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>			<p align="center">Comunicación</p>	<p align="center">Horario Laboral</p> <p align="center">Participación de empleados en la toma de decisiones</p> <p align="center">Niveles de comunicación entre áreas</p>
<p>¿En qué medida la implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación incide en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario?</p>	<p>Demostrar que la implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación inciden en el desempeño laboral de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>	<p>La implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación inciden significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>			<p align="center">VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p align="center">(Y)</p> <p align="center">DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p align="center">Recompensas</p>
<p>¿Qué efecto tiene la incidencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario?</p>	<p>Determinar el efecto de la incidencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>	<p>La comunicación interna incide en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>		<p align="center">Motivación</p>	<p align="center">Oportunidad Laboral</p> <p align="center">Reconocimientos</p> <p align="center">Grado de satisfacción laboral</p> <p align="center">Cumplimiento de objetivos</p> <p align="center">Niveles de productividad</p> <p align="center">Evaluaciones de desempeño</p>	
				<p align="center">Desempeño laboral / Cumplimiento de objetivos</p>		

## **CAPÍTULO IV**

### **4. MÉTODO**

#### **4.1. Tipo y método de investigación**

La presente investigación es aplicada ya que se obtuvo una base de información confiable de acuerdo con los estudios realizados al personal de la empresa y que podrá ser utilizada en adelante en otros trabajos de investigación.

La investigación pretende detallar la problemática de la empresa en lo que respecta al clima laboral y estudiar su incidencia en el desempeño laboral de sus trabajadores, con ello lograr ajustar la productividad de estos y mejorar el proceso de toma de decisiones.

Finalmente, la metodología utilizada en el trabajo de investigación será de tipo hipotético – deductivo puesto que luego de analizar la problemática planteada inicialmente se pretende identificarán como la primera variable repercute sobre la segunda señalando cuales son los factores específicos.

#### **4.2. Diseño de la investigación**

La presente investigación abarca los siguientes diseños:

- Exploratorio: Mediante el uso de instrumentos se busca conocer la percepción de los trabajadores sobre cada una de las variables estudiadas y su relación.

- Descriptivo: Mediante los datos obtenidos en la investigación se busca conocer el panorama actual en lo que respecta al clima organizacional de la empresa en estudio.

- Correlacional: Se busca determinar el grado de influencia que tiene la variable Clima Organizacional en relación con la variable Desempeño Laboral.

- Transversal: La información se obtiene en un tiempo determinado buscando analizar el escenario actual de la empresa en estudio y la percepción de los trabajadores.

### 4.3. Población, muestra o participantes

La población está conformada por todos los trabajadores de una Entidad Financiera del Sector Agropecuario a nivel nacional quienes se encuentran laborando bajo contrato por planilla, y está constituida por 293 trabajadores entre personal administrativo y operativo.

Para hallar la muestra se utiliza la siguiente formula estadística:

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

Donde:

n = Muestra por encontrar

Z = 1.96

p = 0.5

q = 0.5

E = 0.05

N = 293

$$n = \frac{(250) (3.8416) (0.5) (0.5)}{(249) (0.0025) + (3.8416) (0.25)} = \frac{281.3972}{1.6904}$$

n = 166.47
------------

La muestra se encuentra conformada por 167 personas que trabajan en una Entidad Financiera del sector agropecuario.

### **Instrumento de recogida de datos**

Para el presente estudio de investigación se realizó la recolección de información mediante encuesta a una muestra de trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario. el mismo que contiene una serie de preguntas organizadas por grupo con el fin de obtener información precisa. (Apéndice B)

#### **4.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Luego de realizar todas las encuestas a los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario. se revisaron las encuestas y aplicando criterios estadísticos se realizó en análisis, tabulación y gráficos de datos mediante el programa SPSS.

Para analizar los datos se utilizarán gráficos de barras y tablas de distribución.

#### **4.5. Procedimientos para la ejecución del estudio**

Para llevar a cabo la recopilación de información se tendrá en cuenta el siguiente proceso:

- Solicitud por parte de la empresa para realizar las encuestas a los trabajadores.
- Se comunicará a los trabajadores el motivo y objetivos de las encuestas a realizar.
- Se enviará la encuesta virtual mediante Google Forms.
- Se procederá con la recolección, revisión y análisis de la información.
- Posterior a la aplicación de las recomendaciones se debería realizar el cuestionario nuevamente.

## CAPÍTULO V

### 5. RESULTADO Y DISCUSIÓN

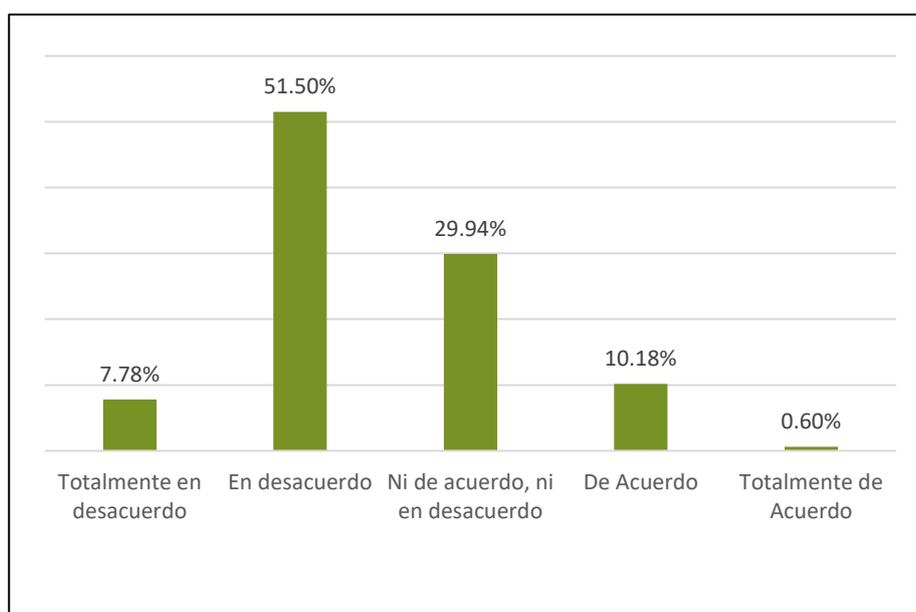
#### 5.1. Presentación y análisis de los resultados

Para llevar a cabo la presente investigación, se realizó una encuesta basada en 32 preguntas a una muestra de 167 trabajadores de Entidad Financiera del sector agropecuario, ubicados en todo el Perú, obteniendo los siguientes resultados:

*Tabla 6: Cuenta con las herramientas y/o mobiliario necesario para realizar sus actividades desde casa.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	13	7.78%	7.78%
En desacuerdo	86	51.50%	59.28%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	50	29.94%	89.22%
De Acuerdo	17	10.18%	99.40%
Totalmente de Acuerdo	1	0.60%	100.00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración Propia – Datos obtenidos de la investigación*



*Imagen 12: Cuenta con las herramientas y/o mobiliario necesario para realizar sus actividades desde casa.*

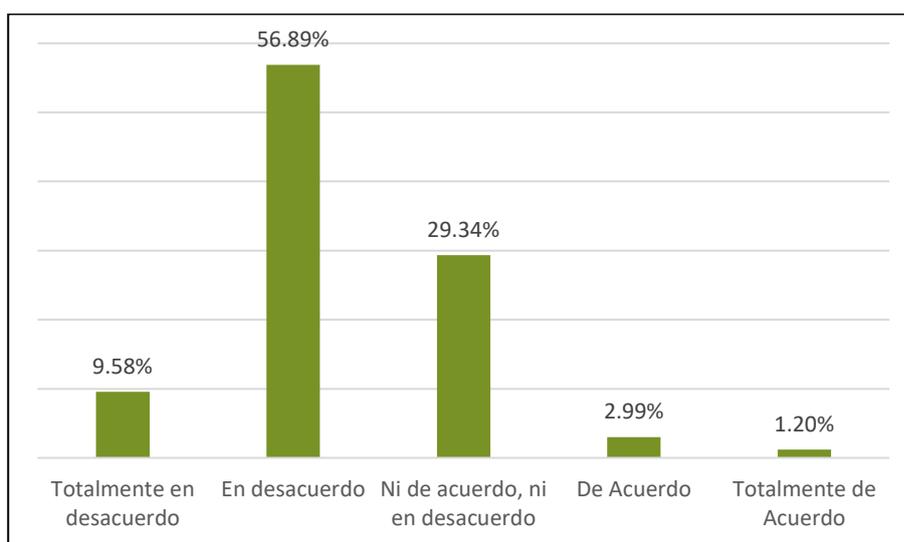
*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla 6 e imagen 13, se muestran los resultados obtenidos en referencia al alcance de las herramientas y/o mobiliario necesario para realizar sus actividades desde casa, en donde se obtuvo los siguientes datos; solo el 0.60% de los encuestados está totalmente de acuerdo con el enunciado, un 10.18% está de acuerdo, 29.94% indica no estar ni acuerdo ni es desacuerdo, 51.50% se encuentra en desacuerdo y finalmente 7.78% de los encuestados está totalmente en desacuerdo, siendo más del 50% de ellos quienes indican no estar de acuerdo con las herramientas y/o mobiliario brindado por la empresa.

*Tabla 7: Se respeta el horario laboral asignado.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	9.58%	9.58%
En desacuerdo	95	56.89%	66.47%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	49	29.34%	95.81%
De Acuerdo	5	2.99%	98.80%
Totalmente de Acuerdo	2	1.20%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración Propia – Datos obtenidos de la investigación*



*Imagen 13: Se respeta el horario laboral asignado.*

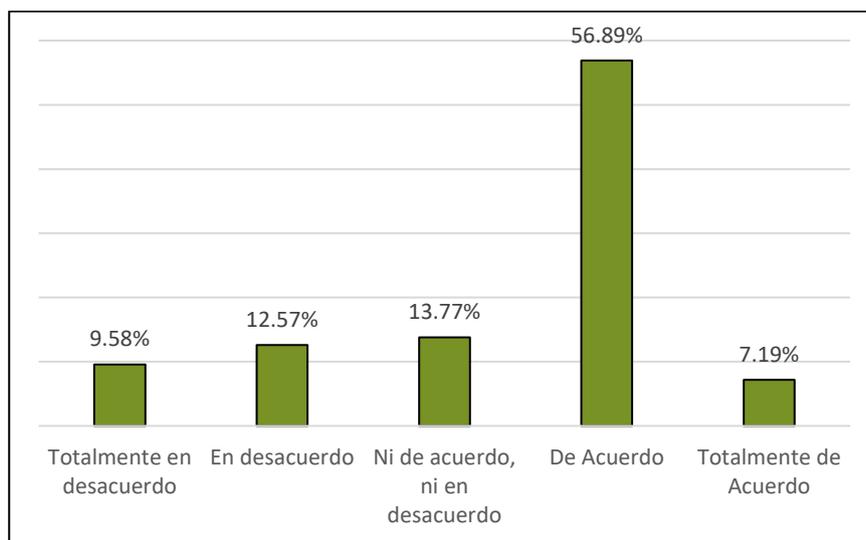
*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla 7 e imagen 14, se muestran los resultados obtenidos en referencia al respeto por el horario laboral, en el que se obtuvo los siguientes datos; solo el 1.20% y 2.99% de los encuestados se encuentran de acuerdo con el respeto que se mantiene por el horario laboral dentro de la empresa, por el contrario el 29.34% no se encuentra e acuerdo ni en desacuerdo y el 56.89% junto con 9.58% muestran no estar de acuerdo con el enunciado. Se puede concluir que más del 60% de encuestados indican que no se respeta el horario laboral.

*Tabla 8: La empresa hace seguimiento a la sintomatología de los trabajadores de forma periódica.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	9.58%	9.58%
En desacuerdo	21	12.57%	22.16%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	13.77%	35.93%
De Acuerdo	95	56.89%	92.81%
Totalmente de Acuerdo	12	7.19%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración Propia – Datos obtenidos de la investigación*



*Imagen 14: La empresa hace seguimiento a la sintomatología de los trabajadores de forma periódica.*

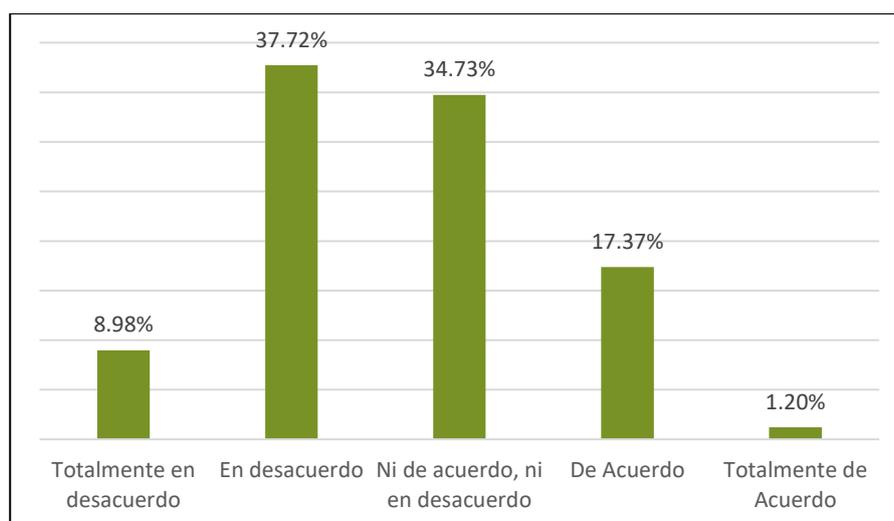
*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla 8 e imagen 15, observamos los resultados obtenidos con referencia al seguimiento de sintomatología (Covid-19) hacia los trabajadores, sobre lo que podemos describir que el 9.58% y 12.57% no se encuentra de acuerdo con el seguimiento que se realiza la empresa de forma periódica, 13.77% se muestra indiferente al enuncia, por el contrario el 56.89% de encuestados junto al 7.19% se encuentra de acuerdo con el seguimiento realizado por parte de la empresa, concluyendo que mas del 60% de trabajadores se encuentra satisfecho con el tratamiento que brinda la empresa a posibles casos de contagio por Covid-19.

*Tabla 9: Le parece adecuada la política de trabajar desde casa.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	8.98%	8.98%
En desacuerdo	63	37.72%	46.71%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	58	34.73%	81.44%
De Acuerdo	29	17.37%	98.80%
Totalmente de Acuerdo	2	1.20%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración Propia – Datos obtenidos de la investigación*



*Imagen 15: Le parece adecuada la política de trabajar desde casa.*

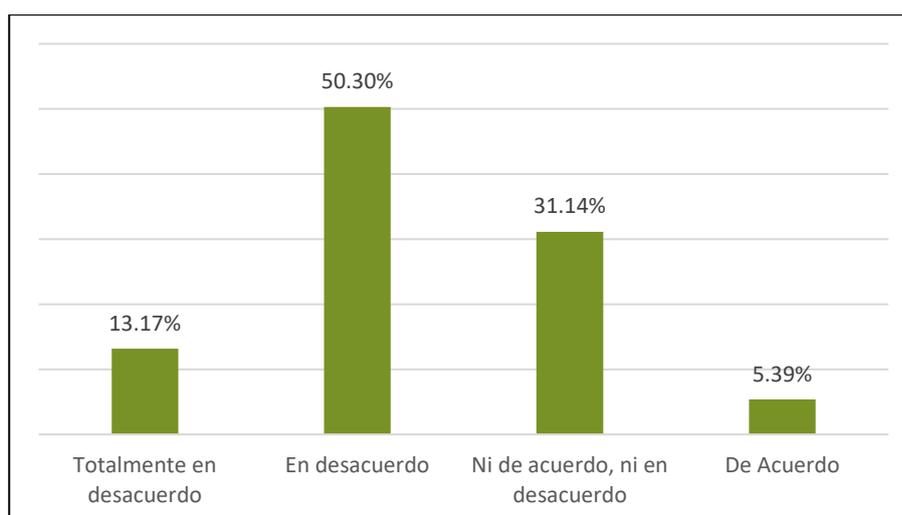
*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla 9 e imagen 16, observamos los resultados obtenidos en referencia a la percepción que tienen los trabajadores respecto la política de trabajo desde casa (Home Office) sobre el cual obtuvimos que el 8.98% se encuentra totalmente desacuerdo, el 37.72% se encuentra en desacuerdo, 34.73% se muestra indiferente al enunciado, y solo el 17.37% y 1.20% están conforme con la política que maneja la empresa para la modalidad de trabajo remoto, esto contrasta los resultado del primer enunciado, ya que más del 50% de trabajadores no se encuentran satisfechos con las herramientas que brinda la empresa para el desarrollo de sus la labores.

*Tabla 10: Su remuneración actual está acorde a las funciones que realiza en la empresa.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	22	13.17%	13.17%
En desacuerdo	84	50.30%	63.47%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	52	31.14%	94.61%
De Acuerdo	9	5.39%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración Propia – Datos obtenidos de la investigación*



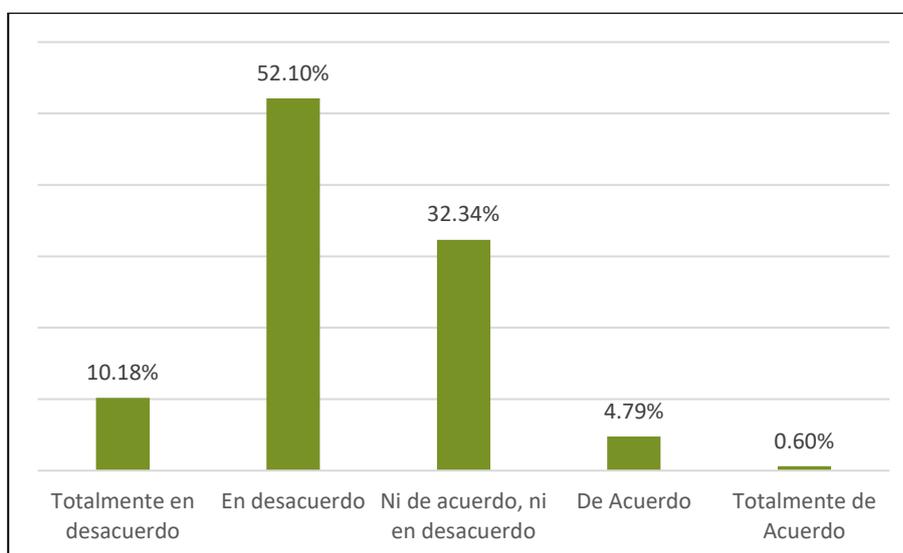
*Imagen 16: Su remuneración actual está acorde a las funciones que realiza en la empresa.*  
*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla 10 e imagen 17, observaremos los resultados obtenidos al preguntar si su remuneración actual es proporcional a las funciones que realiza dentro de la empresa. Al respecto solo el 5.39% de encuestados indica que se encuentra de acuerdo con el sueldo que perciben y las funciones que realizan, el 31.14% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 50.30% y 13.17% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el enunciado, con lo que se puede concluir que más del 60% de encuestados no está satisfecho con la remuneración que perciben y las funciones que realizan.

*Tabla 11: Considera que las recompensas que recibe (sueldo, ascenso, formación) están acorde con su contribución a la empresa.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	17	10.18%	10.18%
En desacuerdo	87	52.10%	62.28%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	54	32.34%	94.61%
De Acuerdo	8	4.79%	99.40%
Totalmente de Acuerdo	1	0.60%	100.00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración Propia – Datos obtenidos de la investigación*



*Imagen 17: Considera que las recompensas que recibe (sueldo, ascenso, formación) están acorde con su contribución a la empresa.*

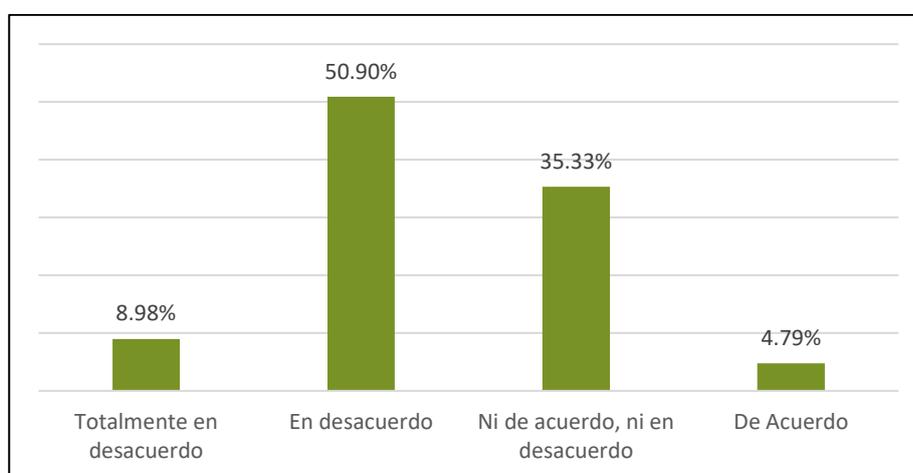
*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla 11 e imagen 18, observamos los resultados obtenidos en referencia a las recompensas que recibe el personal y si son acorde a su contribución a la empresa, sobre lo que se podría decir que solo el 0.60% y 4.79% se encuentran de acuerdo, 32.34% se muestra indiferente, y el 52.10% y 10.18% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que las recompensas que perciben son acordes a la contribución que brindan a la empresa.

*Tabla 12: El esfuerzo aplicado en su área laboral es proporcional a la motivación recibida por sus compañeros de trabajo o superior a cargo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	8.98%	8.98%
En desacuerdo	85	50.90%	59.88%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	59	35.33%	95.21%
De Acuerdo	8	4.79%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 18: El esfuerzo aplicado en su área laboral es proporcional a la motivación recibida por sus compañeros de trabajo o superior a cargo.*

*Fuente: Elaboración propia.*

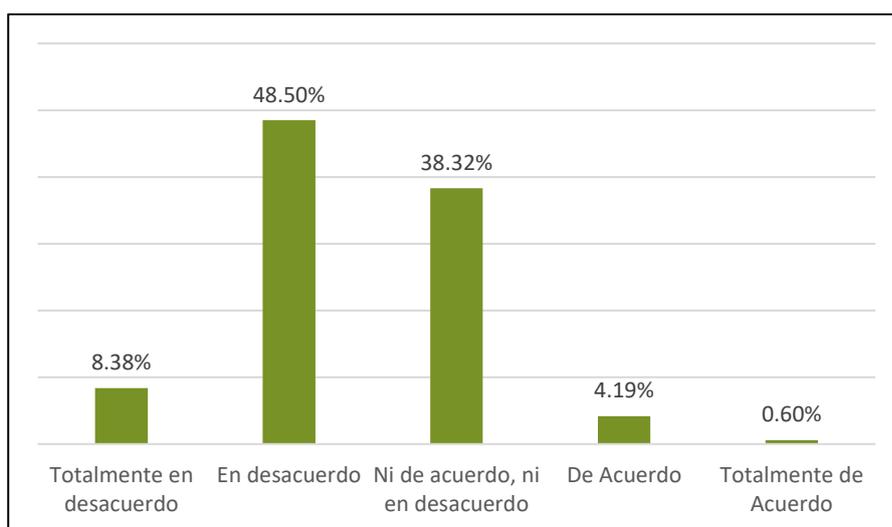
En la tabla 12 e imagen 19 observamos los resultados obtenidos en referencia a si la motivación recibida por sus compañeros de trabajo o superior a cargo es proporcional al esfuerzo aplicado en el área laboral obteniendo como resultados que solo el 4.79% se encuentra de acuerdo, 35.33% se muestra indiferente, 50.90% y 8.98% se encuentran en

desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, lo cual indica que el 59.88% de encuestados percibe que el esfuerzo que realiza en su área laboral no es proporcional a la motivación que recibe.

*Tabla 13: La Gerencia de la empresa reconoce su desempeño laboral.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	8.38%	8.38%
En desacuerdo	81	48.50%	56.89%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	64	38.32%	95.21%
De Acuerdo	7	4.19%	99.40%
Totalmente de Acuerdo	1	0.60%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 19: La Gerencia de la empresa reconoce su desempeño laboral.*

*Fuente: Elaboración propia.*

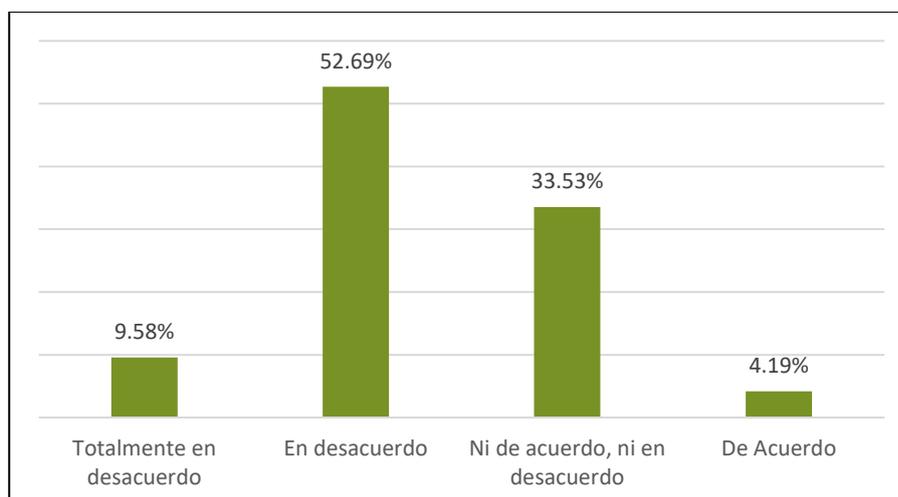
En la tabla 13 e imagen 20 observamos los resultados obtenidos en relación con el reconocimiento del desempeño laboral por parte de la Gerencia y visualizamos que solo el 0.60% y 4.19% se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, mientras que el 38.32% se mantiene indiferente. Por otro lado, observamos que el 48.50% está en desacuerdo y el 8.38% totalmente en desacuerdo con el reconocimiento que brinda la

Gerencia al Desempeño laboral de los trabajadores con lo que se lograría denotar la poca satisfacción por parte de los trabajadores.

*Tabla 14: Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	9.58%	9.58%
En desacuerdo	88	52.69%	62.28%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	56	33.53%	95.81%
De Acuerdo	7	4.19%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración Propia*



*Imagen 20: Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas.*

*Fuente: Elaboración propia.*

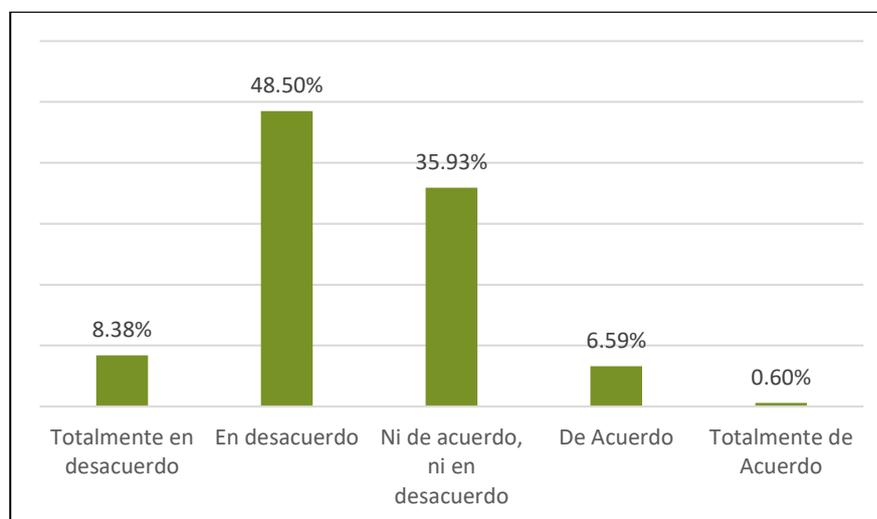
En la tabla 14 e imagen 21 observamos los resultados obtenidos en referencia a la repartición de beneficios cuando los resultados superan las metas, en este caso las ganancias por cobro y recuperación de préstamos otorgados, los resultados indican que solo el 4.19% de encuestados se encuentra de acuerdo con los beneficios otorgados, mientras que el 33.53% se muestra indiferencia al enunciado, por el contrario el 52.69% y 9.58% se encuentran totalmente en desacuerdo con lo mencionado; por lo que podemos indicar que

más del 60% de encuestados consideran que los beneficios obtenido tras superar las metas no son repartido de forma adecuada.

*Tabla 15: La transferencia de información entre áreas se da de manera adecuada.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	8.38%	8.38%
En desacuerdo	81	48.50%	56.89%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	60	35.93%	92.81%
De Acuerdo	11	6.59%	99.40%
Totalmente de Acuerdo	1	0.60%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 21: La transferencia de información entre áreas se da de manera adecuada.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la tabla 15 e imagen 22 observamos los resultados obtenidos al consultar su la transferencia entre áreas se da de manera adecuada, al respecto encontramos que solo el 0.60% y 6.59% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con el enunciado, 35.93% se muestra indiferente, mientras que el 48.50% se encuentra en desacuerdo y 8.38% totalmente en desacuerdo. Con estos resultados podemos concluir que más del 50% de trabajadores percibe que la comunicación entre área no se maneja de manera eficiente.

Tabla 16: Existe un ambiente de confianza y respeto en el entorno laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	8.38%	8.38%
En desacuerdo	68	40.72%	49.10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	66	39.52%	88.62%
De Acuerdo	15	8.98%	97.60%
Totalmente de Acuerdo	4	2.40%	100.00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

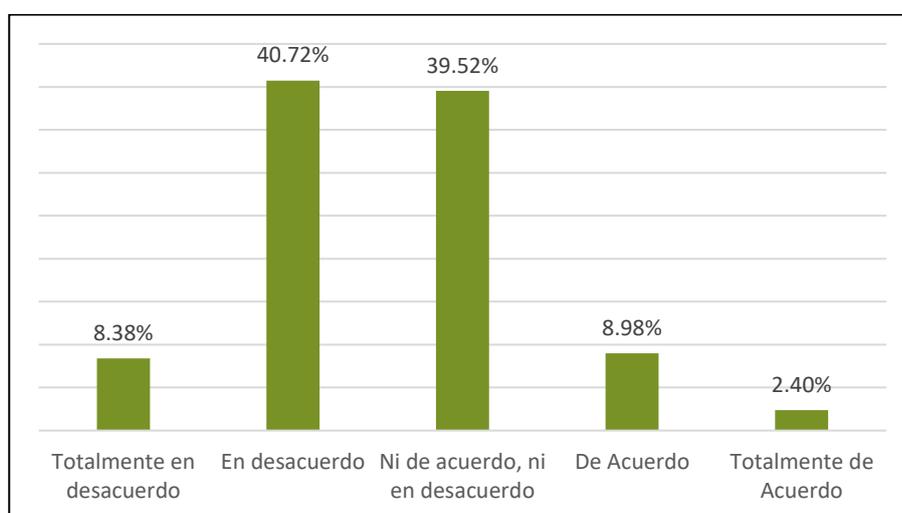


Imagen 22: Existe un ambiente de confianza y respeto en el entorno laboral.

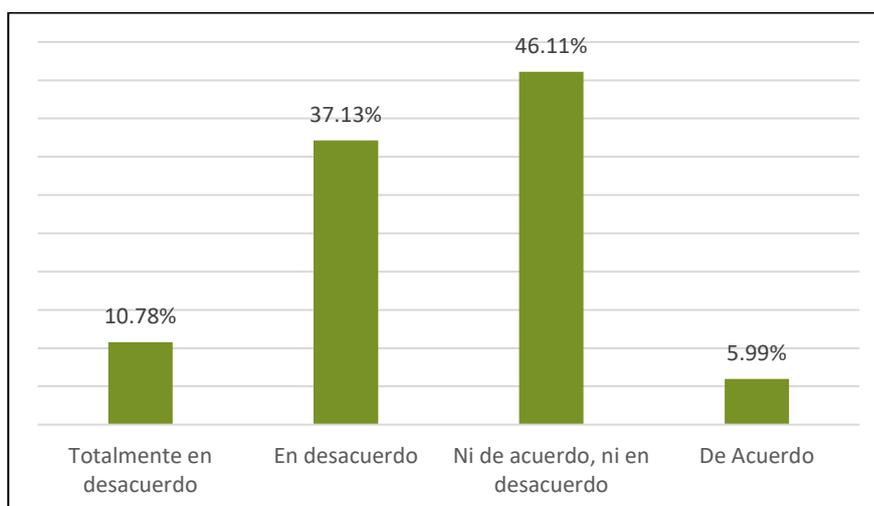
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 16 e imagen 23 tenemos los resultados obtenidos al consultar si los trabajadores perciben un ambiente de confianza y respeto en el entorno laboral donde obtuvimos que el 2.40% y 8.98% está de acuerdo, 39.52% se encuentra indiferente, mientras que el 40.72% y 8.38% indican que no están de acuerdo con el enunciado.

*Tabla 17: Se toman en cuenta sus opiniones y las de sus compañeros.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	18	10.78%	10.78%
En desacuerdo	62	37.13%	47.90%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	77	46.11%	94.01%
De Acuerdo	10	5.99%	100.00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 23: Se toman en cuenta sus opiniones y las de sus compañeros.*

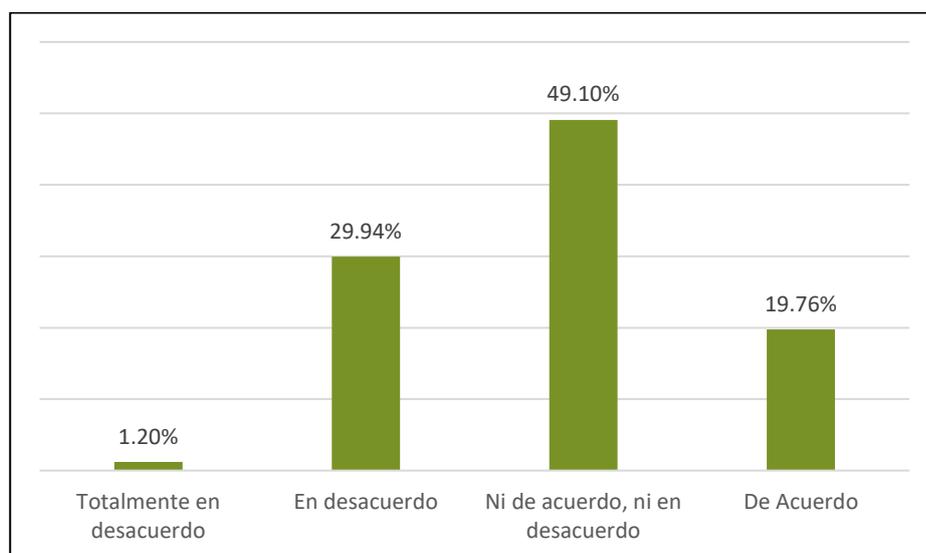
*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 17 e imagen 24 se observan los resultados obtenidos al consultar a los encuestados si se toman en cuenta sus opiniones y la de sus compañeros donde podemos denotar que el 5.99% considera que si se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores, 46.11% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 37.13% y el 01.78% indican que no se toma en consideración las opiniones personales o de sus compañeros.

*Tabla 18: Existe una comunicación fluida entre el trabajador y el jefe inmediato.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.20%	1.20%
En desacuerdo	50	29.94%	31.14%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	82	49.10%	80.24%
De Acuerdo	33	19.76%	100.00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia.



*Imagen 24: Existe una comunicación fluida entre el trabajador y el jefe inmediato.*

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 18 e imagen 25 se muestran los resultados obtenidos en referencia a la fluidez de comunicación entre el trabajador y los jefes inmediatos en el que observamos que solo el 19.76% de encuestados indica que existe fluidez en la comunicación, 49.10% se muestra indiferente al enunciado, mientras que tanto el 29.94% y 1.20% de encuestados indica que no existe comunicación fluida entre el trabajador y sus respectivos jefes inmediatos.

Tabla 19: El jefe inmediato brinda soporte ante los obstáculos que se presentan.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	2.99%	2.99%
En desacuerdo	42	25.15%	28.14%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	88	52.69%	80.84%
De Acuerdo	30	17.96%	98.80%
Totalmente de Acuerdo	2	1.20%	100.00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

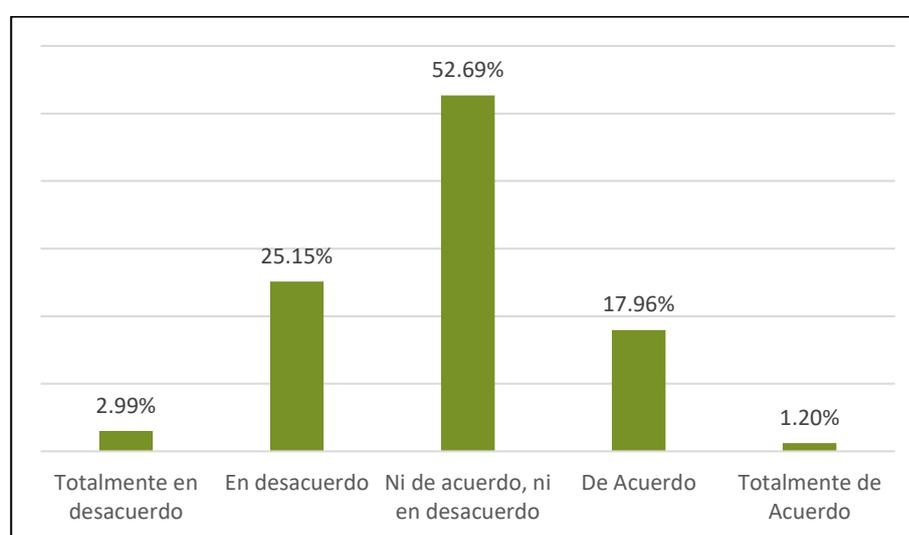


Imagen 25: El jefe inmediato brinda soporte ante los obstáculos que se presentan.

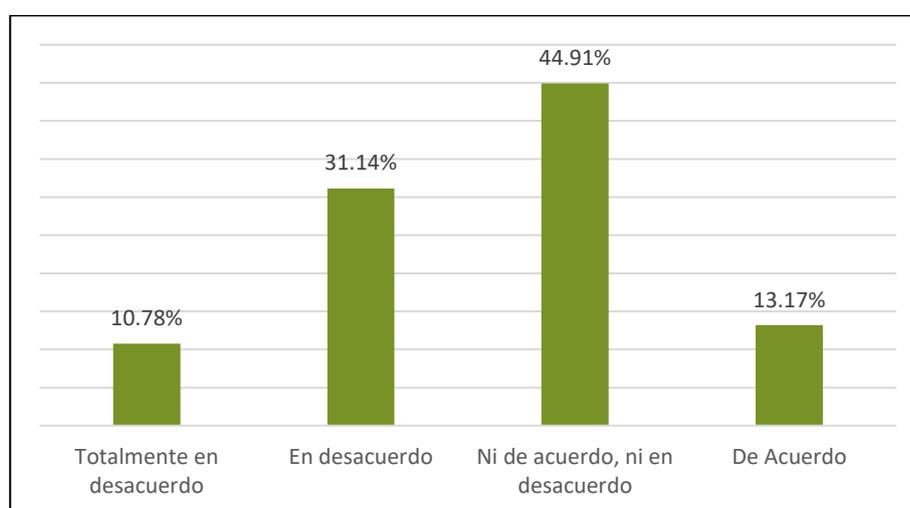
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 19 e imagen 26 se muestran los resultados obtenidos en referencia al soporte que brinda el Jefe inmediato ante los obstáculos que se presentan en la empresa en donde se obtuvo como resultado que el 1.20% y 17.96% se encuentran de acuerdo, mientras que el 52.69% se muestra indiferente al enunciado, por otro lado el 25.15% está en desacuerdo y 2.99% totalmente en desacuerdo, con esto podemos deducir que más del 50% de encuestados prefiere no precisar alguna respuesta en cuanto a la comunicación que mantienen las jefaturas.

*Tabla 20: Existe cooperación entre los compañeros de trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	18	10.78%	10.78%
En desacuerdo	52	31.14%	41.92%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	75	44.91%	86.83%
De Acuerdo	22	13.17%	100.00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 26: Existe cooperación entre los compañeros de trabajo.*

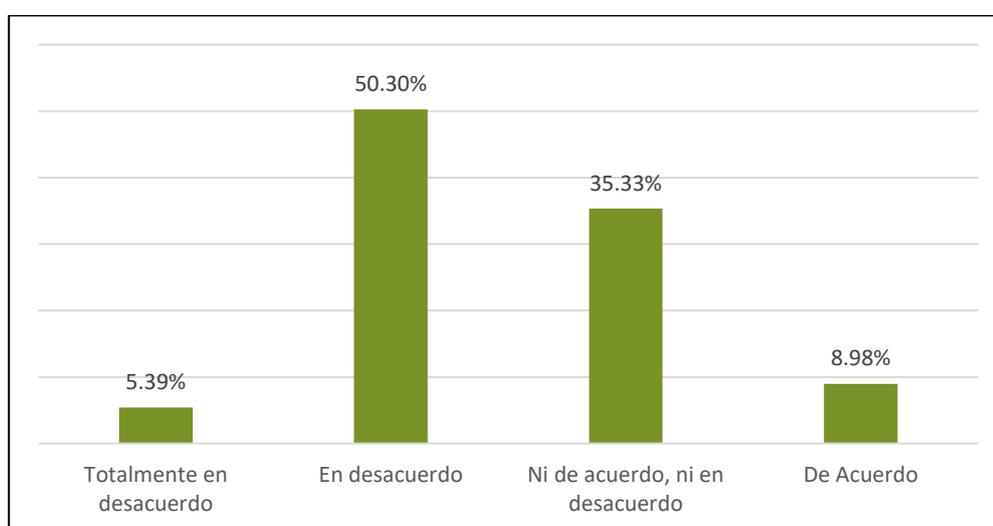
*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 20 e imagen 27 se muestran los resultados obtenidos en referencia a la cooperación entre compañeros de trabajo donde observamos que el 13.17% de encuestados indica que existe tal cooperación entre compañeros, el 44.91% se muestra indiferente, mientras que el 31.14% y 10.78% no considera que existe cooperaciones entre compañeros de trabajo.

*Tabla 21: Con el desarrollo del home office, cree Ud. que ¿Los canales de comunicación que maneja la empresa son adecuados?*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	9	5.39%	5.39%
<i>En desacuerdo</i>	84	50.30%	55.69%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	59	35.33%	91.02%
<i>De Acuerdo</i>	15	8.98%	100.00%
<i>Total</i>	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 27: Con el desarrollo del home office, cree Ud. que ¿Los canales de comunicación que maneja la empresa son adecuados?*

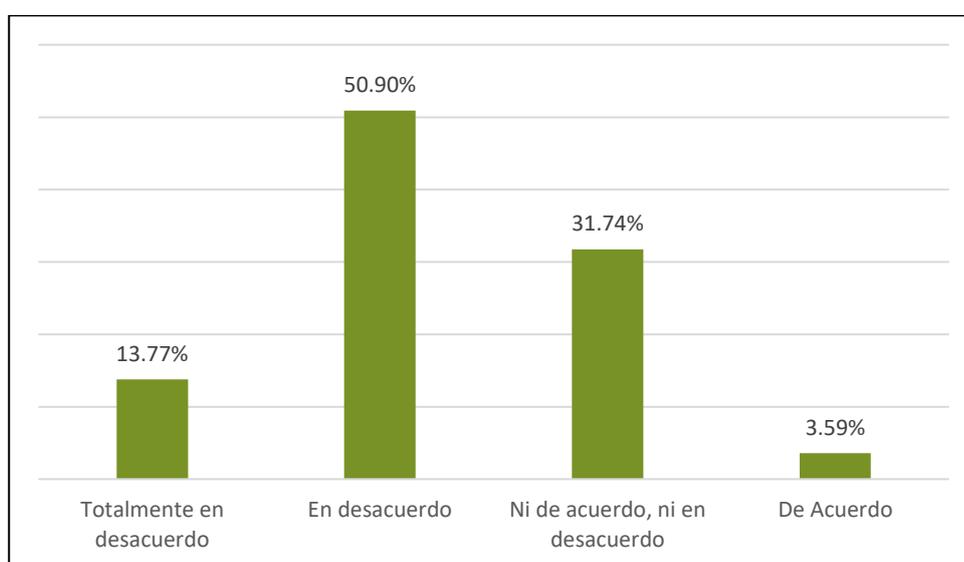
*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 21 e imagen 28, se muestran los resultados obtenidos en referencia a los canales de comunicación que mantiene la empresa con el desarrollo del trabajo remoto (Home Office) donde observamos que solo el 8.98% de los encuestados indica que la empresa utiliza canales adecuados, el 35.33% se muestra indiferente mientras que el 50.30% y 5.39% indican que los canales de comunicación que maneja la empresa durante el desarrollo de los trabajos remotos no son adecuados.

*Tabla 22: Se han implementado programas de bienestar para los trabajadores en el último año.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	23	13.77%	13.77%
En desacuerdo	85	50.90%	64.67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	53	31.74%	96.41%
De Acuerdo	6	3.59%	100.00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia.



*Imagen 28: Se han implementado programas de bienestar para los trabajadores en el último año.*

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 22 e imagen 29 se muestran los resultados obtenidos en referencia a la implementación de programas de bienestar para los trabajadores en el último año, observando que solo el 3.59% indican que se encuentran conforme con los programas de bienestar implementados por la empresa, el 31.74% se muestra indiferente, mientras que el 50.90% y 13.77% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente con respecto a los programas de bienestar implementados por la empresa en el último año.

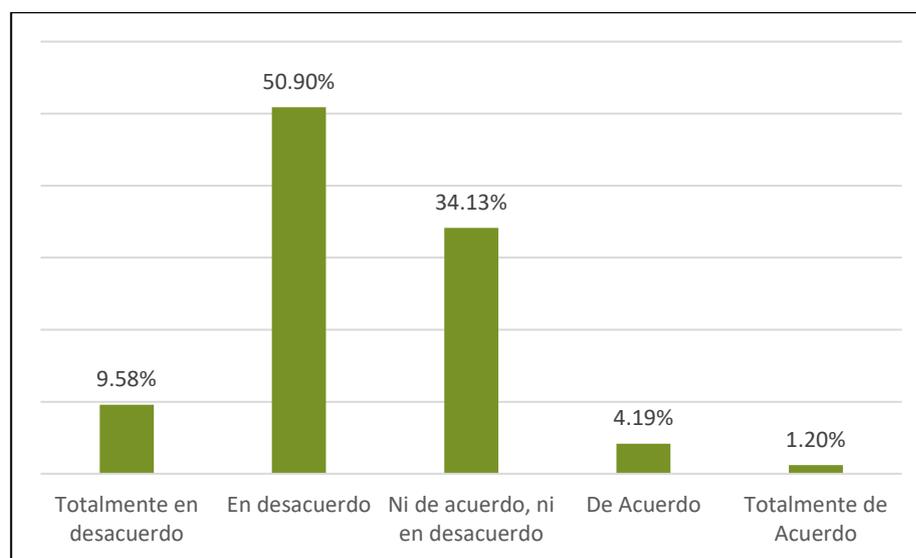
la motivación recibida por sus compañeros de trabajo o superior a cargo es proporcional al esfuerzo aplicado en el área laboral obteniendo como resultados que solo el 4.79% se

encuentra de acuerdo, 35.33% se muestra indiferente, 50.90% y 8.98% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, lo cual indica que el 59.88% de encuestados percibe que el esfuerzo que realiza en su área laboral no es proporcional a la motivación que recibe

*Tabla 23: Las capacitaciones organizadas por la empresa complementan su educación/formación.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	9.58%	9.58%
En desacuerdo	85	50.90%	60.48%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	57	34.13%	94.61%
De Acuerdo	7	4.19%	98.80%
Totalmente de Acuerdo	2	1.20%	100.00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 29: Las capacitaciones organizadas por la empresa complementan su educación/formación.*

*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 23 e imagen 30 se muestran los resultados obtenidos en referencia a las capacitaciones organizadas por la empresa y la influencia que tienen en la educación o formación de los trabajadores, en ambos ítems observamos que solo el 1.20% y 4.19%

muestran su aprobación ante la afirmación mencionada, mientras que el 34.13% se muestra indiferente. Por otro lado, el 50.90% de encuestados junto al 9.58% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el aporte de las capacitaciones ofrecidas a su educación.

Tabla 24: Cree Ud. Que existe oportunidad de innovar en el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	21	12.57%	12.57%
En desacuerdo	79	47.31%	59.88%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	56	33.53%	93.41%
De Acuerdo	11	6.59%	100.00%
Total	167	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

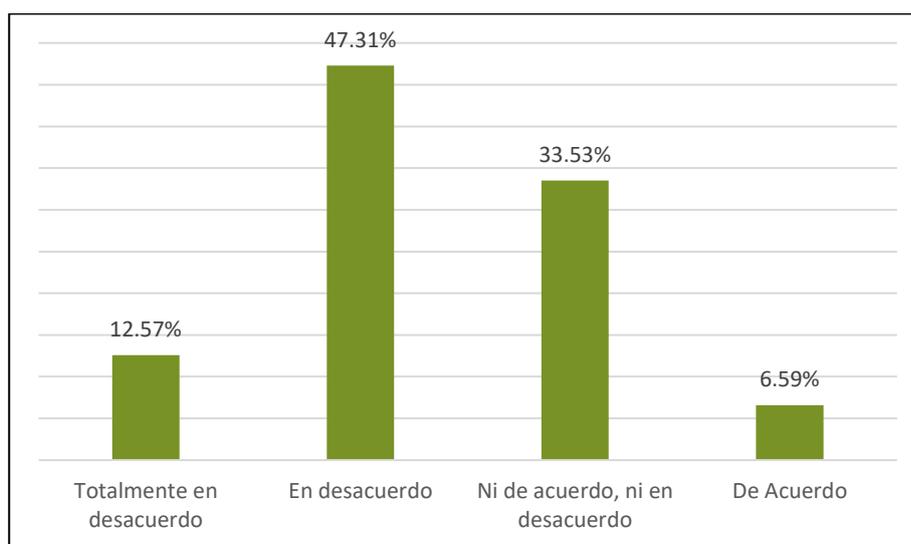


Imagen 30: Cree Ud. Que existe oportunidad de innovar en el trabajo.

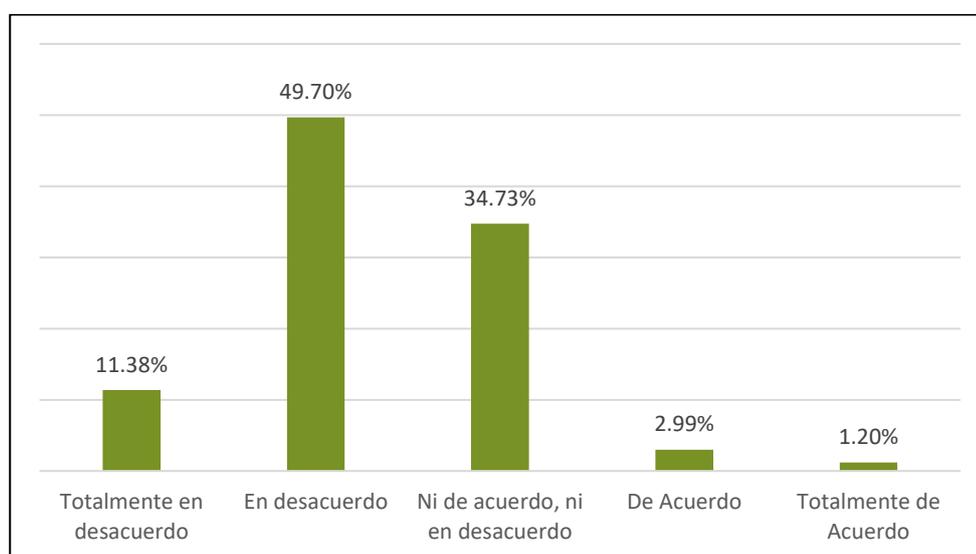
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 24 e imagen 31 se muestran los resultados en referencia a las oportunidades de innovar en el trabajo, notando que solo el 6.59% afirma que existen tales oportunidades en el entorno laboral, el 35.53% se muestra indiferente, mientras que el 47.31% y 12.57% de participantes consideran que dentro de su ambiente laboral no existe oportunidad de innovar o brindar nuevas ideas.

*Tabla 25: La empresa promueve su desarrollo personal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	19	11.38%	11.38%
En desacuerdo	83	49.70%	61.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	58	34.73%	95.81%
De Acuerdo	5	2.99%	98.80%
Totalmente de Acuerdo	2	1.20%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 31: La empresa promueve su desarrollo personal.*

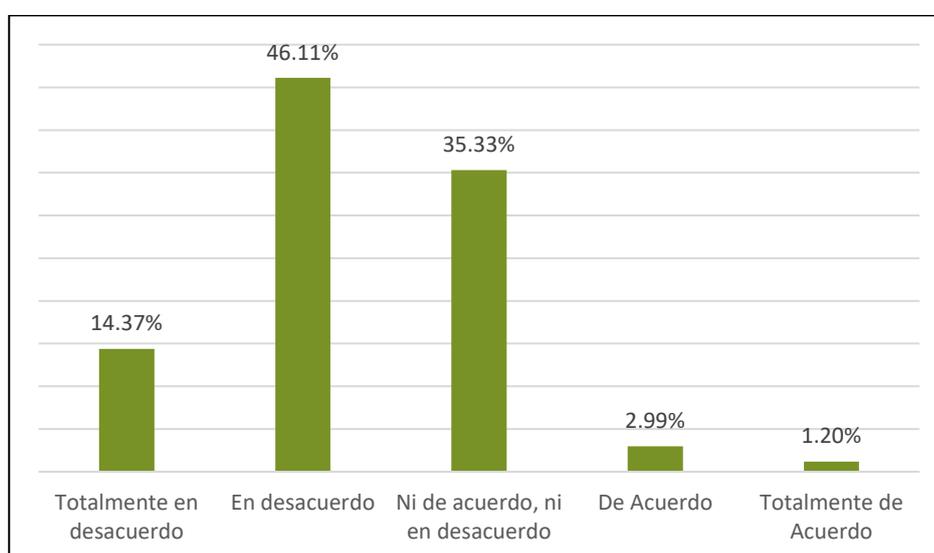
*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 25 e imagen 32 se muestran los resultados obtenidos en referencia a la promoción del desarrollo personal dentro de la empresa, donde observamos que un bajo porcentaje del 2.99% y 1.20% respectivamente no consideran que la empresa promueve su desarrollo personal, el 34.73% se muestra indiferente mientras que en el otro extremo 49.70% y 11.38% de los encuestados considera que la empresa no promueve su desarrollo personal y/o profesional.

*Tabla 26: Considera que ha adquirido nuevos conocimientos y/o aptitudes que refuerzan su crecimiento profesional.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	24	14.37%	14.37%
En desacuerdo	77	46.11%	60.48%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	59	35.33%	95.81%
De Acuerdo	5	2.99%	98.80%
Totalmente de Acuerdo	2	1.20%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 32: Considera que ha adquirido nuevos conocimientos y/o aptitudes que refuerzan su crecimiento profesional*

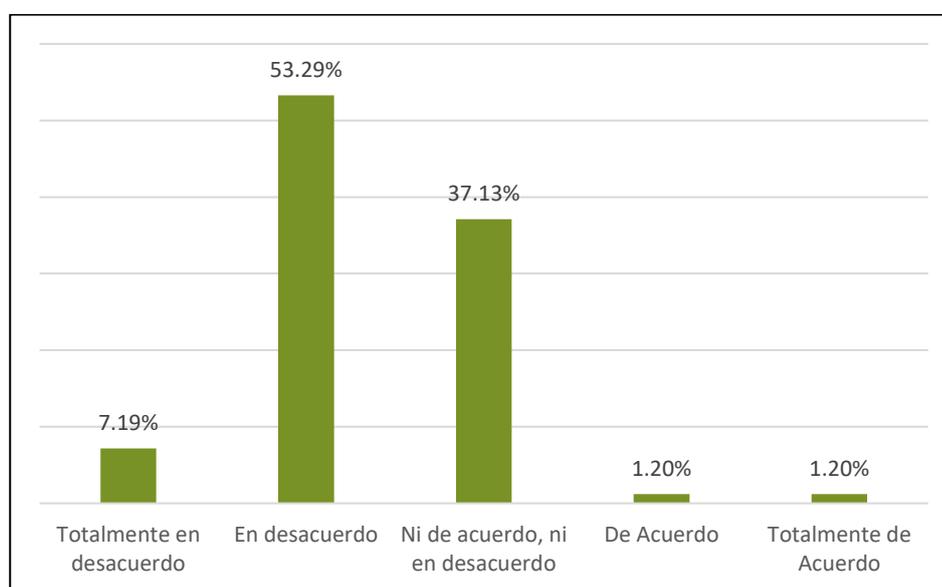
*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 26 e imagen 33 se muestran los resultados obtenidos en referencia a los nuevos conocimientos y/o aptitudes adquiridas por el trabajador que refuerzan su crecimiento profesional; donde observamos que, al igual que en el enunciado previo, solo el 2.99% y 1.20% consideran que han adquirido nuevos conocimientos, 35.335 se muestra indiferentes, sin embargo el 46.11% junto al 13.37% de encuestados considera que no ha adquirido nuevos conocimiento y/o aptitudes que puedan reforzar su crecimiento profesional.

*Tabla 27: Se brindan reconocimientos a los logros obtenidos.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	7.19%	7.19%
En desacuerdo	89	53.29%	60.48%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	62	37.13%	97.60%
De Acuerdo	2	1.20%	98.80%
Totalmente de Acuerdo	2	1.20%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 33: Se brindan reconocimientos a los logros obtenidos.*

*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 27 e imagen 34 se muestran los resultados obtenidos en referencia a los reconocimientos por los logros obtenidos, donde podemos observar que solo el 2.40% de encuestados indica que la empresa reconoce los logros obtenidos, 37.13% se muestra indiferente frente al 53.29% y 7.19% quienes indican que la empresa no reconoce sus logros.

Tabla 28: El apoyo recibido en su jornada laboral incide directamente en su desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	18	10.78%	10.78%
En desacuerdo	62	37.13%	47.90%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	66	39.52%	87.43%
De Acuerdo	20	11.98%	99.40%
Totalmente de Acuerdo	1	0.60%	100.00%
Total	167	100.0	

Fuente: Elaboración propio.

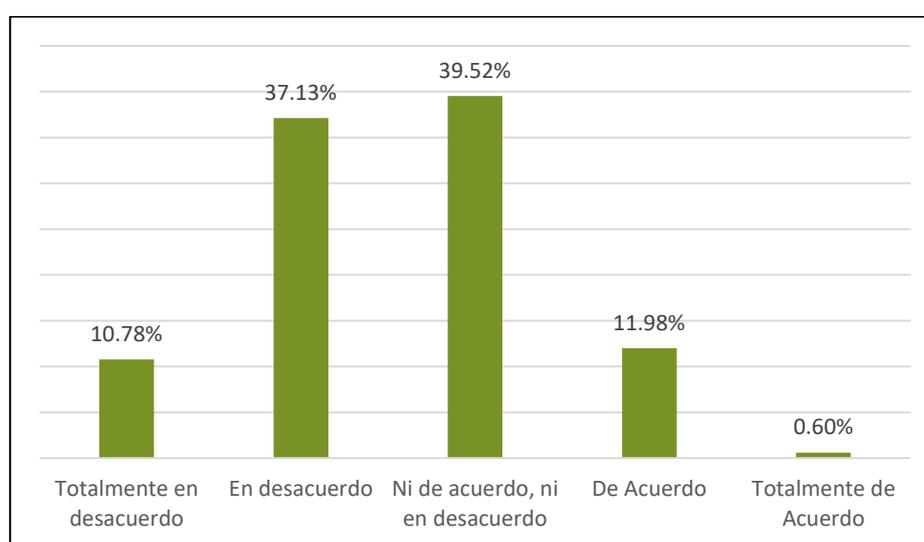


Imagen 34: El apoyo recibido en su jornada laboral incide directamente en su desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 28 e imagen 35 se muestran los resultados obtenidos en referencia al apoyo recibido en la jornada laboral y si esto incide directamente con su desempeño, al respecto encontramos que el 0.60% y 11.98% de encuestas considera que el apoyo que recibieron ha influido en su desempeño, 39.52% se muestra indiferente, frente al 37.13% en desacuerdo y 10.78% totalmente en desacuerdo en que el apoyo recibido influyó directamente en su desempeño.

Tabla 29: Considera que existen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	17	10.18%	10.18%
En desacuerdo	81	48.50%	58.68%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	59	35.33%	94.01%
De Acuerdo	10	5.99%	100.00%
Total	167	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

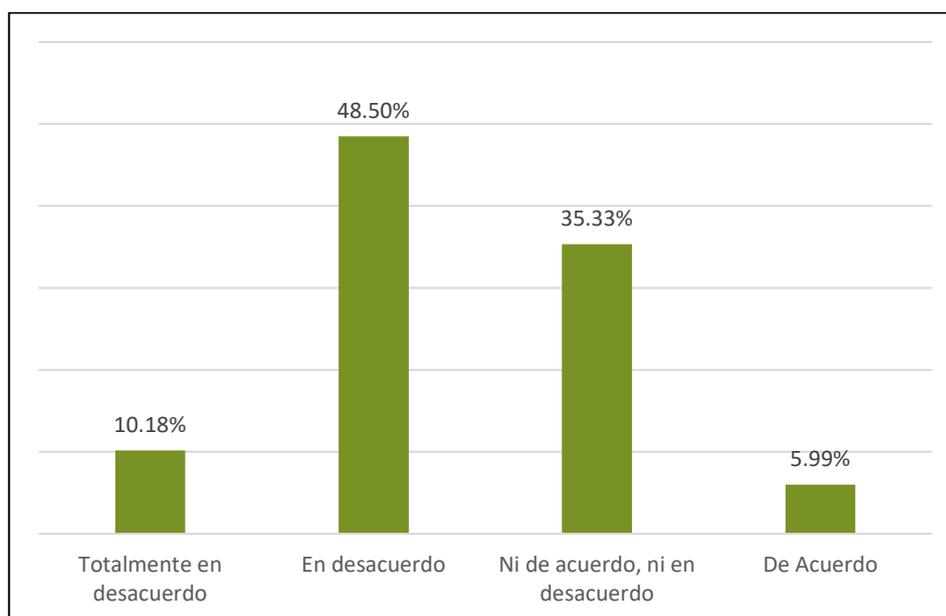


Imagen 35: Considera que existen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

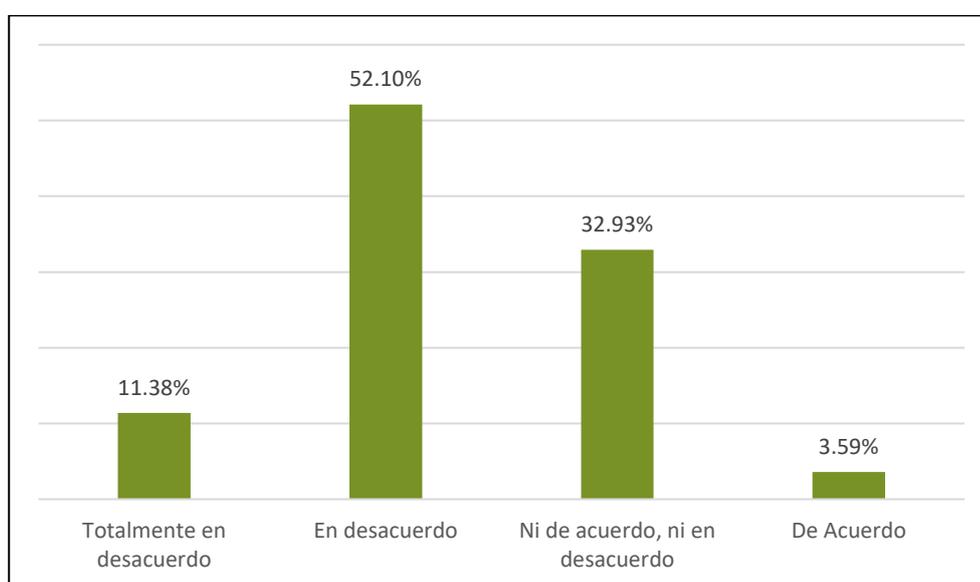
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 29 e imagen 36 se muestran los resultados en referencia a las oportunidades dentro de la empresa, donde observamos que el 5.99% de encuestados considera que existen tales oportunidades, 35.33% se muestra indiferente, mientras que el 48.50% y el 10.18% indica que no existen oportunidades de crecimiento. Con ello podríamos concluir que más del 50% de la muestra ni ve mayor oportunidad dentro de su centro de trabajo.

*Tabla 30: La empresa ha brindado capacitaciones especializadas (Relacionadas a sus labores internas y funciones) en el último año.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	19	11.38%	11.38%
En desacuerdo	87	52.10%	63.47%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	55	32.93%	96.41%
De Acuerdo	6	3.59%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 36: La empresa ha brindado capacitaciones especializadas (Relacionadas a sus labores internas y funciones) en el último año.*

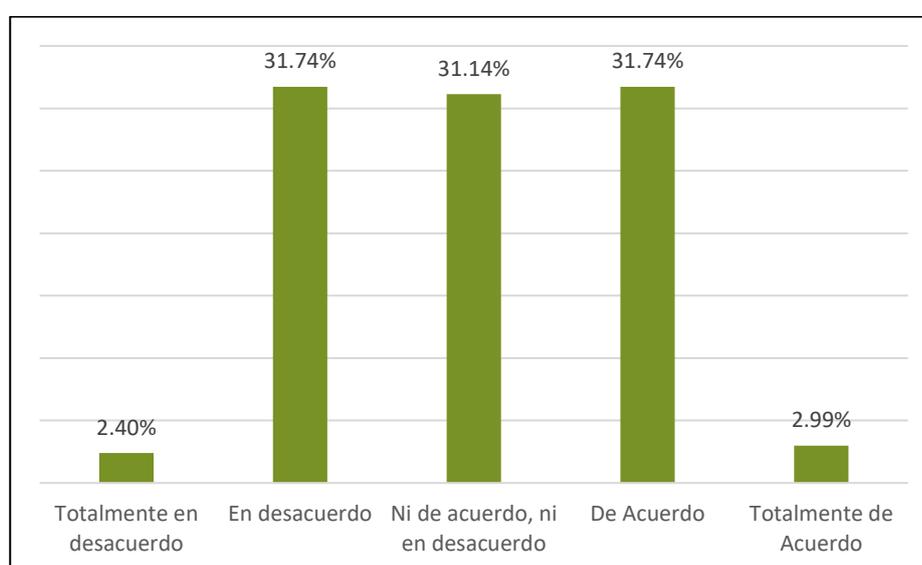
*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 30 e imagen 37 se muestran los resultados en referencia a las capacitaciones especializadas, es decir relacionadas a sus labores internas y funciones, que han recibido los trabajadores en el último año, donde observamos que solo el 3.59% ha recibido capacitaciones especializadas en el último años, 32.93% desconoce el tema, frente a los 52.10% de encuestados y el 11.38% de los mismos indican no haber recibido capacitaciones acorde con sus funciones en el último año.

*Tabla 31: Se considera apto para las funciones asignadas en su puesto de trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	2.40%	2.40%
En desacuerdo	53	31.74%	34.13%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	52	31.14%	65.27%
De Acuerdo	53	31.74%	97.01%
Totalmente de Acuerdo	5	2.99%	100.00%
Total	167	100.00%	

Fuente: Elaboración propia.



*Imagen 37: Se considera apto para las funciones asignadas en su puesto de trabajo.*

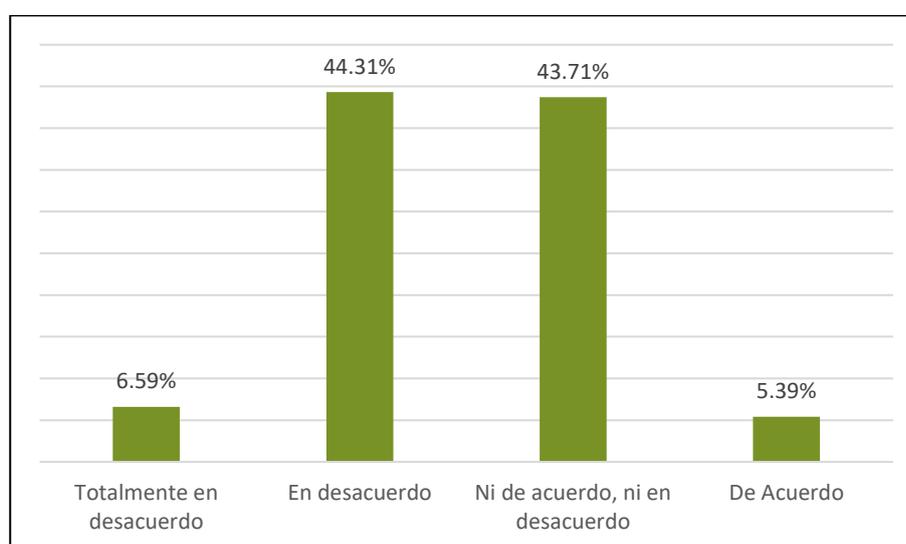
Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 31 e imagen 38, se muestran los resultados obtenidos en referencia a que tal aptos se encuentra los trabajadores para realizar las funciones que les fueron asignadas de acuerdo con su puesto de trabajo, donde podemos observar el 2.99% y el 31.74% se considera apto para el puesto asignado, mientras tanto el 31.14% de participantes prefiere no emitir opinión al respecto y en contraste, el 31.74% y 2.40% de encuestados no se considera apto para las funciones asignadas. Con ello podemos determinar el bajo grado de motivación que envuelve el Clima Organizacional dentro de la empresa.

*Tabla 32: Considera que, ¿Las evaluaciones para medir el rendimiento mensual en la empresa son eficientes?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	6.59%	6.59%
En desacuerdo	74	44.31%	50.90%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	73	43.71%	94.61%
De Acuerdo	9	5.39%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 38: Considera que, ¿Las evaluaciones para medir el rendimiento mensual en la empresa son eficientes?*

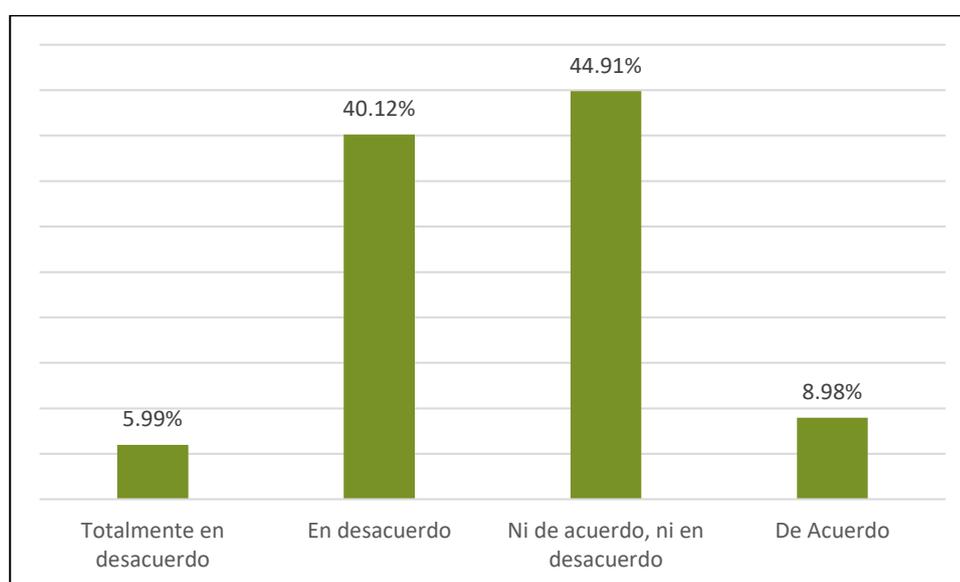
*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 32 e imagen 39, se muestran los resultados obtenidos en referencia a la eficiencia de las evaluaciones de desempeño y su eficiencia para medir el rendimiento mensual de los trabajadores, donde observamos que solo el 5.39% de encuestados consideran que esta herramienta es realmente eficiente, el 43-71% de encuestados se muestra indiferente mientras que aproximadamente en igual proporción el 44.31% y 6.59% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la eficiencia de esta herramienta para medir su rendimiento mensual.

*Tabla 33: Considera que, ¿Los objetivos trazados mensualmente por el líder de equipo han sido cumplidos de manera satisfactoria?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	5.99%	5.99%
En desacuerdo	67	40.12%	46.11%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	75	44.91%	91.02%
De Acuerdo	15	8.98%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 39: Considera que, ¿Los objetivos trazados mensualmente por el líder de equipo han sido cumplidos de manera satisfactoria?*

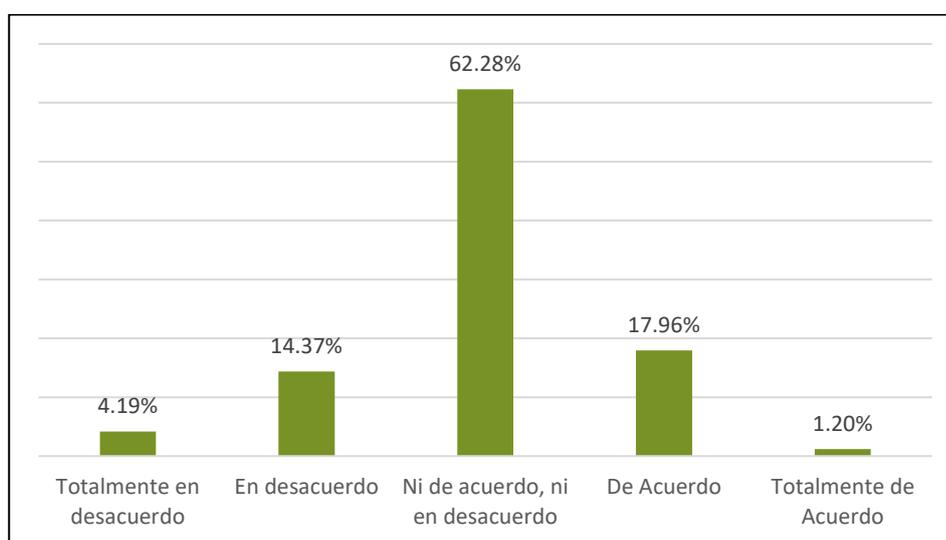
*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 33 e imagen 40, observamos los resultados obtenidos en referencia al cumplimiento de los objetivos trazados por el líder, donde podemos observar que solo el 8.98% de encuestados considera que en efecto se han cumplido los objetivos trazados, 44,91% no emite mayor opinión, mientras que el 40.12% y 5.99% de participantes considera que los objetivos trazados no se han cumplido de manera satisfactoria.

*Tabla 34: ¿Siente satisfacción con las actividades que realiza?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	4.19%	4.19%
En desacuerdo	24	14.37%	18.56%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	104	62.28%	80.84%
De Acuerdo	30	17.96%	98.80%
Totalmente de Acuerdo	2	1.20%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 40: ¿Siente satisfacción con las actividades que realiza?*

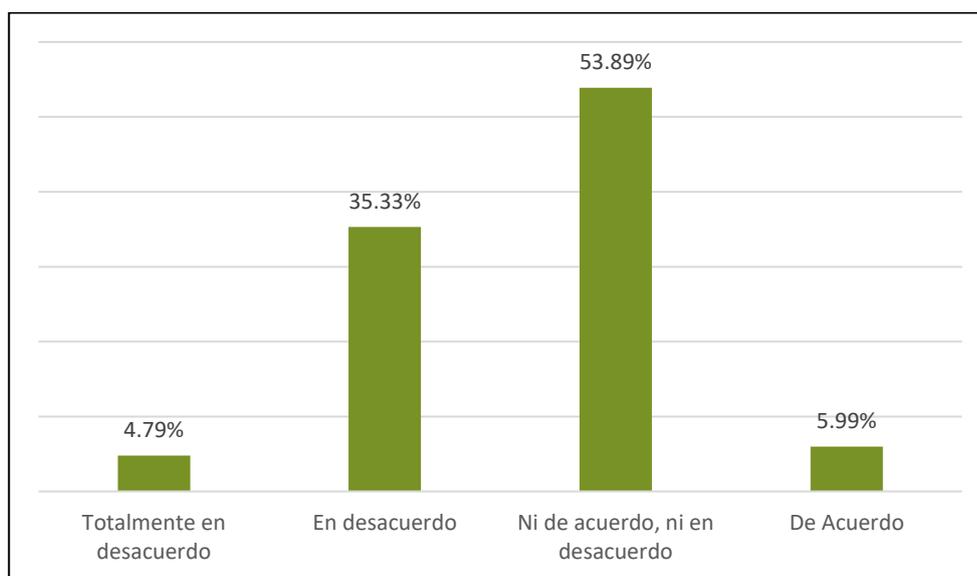
*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 34 e imagen 41, observamos los resultados obtenidos en referencia a la satisfacción que sienten los trabajadores con respecto a las actividades que realizan, donde encontramos respuestas como alentadoras, tanto el 1.20% y el 17.96% sienten satisfacción con sus actividades, mientras que el 62.28% es decir más del 50% de encuestados prefiere no emitir opinión al respecto. En tanto el 14.37% y 4.19% del total de encuestados indican no sentir satisfacción con las actividades que realiza.

*Tabla 35: La empresa le brinda retroalimentación sobre su desempeño.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	4.79%	4.79%
En desacuerdo	59	35.33%	40.12%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	90	53.89%	94.01%
De Acuerdo	10	5.99%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



*Imagen 41: La empresa le brinda retroalimentación sobre su desempeño.*

*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla 35 e imagen 42 se muestran los resultados obtenidos en referencia a la retroalimentación que brinda la empresa con respecto al desempeño de los trabajadores, donde podemos observar solo el 5.99% recibe retroalimentación sobre su desempeño, el 53.89% de encuestados se muestra indiferente mientras que el 35.33% y 4.79% considera que la empresa no les brinda retroalimentación y/o comentarios sobre su desempeño laboral.

Tabla 36: La mayoría de los días siente una sensación de logro por lo que hace.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0.60%	0.60%
En desacuerdo	21	12.57%	13.17%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	98	58.68%	71.86%
De Acuerdo	47	28.14%	100.00%
Total	167	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

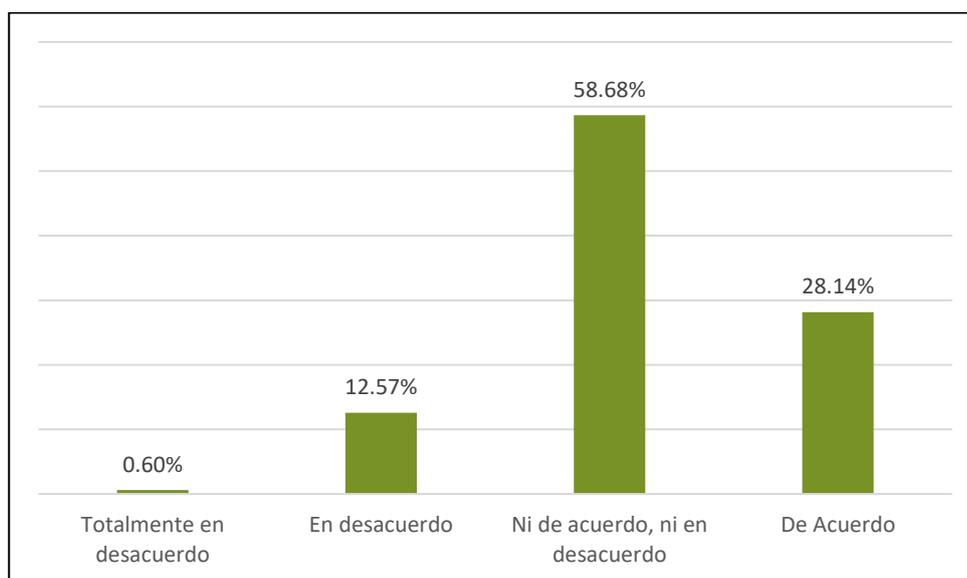


Imagen 42: La mayoría de los días siente una sensación de logro por lo que hace.

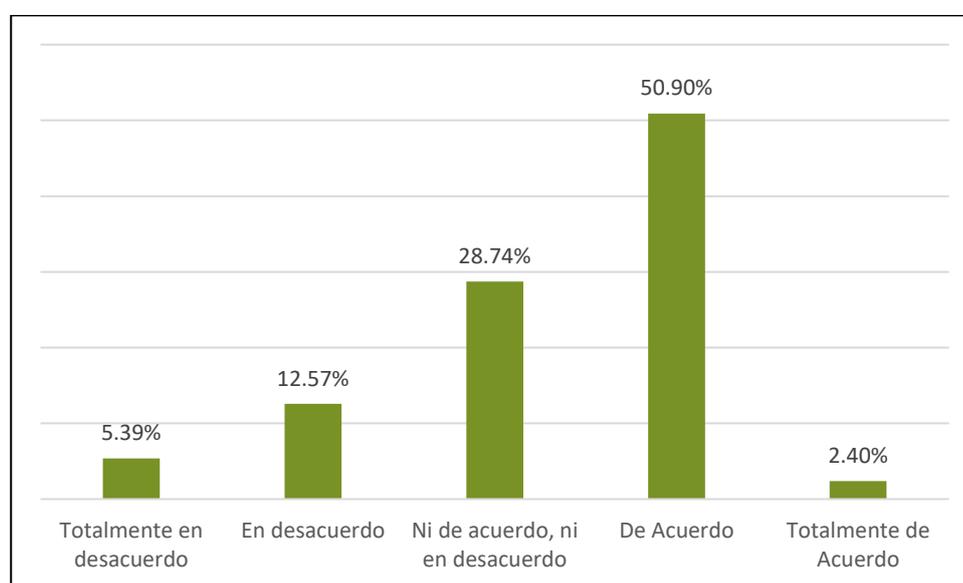
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 36 e imagen 43, se muestran los resultados obtenidos en referencia a sensación de logro que pueden sentir los trabajadores por las actividades que realiza, donde podemos observar que el 28.14% de trabajadores considera tener una sensación de logro por lo que hace, mientras que más del 50% de encuestados, es decir el 58.68% de ellos prefiere no emitir opinión al respecto. Por otro lado, el 12.57% y 0.60% de encuestados indica no tener sensación de logro al realizar sus actividades.

*Tabla 37: Considera que sus compañeros están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	5.39%	5.39%
En desacuerdo	21	12.57%	17.96%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	48	28.74%	46.71%
De Acuerdo	85	50.90%	97.60%
Totalmente de Acuerdo	4	2.40%	100.00%
Total	167	100.0	

*Fuente: Elaboración propio.*



*Imagen 43: Considera que sus compañeros están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.*

*Fuente: Elaboración propio.*

En la tabla 37 e imagen 44, se muestran los resultados obtenidos en referencia al compromiso de los trabajadores por realizar un trabajo de calidad (Desde la percepción del encuestado), en ambos ítems podemos observar que tanto el 2.40% y 50,90% (Más del 50% de encuestados) manifiesta que percibe compromiso por parte de sus compañeros para realizar un trabajado de calidad, 28.74% de ellos se muestra indiferente, mientras que el

12,57% y 5.39% de participantes no considera que existe compromiso por parte de los demás trabajadores para llevar a cabo un trabajo de calidad.

## 5.2. Análisis de resultados

Para analizar la hipótesis general y las hipótesis específicas 1,2 y 3 se ha recolectado información mediante una encuesta, misma que consistía en 32 preguntas de las cuales; 24 corresponden a la variable independiente (Clima organizacional) y 8 corresponden a la variable dependiente (Desempeño laboral).

Luego de recolectar los resultados de las encuestas realizadas, se utilizó la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson para llevar a cabo el cruce de la variable independiente y de la variable dependiente de las que se analizaron  $24 \times 8 = 192$  contrastes o tablas de contingencia.

### 5.2.1. Prueba de hipótesis general

Hipótesis Planteada: El Clima Organizacional incide en el desempeño de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

Hipótesis Nula: El Clima Organizacional no incide en el desempeño de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

*Tabla 38: Chi-cuadrada dimensiones: Clima organizacional y \* Desempeño laboral*

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	148.414a	9	<0.001
Razón de verosimilitud	76.861	9	<0.001
Asociación lineal por lineal	45.477	1	<0.001
N de casos válidos	167		

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la prueba de hipótesis general, el valor de chi cuadrado es menos a 0.001 con 9 grados de libertad; estos valores son menores a 0.05 por lo que existen razones válidas para afirmar que el Clima Organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores.

A continuación, se evaluarán las hipótesis específicas 1, 2 y 3 para verificar la inmediata validez de la hipótesis general.

### 5.2.2. Prueba de hipótesis específica 1

Hipótesis Planteada: Las condiciones de trabajo y el efecto de la pandemia inciden en el desempeño de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

Hipótesis Nula: Las condiciones de trabajo y el efecto de la pandemia no inciden en el desempeño de las labores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

*Tabla 39: Chi-cuadrada dimensiones: Condiciones de Trabajo y Pandemia \* Desempeño Laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	80.657 <sup>a</sup>	9	<0.001
Razón de verosimilitud	43.956	9	<0.001
Asociación lineal por lineal	24.130	1	<0.001
N de casos válidos	167.000		

*Fuente: Elaboración propia.*

De acuerdo con la prueba de hipótesis secundaria, el valor de chi cuadrado es menos a 0.001 con 9 grados de libertad; estos valores son menores a 0.05 por lo que existen razones válidas para rechazar la hipótesis nula, por lo que se puede afirmar que las condiciones de trabajo y el efecto de la pandemia inciden en el desempeño de las labores de los trabajadores y confirmando que las condiciones en donde un trabajador realiza sus actividades sea de manera presencia o remota, así como el seguimiento sintomatológico asociado a la pandemia

por el Covid-19 están asociados a la eficiencia de los trabajadores y desempeño dentro de la empresa.

### 5.2.3. Prueba de hipótesis específica 2

Hipótesis Planteada: La implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación inciden significativamente con el desempeño laboral de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

Hipótesis Nula: La implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación no inciden significativamente con el desempeño laboral de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

*Tabla 40: Chi-cuadrada dimensiones: Bienestar, Desarrollo y Capacitación \* Desempeño Laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	146.571 <sup>a</sup>	9	<0.001
Razón de verosimilitud	87.827	9	<0.001
Asociación lineal por lineal	48.846	1	<0.001
N de casos válidos	167.000		

*Fuente: Elaboración propia.*

De acuerdo con la prueba de hipótesis secundaria, el valor de chi cuadrado es menos a 0.001 con 9 grados de libertad; estos valores son menores a 0.05 lo que nos indica que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto la implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación incide significativamente con el desempeño laboral dentro de la empresa, confirmando así que parte del clima laboral está asociado y repercute directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Entidad Financiera.

### 5.2.4. Prueba de hipótesis específica 3

Hipótesis Planteada: La comunicación interna incide en el desempeño de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

Hipótesis Nula: La comunicación interna no incide en el desempeño de una Entidad Financiera del sector agropecuario.

*Tabla 41: Chi-cuadrada dimensiones: Comunicación Interna \* Desempeño Laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	146.571 <sup>a</sup>	9	<0.001
Razón de verosimilitud	87.827	9	<0.001
Asociación lineal por lineal	48.846	1	<0.001
N de casos válidos	167.000		

*Fuente: Elaboración propia.*

De acuerdo con la prueba de hipótesis secundaria, el valor de chi cuadrado es menor a 0.001 con 9 grados de libertad; estos valores son menores a 0.05 por lo que nos indica que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, indicando también que la comunicación interna incide significativamente en el desempeño de los trabajadores confirmando nuevamente que el desempeño laboral está asociado al manejo del clima organizacional en aspectos de comunicación interna, participación de trabajadores en la toma de decisiones y soluciones de conflictos de manera conjunta.

Finalmente, al haber sido verificadas las hipótesis específicas 1, 2 y 3 dando un resultado positivo se puede concluir que habríamos revisado de manera inmediata la validez de la hipótesis general.

### 5.3. Plan de mejoramiento del clima organizacional

El presente plan de mejoramiento considera los puntos más relevantes y problemáticos obtenidos como resultado del estudio en la una Entidad Financiera del sector agropecuario. Este documento pretende impulsar acciones enfocadas en Clima Organizacional aprovechando los recursos internos propios de la empresa y desarrollarse en el corto y mediano plazo.

El plan propuesto, se ha realizado tomando en cuenta las opiniones y percepciones de los trabajadores de la empresa determinándose una clasificación con el fin de dar mayor prioridad a los factores cuyos niveles de satisfacción sean críticos. De esta forma las “Debilidades Mayores” se identificarán de color rojo y serán aquellas sobre las cuales se debe tomar acciones en el corto plazo, y las “Debilidades Menores” se identificarán de color amarillos y en las que se debe tomar acción a mediano plazo. En la tabla N° 42 se detalla las características de las clasificaciones mencionadas:

*Tabla 42: Clasificación de problemas.*

<b>“Dma” Debilidad Mayor</b>	Las problemáticas identificadas como Debilidad Mayor tendrán un plan de mejoramiento en el corto plazo o inmediato, puesto que son aquellas que afectan en gran medida el Clima Organizacional, causando insatisfacción y repercutiendo en la productividad de los trabajadores. Los resultados obtenidos para estas variables de acuerdo con la percepción de los trabajadores, fue altamente negativo. (En desacuerdo y totalmente en Desacuerdo)
<b>“Dme” Debilidad Menor</b>	Las problemáticas identificadas como Debilidad Menor podrán tener un plan de mejoramiento en el mediano plazo, se pretende mejorar la percepción que tienen los trabajadores y no dejar que estos aspectos se conviertan en una Debilidad Mayor. Los resultados obtenidos para estas variables de acuerdo con la percepción de los trabajadores, no fue en su mayoría altamente negativo.

Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración de este plan de mejor se utilizó como base los datos obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa, con lo que se busca obtener el compromiso de todos los equipos para la aplicación de las acciones de mejora.

En la siguiente tabla se muestra la estructura del plan de manera resumida:

*Tabla 43: Estructura del plan de acción*

<b>Variable</b>	<b>Acciones</b>
<b>Ambiente físico de trabajo</b>	Realizar la planificación anual de Mejoramiento de la infraestructura.
	Actualizar Mobiliario de Oficina (Para el retorno a labores presenciales)
<b>Horario Laboral</b>	Implementación la iniciativa "Mi tiempo"
<b>Recompensas y Salarios</b>	Crear una estructura de escalas salariales
	Diseñar programa de incentivos salariales
	Programa de bonificaciones por equipos que superan la meta de cobranzas.
<b>Comunicación</b>	Implementar herramientas para incentivar el "Feedback" dentro de la empresa.
	Programa de acercamiento virtual "Más cerca"
	Programa de integración "Agroplay"
	Implementar Buzón virtual anónimo de Quejas/Reclamos/Sugerencias.
<b>Desarrollo profesional</b>	Convocatorias internas
	Fortalecer los planes de sucesión dentro de la empresa.
	Capacitaciones
<b>Bienestar</b>	Implementar programas de bienestar para los trabajadores
	Programa de Beneficios corporativos.
<b>Evaluaciones por desempeño</b>	Implementar el proceso de evaluaciones por desempeño.
<b>Medición de Clima Organizacional</b>	Implementar la herramienta "Peakon" para llevar a cabo encuestas sobre el clima organizacional.

Finalmente, en la tabla N° 44 se detalla el plan de acción propuesto para aumentar la satisfacción de los trabajadores con respecto al Clima Organizacional, basándonos en sus opiniones y percepciones, como observamos previamente la estructura del plan abarca las variables evaluadas a los largo del presente trabajo de investigación, indicando la problemática, el plan de acción, actividades y áreas responsables de las mismas, el tiempo probable de ejecución, indicadores y su respectivo seguimiento.

Tabla 44: Plan de acción para el mejoramiento del Clima Organizacional

Ambiente físico de trabajo					
<p><b>Problemática:</b> Los trabajadores encuestados indican que no se encuentran satisfechos con las herramientas y/o mobiliarios otorgado por la empresa para realizar sus actividades en las oficinas y con el desarrollo del trabajo remoto, además de casi el mismo número de trabajadores indican que no hay respeto por el cumplimiento del horario laboral establecido.</p>					
<p><b>Objetivo:</b> Mejorar las instalaciones y mobiliario de la empresa, así como establecer lineamientos para que logre cumplir con el horario laboral establecido.</p>					
Acciones	Actividades	Área Responsable	Duración (Aproximada)	Indicador	Supervisión
Realizar la planificación anual de Mejoramiento de la infraestructura.	Realizar una inspección de las agencias y centro regionales ubicadas alrededor del país.	Área de logística	2 semanas	Rutas de inspección	Informe de mejoras implementadas (Periodicidad: Anual)
	Identificar las unidades críticas que requieren mantenimiento.	Área de logística	1 semana	Informes de inspección	
	Realizar un plan que permita la ejecución de mejorar en las Áreas identificadas.	Área de logística	2 semanas	Plan de Ejecución y aplicación de mejoras.	
Actualizar Mobiliario de Oficina (Para el retorno a labores presenciales)	Identificar los equipos y/o materiales que deben ser reemplazados.	Área de logística	2 semanas	Rutas de inspección	Informe presupuestal y de las gestiones realizadas para el cambio. (Periodicidad: Anual)
	Realizar un plan de cambio/reemplazo de mobiliario.	Área de logística	2 semanas	Plan y cronograma de cambios de mobiliario.	

<b>Horario Laboral</b>					
<b>Problemática:</b> Más del 50% trabajadores indican que no estar de acuerdo con el salario que perciben, además de no guardar relación con las funciones que desempeñan. Por otro lado, más del 40% de trabajadores indican que no se brindan beneficios remunerativos/incentivos al personal relacionados al cumplimiento de metas.					
<b>Objetivo:</b> Establecer escalas salariales e incentivos o recompensas por productividad.					
Acciones	Actividades	Área Responsable	Duración (Aproximada)	Indicador	Supervisión
Implementación la iniciativa "Mi tiempo"	Sensibilizar a los jefes de Área sobre la importancia e impacto que conlleva en correcto manejo del horario laboral.	Área de Recursos Humanos	1 semana	Capacitaciones realizadas.	Reporte de días libres tomados según motivo solicitado. (Periodicidad: Mensual)
	Capacitaciones al personal sobre la importancia de la planificación en el trabajo.	Área de Recursos Humanos	1 semana	Capacitaciones realizadas.	
	Implementar iniciativas para brindar, días libres (un día al mes), medios días libres (medio día al mes), y días libres por fechas especiales (Matrimonio, cumpleaños)	Área de Recursos Humanos	1 semana	Iniciativas de tiempo libre para los trabajadores	
	Determinar Horarios concretos generando un mensaje automático para los trabajadores, indicando que en las horas de almuerzo (1:00 p.m. a 2 p.m.) no pueden generar reuniones.	Área de Recursos Humanos	1 semana	Anuncios enviados diariamente.	
	Anunciar el programa con los trabajadores alentándolos a organizar mejor su horario laboral y poder contar con diferentes beneficios de esta iniciativa.	Área de Recursos Humanos	1Semana	Comunicaciones enviadas al personal.	
	Identificar los salarios por cargo dentro de la empresa.	Área de Recursos Humanos	1 semana	Informe de salarios actuales por cargo.	
	Crear escala salaria para la empresa, junto con los lineamientos y políticas por incrementos salariales, ascensos, y teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones por desempeño.	Gerencia General / Área de Recursos humanos	2 semanas	Estructura y política Salarial de la empresa.	

<b>Recompensas y Salarios</b>					
<b>Problemática:</b> El 50.30% del personal, se encuentran en desacuerdo con la remuneración y recompensar que percibe dentro de la empresa.					
<b>Objetivo:</b> Brindar herramientas e iniciativas para nivelar las escalas salariales, así como implementar programas de recompensas a los trabajadores.					
Acciones	Actividades	Área Responsable	Duración (Aproximada)	Indicador	Supervisión
Crear una estructura de escalas salariales	Buscar información con empresas relacionadas, con el fin de conocer las escalas salariales en el sector financiero.	Área de Recursos Humanos	4 semanas	Documentos de Escalas Salariales	Informe de gestión relacionado a la reducción de diferencias salariales. (Periodicidad: Anual)
	Identificar los salarios por cargo dentro de la empresa.	Área de Recursos Humanos	1 semana	Informe de salarios actuales por cargo.	
	Crear escala salarias para la empresa, junto con los lineamientos y políticas por incrementos salariales, ascensos, y teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones por desempeño.	Gerencia General / Área de Recursos humanos	2 semanas	Estructura y política Salarial de la empresa.	
	Aplicar la estructura en la empresa, disminuyendo las diferencias salariales que actualmente existen.	Gerencia General / Área de Recursos humanos	4 semanas	Categorías y salarios nivelados.	
Diseñar programa de incentivos salariales	Diseñar un plan de incentivos con el fin de promover la productividad dentro de la empresa.	Área de Recursos Humanos	2 semanas	Plan de incentivos	Informe de resultados de plan de incentivos (Periodicidad: semestral)
	Difundir entre los trabajadores los distintos programas de incentivo.	Área de Recursos Humanos	30 min.	Envío de comunicación masiva.	
	Realizar las evaluaciones correspondientes para determinar qué trabajadores cumplen con los requisitos necesarios para obtener los incentivos.	Área de Recursos Humanos	1 semana	Evaluaciones realizadas.	
	Realizar un evento de entrega de incentivos (Reconocimiento)	Área de Recursos Humanos	1 día	Evento de entrega de incentivos.	

Acciones	Actividades	Área Responsable	Duración (Aproximada)	Indicador	Supervisión
Programa de bonificaciones por equipos que superan la meta de cobranzas.	Diseñar un programa de bonificaciones.	Área de Recursos Humanos	2 semanas	Programa de Bonificaciones Grupales.	Informen de Resultados del programa de Bonificaciones Grupales (Periodicidad: Anual)
	Difundir entre los trabajadores el programa de bonificaciones.	Área de Recursos Humanos	30 min.	Envío de comunicación masiva.	
	Evaluar al equipo que superó la meta de cobranzas.	Área de Recuperaciones / Área de Operaciones	1 semana	Evaluaciones realizadas.	
	Anunciar al ganador anual del programa.	Área de Recuperaciones / Área de Recursos Humanos	30 min.	Anuncio masivo del equipo ganador.	
<b>Comunicación</b>					
<b>Problemática:</b> El 50% de encuestados indica que no considera adecuados los medios de comunicación que implementó la empresa durante el desarrollo del trabajo remoto, sin embargo, podemos notar que un gran porcentaje de encuestados considera que la comunicación entre Áreas, y entre jefaturas podría mejorar.					
<b>Objetivo:</b> Implementar herramientas que permitan mejorar la comunicación interna en el mediano plazo.					
Acciones	Actividades	Área Responsable	Duración (Aproximada)	Indicador	Supervisión
Implementar herramientas para incentivar el "Feedback" dentro de la empresa.	Implementar capacitaciones sobre la comunicación interna y la importancia del dar Feedback en todos los niveles de la empresa.	Área de Recursos Humanos / Servicios externos	1 mes	Capacitaciones realizadas.	Informe de propuestas generadas/implementadas por Área (Periodicidad: Trimestral)
	Programar reuniones trimestrales para obtener información sobre el desempeño de los trabajadores, mejoras metas y dificultades observadas.	Área de Recursos Humanos / Todas las jefaturas	Trimestralmente	Resultado de reuniones de retroalimentación	

<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Área Responsable</b>	<b>Duración (Aproximada)</b>	<b>Indicador</b>	<b>Supervisión</b>
Programa de acercamiento virtual "Más cerca"	Diseñar un plan de reuniones semanas, con una duración de aprox. 30 min, cada semana un equipo estará encargado de presentarse, dar a conocer sus actividades y quienes lo conforma.	Área de Recursos Humanos / Bienestar	2 semanas	Plan de Acción	Participación del personal en los eventos virtuales. (Periodicidad: Semanal)
	Establecer una hoja de ruta para asignar un numero de orden a cada Área.	Área de Recursos Humanos / Bienestar	1 semana	Hoja de ruta por Áreas	
	Comunicar a la jefatura de cada Área.	Área de Recursos Humanos / Bienestar	1 día	Envío de comunicación a las jefaturas de Área.	
	Difundir entre los trabajadores el de qué se trata el programa, horario y plataforma donde se realizará el evento.	Área de Recursos Humanos / Bienestar	30 min.	Comunicación masiva anunciando el evento.	
	Evento virtual programa "Más Cerca"	Área de Recursos Humanos / Bienestar / Todas las jefaturas	30 min.	Evento virtual.	
Programa de integración "Agroplay"	Diseñar un plan de actividades de integración a desarrollarse trimestralmente. (Preferentemente por días festivos)	Área de Recursos Humanos / Bienestar	1 semana	Plan de Actividades.	Participación del personal en los eventos virtuales. (Periodicidad: Trimestral)
	Establecer el cronograma anual de actividades de integración.	Área de Recursos Humanos / Bienestar	1 semana	Cronograma de actividades.	
	Enviar comunicación masiva informando al personal sobre las próximas actividades de integración, y alentando a su participación.	Área de Recursos Humanos / Bienestar	30 min.	Comunicación masiva anunciando el evento.	
	Realizar evento de integración "Agroplay".	Área de Recursos Humanos / Bienestar	2 horas aprox.	Evento virtual.	

Acciones	Actividades	Área Responsable	Duración (Aproximada)	Indicador	Supervisión
Implementar Buzón virtual anónimo de Quejas/Reclamos/Sugerencias.	Establecer lineamientos para lanzar el "Buzón Virtual"	Área de Recursos Humanos	1 semana	Lineamientos planteados.	Reporte de quejas y sugerencias del personal. (Periodicidad: Mensual)
	Creación de formularios mediante "Google Forms"	Área de Recursos Humanos	1 día	Formulario.	
	Comunicar al personal la existencia e importancia del nuevo "Buzón Virtual", junto al enlace de acceso para que puedan realizar sus quejar o sugerencias.	Área de Recursos Humanos	30 min.	Comunicación masiva.	
	Revisión de las quejas o sugerencias del personal.	Área de Recursos Humanos	Mensualmente	Reporte mensual de Google forms	
<b>Bienestar</b>					
<b>Problemática:</b> Los trabajadores indican que en el último año no se han implementado programas de bienestar o beneficios.					
<b>Objetivo:</b> Implementar programas de bienestar para los trabajadores.					
Acciones	Actividades	Área Responsable	Duración (Aproximada)	Indicador	Supervisión
Implementar programas de bienestar para los trabajadores	Implementar el programa "Viernes Saludable" un espacio para realizar actividades y rutinas de ejercicios, yoga y mindfulness.	Área de bienestar	Cada semana	Participantes del programa.	Participación del personal en el programa.
	Día de Masajes: dos oportunidades al mes.	Área de bienestar	Cada mes	Participantes del programa.	
	Implementar el programa "de charlas mensuales, tocando temas diversos como nutrición, cuidado de la salud, charlas psicológicas, etc.	Área de bienestar	Cada mes	Participantes del programa.	
Programa de Beneficios corporativos.	Buscar alianzas con diferentes empresas para brindar beneficios corporativos al personal (Arte, Cine, deporte, Etc)	Área de bienestar	-	Nº de alianzas para beneficios corporativos.	Participación del personal en el programa.

<b>Desarrollo profesional</b>					
<b>Problemática:</b> Más del 50% de trabajadores indican que en el último año no se han brindado capacitaciones al personal, ni han adquirido nuevas habilidades que mejorar su desarrollo profesional. Así mismo, indican que la empresa no cuenta con un programa adecuado de sucesión, ascensos u oportunidad de realizar línea de carrera.					
<b>Objetivo:</b> Fortaleces los planes de sucesión y línea de carrera ya existentes en la empresa, además de implementar un programa viable de capacitaciones para el personal.					
Acciones	Actividades	Área Responsable	Duración (Aproximada)	Indicador	Supervisión
Convocatorias internas	Realizar convocatorias internas como primera opción.	Área de recursos humanos	-	Participación en convocatorias internas	Convocatorias internas realizadas semestralmente.
Fortalecer los planes de sucesión dentro de la empresa.	Revisar el reglamento relacionado a los planes de sucesión de la empresa, tomando en consideración a todos los trabajadores de la empresa, y estructura organizacional de la misma, e implementando mejoras al documento.	Área de recursos humanos / Gerencia General	2 semanas	Modificación del reglamento correspondiente a planes de sucesión	Revisiones de los planes de sucesión
Capacitaciones	Agenda reuniones por con cada equipo para conocer sus necesidades.	Área de recursos humanos / Todas las jefaturas	2 semanas	Reuniones realizadas.	Reporte de capacitaciones realizadas en el año
	Realizar una hoja de ruta, indicando las necesidades de cada Área.	Área de recursos humanos	1 semana	Hoja de ruta	
	Establecer dos tipos de programas de capacitación: Generales (Para toda la empresa) y Específicas (Especializadas por Área y actividades)	Área de recursos humanos		Clasificación de capacitaciones a realizar	
	Establecer un cronograma anual de capacitaciones para cumplir con todas las actividades programadas por Áreas.	Área de recursos humanos	1 semana	Cronograma anual de actividades	

<b>Evaluaciones por desempeño</b>					
<b>Problemática:</b> El 44.31% de trabajadores indicaron que no consideran eficientes las evaluaciones de rendimiento/desempeño que realiza la empresa.					
<b>Objetivo:</b> Implementar un sistema eficiente de evaluaciones por desempeño.					
<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Área Responsable</b>	<b>Duración (Aproximada)</b>	<b>Indicador</b>	<b>Supervisión</b>
Implementar el proceso de evaluaciones por desempeño.	Definir los cargos y funciones dentro de la empresa.	Área de Recursos Humanos	1 semanas	Manual de Organización de funciones.	Evaluaciones por desempeño (Periodicidad: Semestral)
	Definir indicadores a evaluar	Área de Recursos Humanos	1 semanas	Indicadores de productividad, comunicación, eficiencia, compromiso, organización.	
	Establecer la metodología de evaluación por desempeño.	Área de Recursos Humanos	4 semanas	Método de evaluación	
	Realizar la evaluación al personal.	Área de Recursos Humanos	4 semanas	Evaluación por desempeño.	
	Analizar los resultados de la evaluación por desempeño y detectar los puntos críticos para aplicar medidas correctivas.	Área de Recursos Humanos	2 semanas	Resultados de la evaluación realizada.	

<b>Medición de Clima Organizacional</b>					
<b>Problemática:</b> Los trabajadores se encuentran insatisfechos con el desarrollo del Clima Organizacional actual de la empresa, lo que ha ocasionado insatisfacción y baja productividad.					
<b>Objetivo:</b> Evaluar el clima organizacional de manera periódica.					
Acciones	Actividades	Área Responsable	Duración (Aproximada)	Indicador	Supervisión
Implementar la herramienta "Peakon" para llevar a cabo encuestas sobre el clima organizacional.	Establecer que parámetros relacionados al clima organizacional queremos medir con el uso de la encuesta del programa "Peakon" (Con el proveedor)	Área de Recursos Humanos	1 semana	Parámetros de medición	Encuestas Peakon realizadas. (Periodicidad: Semestral)
	Comunicar al personal la importancia de realizar la encuesta y la fecha límite.	Área de Recursos Humanos	1 día	Comunicación al personal	
	Envío de encuestas.	Área de Recursos Humanos	3 semanas	Encuestas.	
	Analizar los resultados y detectar los puntos críticos para aplicar medidas correctivas.	Área de Recursos Humanos	1 semana	Resultados y medidas correctivas.	

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos concluir que la variable Clima Organizacional se relaciona con el bajo desempeño de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario., es decir podríamos deducir que la baja productividad y, en este caso los bajos índices de recuperación de créditos, se debe a que los trabajadores no se encuentran satisfechos con el clima desarrollado dentro de la empresa.

Las condiciones de trabajo tienen relevancia significativa en el desempeño de los trabajadores, ya que no al no contar con el mobiliario y herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores el desarrollo de estas se dificulta ocasionando insatisfacción con el Clima Organizacional que se desarrolla dentro de la empresa.

Por otro lado, los efectos propios del desarrollo de la pandemia, como el trabajo remoto en el último año, y el seguimiento a la sintomatología de los trabajadores son aspectos importantes para la percepción de los trabajadores sobre el Clima Organizacional de la empresa, mismos que se encuentran de acuerdo con el manejo de esta modalidad.

La implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa. Más del 50% de encuestados indicaron que al menos en el último año, no han recibido capacitaciones relacionadas a sus labores, motivo por el cual no consideran que la empresa toma en cuenta las aspiraciones y desarrollo personal y profesional de los trabajadores, causando a su vez desmotivaciones en estos.

La comunicación interna y su manejo dentro de la empresa, incide en el desempeño laboral de los trabajadores, solo el 19.76% indica que existe fluidez en la comunicación Empleado – Jefe mostrando que los niveles de comunicación dentro de la empresa son bajos, esto es preocupante ya que tanto la comunicación, como las relaciones interpersonales y la claridad de los objetivos son características necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos.

## **6.2. Recomendaciones**

Se recomienda aplicar las tareas descritas en el plan de acción incluidas en el “Plan de Mejoramiento” y luego de aplicarlas en la empresa en los tiempos provistos repetir la evaluación del Clima Organizacional con el propósito de confirmar la efectividad de las acciones propuestas.

Se recomienda medir semestral o anualmente el Clima Organizacional, ya que esto ayudará a conocer mejor la situación en la que se encuentra la empresa, permitiendo tomar decisiones más eficientes teniendo en cuentas las necesidades de los trabajadores, detectando los puntos de quiebre y aplicar medidas correctivas en el momento oportuno.

Se recomienda realizar evaluaciones de desempeño de manera semestral, y reconocer de manera oportuna los logros que los trabajadores han tenido o desarrollado dentro de la empresa, así se podría implementar un programa de bonificaciones por créditos recuperados, premiación por equipos, o felicitaciones en público mediante reuniones virtuales por el desarrollo de Home Office (Descrito en el plan de mejoramiento). Lo anterior mencionado, podría motivar al trabajador y mejorar su desempeño dentro de la empresa.

Implementar programas de capacitaciones, estableciendo como mínimo tres capacitaciones por año al personal del cuerdo al rango y actividad que desempeña, así mismo se pueden implementar capacitaciones generales o cursos para su desarrollo personal.

Mejorar la calidad de mobiliario otorgado a los trabajadores, evaluando que equipos/mobiliario se encuentran obsoletos y realizando el cambio de manera oportuna, ya que esto podría generar mayor retraso y deficiencia en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Se recomienda desarrollar planes de comunicación interna, involucrando a los trabajadores de todos los niveles de la empresa, estableciendo programas que impulsen la fluidez de comunicación de manera horizontal. Se recomienda también, crear un buzón de opciones y recomendaciones, así anónimamente se puede estar al tanto de lo que ocurre dentro de la empresa y posteriormente tomar acciones para mejorar el ambiente dentro de la misma.

## REFERENCIAS

- Barcelo, J. C. (17 de mayo de 2017). IMF Business School. Obtenido de La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Castillo Marín, B., Benavides Gaviria, P., Waltero Vargas, J. (2019). *Influencia del clima laboral en el desempeño del colaborador dentro de la organización*. (Tesis de grado). Universidad Cooperativa de Colombia.
- Castillo, H. D. (2002). *Administración Estratégica*. Mexico: PAC.
- Career Trend. (27 de agosto, 2019) *The Components of Job Satisfaction*. Recuperado de <https://careertrend.com/the-components-of-job-satisfaction-13720620.html>
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. (2010) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral Vol. 2*. España. Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Civil Service India. *Management of Organizational Climate and Industrial relations*. Recuperado de <https://www.civilserviceindia.com/subject/Management/notes/management-of-organizational-climate-and-Industrial-relations.html>.
- Congora, E. (2012). *Clima Organizacional*. Brasil: IESDE Brasil S.A.
- Great Place To Work (2020) *Los mejores lugares para trabajar en Perú 2020*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/lists/las-mejores/2020>
- Greenberg, J. (1987). *A taxonomy of organizational justice theories*. The Academy of Management Review. Ohio - USA: Ohio State University.
- Infocapitalhumano. (25 de febrero de 2015) *El Impacto del Clima Laboral sobre la empresa*. Recuperado de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/>

- James, L., & Sells. (1981). *Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical.* Hillsdale: Erlbaum.
- Maristany, J. (2010). *Tratado de Recursos Humanos: Todos los temas básicos relacionados con la administración y desarrollo de Recursos Humanos.* Createspace Independent.
- Niño, I. (2015). Características del clima organizacional percibido por trabajadores vinculados a una misma organización mediante diferentes modalidades de contratación. (Tesis de grado). Universidad de San Buenaventura.
- Pastor Guillen, A. (2018). *El clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017.* (Tesis de grado). Universidad San Ignacio de Loyola
- Sanchez, C. I. (2006). Percepción de la calidad de la atención de los usuarios portadores de úlceras varicosas asistentes al policlinico Puerto Varas. Chile: Universidad Austral de Chile.
- Santamaria Robles, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* (Tesis de grado). Universidad Andina Simón Bolívar
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). *On ethimology of climates. Personnel Psychology.*
- Usma, I. (2020). El estrés laboral y su incremento durante el confinamiento. (Tesis de grado). Universidad Cooperativa de Colombia.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology.* Recuperado De: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/0021-9010.85.4.587>

## APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DEL SECTOR AGROPECUARIO.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES			
<p style="text-align: center;"><b>GENERAL</b></p> <p>¿Cómo incide el Clima Organizacional en el desempeño de una Entidad Financiera del sector agropecuario?</p>	<p style="text-align: center;"><b>GENERAL</b></p> <p>Evaluar cómo incide el Clima Organizacional en el desempeño de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>	<p style="text-align: center;"><b>GENERAL</b></p> <p>El Clima Organizacional incide en el desempeño de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>	<p style="text-align: center;">VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p style="text-align: center;">(X)</p> <p style="text-align: center;">EL CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye, motivación y recompensas, influenciando directamente en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.</p>	<p style="text-align: center;">Ambiente de trabajo</p>	<p>Percepción del ambiente físico de trabajo</p> <p>Manejo de Home Office</p> <p>Horario Laboral</p>			
<p style="text-align: center;"><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿De qué manera inciden las condiciones de trabajo y el efecto de la pandemia en el desempeño de las labores de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario?</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>Demostrar la incidencia de las condiciones de trabajo y el efecto de la pandemia en el desempeño de las labores de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESPECÍFICAS</b></p> <p>Las condiciones de trabajo y el efecto de la pandemia inciden en el desempeño de las labores de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>				<p style="text-align: center;">VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p style="text-align: center;">(Y)</p> <p style="text-align: center;">DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>Acciones y/o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para cumplir con los objetivos planteados por la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Comunicación</p>	<p>Participación de empleados en la toma de decisiones</p> <p>Niveles de comunicación entre áreas</p> <p>Manejo de Información</p> <p>Bonificaciones por desempeño</p> <p>Niveles Salariales</p> <p>Promociones Internas</p>
<p>¿En qué medida la implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación incide en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario?</p>	<p>Demostrar que la implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación inciden en el desempeño laboral de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>	<p>La implementación de programas de bienestar, desarrollo y capacitación inciden significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>						<p style="text-align: center;">Oportunidad Laboral</p>	<p>Reconocimientos</p> <p>Grado de satisfacción laboral</p> <p>Cumplimiento de objetivos</p> <p>Niveles de productividad</p> <p>Evaluaciones de desempeño</p>
<p>¿Qué efecto tiene la incidencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario?</p>	<p>Determinar el efecto de la incidencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>	<p>La comunicación interna incide en el desempeño laboral de los trabajadores de una Entidad Financiera del sector agropecuario.</p>	<p style="text-align: center;">Desempeño laboral / Cumplimiento de objetivos</p>	<p>Desempeño laboral / Cumplimiento de objetivos</p>					

## APÉNDICE B: ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

### Encuesta de SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y seleccione la opción con la cual se sienta Ud. identificado.

Preguntas	Escala de importancia				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Cuenta con las herramientas y/o mobiliario necesario para realizar sus actividades desde casa.	1	2	3	4	5
2. Se respeta el horario laboral asignado.	1	2	3	4	5
3. La empresa hace seguimiento a la sintomatología de los trabajadores de forma periódica.	1	2	3	4	5
4. Le parece adecuada la política de trabajar desde casa	1	2	3	4	5
5. Su remuneración actual está acorde a las funciones que realiza en la empresa.	1	2	3	4	5
6. Considera que las recompensas que recibes (sueldo, ascenso, formación) están acorde con su contribución a la empresa.	1	2	3	4	5
7. El esfuerzo aplicado en su área laboral es proporcional a la motivación recibida por sus compañeros de trabajo o superior a cargo	1	2	3	4	5
8. La Gerencia de la empresa reconoce su desempeño laboral.	1	2	3	4	5
9. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas.	1	2	3	4	5
10. La transferencia de información entre áreas se da de manera adecuada.	1	2	3	4	5
11. Existe un ambiente de confianza y respeto en el entorno laboral.	1	2	3	4	5
12. Se toman en cuenta sus opiniones y las de sus compañeros.	1	2	3	4	5
13. Existe una comunicación fluida entre el trabajador y el jefe inmediato.	1	2	3	4	5
14. El jefe inmediato brinda soporte ante los obstáculos que se presentan.	1	2	3	4	5
15. Existe cooperación entre los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
16. Con el desarrollo del home office, cree Ud. que ¿Los canales de comunicación que maneja la empresa son adecuados?	1	2	3	4	5
17. Se han implementado programas de bienestar para los trabajadores en el último año.	1	2	3	4	5
18. Las capacitaciones organizadas por la empresa complementan su educación/formación.	1	2	3	4	5
19. Cree Ud. Que existe oportunidad de innovar en el trabajo.	1	2	3	4	5
20. La empresa promueve su desarrollo personal.	1	2	3	4	5
21. Considera que ha adquirido nuevos conocimientos y/o aptitudes que refuerzan su crecimiento profesional	1	2	3	4	5
22. Se brindan reconocimientos a los logros obtenidos.	1	2	3	4	5

23. El apoyo recibido en su jornada laboral incide directamente en su desempeño	1	2	3	4	5
24. Considera que existen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
25. La empresa ha brindado capacitaciones especializadas (Relacionadas a sus labores internas y funciones) en el último año.	1	2	3	4	5
26. Se considera apto para las funciones asignadas en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
27. Considera que, ¿Las evaluaciones para medir el rendimiento mensual en la empresa son eficientes?	1	2	3	4	5
28. Considera que, ¿Los objetivos trazados mensualmente por el líder de equipo han sido cumplidos de manera satisfactoria?	1	2	3	4	5
29. ¿Siente satisfacción con las actividades que realiza?	1	2	3	4	5
30. La empresa le brinda retroalimentación sobre su desempeño.	1	2	3	4	5
31. La mayoría de los días siente una sensación de logro por lo que hace.	1	2	3	4	5
32. Considera que sus compañeros están comprometidos a hacer un trabajo de calidad	1	2	3	4	5