



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“EFICIENCIA DE LAS AGENCIAS DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE OPERACIONES Y VENTAS SEGÚN EL MODELO HAY GROUP, CAJAMARCA 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciados en Administración

Autores:

Patricia Yaneth Carmona Caja
Guillermo Martín Mejía Cruz

Asesor:

Dr. Walter Terán Ramírez

Cajamarca – Perú
2018

DEDICATORIA

Esta investigación la dedicamos a nuestras familias,
especialmente a nuestros padres quienes guiaron nuestro camino
con sus sabios consejos, y a nuestros profesores y asesor que nos
apoyaron durante nuestra vida Universitaria y durante el
desarrollo de ésta investigación.

AGRADECIMIENTO

Concluir la presente investigación ha sido para nuestra vida profesional de gran importancia, por ello expresamos nuestra sincera gratitud, a la Universidad Privada del norte, a nuestros profesores y nuestra directora de carrera por brindarnos todos los conocimientos que permitieron el desarrollo de esta investigación.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT	10
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO II. METODOLOGÍA	29
CAPITULO III. RESULTADOS.....	39
CAPITULO IV. DISCUSION Y CONCLUSIONES.....	99
REFERENCIAS	104
ANEXOS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 4. 1. Valoración porcentual y moda: Dimensión de flexibilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.	39
Tabla n.º 4. 2. Valoración porcentual y moda: Dimensión de responsabilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.	41
Tabla n.º 4. 3. Valoración porcentual y moda: Dimensión de estándares del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.	44
Tabla n.º 4. 4. Valoración porcentual y moda: Dimensión de reconocimiento del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.	46
Tabla n.º 4. 5. Valoración porcentual y moda: Dimensión de claridad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.	47
Tabla n.º 4. 6. Valoración porcentual y moda: Dimensión de espíritu de equipo del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.	50
Tabla n.º 4. 7. Eficiencia de las dimensiones del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.	52
Tabla n.º 4. 8. Valoración porcentual y moda: Dimensión de flexibilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca.	53
Tabla n.º 4. 9. Valoración porcentual y moda: Dimensión de responsabilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca.	56
Tabla n.º 4. 10. Valoración porcentual y moda: Dimensión de estándares del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca.	58
Tabla n.º 4. 11. Valoración porcentual y moda: Dimensión de reconocimiento del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca.	60
Tabla n.º 4. 12. Valoración porcentual y moda: Dimensión de claridad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca.	61
Tabla n.º 4. 13. Valoración porcentual y moda: Dimensión de espíritu de equipo del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca.	64
Tabla n.º 4. 14. Eficiencia de las dimensiones del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central Plaza de Armas – Cajamarca.	66
Tabla n.º 4. 15. Valoración porcentual y moda: Dimensión de flexibilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa- Cajamarca.	67
Tabla n.º 4. 16. Valoración porcentual y moda: Dimensión de responsabilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa- Cajamarca.	69
Tabla n.º 4. 17. Valoración porcentual y moda: Dimensión de estándares del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa - Cajamarca.	72

Tabla n.º 4. 18. Valoración porcentual y moda: Dimensión de reconocimiento del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa - Cajamarca.	73
Tabla n.º 4. 19. Valoración porcentual y moda: Dimensión de claridad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa - Cajamarca.....	75
Tabla n.º 4. 20. Valoración porcentual y moda: Dimensión de espíritu de equipo del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa - Cajamarca.	77
Tabla n.º 4. 21. Eficiencia de las dimensiones del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central Plaza de Armas – Cajamarca.....	80
Tabla n.º 4. 22. Valoración porcentual y moda: Dimensión de flexibilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central plaza de armas- Cajamarca.....	81
Tabla n.º 4. 23. Valoración porcentual y moda: Dimensión de responsabilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central plaza de armas - Cajamarca.	83
Tabla n.º 4. 24. Valoración porcentual y moda: Dimensión de estándares del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central plaza de armas - Cajamarca.....	85
Tabla n.º 4. 25. Valoración porcentual y moda: Dimensión de reconocimiento del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central plaza de armas - Cajamarca.	87
Tabla n.º 4. 26. Valoración porcentual y moda: Dimensión de claridad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central plaza de armas - Cajamarca.....	89
Tabla n.º 4. 27. Valoración porcentual y moda: Dimensión de espíritu de equipo del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central plaza de armas - Cajamarca.	92
Tabla n.º 4. 28. Eficiencia de las dimensiones del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central Plaza de Armas – Cajamarca.....	94
Tabla n.º 4. 29. Comparación de las dimensiones del clima organizacional en las agencias BCP – Cajamarca.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 4. 1. Distribución total porcentual de la dimensión de flexibilidad.	41
Figura n.º 4. 2. Distribución total porcentual de la dimensión de responsabilidad.	43
Figura n.º 4. 3. Distribución total porcentual de la dimensión de estándares.	45
Figura n.º 4. 4. Distribución total porcentual de la dimensión de reconocimiento.	47
Figura n.º 4. 5. Distribución total porcentual de la dimensión de claridad.	49
Figura n.º 4. 6. Distribución total porcentual de la dimensión de espíritu de equipo.	52
Figura n.º 4. 7. Distribución total porcentual de la dimensión de flexibilidad.	55
Figura n.º 4. 8. Distribución total porcentual de la dimensión de responsabilidad.	57
Figura n.º 4. 9. Distribución total porcentual de la dimensión de estándares.	59
Figura n.º 4. 10. Distribución total porcentual de la dimensión de reconocimiento.	61
Figura n.º 4. 11. Distribución total porcentual de la dimensión de claridad.	63
Figura n.º 4. 12. Distribución total porcentual de la dimensión de espíritu de equipo.	66
Figura n.º 4. 13. Distribución total porcentual de la dimensión de flexibilidad.	69
Figura n.º 4. 14. Distribución total porcentual de la dimensión de responsabilidad.	71
Figura n.º 4. 15. Distribución total porcentual de la dimensión de estándares.	73
Figura n.º 4. 16. Distribución total porcentual de la dimensión de reconocimiento.	75
Figura n.º 4. 17. Distribución total porcentual de la dimensión de claridad.	77
Figura n.º 4. 18. Distribución total porcentual de la dimensión de espíritu de equipo.	79
Figura n.º 4. 19. Distribución total porcentual de la dimensión de flexibilidad.	83
Figura n.º 4. 20. Distribución total porcentual de la dimensión de responsabilidad.	85
Figura n.º 4. 21. Distribución total porcentual de la dimensión de estándares.	87
Figura n.º 4. 22. Distribución total porcentual de la dimensión de reconocimiento.	89
Figura n.º 4. 23. Distribución total porcentual de la dimensión de claridad.	91
Figura n.º 4. 24. Distribución total porcentual de la dimensión de espíritu de equipo.	93

RESUMEN

En la actualidad, la globalización ha ocasionado que el clima organizacional en las empresas tome vital importancia, puesto que es uno de los factores más importantes del que depende el desempeño de los colaboradores en una organización, los colaboradores son considerados el principal activo de una empresa, más aún en aquellas que se dedican a vender servicios o intangibles, por ello radica uno de los mayores esfuerzos de las empresas en gestionar de manera adecuada los temas de recursos humanos, claro está que si existe un buen clima organizacional beneficiará a la empresa.

Es así que se opta por estudiar el tema relacionado al clima organizacional, y conocer cuan eficientes son las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca con respecto a este tema, este estudio brindó a la empresa información de la situación actual de la eficiencia en el clima organizacional, haciendo uso del modelo Hay Group, con lo cual los responsables podrán tomar decisiones. Esta investigación se centro en determinar, analizar y comparar las dimensiones del clima organizacional de las agencias del Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Cajamarca.

El tipo de investigación del presente estudio es descriptiva y se utilizó la técnica de la encuesta para obtener la información a través de un cuestionario estructurado y validado, basado en el modelo Hay Group, este se aplicó a una población muestral de 40 promotores, como la muestra es la misma que la población se considera que es un censo, para el análisis de datos, se hizo uso de la estadística inferencial y descriptiva.

Los resultados de la investigación permitieron conocer que los promotores consideran que las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca son eficientes y muy eficientes en el clima organizacional basado en las dimensiones del modelo Hay Group. la agencia Central plaza de armas ha sido mejor valorada en la dimensión de reconocimiento y estándares, de la misma manera que la agencia Atahualpa, mientras que en la agencia de BCP Atahualpa las dimensiones más eficientes fueron las de reconocimiento y claridad; en la agencia BCP Quinde la dimensión de responsabilidad ha sido considerada como la más eficiente.

Con esta investigación se ha llegado a la conclusión que la eficiencia de las agencias BCP de la ciudad de Cajamarca son eficientes y muy eficientes, pues los resultados indican que los censados califican como tal. La eficiencia en el clima organizacional brinda una ventaja

competitiva a las empresas, esta puede medirse mediante el modelo Hay Group que ha demostrado ser confiable y aplicable en cualquier tipo de empresa, se recomienda al Banco de Crédito del Perú afianzar su clima organizacional y mejorar de manera continua, puesto que necesidades, expectativas y percepciones siempre aumentan.

ABSTRACT

Currently, globalization has meant that the organizational climate in companies is of vital importance, which is one of the most important factors on which the performance of employees in an organization depends, employees are considered the main asset of a company, even more in those that are dedicated to selling services or intangibles, that's why it lies in the efforts of companies in the management of human resources issues, of course there is a good organizational climate benefiting the company.

Thus, we choose to study the topic related to the organizational climate, and connect when the Banco de Credito del Peru agencies of the city of Cajamarca with regard to this issue, this is a study of the information of the real situation of the Company's efficiency in the organizational climate, making use of the Hay Group model, bringing decision makers. This research focuses on determining, analyzing and comparing the dimensions of the organizational climate of the Banco de Credito del Peru agencies in the city of Cajamarca.

The type of research in this study is descriptive and the survey technique was used to obtain the information through a structured and validated questionnaire, based on the Hay Group model, which was applied to a population of 40 promoters, such as the sample it is the same as the population that considers it a census, for the analysis of data, made use of the initial and descriptive statistics.

The results of the investigation allowed to know that the promoters consider that the Banco de Credito del Perú agencies of the city of Cajamarca are efficient and very efficient in the organizational climate based on the dimensions of the Hay Group model. the Central Plaza de Armas agency has been better valued in the recognition dimension and standards, in the same way as the agency Atahualpa, while in the agency of BCP Atahualpa the most efficient dimensions are those of recognition and clarity; In the BCP Quinde agency, the responsibility dimension has been considered the most efficient.

With this research it has been concluded that the efficiency of the BCP agencies of the city of Cajamarca is efficient and very efficient, since the results indicate that the censuses are like. The efficiency in the organizational climate offers a competitive advantage to the companies, this can be measured through the Hay Group model that has been proven to be reliable and applicable in any type of company, which is recommended in the Banco de

Credito del Peru. Continuously, since you need, expectations and perceptions always increase.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente, resulta indiscutible la existencia del proceso denominado globalización y su relación con el crecimiento económico. En ese contexto, es de vital importancia conocer a profundidad las características de los recursos humanos que forman parte de diversas organizaciones y empresas a fin de orientar acciones que fortalezcan el desarrollo empresarial exitoso. En efecto, el éxito de una organización está ligado al talento humano y a las características de las personas que trabajan dentro de ella, en los últimos años, se ha prestado, cada vez, mayor atención a los recursos humanos, pues se ha verificado que no sólo representan la fuerza productiva de una empresa, sino que, son el motor de desarrollo de una organización.

En este contexto, a nivel internacional existen claros ejemplos de empresas que se esfuerzan por generar un excelente clima organizacional, la empresa estadounidense Google es una clara muestra del excelente clima que pueden generar las empresas, la firma con más de setenta y dos mil colaboradores ha sido calificada como el mejor lugar para trabajar en el año 2016, éste resultado guarda relación con el éxito empresarial que tiene la empresa, lo que evidencia la importancia del clima organizacional en las empresas (Great Place to Work, 2016).

En nuestro país en los últimos 10 años, el clima organizacional ha cobrado mayor relevancia pues se evidenció que la adecuada gestión del clima organizacional dentro de una empresa no solo debe traducirse en la satisfacción de los trabajadores, sino que también cómo la gente se siente comprometida con su ambiente de trabajo más allá de las responsabilidades de su cargo, un claro ejemplo es el banco peruano Interbank que ha sido reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar en Perú según la reconocida organización Great Place To Work (Great Place to Work Perú, 2016).

A nivel local existen pequeñas empresas que muestran su interés por mantener un adecuado clima organizacional. Así mismo se encuentran operando en la ciudad de Cajamarca empresas de mayor dimensión como el Banco de Crédito del Perú que llegó a Cajamarca hace muchos años, lo que le ha permitido ganar un prestigio por tiempo de funcionamiento, por su presencia en todo el país, sin

embargo, poco se conoce sobre la eficiencia de sus agencias en el clima organizacional.

Así pues, actualmente se evidencia gran tensión por parte de los colaboradores, debido a la poca flexibilidad existente respecto al alcance de metas comerciales, lo que probablemente con el tiempo ocasione que muchos colaboradores se tengan que ir, por lo que se debería establecer métodos de potenciar sus habilidades de ventas antes de pensar en adoptar medidas de despido. Así mismo en la empresa se observa individualismo y poco espíritu de trabajo en equipo, debido a la gran competencia entre colaboradores por captar nuevos clientes, lo que a futuro puede ocasionar enfrentamientos entre ellos y por ende fomentar la desunión, lo que se debería hacer es incentivar el trabajo en equipo, es decir no solo establecer comisiones por metas individuales, sino también por equipos, así se apoyarán unos a otros. También existe una gran exigencia de parte de la empresa por hacer cada vez mejor las cosas, sin embargo, al tener reglas y normas muy rígidas, esto se vuelve casi imposible, lo que ocasionará que en el futuro los colaboradores sentirán innecesario el hecho de innovar y simplemente dejarán de hacerlo, lo que se debería hacer es ser flexibles en algunos aspectos. Por lo mencionado es de interés conocer la eficiencia de las agencias del Banco de Crédito del Perú en cuanto al clima organizacional.

Como antecedentes para esta investigación, podemos encontrar a:

Antúnez (2015). Universidad de Carabobo. Maracay, Venezuela “*Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua*”, la metodología usada fue descriptiva, llegando a la conclusión que el diagnóstico de los factores que determinan actualmente el clima organizacional de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, permitió conocer que el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología son los factores que influyen positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos no solo sobre la calidad de vida laboral de las personas y su satisfacción, sino también, sobre la buena disposición del personal para alcanzar un

mejor desempeño laboral y establecer relaciones interpersonales armoniosas. Sin embargo, existen otros factores tales como: la satisfacción al cliente, el liderazgo, la motivación y los valores; que aun estando presentes y alcanzando ponderaciones superiores al 50 por ciento, deben ser considerados como elementos de riesgo capaces de generar un detrimento en el conjunto de propiedades inherentes a la atmosfera laboral y, por consiguiente, al rendimiento de las personas durante la jornada de trabajo. Motivo por el cual, requieren ser mejorados para lograr que las percepciones compartidas por los colaboradores con respecto a su entorno laboral sean válidas para guiar favorablemente sus comportamientos hacia la eficaz y eficiente ejecución de la faena.

Por otro lado, Vilca (2015) Universidad Nacional Del Altiplano. Puno-Perú, *“Clima organizacional, el estrés y la satisfacción laboral de los colaboradores en la agencia 2 Juliaca del banco de la nación periodo 2015”*, este estudio fue del tipo descriptivo, donde concluye que el clima organización en la institución es regular equivalente a un 95 %, tomando en cuenta las relaciones personales, la proactividad y la retribución económica como reconocimiento del trabajo realizado por cada uno de los colaboradores. El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia y eficacia en la institución y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un colaborador percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción laboral en todo momento.

Inocente (2016), Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo-Perú, *“Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la red de agencias del Banco de la Nación, año 2016”*, estudio de tipo descriptivo concluye que, desarrollar un clima favorable generaría beneficios tales como: los trabajadores aportan su mejor desempeño, conformación de sólidos equipos de trabajo y la institución se puede enfocar mejor en el cumplimiento de metas.

Pintado (2013), Universidad Nacional Del Centro del Perú. Huancayo- Perú, *“Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la región centro del banco de crédito del Perú”*, investigación descriptiva donde concluye que existe influencia directa del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en el Banco de Crédito BCP Región Centro, los

indicadores reflejan una asociación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en sus trabajadores y también los niveles del clima organizacional del Banco de Crédito BCP Región Centro, mantienen niveles aceptables, lo que la convierten en una empresa estable y competitiva desde el punto de vista organizacional.

Reyes y Zarate (2016), Universidad Privada Del Norte. Trujillo- Perú, *“Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral en el banco banbif de trujillo, 2016.”*, diseño de investigación descriptivo, en el cual concluyen que los factores que afectan el clima organizacional del Banco Banbif de Trujillo, son la Identidad Institucional (que contiene los criterios y dimensiones como los valores, actividades de integración e inducción); Las Relaciones Interpersonales (como la comunicación efectiva, los conflictos, la cooperación); El Liderazgo (como la imagen del líder, el estilo de jefe, el empowerment); y los Reconocimientos e incentivos, como la entrega de bonos, premiaciones y motivación.

Araujo (2015), Universidad Científica Del Perú. Iquitos- Perú, realizaron una investigación de tipo descriptiva, *“Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del banco de la nación, Iquitos 2015”*, donde se concluye que el clima organizacional del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos en el periodo 2015 es Bajo, debido a que el ambiente laboral no es el adecuado para el trabajo, posteriormente las máquinas con la que se genera el trabajo no se encuentran actualizadas y producen cierres inesperados y pérdidas del sistema que desfavorecen a la realización de las funciones de los colaboradores. Por otro lado, la motivación laboral en la entidad no se encuentra enmarcada correctamente para los colaboradores.

Fernández y Muñoz (2016), Universidad Privada Del Norte, Cajamarca- Perú, realizaron una investigación descriptiva, *“Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del banco de crédito del Perú en las agencias de la ciudad de Cajamarca en el año 2016”*, donde concluyeron que el clima organizacional está representado por el 71% de los trabajadores están de acuerdo en que la empresa exige un rendimiento profesional bastante alto, el 72% también conoce la estructura organizacional, el 68% trabaja de manera autónoma

y responsable, el 68% también tiene la percepción buena sobre la adecuada recompensa recibida en la base al esfuerzo realizado y el 65% tiene un alto grado de permanencia a la organización. Sin embargo, entre los aspectos con incidencia negativa encontramos que el 34% de los trabajadores están en desacuerdo en que la gerencia no se arriesga por una buena idea.

Vásquez (2017) en su tesis *“Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Caja Trujillo del Distrito de Cajamarca”* Cajamarca-Perú, realizaron una investigación descriptiva, concluyen que el análisis de los resultados ha permitido establecer que en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo – Cajamarca, existe un clima organizacional relativamente apropiado para que los trabajadores se desempeñen mejor, pese que aún persiste una proporción considerable de trabajadores que manifiestan percibir a veces y nunca situaciones como la comunicación entre el acceso a información, escaso apoyo de los jefes y poca motivación e innovación de conocimiento de sus trabajadores.

Una vez que hemos visto la realidad problemática y algunos antecedentes de esta investigación, entonces podemos ver qué menciona la literatura como parte de la teoría sobre la que se sustenta este informe. Es así que, tomando como base el clima, tenemos que una de las definiciones para la palabra Clima, la encontramos en el Diccionario de la Real Academia, que la define como “conjunto de condiciones atmosféricas, que caracterizan una región, por lo cual metafóricamente el concepto es usado para describir a las organizaciones, sus características y las condiciones psicológicas estables.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) citados por Chiang, Rodrigo y Núñez (2012), mencionan que son un conjunto de atributos específicos de la organización. Son también percepciones individuales de los procesos de organización y de variables objetivas, de las características de la organización. Sentenciando finalmente que se trata de una variable organizacional. Schneider (1975) citado también por Chiang, Rodrigo y Núñez (2012), menciona que clima es un término metafórico, que traslada analógicamente rasgos atmosféricos (lluvia, temperatura o viento), al clima organizacional, traduciéndolos como prácticas y procedimientos organizacionales. Define a clima organizacional como

una interpretación o percepción para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.

Definición de Organización

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada, para alcanzar un propósito común, las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a las personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual, forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes, esto permite integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados ,más amplios (Chiavenato, 2012).

Chiavenato (2012) afirma también que las organizaciones requieren del trabajo conjunto de un gran número de personas que participen en distintas actividades y en distintos niveles de la organización. Muchas de ellas ocupan puestos de alta jerarquía (presidentes, directores, gerentes) y son las responsables de vigilar el trabajo de otras personas y de la actividad conjunta de varios individuos. Esto implica, necesariamente, liderazgo y explica por qué el liderazgo desempeña un papel fundamental en todas las organizaciones.

Por lo tanto, podemos afirmar, desde la literatura, que el clima organizacional es brindar al trabajador un excelente lugar para trabajar, no solo implica recompensa económica, más bien es otorgar un lugar que permita desarrollar relaciones sólidas, basadas en la confianza, orgullo camaradería. Una organización con un alto grado de confianza potencia los resultados del negocio (Great place to work, 2018)

El clima organizacional es aquel lugar físico dónde desarrollan labores los colaboradores, e incluye las percepciones que éstos tengan, tanto del ambiente interno como externo; esto afecta a las organizaciones porque generan incertidumbre de no aplicarse las mejores prácticas. Es decir hay factores internos y externos que afectan el clima organizacional y depende de este el desempeño que los trabajadores tengan Robbins, 2017).

Chiavenato (2012) coincide con la definición de Litwin y Stringer (1968), al manifestar que el clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los individuos, describiéndolo también como una propiedad de ese ambiente y agrega que recibe influencia del estado emocional de las personas, como si existiera una retroalimentación recíproca entre ambos. Así pues el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Martínez (1999) es citado por Gómez (2004) y expresa que el clima organizacional surge de la interacción entre las características de la personalidad de los individuos, con los elementos estructurales de la organización y actúa de manera directa sobre los individuos, condicionando su percepción, y en consecuencia su comportamiento y desempeño.

Es el ambiente humano dentro del cual realizan sus labores los integrantes de una organización, y guarda relación interdependiente con todo lo que sucede dentro de ésta. (Keith, 1986, y Davis y Newstrom, 1986, citados por Gómez, 2004). Este punto de vista refleja como el clima organizacional surge de los principios humanos de los integrantes de las organizaciones, considerándose entonces sus características como seres sociales y como seres biológicos.

Alcalá, (2011) indica que el clima organizacional es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado, es decir, es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

Peiro y Prieto (1996) citados por Edel y García (2012) afirman que el clima organizacional se forma a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u

organizacional que coincide con la visión socio – cognitiva de las organizaciones. A partir de las definiciones anteriores, se puede analizar lo que representa el clima organizacional en forma general y su valor para las organizaciones y para sus integrantes.

A modo de resumen, Rojas Bermúdez (2012) nos explica que el clima organizacional es un componente multidimensional constituido por el conjunto de percepciones de los integrantes de una organización acerca del estado integral de la misma. Estas percepciones dependen de otros aspectos, del conocimiento y experiencia de los individuos, así como del tipo de relaciones que tengan éstos con la organización, lo cual conforman una base sobre la cual se generan las percepciones.

Después de haber mencionado el conocimiento y las experiencias de los integrantes de las organizaciones como base para construir sus respectivas percepciones acerca del clima organizacional, es conveniente indicar que a éstos los preceden las creencias, los valores, los hábitos, las costumbres, la historia personal, entre otros aspectos, que guardan relación con la organización.

Al respecto, Soria (2012) indica que el clima depende de la cultura y que ésta determina el tipo de clima que existen en la organización. En el mismo orden de ideas. Se deduce también que como el clima organizacional depende directamente de los elementos de la organización y de su interacción con cada uno de los individuos de esta, cada persona que pertenezca a la organización apreciará un clima específico con base en sus particularidades, lo cual trae como consecuencia que al interrelacionar las apreciaciones de todos los individuos generará un resultado subjetivo. Para los integrantes de una organización, el clima organizacional constituye la base para su bienestar laboral y personal, debido a que sobre él se construyen todas las acciones y actitudes con respecto a los compañeros y grupos de trabajo, y desde el punto de vista de la organización, la importancia radica en el hecho de que el comportamiento y las actitudes de los integrantes dependen directamente de cómo éstos perciben el clima organizacional, lo cual hace ser un aspecto determinante en el desarrollo de toda organización. El clima organizacional es una propiedad del ambiente, que es percibido por los miembros de la organización enfatizando su aspecto

motivacional al sentenciar que influye sobre la conducta de éstos. Resume las expectativas e incentivos. Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) citados por Chiang, Rodrigo y Núñez (2012), mencionan que son un conjunto de atributos específicos de la organización. Son también percepciones individuales de los procesos de la organización y de variables objetivas, de las características de la organización. Sentenciando finalmente que se trata de una variable organizacional.

Chiavenato (2009) manifiesta que el clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los individuos, describiéndolo también como una propiedad de ese ambiente y agrega que recibe influencia del estado emocional de las personas, como si existiera una retroalimentación recíproca entre ambos.

Diversos autores han aislado dimensiones que les permita definir el clima organizacional, los debates actuales se centran en la validez de estas y si al modificar alguna de estas dimensiones se afecta el clima. Las dimensiones constituyen los elementos más importantes que conforman el clima organizacional. Dimensiones o elementos cotidianos que definen el ambiente de trabajo, muchos factores situacionales pueden tener escasa influencia en la conducta, cuando están presentes de forma aislada, pero resulta en cambio muy poderoso en combinación con otros factores situacionales. La combinación de dimensiones situacionales es lo que hace que emerja y se mantenga un determinado clima, debido a que el clima organizacional “surge de la interacción entre las características de la personalidad de los individuos, con los elementos estructurales de la organización y actúa de manera directa sobre los individuos, condicionando su percepción, y en consecuencia su comportamiento y desempeño.

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan sus labores los integrantes de una organización, y guarda relación interdependiente con todo lo que sucede dentro de ésta (Keith, 1986, y Davis y Newstrom, 1986, citados por Martínez, 2010). Este punto de vista, refleja como el clima organizacional surge de los principios humanos de los integrantes de las

organizaciones, considerándose entonces sus características como seres sociales y como seres biológicos.

Soria (2008) dice que es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. El clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio - cognitiva de las organizaciones. A partir de las definiciones anteriores, se puede analizar lo que representa el clima organizacional en forma general y su valor para las organizaciones y para sus integrantes. Entonces el clima organizacional es un componente multidimensional constituido por el conjunto de percepciones de los integrantes de una organización acerca del estado integral de la misma. Estas percepciones dependen de otros aspectos, del conocimiento y experiencia de los individuos, así como del tipo de relaciones que tengan éstos con la organización, lo cual conforman una base sobre la cual se generan las percepciones.

Después de haber mencionado el conocimiento y las experiencias de los integrantes de las organizaciones como base para construir sus respectivas percepciones acerca del clima organizacional, es conveniente indicar que a éstos los preceden las creencias, los valores, los hábitos, las costumbres, la historia personal, entre otros aspectos, que guardan relación con la organización; el clima organizacional depende directamente de los elementos de la organización y de su interacción con cada uno de los individuos de la misma, cada persona que pertenezca a la organización apreciará un clima específico con base en sus particularidades, lo cual trae como consecuencia que al interrelacionar las apreciaciones de todos los individuos generará un resultado subjetivo.

Para los integrantes de una organización, el clima organizacional constituye la base para su bienestar laboral y personal, debido a que sobre él se construyen todas las acciones y actitudes con respecto a los compañeros y grupos de trabajo, y desde el punto de vista de la organización, la importancia radica en el hecho de que el comportamiento y las actitudes de los integrantes dependen directamente de cómo éstos perciben el clima organizacional, lo cual hace ser un aspecto

determinante en el desarrollo de toda organización. El clima organizacional es una propiedad del ambiente, que es percibido por los miembros de la organización enfatizando su aspecto motivacional al sentenciar que influye sobre la conducta de éstos. Resume las expectativas e incentivos.

Un muy buen modelo a considerar en el tema de clima organizacional, es el Modelo del clima Hay Group. Hay Group es una organización fundada en 1975, que realiza investigaciones globales de diversos temas empresariales, así pues, se desarrollaron un marco conceptual acerca del clima la organizacional, indicando que éste es el estado de ánimo de la empresa, es decir comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Los estudios de clima laboral realizados por Hay Group demuestran que los trabajadores altamente comprometidos con su organización pueden mejorar el rendimiento empresarial hasta en un 30 por ciento y que tienen más del doble de posibilidades de sobrepasar las expectativas de rendimiento que sus compañeros sin compromiso alguno (Hay Group, 2017).

El nuevo enfoque de Hay Group Insight para gestionar el Clima Organizacional está orientado a identificar y potenciar no solamente el compromiso de los colaboradores, sino también la capacidad organizacional de brindar apoyo para el éxito de las personas, lo que a su vez acarrea el éxito de las organizaciones. Con el marco teórico correspondiente y los diversos estudios realizados en diversos países y en diferentes tipos de empresas han desarrollado dimensiones que permiten definir el clima organizacional, como: claridad, responsabilidad, flexibilidad, compromiso, reconocimiento y excelencia (Álvarez, 2014).

Otro punto clave a considerar es la eficiencia. **Ésta** actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde se puede trabajar para reducir los gastos laborales; sin embargo no se puede dejar de mirar afuera, para ajustar las estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten (Yoder, 2006).

La eficiencia en las organizaciones hace énfasis en los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplica un enfoque reactivo, haciendo énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores para todos los entes relacionados con la empresa principalmente para el cliente, proporcionar eficacia (empowerment) a los subordinados, aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse (Pereyra, 2003).

Ahora bien, es necesario tomar en cuenta la flexibilidad. **Restricciones**, rigidez, reglas innecesarias, o aceptación fácil de cambios o nuevas ideas. Libertad de las personas en su desempeño laboral. En una época como la actual, caracterizada por el cambio, se impone la necesidad de que las compañías y sus colaboradores sean capaces de adaptarse a la transformación. En este sentido, tienen que asumir nuevos modelos de trabajo. Y actualmente incluye:

- **Innovación:** cambiar y evolucionar haciendo cosas nuevas y ofreciendo productos adoptando nuevos procesos de fabricación dentro de una empresa (Catells, 2003).
- **Procedimientos:** es el término que se refiere a seguir ciertos pasos ya definidos logrando desarrollar una labor de forma eficiente (Gardey, 2012).

También veremos la responsabilidad, la que se define como el grado de delegación en colaboradores, sensación de que no hay que consultar continuamente. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo, e implica:

- **Autonomía:** capacidad propia de los seres racionales para pensar, sentir, elegir y actuar de manera coherente basándose en apreciaciones y evaluaciones personales de acuerdo a su concepción y juicio sobre los buenos valores (Pellegrino, 1990).
- **Toma de riesgos:** que es la autonomía con la que desempeño mi trabajo y la participación en las decisiones que afectan a mi trabajo.

Es necesario trabajar con estándares, los cuales son el énfasis en hacer las cosas cada vez mejor y en establecer objetivos retadores pero alcanzables. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Implica también:

- **Mejoramiento:** perfeccionar el aspecto de alguna situación para pasar de un estado regular o bueno a un estado superior del que se encontraba (Ucha, 2007).
- **Excelencia:** es más relacionado con la idea de perfección y características sobresalientes obteniendo escasos puntos débiles, tratándose así de un producto de calidad probada.

Ya habíamos mencionado el reconocimiento, el cual es el grado en que se reconoce y recompensa el trabajo bien hecho y se diferencian niveles de desempeño. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo y contiene los siguientes elementos:

- **Desempeño:** conductas y acciones realizadas por los trabajadores, las que son importantes para el logro de los objetivos y que pueden ser medidas de acuerdo al nivel de competencia y contribución en el crecimiento dentro de una organización (Montejo, 2009).
- **Reconocimiento:** incluye el otorgamiento de incentivos para el desempeño de las tareas, así como las responsabilidades y distribución de tareas, sí el salario percibido es el adecuado y finalmente si el aporte que realizo en mi trabajo es reconocido y recompensado.

La claridad es el grado en que cada uno sabe lo que se espera de él, y como contribuye a los objetivos de la organización. Incluye también el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia, además toma en cuenta los siguientes factores:

- **Misión y dirección:** la información existente de la misión, visión y objetivos está difundida y todas la conocen, así como la información que se necesita para hacer bien el trabajo es oportuna y coherente. Del mismo modo la información que se brinda de resultados y/o situación de la organización.
- **Organización y expectativas:** Es la forma en que se dan a conocer las responsabilidades que el colaborador tiene y las tareas que debe realizar, así como la confianza en las decisiones que toman los altos directivos. También el conocimiento de lo que aporta el trabajo al conjunto de la empresa.

El espíritu de equipo se define como la cooperación, orgullo de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales, con los compañeros de equipo y con los de la organización; además incluye:

- **Dedicación:** el trabajo que se realiza en grupo es eficiente y genera resultados favorables en general.
- **Orgullo:** es la satisfacción que experimenta una persona por la consecución de un logro personal y hace que se sienta plenamente satisfecho por el mismo (Florencia, 2007)
- **Cooperación:** accionar en conjunto para lograr un objetivo común para favorecer los intereses de alguien (Gardey, 2018).
- **Confianza:** es la hipótesis que se realiza de la conducta de una persona si es capaz de actuar de una manera frente a alguna situación (merino, 2009).

Hay Group recomienda realiza una encuesta del clima laboral anualmente, ya que este periodo las empresas miden sus resultados, por otro lado monitorear el clima laboral permite saber cómo los colaboradores y las organizaciones se alinean a la estrategia general de la empresa y como ello aportan a la consecución d ésta.

Realizar una encuesta los colaboradores es una herramienta que permite recoger las valoraciones de los colaboradores y esto hace percibir que sus opiniones sus realmente valoradas, por ello es necesario tener en cuenta ciertos aspectos:

- Los colaboradores deben tener tiempo suficiente y sentirse sin presiones para resolver la encuesta
- No debe estar cerca de cierres mensuales o con alguna actividad que pueda alterar las respuestas.
- Los líderes deben estar comprometidos e implementar acciones después de la evaluación.
- Es necesario realizar una planificación adecuada, a fin de no tener imprevistos.

La aplicación de la encuesta planteada por Hay Group ha demostrado ser una herramienta eficiente para retener colaboradores, y avisan de posibles hechos permitiendo además descubrir las posibles falencias y trabajar en esos aspectos. El planeamiento de Hay Group va más allá de una simple medición y entrega de resultados, más bien plantea resultados medibles que permitan mejorar el desempeño de la organización (Diario Gestión, 2018).

La propuesta Great Place to work, es sin lugar a duda una de las más referentes e importantes a nivel mundial en el estudio de clima organizacional se centra en el concepto de confianza entre el líder y liderados, lo cual permite que haya un ambiente positivo e integrado, una especie de química perfecta donde la motivación del líder es la de poder lograr los objetivos, conseguir que sus trabajadores lo entreguen todo de sí y que todos laboren en comunión de familia (Louuffat, 2015). Las dimensiones que Great place to work considera fundamentales en la administración del clima laboral son:

Credibilidad: esta dimensión hace referencia a una relación empresa-trabajador, basada en comunicaciones abiertas, accesibles, transparentes, asimismo la capacidad de coordinar e integrar recursos tanto humanos como materiales con la eficacia y eficiencia debida; y la integración y consistencia entre el decir y el hacer, la misión/visión con las acciones comportamentales de coherencia.

Respeto: esta dimensión hace referencia a una relación empresa-trabajador, que permita a la organización dotar de todos los equipos y recursos y necesarios para que el trabajador pueda realizar su labor; busca la integración y colaboración

plena; constante, sistemática entre todos los compañeros de trabajo; y que establezca patrones de salud y seguridad industrial que proteja y respete la calidad de vida del trabajador no solo laboral sino personal.

Justicia: esta dimensión hace referencia a una relación empres-trabajador, basada en la equidad, en la igualdad de beneficios y compensaciones por el desempeño realizado; donde no existan favoritismos subjetivos en oportunidades de desarrollo profesional; y eliminando toda forma de discriminación, con derecho a debidos procesos en caso de insatisfacciones o apelaciones o reclamos.

Orgullo: esta dimensión hace referencia a una relación empresa-trabajador, donde se integren y conjuguen los beneficios y rendimientos de los tres niveles empresariales, el trabajo individual de cada empleado, cuya sumatoria, permitió obtener el trabajo en equipo y lo cual finalmente permitió obtener del trabajo corporativo.

Camaradería: esta dimensión hace referencia a una relación empresa-trabajador, donde se permitió a cada trabajador ser el mismo, que pueda integrarse socialmente con todos sus compañeros y se refleje una unidad familiar cohesiva y con identidad corporativa, es un decir una convergencia plena entre la personalidad individual y la personalidad corporativa.

Este modelo ha demostrado ser eficiente por muchos años además de ser utilizado a nivel internacional, sin embargo, no ha sido actualizado, como es el caso del modelo Hay Group, que es actualizado cada cierto periodo y que además constituye una herramienta menos compleja y que tiene la eficiencia.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la eficiencia de las agencias del Banco de Crédito en el clima organizacional en el área de operaciones y ventas según el modelo Hay Group, Cajamarca 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la eficiencia de las agencias del Banco de Crédito del Perú en el clima organizacional en el área de operaciones y ventas - según el modelo Hay Group, Cajamarca 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar, la eficiencia de cada una de las dimensiones del clima organizacional de las agencias del Banco de Crédito del Perú.
- Comparar la eficiencia del clima organizacional de las agencias del Banco de Crédito del Perú.

CAPITULO II. METODOLOGÍA

2.1. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, transversal. Ya que en este estudio se realiza sin la manipulación de variables, es decir solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos, es transversal, ya que se realizó el estudio de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado de tiempo. Es de tipo descriptivo, ya que se investigó la incidencia de la eficiencia de la variable en una población, en este estudio buscamos realizar una comparación del clima laboral de los promotores y asesores de servicios en cada una de las agencias.

Estudio	T1
M	O

Dónde:

M: Muestra

O: Observación

El método de la investigación fue:

- Analítico: Debido a que se analizó las dimensiones (claridad, responsabilidad, flexibilidad, espíritu de equipo, reconocimiento y estándares), con respecto al clima organizacional, en forma individual.
- Inductivo: ya que se observó los fenómenos acerca del clima organizacional, que permitió establecer conclusiones y generalizar los resultados de la investigación.
- Deductivo: porque el modelo, “Hay Group”, se aplicó en hechos reales donde se obtuvieron conclusiones.

2.2. Operacionalización de variables

Clima organizacional: Es el ambiente humano dentro del cual realizan sus labores los integrantes de una organización, y guarda relación interdependiente con todo lo que sucede dentro de ésta.

Tabla n.º 3. 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA
Clima Organizacional	Comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades (Hay Group, 2017)	El clima organizacional es un componente multidimensional constituido por el conjunto de percepciones de los integrantes de una organización	Flexibilidad	Procedimientos	-Establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas. -Flexibilidad y justicia ante las peticiones que se solicita. -Flexibilidad para que otros asuman mis tareas en mi ausencia.	Censo
				Innovación	-Aliento a desarrollar mis propias ideas. -Apoyo hacia hacer mi trabajo de distinta formas. -Ambiente laboral que apoya la innovación. -Cumplimiento de los estándares de desempeño y/o rendimiento.	
			Responsabilidad	-Motivación que realizo para cumplir con mi trabajo. -Responsabilidad que asumo en el trabajo que realizo. -Conocimiento y las exigencias que requieren	Censo	

		acerca del estado integral de la misma.			<p>mi trabajo.</p> <p>-Compromiso para alcanzar las metas establecidas.</p> <p>-Existe un horario de trabajo que permite atender mis necesidades personales:</p>	
			Toma de riesgos	<p>-Autonomía con la que desempeño mi trabajo.</p> <p>-Participación en las decisiones que afectan a mi trabajo.</p>		
			Estándares	Mejoramiento	<p>-El desempeño de las funciones del puesto permiten desarrollar un trabajo retador.</p> <p>-Planes de formación que tiene la empresa cuentan con mis necesidades.</p>	Censo
				Excelencia	<p>-Incentivo a la realización de un trabajo cada vez mejor.</p> <p>-El trabajo que realizo permite el desarrollo de mis capacidades.</p>	
Reconocimiento	Desempeño	-Otorgamiento de incentivos para el desempeño de mis tareas	Censo			

					-Responsabilidades y distribución de tareas.	
				Reconocimiento	-El salario que recibo es el adecuado -El aporte que realizo en mi trabajo es reconocido y recompensado.	
		Claridad	Misión y dirección	-La información existente de la Misión, Visión y Objetivos. -Información que necesito para hacer bien mi trabajo es oportuna, coherente. -Información que se brinda de resultados y/o situación de la organización.		Censo
			Organización y expectativas	-Forma en que me dan a conocer las responsabilidades que tengo y las tareas que debo realizar -La confianza en las decisiones que toman los altos directivos. -Conocimiento de lo que aporta mi trabajo al conjunto de la empresa es.		
		Espíritu de	Dedicación		-Trabajo de mi grupo.	Censo

			equipo	Orgullo	-Orgullo de pertenencia a la organización permite el desarrollo de un trabajo.	o
				Cooperación	-El apoyo que brindo de forma desinteresada, a compañeros que se encuentra en apuros. -Forma de solucionar un problema en mi grupo de trabajo.	
				Confianza	-Diálogo fluido y cordial con los compañeros. -Confianza en mis compañeros. -Forma en que se transmite un espíritu de equipo.	

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

40 promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias BCP de la ciudad de Cajamarca.

2.3.2. Muestra

La muestra está compuesta por los mismos 40 promotores y asesores de operaciones y ventas de cada una de las agencias del Banco de Crédito del Perú en Cajamarca, debido a que la cantidad de elementos es reducida, se optó por tomar a la totalidad (población muestral), es decir la muestra es la misma que la población, por ende se considera que es un censo

2.3.3. Unidad de estudio

Para esta investigación la unidad de estudio está conformado por cada promotor y asesor de operaciones de las agencias BCP de la ciudad de Cajamarca.

2.4. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas maneras de obtener información, en este caso se utilizó el censo, que ha sido estandarizado por el Modelo Hay Group y a la vez ha sido adaptado a la realidad de la organización. Para efecto de la investigación se manejó como instrumento la hoja censal.

Con el censo se buscó información de los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente se reunió estos datos individuales para obtener un conjunto de datos, en este caso se utilizó las preguntas cerradas ya que estas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, para esta investigación las respuestas incluyen varias alternativas definidas según la escala de Likert, para que permita facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos, donde 1 es muy ineficiente, 2 ineficiente, 3 ni eficiente,

ni eficiente, 4 eficiente y 5 muy eficiente. Es decir, esta escala mide la eficiencia de cada enunciado. La evaluación de la calidad de servicio se determinó en función del puntaje obtenido de cada encuesta.

2.5. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Método de la investigación: El método empleado fue Analítico – inductivo – deductivo.

Gestión de la autorización: Se solicitó autorización a cada uno de los gerentes de agencia para poder realizar la investigación.

Obtención de la muestra: Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando a todos los promotores y asesores de servicios de cada agencia.

Recolección de datos: se procedió a saludar y a preguntar a los promotores y asesores de servicios, si está dispuesto a responder una encuesta, los que muestran disposición se les explicó el motivo y se preguntó cada ítem del cuestionario. Las encuestas realizadas en cada una de las agencias tienen una codificación para clasificar y agrupar las encuestas; siendo el código uno (1) para la agencia Plaza de Armas, (2) para la agencia El Quinde (3) para la agencia Atahualpa (4) para la agencia Real Plaza.

Tabulación, ordenamiento y procesamiento de datos: Se procedió a la tabulación de información de forma manual en el programa Microsoft Excel, teniendo en cuenta la codificación de las encuestas de cada tienda, luego se agrupó las respuestas por cada Ítems del cuestionario. La información fue ordenada en tablas dinámicas para cada criterio, por agencias. El procedimiento de la información implicó el uso de gráficos y tablas utilizando las herramientas de Microsoft Excel.

Análisis de resultados: con la información obtenida se procedió a realizar un análisis descriptivo de acuerdo con las dimensiones de la variable de estudio.

En este caso se utilizó el análisis estadístico empleando la herramienta de la estadística descriptiva para los criterios tomando individualmente como los

porcentajes obtenidos que facilitaran la elaboración de gráficos para cada uno de los ítems y dimensiones establecidos en la investigación.

Así mismo para determinar la eficiencia del clima organizacional se tomó en cuenta una escala Likert cuyas categorías y baremo serán:

Tabla n.º 3. 2. Baremo de la eficiencia del clima organizacional

CATEGORÍAS	INTERVALO	INTERPRETACIÓN
1: Muy ineficiente	35-62	Ninguna de las condiciones planteadas por el modelo Hay Group, que se brinda a los colaboradores se cumplen
2: Ineficiente	63-90	Pocas de las condiciones planteadas por el modelo Hay Group s, que se brinda a los colaboradores se cumplen.
3: Ni eficiente, Ni eficiente	91-119	Equidad de condiciones planteadas por el modelo Hay Group, que se brinda a los colaboradores se cumplen
4: Eficiente	120-147	La mayoría de condiciones planteadas por el modelo Hay Group, que se brinda a los colaboradores se cumplen
5: Muy eficiente	148-175	Todas las condiciones planteadas por el modelo Hay Group, que se brinda

		a los colaboradores se cumplen
--	--	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III. RESULTADOS

Los datos para este estudio fueron recogidos mediante la aplicación de un censo, a los 40 promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca.

El censo se realizó mediante una visita a los promotores y asesores de operaciones y ventas. Donde cada uno de los ítems era valorados y calificados por ellos, considerando una escala de 5 puntos (donde 5 era la mayor puntuación posible y 1 la menor).

Se realizaron 40 encuestas en total, 8 en la Agencia El Quinde, 6 en la Agencia Real Plaza, 10 en la Agencia Atahualpa y 16 en la Agencia Central Cajamarca; dichas encuestas se llevaron a cabo durante el mes de marzo del 2018. Es así que se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla n.º 4.1. Valoración porcentual y moda: Dimensión de flexibilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
1. El establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad es:	25%	63%	13%	0%	0%	4	Eficiente
2. La flexibilidad y justicia ante las peticiones que solicito es:	38%	38%	25%	0%	0%	4	Eficiente
3. La flexibilidad para que otros asuman mis tareas en mi ausencia es:	13%	63%	25%	0%	0%	4	Eficiente
4. La motivación a desarrollar mis propias ideas es:	13%	75%	13%	0%	0%	4	Eficiente

5. El apoyo para hacer mi trabajo de distintas formas es:	13%	63%	25%	0%	0%	4	Eficiente
6. El ambiente laboral que apoya la innovación es:	25%	50%	25%	0%	0%	4	Eficiente
7. El cumplimiento de los estándares de desempeño y/o rendimiento es:	38%	38%	25%	0%	0%	4	Eficiente
FLEXIBILIDAD	23%	55%	21%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

Elaboración: Propia.

Se puede observar en la tabla N°4.1, la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de flexibilidad.

En el ítem 1, del 100% un 63% de los censados consideran que el establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad es eficiente.

En el ítem 2, del 100% se evidencia que para el 38% de los censados la flexibilidad y justicia ante las peticiones que solicito es eficiente y en un 38% muy eficiente.

En el ítem 3, del 100% se revela que para un 63% de los censados la flexibilidad para que otros asuman mis tareas en mi ausencia es eficiente.

En el ítem 4, del 100% se aprecia que para un 74% la motivación a desarrollar sus propias ideas es eficiente.

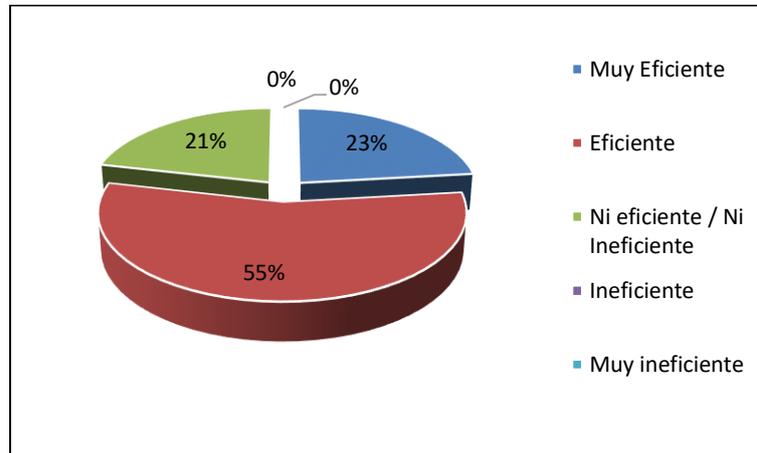
En el ítem 5, del 100% se muestra que para un 63% de los censados el apoyo para hacer su trabajo de distintas formas es eficiente.

En el ítem 6, del 100% se observa que para un 71% de los censados el ambiente laboral que apoya la innovación es eficiente.

En el ítem 7, del 100% se muestra que para el 38% de los censados el cumplimiento de los estándares de desempeño y/o rendimiento es eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de flexibilidad como eficiente.

Figura n.º 4.1. Distribución total porcentual de la dimensión de flexibilidad.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de flexibilidad del 100% el 23% de los censados considera que es muy eficiente, un 55% eficiente, 21% ni eficiente ni ineficiente, así también podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente ni muy ineficiente. Datos que permiten corroborar la implicancia que tiene lo establecido por el BCP, en cuanto a lo que corresponde a la dimensión de flexibilidad, como por ejemplo la existencia de estándares de desempeño y/o rendimiento cuya finalidad es regular y normar el comportamiento de los colaboradores.

Tabla n.º 4.2 Valoración porcentual y moda: Dimensión de responsabilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓ N
	Muy Eficient e	Eficient e	Ni eficiente / Ni Ineficien te	Ineficien te	Muy ineficient e		
8. La motivación con la que realizo mi trabajo es:	25%	63%	13%	0%	0%	4	Eficiente
9. La responsabilidad que asumo en el trabajo que realizo es:	25%	63%	13%	0%	0%	4	Eficiente

10. El conocimiento y las exigencias que requieren mi trabajo son:	38%	50%	13%	0%	0%	4	Eficiente
11. El compromiso para alcanzar las metas establecidas son:	50%	38%	13%	0%	0%	4	Eficiente
12. El horario de trabajo permite atender mis necesidades personales de forma:	38%	63%	0%	0%	0%	4	Eficiente
13. La autonomía con la que desempeño mi trabajo es:	38%	50%	13%	0%	0%	4	Eficiente
14. La participación que tengo en la toma decisiones importantes es:	13%	75%	13%	0%	0%	4	Eficiente
% RESPONSABILIDAD	32%	57%	11%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

Elaboración: Propia.

Se puede observar en la tabla N°4.2. la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de responsabilidad.

En el ítem 8, del 100% un 63% de los censados consideran que la motivación con la que realizan su trabajo es eficiente.

En el ítem 9, del 100% se evidencia que para el 63% de los censados la responsabilidad que asume en el trabajo que realizan es eficiente.

En el ítem 10, del 100% se revela que para un 50% de los censados el conocimiento y las exigencias que requieren su trabajo es eficiente.

En el ítem 11, del 100% se visualiza que para un 50% de los censados el compromiso para alcanzar las metas establecidas son muy eficientes.

En el ítem 12, del 100% se muestra que para un 63% de los censados el horario de trabajo permite atender sus necesidades personales de forma eficiente.

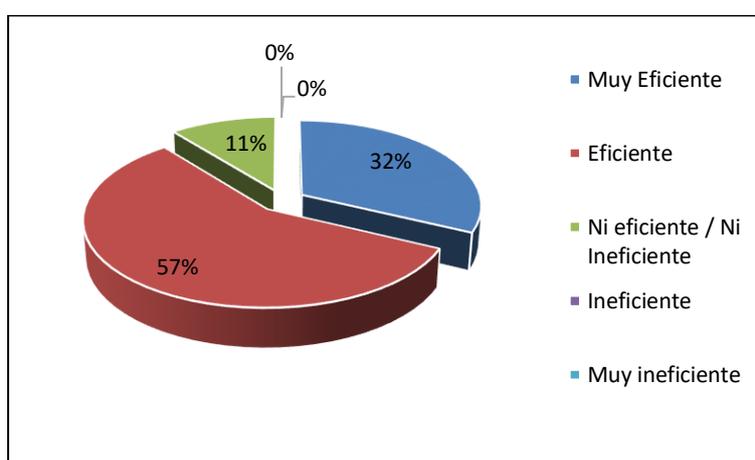
En el ítem 13, del 100% se observa que para un 50% de los censados la autonomía con la que desempeñan su trabajo es eficiente.

En el ítem 14, del 100% se muestra que para el 75% de los censados la participación que tienen en la toma decisiones importantes es eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de responsabilidad como eficiente.

+

Figura n.º 4. 2. Distribución total porcentual de la dimensión de responsabilidad.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de responsabilidad del 100% el 32% de los censados consideran que es muy eficiente, un 57% eficiente, 11% ni eficiente ni ineficiente, 2% ineficiente y además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea muy ineficiente. Datos que permiten conocer la calificación de la dimensión es correcta, esto se debe principalmente a que se incentiva el compromiso para el alcance de metas, las exigencias que se solicita entre otros, cuyo objetivo es fomentar la responsabilidad en los colaboradores.

Tabla n.º 4.3. Valoración porcentual y moda: Dimensión de estándares del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
15. El desempeño de las funciones de mi puesto permiten desarrollar un trabajo:	13%	88%	0%	0%	0%	4	Eficiente
16. Los planes de formación que tiene la empresa toman en cuenta mis necesidades y se desarrollan de forma:	25%	75%	0%	0%	0%	4	Eficiente
17. El incentivo a la realización de un trabajo cada vez mejores:	38%	50%	13%	0%	0%	4	Eficiente
18. El trabajo que realizo permite el desarrollo de mis capacidades de forma:	25%	38%	38%	0%	0%	5	Eficiente
% ESTÁNDARES	25%	63%	13%	0%	0%	5	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

Elaboración: Propia.

Se puede observar en la tabla N°4.3. la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de estándares.

En el ítem 15, del 100% un 88% de los censados consideran que el desempeño de las funciones de sus puestos permite desarrollar un trabajo eficiente.

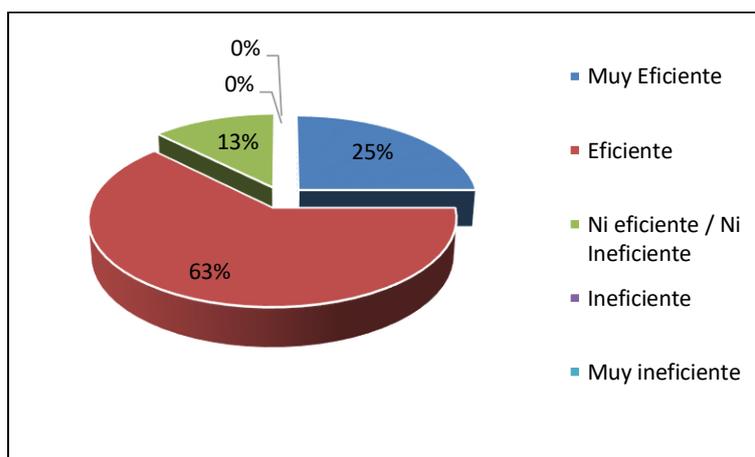
En el ítem 16, del 100% se evidencia que para el 75% de los censados los planes de formación que tiene la empresa toman en cuenta sus necesidades y se desarrollan de forma eficiente.

En el ítem 17, del 100% se revela que para un 50% de los censados el incentivo a la realización de un trabajo cada vez mejor es eficiente.

En el ítem 18, del 100% se visualiza que para un 63% de los censados el trabajo que realizo permite el desarrollo de mis capacidades de forma eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de estándares como eficiente.

Figura n.º 4. 3. Distribución total porcentual de la dimensión de estándares.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de estándares del 100% el 25% de los censados considera que es muy eficiente, un 63% eficiente, 13% ni eficiente ni ineficiente, y además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente ni muy ineficiente. Información que confirma que la empresa está trabajando en alcanzar la máxima eficiencia, a través de planes de formación que tomen en cuenta las necesidades de los colaboradores, incentivos a la realización de un trabajo cada vez mejor, entre otros.

Tabla n.º 4.4. Valoración porcentual y moda: Dimensión de reconocimiento del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
19. El otorgamiento de incentivos para el desempeño de mis tareas son:	50%	25%	25%	0%	0%	4	Eficiente
20. Las responsabilidades y tareas están distribuidas de forma:	13%	50%	38%	0%	0%	4	Eficiente
21. El salario que recibo es el adecuado y es distribuido de forma:	38%	50%	13%	0%	0%	4	Eficiente
22. El aporte que realizo en mi trabajo es reconocido y recompensado de forma:	13%	75%	13%	0%	0%	4	Eficiente
% RECONOCIMIENTO	28%	50%	22%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

Elaboración: Propia.

Se puede observar en la tabla n°4.4. la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de reconocimiento.

En el ítem 19, del 100% un 50% de los censados consideran que el otorgamiento de incentivos para el desempeño de sus tareas son muy eficientes.

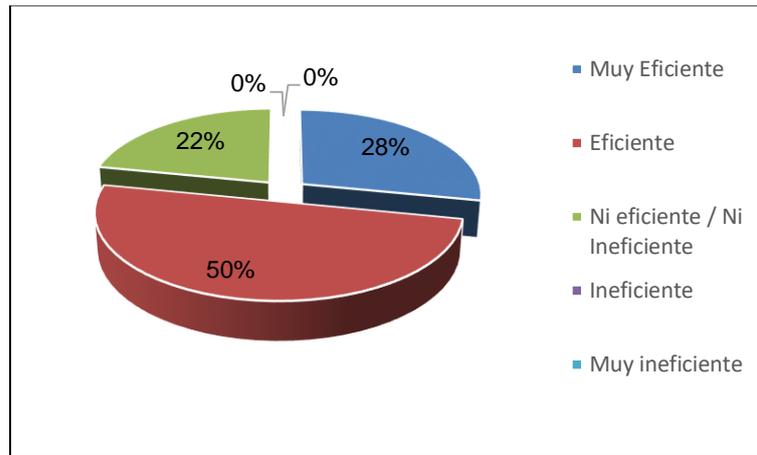
En el ítem 20, del 100% se evidencia que para el 50% de los censados las responsabilidades y tareas están distribuidas de forma eficiente.

En el ítem 21, del 100% se revela que para un 50% de los censados el salario que reciben es el adecuado y es distribuido de forma eficiente.

En el ítem 22, del 100% se visualiza que para un 75% de los censados el aporte que realizan en su trabajo es reconocido y recompensado de forma eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de reconocimiento como eficiente.

Figura n.º 4. 4. Distribución total porcentual de la dimensión de reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de reconocimiento del 100% el 28% de los censados considera que es muy eficiente, un 50% eficiente, 22% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Esto quiere decir que las agencias BCP de la ciudad de Cajamarca buscan reconocer y recompensar el trabajo bien hecho y se diferencian niveles de desempeño.

Tabla n.º 4. 5. Valoración porcentual y moda: Dimensión de claridad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

ÍTEM	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓ N
	Muy Eficient e	Eficient e	Ni eficiente / Ni Ineficient e	Ineficient e	Muy ineficient e		
23. La información existente de la	38%	50%	13%	0%	0%	4	Eficiente

Misión, Visión y Objetivos son transmitidos de forma:								
24. La información que necesito para hacer bien mi trabajo es oportuna, coherente y:	50%	50%	0%	0%	0%	4	Eficiente	
25. La información que se brinda de resultados y/o situación de la organización es:	25%	38%	38%	0%	0%	4	Eficiente	
26. La forma en que me dan a conocer las responsabilidades que tengo y las tareas que debo realizar son:	13%	50%	38%	0%	0%	4	Eficiente	
27. La confianza que tengo en las decisiones que toman los altos directivos es:	25%	38%	38%	0%	0%	4	Eficiente	
28. El conocimiento de lo que aporta mi trabajo al conjunto de la empresa es:	38%	38%	25%	0%	0%	4	Eficiente	
% CLARIDAD	31%	44%	25%	0%	0%	4	Eficiente	

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

Elaboración: Propia.

Se puede observar en la tabla N°4.5. la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de claridad.

En el ítem 23, del 100% un 50% de los censados consideran que la información existente de la Misión, Visión y Objetivos son transmitidos de forma eficiente, así mismo el otro 50% es muy eficiente.

En el ítem 24, del 100% se evidencia que para el 50% de los censados la información que necesitan para hacer bien su trabajo es oportuna, coherente y eficiente.

En el ítem 25, del 100% se revela que para un 38% de los censados la información que se brinda de resultados y/o situación de la organización es eficiente.

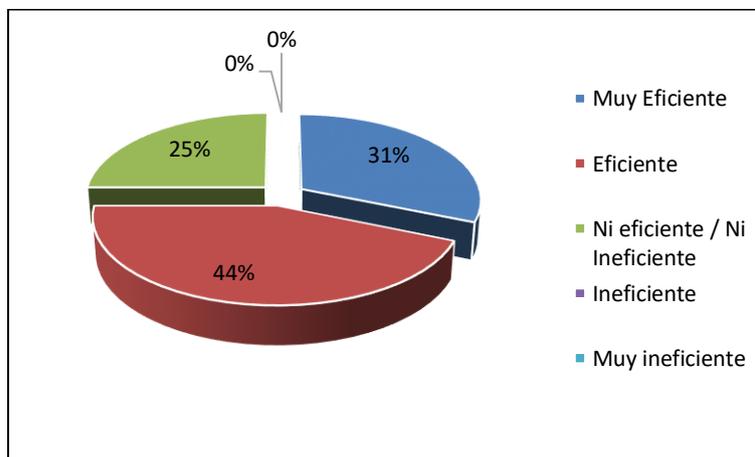
En el ítem 26, del 100% se visualiza que para un 50% de los censados la forma en que dan a conocer las responsabilidades que tienen y las tareas que deben realizar son eficientes.

En el ítem 27, del 100% se muestra que para un 38% de los censados, la confianza que tienen en las decisiones que toman los altos directivos es eficiente.

En el ítem 28, del 100% se observa que para un 38% de los censados el conocimiento de lo que aporta su trabajo al conjunto de la empresa es muy eficiente, mientras que el otro 38% es muy eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de claridad como eficiente.

Figura n.º 4.5. Distribución total porcentual de la dimensión de claridad.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de claridad del 100% el 31% de los censados considera que es muy eficiente, un 44% eficiente, 25% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Los datos evidencian el trabajo en los procesos, que permiten que el colaborador pueda desarrollar sus actividades de manera correcta, y dirigir sus esfuerzos al

cumplimiento de las metas trazadas por los directivos. El colaborador conoce lo que se espera de él, y como contribuye a los objetivos de la organización.

Tabla n.º 4.6. Valoración porcentual y moda: Dimensión de espíritu de equipo del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
29. El trabajo de mi grupo es:	38%	25%	38%	0%	0%	4	Eficiente
30. El orgullo de pertenencia a la organización permite el desarrollo de un trabajo:	38%	50%	13%	0%	0%	4	Eficiente
31. El apoyo que brindo de forma desinteresada, cuando un compañero está en apuros es:	13%	63%	25%	0%	0%	4	Eficiente
32. La forma de solucionar un problema en mi grupo de trabajo es:	25%	38%	38%	0%	0%	4	Eficiente
33. Mantengo un diálogo fluido y cordial con los compañeros de forma:	13%	50%	38%	0%	0%	4	Eficiente
34. Tengo confianza en mis compañeros, ya que realizan un trabajo:	50%	38%	13%	0%	0%	4	Eficiente
35. La forma en que se transmite un espíritu de equipo es:	38%	63%	0%	0%	0%	4	Eficiente

ESPIRITU DE EQUIPO	25%	46%	29%	0%	0%	4	Eficiente
---------------------------	-----	-----	-----	----	----	---	------------------

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

Elaboración: Propia.

Se puede observar en la tabla N°4.6. la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de reconocimiento.

En el ítem 29, del 100% un 38% de los censados consideran que el trabajo de su grupo es muy eficiente.

En el ítem 30, del 100% se evidencia que para el 50% de los censados el orgullo de pertenencia a la organización permite el desarrollo de un trabajo eficiente.

En el ítem 31, del 100% se revela que para un 63% de los censados el apoyo que brindan de forma desinteresada, cuando un compañero está en apuros es eficiente.

En el ítem 32, del 100% se visualiza que para un 38% de los censados la forma de solucionar un problema de su grupo de trabajo es eficiente.

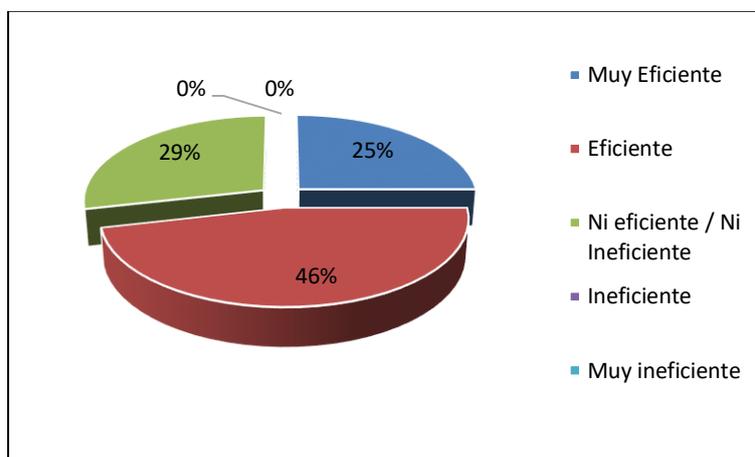
En el ítem 33, del 100% se muestra que para un 50% de los censados mantienen un diálogo fluido y cordial con los compañeros de forma eficiente.

En el ítem 34, del 100% se observa que un 50% de los censados tienen confianza en sus compañeros, ya que realizan un trabajo muy eficiente

En el ítem 35, del 100% se muestra que para el 63% de los censados la forma en que se transmite un espíritu de equipo es eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de espíritu de equipo como eficiente.

Figura n.º 4. 6. Distribución total porcentual de la dimensión de espíritu de equipo.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de espíritu de equipo del 100% el 25% de los censados considera que es muy eficiente, un 46% eficiente, 29% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Crear este sentimiento en los colaboradores es muy importante pues motivan e incentivan la lealtad de los colaboradores, tal como muestra los resultados obtenidos de los censados, pues indican confiar en sus compañeros, los inconvenientes se solucionan de manera eficiente.

Tabla n.º 4.7. Eficiencia de las dimensiones del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

DIMENSION	AGENCIA	
	BCP - QUINDE	
FLEXIBILIDAD	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	100%
	Muy Eficiente	0%
RESPONSABILIDAD	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	50%
	Muy Eficiente	50%
ESTANDARES	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%

	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	50%
	Muy Eficiente	50%
RECONOCIMIENTO	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	50%
	Muy Eficiente	50%
	CLARIDAD	Muy ineficiente
Ineficiente		0%
Ni eficiente / Ni Ineficiente		0%
Eficiente		75%
Muy Eficiente		25%
ESPIRITU DE EQUIPO	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	88%
	Muy Eficiente	13%

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP El Quinde – Cajamarca.

Elaboración: Propia

Se puede observar en la tabla N°4.7. la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP El Quinde de la ciudad de Cajamarca respecto a todas las dimensiones que conforman el clima organizacional se encuentran en el rango de muy eficiente y eficiente.

Tabla n.º 4.8. Valoración porcentual y moda: Dimensión de flexibilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
1. El establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas	17%	67%	17%	0%	0%	4	Eficiente

de la entidad es:							
2. La flexibilidad y justicia ante las peticiones que solicito es:	17%	67%	17%	0%	0%	4	Eficiente
3. La flexibilidad para que otros asuman mis tareas en mi ausencia es:	50%	50%	0%	0%	0%	4	Eficiente
4. La motivación a desarrollar mis propias ideas es:	33%	50%	17%	0%	0%	4	Eficiente
5. El apoyo para hacer mi trabajo de distintas formas es:	67%	17%	17%	0%	0%	4	Eficiente
6. El ambiente laboral que apoya la innovación es:	0%	83%	17%	0%	0%	4	Eficiente
7. El cumplimiento de los estándares de desempeño y/o rendimiento es:	33%	33%	33%	0%	0%	4	Eficiente
FLEXIBILIDAD	31%	52%	17%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Real Plaza – Cajamarca.

Elaboración: Propia

Se puede observar en la tabla N°4.8 la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de flexibilidad.

En el ítem 1, del 100% un 67% de los censados considera que el establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad es eficiente.

En el ítem 2, del 100% se evidencia que el 67% de los censados considera que la flexibilidad y justicia ante las peticiones que solicita es eficiente.

El ítem 3, del 100% se revela que 50% de los censados percibe que la flexibilidad para que otros asuman sus tareas en su ausencia es eficiente y el otro 50% considera que es muy eficiente.

En el ítem 4, del 100% se aprecia que un 50% de los censados percibe que la motivación a desarrollar sus propias ideas es eficiente.

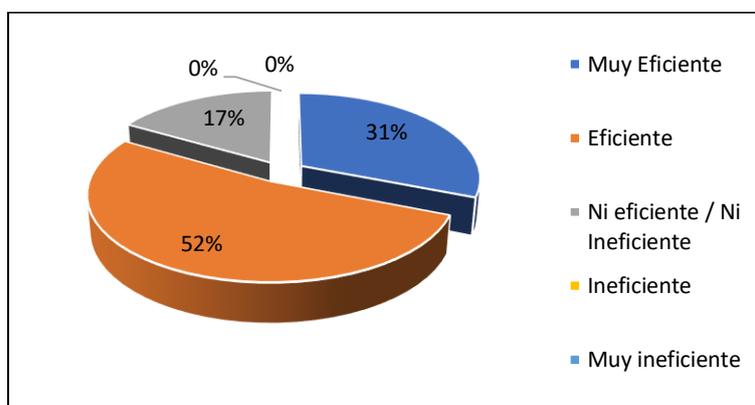
El ítem 5, del 100% se muestra que un 67% de los censados considera que el apoyo para hacer su trabajo es muy eficiente.

El ítem 6, muestra que 83% de los censados apoya que el ambiente laboral que apoya la innovación es eficiente.

En el ítem 7, del 100% el 33 % considera que el cumplimiento de los estándares de desempeño y/o rendimiento es muy eficiente, 33% eficiente y 33% ni eficiente ni ineficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de flexibilidad como eficiente.

Figura n.º 4. 7. Distribución total porcentual de la dimensión de flexibilidad.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de flexibilidad del 100% el 31% de los censados considera que es muy eficiente, un 52% eficiente, 17% ni eficiente ni ineficiente, así también podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente ni muy ineficiente. Estos resultados se dan gracias al apoyo que brinda el BCP para aceptar nuevas ideas y maneras de llevar a cabo el trabajo, así como también la flexibilidad con la que otra persona pueda asumir las funciones que un colaborador desarrolla, estos son un

pequeño ejemplo de los indicadores que permiten que esta dimensión sea calificada de la manera que han arrojado los resultados.

Tabla n.º 4.9. Valoración porcentual y moda: Dimensión de responsabilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
8.La motivación con la que realizo mi trabajo es:	0%	83%	17%	0%	0%	4	Eficiente
9.La responsabilidad que asumo en el trabajo que realizo es:	50%	33%	17%	0%	0%	4	Eficiente
10.El conocimiento y las exigencias que requieren mi trabajo son:	0%	67%	33%	0%	0%	4	Eficiente
11.El compromiso para alcanzar las metas establecidas son:	33%	50%	17%	0%	0%	4	Eficiente
12. El horario de trabajo permite atender mis necesidades personales de forma:	33%	50%	17%	0%	0%	4	Eficiente
13.La autonomía con la que desempeño mi trabajo es:	50%	17%	33%	0%	0%	4	Eficiente
14.La participación que tengo en la toma decisiones importantes es:	0%	83%	17%	0%	0%	4	Eficiente
% RESPONSABILIDAD	24%	55%	21%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Real Plaza – Cajamarca.

Elaboración: Propia

En función de la información presentada en la tabla N°4.9, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de responsabilidad.

En el ítem 8, del 100% el 83 % de los censados señalan que la motivación con la que realizan su trabajo es eficiente.

En el ítem 9, del 100% el 50 % de los censados señalan que la responsabilidad que asumen en el trabajo que realizan es muy eficiente.

En el ítem 10, del 100% el 67 % de los censados señalan que el conocimiento y las exigencias que requiere su trabajo es eficiente.

En el ítem 11, del 100% el 50 % de censados señalan que el compromiso para alcanzar sus metas establecidas son eficientes.

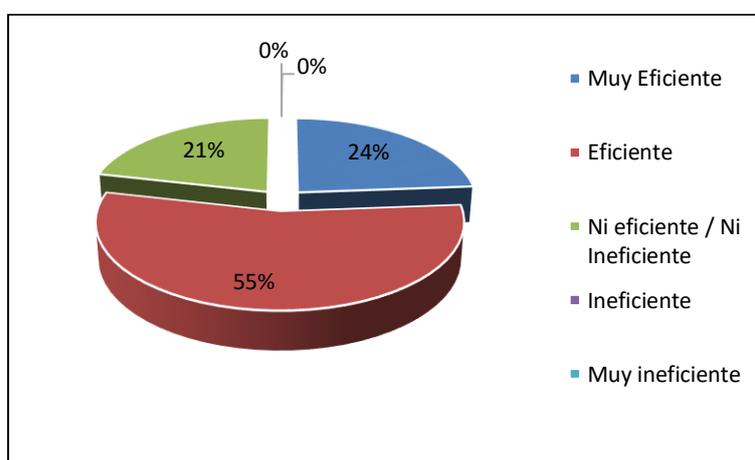
En el ítem 12, del 100% el 50 % de los censados señalan que el horario de trabajo permite atender sus necesidades personales de forma eficiente.

En el ítem 13, del 100% el 50 % de los censados señalan que la autonomía con la que desempeñan su trabajo es muy eficiente.

En el ítem 14, del 100% el 83 % de los censados señalan que la participación que tienen en la toma decisiones importantes es eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de responsabilidad como eficiente.

Figura n.º 4. 8. Distribución total porcentual de la dimensión de responsabilidad.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de responsabilidad del 100% el 24% de los censados considera que es muy eficiente, un 55% eficiente, 21% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, muy ineficiente. Lo que implica que los colaboradores de las agencias BCP – Cajamarca sienten que cuentan con la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo

Tabla n.º 4.10. Valoración porcentual y moda: Dimensión de estándares del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
15. El desempeño de las funciones de mi puesto permiten desarrollar un trabajo:	33%	50%	17%	0%	0%	4	Eficiente
16. Los planes de formación que tiene la empresa toman en cuenta mis necesidades y se desarrollan de forma:	50%	17%	33%	0%	0%	4	Eficiente
17. El incentivo a la realización de un trabajo cada vez mejores:	0%	83%	17%	0%	0%	4	Eficiente
18. El trabajo que realizo permite el desarrollo de mis capacidades de forma:	33%	50%	17%	0%	0%	5	Eficiente
% ESTÁNDARES	29%	50%	21%	0%	0%	5	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Real Plaza – Cajamarca.

Elaboración: Propia

Se puede observar en la tabla N°4.10. la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de estándares.

En el ítem 15, del 100% el 50% de los censados señalan que el desempeño de las funciones de su puesto permite desarrollar un trabajo eficiente.

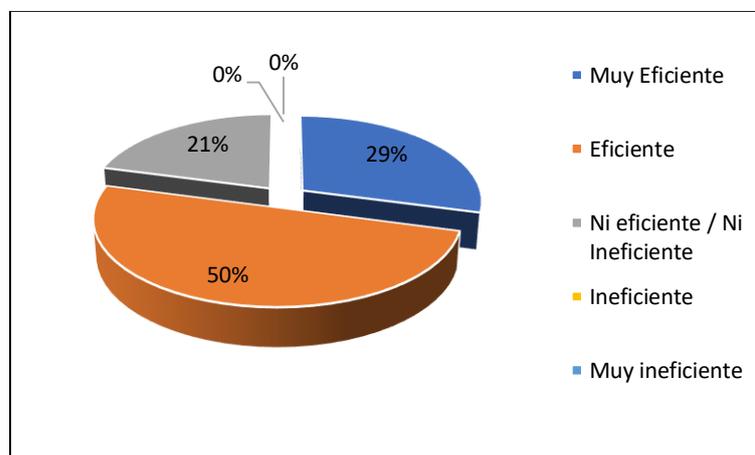
En el ítem 16, del 100% el 50% de los censados señalan que los planes de formación que tiene la empresa toman en cuenta sus necesidades y se desarrollan de forma muy eficiente.

En el ítem 17, del 100% el 83% de los censados señalan que el incentivo a la realización de un trabajo cada vez mejor, es eficiente.

En el ítem 18, del 100% el 50% de los censados señalan que el trabajo que realizan permite el desarrollo de sus capacidades de forma eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de estándares como eficiente.

Figura n.º 4. 9. Distribución total porcentual de la dimensión de estándares.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de estándares del 100% el 29 % de los censados considera que es muy eficiente, un 50% eficiente, 21% ni eficiente ni ineficiente, y además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente ni muy ineficiente. Esto muestra el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

Tabla n.º 4. 11. Valoración porcentual y moda: Dimensión de reconocimiento del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
19. El otorgamiento de incentivos para el desempeño de mis tareas son:	83%	17%	0%	0%	0%	4	Eficiente
20. Las responsabilidades y tareas están distribuidas de forma:	17%	67%	17%	0%	0%	4	Eficiente
21. El salario que recibo es el adecuado y es distribuido de forma:	33%	50%	17%	0%	0%	4	Eficiente
22. El aporte que realizo en mi trabajo es reconocido y recompensado de forma:	0%	83%	17%	0%	0%	4	Eficiente
% RECONOCIMIENTO	33%	54%	13%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Real Plaza – Cajamarca.

Elaboración: Propia

En función de la información presentada en la tabla N°4.11, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de reconocimiento.

En el ítem 19, del 100% el 83% de los censados señalan que el otorgamiento de incentivos para el desempeño de sus tareas es muy eficiente.

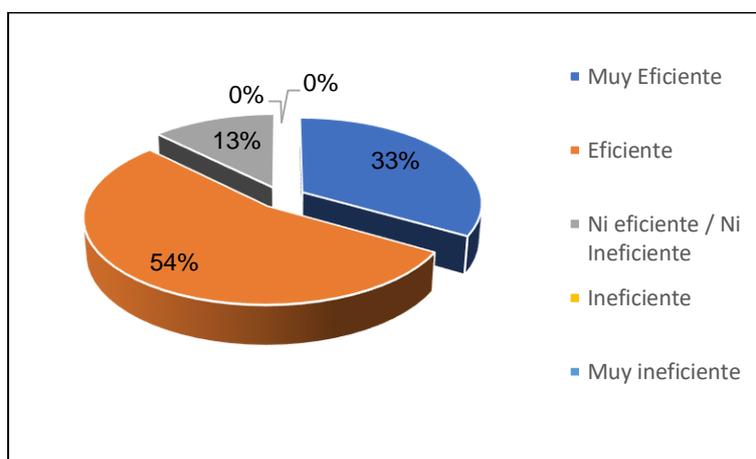
En el ítem 20, del 100% el 67% de los censados señalan que las responsabilidades y tareas están distribuidas de forma eficiente.

En el ítem 21, del 100% el 71% de los censados señalan que el salario que reciben es el adecuado y es distribuido de forma eficiente.

En el ítem 22, del 100% el 83% de los censados señalan que el aporte que realizan en su trabajo es reconocido y recompensado de forma eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de reconocimiento como eficiente.

Figura n.º 4. 10. Distribución total porcentual de la dimensión de reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de reconocimiento del 100% el 33% de los censados considera que es muy eficiente, un 54% eficiente, 13% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Dichos resultados responden a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Tabla n.º 4.12. Valoración porcentual y moda: Dimensión de claridad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca.

ÍTEM	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓ N
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		

23. La información existente de la Misión, Visión y Objetivos son transmitidos de forma:	67%	33%	0%	0%	0%	4	Eficiente
24. La información que necesito para hacer bien mi trabajo es oportuna, coherente y:	17%	67%	17%	0%	0%	4	Eficiente
25. La información que se brinda de resultados y/o situación de la organización es:	33%	50%	17%	0%	0%	4	Eficiente
26. La forma en que me dan a conocer las responsabilidades que tengo y las tareas que debo realizar son:	33%	67%	0%	0%	0%	4	Eficiente
27. La confianza que tengo en las decisiones que toman los altos directivos es:	33%	67%	0%	0%	0%	4	Eficiente
28. El conocimiento de lo que aporta mi trabajo al conjunto de la empresa es:	33%	67%	0%	0%	0%	4	Eficiente
% CLARIDAD	36%	58%	6%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Real Plaza – Cajamarca.

Elaboración: Propia

En función de la información presentada en la tabla N°4.12, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de claridad.

En el ítem 23, del 100% el 67% de los censados señalan que la información existente de la Misión, Visión y Objetivos son transmitidos de forma muy eficiente.

En el ítem 24, del 100% el 67% de los censados señalan que la información que necesitan para hacer bien su trabajo es oportuna, coherente y eficiente.

En el ítem 25, del 100% el 50% de los censados señalan que la información que se brinda de resultados y/o situación de la organización es eficiente.

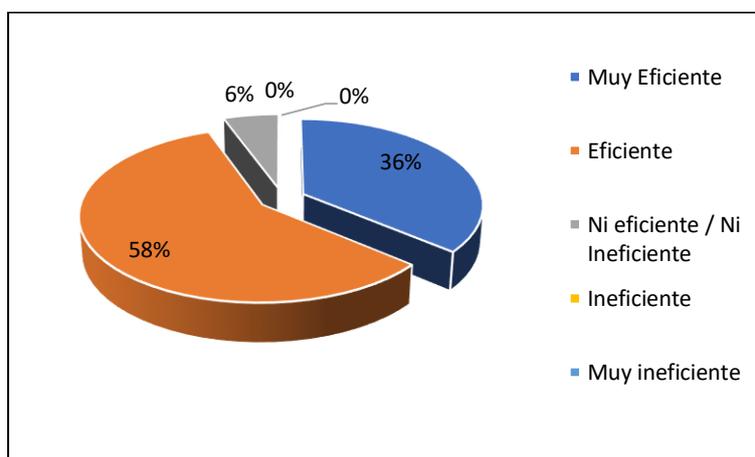
En el ítem 26, del 100% el 67% de los censados señalan que la forma en que se da a conocer las responsabilidades que tienen y las tareas que deben realizar son eficientes.

En el ítem 27, del 100% el 67% de los censados señalan que la confianza que tienen en las decisiones que toman los altos directivos son eficientes.

En el ítem 28, del 100% el 67% de los censados señalan que el conocimiento de lo que aporta su trabajo al conjunto de la empresa es eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de claridad como eficiente.

Figura n.º 4. 11. Distribución total porcentual de la dimensión de claridad.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de claridad del 100% el 36% de los censados considera que es muy eficiente, un 58% eficiente, 6% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Estos resultados son la respuesta a que cada uno de los colaboradores sabe lo

que se espera de él, y como contribuye a los objetivos de la organización. Además Incluye el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa.

Tabla n.º 4. 13. Valoración porcentual y moda: Dimensión de espíritu de equipo del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
29. El trabajo de mi grupo es:	50%	50%	0%	0%	0%	4	Eficiente
30. El orgullo de pertenencia a la organización permite el desarrollo de un trabajo:	0%	100%	0%	0%	0%	4	Eficiente
31. El apoyo que brindo de forma desinteresada, cuando un compañero está en apuros es:	17%	67%	17%	0%	0%	4	Eficiente
32. La forma de solucionar un problema en mi grupo de trabajo es:	17%	67%	17%	0%	0%	4	Eficiente
33. Mantengo un diálogo fluido y cordial con los compañeros de forma:	17%	67%	17%	0%	0%	4	Eficiente
34. Tengo confianza en mis compañeros, ya que realizan un trabajo:	33%	67%	0%	0%	0%	4	Eficiente
35. La forma en que se transmite un espíritu de equipo es:	17%	83%	0%	0%	0%	4	Eficiente

ESPÍRITU DE EQUIPO	21%	71%	7%	0%	0%	4	Eficiente
---------------------------	-----	-----	----	----	----	---	------------------

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Real Plaza – Cajamarca.

Elaboración: Propia

En función de la información presentada en la tabla N°4.13, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de responsabilidad.

En el ítem 29, del 100% el 50% de los censados señalan que el trabajo de su grupo es muy eficiente y el otro 50 % indica que es eficiente.

En el ítem 30, del 100% el 100% de los censados señalan que el orgullo de pertenencia a la organización permite el desarrollo de un trabajo eficiente.

En el ítem 31, del 100% el 67% de los censados señalan que el apoyo que brindan de forma desinteresada, cuando un compañero está en apuros es eficiente.

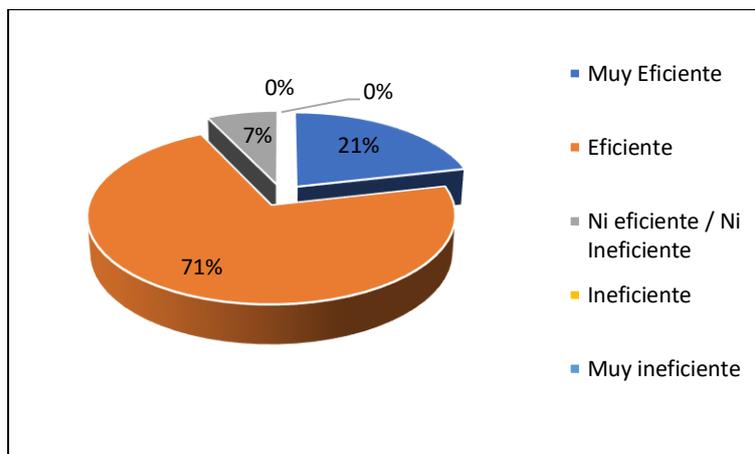
En el ítem 32, del 100% el 67% de los censados señala que la forma de solucionar un problema en su grupo de trabajo es eficiente.

En el ítem 33, del 100% el 67% de los censados señalan que mantienen un diálogo fluido y cordial con los compañeros de forma eficiente.

En el ítem 34, del 100% el 67% de los censados señalan que tienen confianza en sus compañeros, ya que realizan un trabajo eficiente.

En el ítem 35, del 100% el 83% de los censados señalan que la forma en que se transmite un espíritu de equipo es eficiente.

Figura n.º 4.12. Distribución total porcentual de la dimensión de espíritu de equipo.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de espíritu de equipo del 100% el 71% de los censados considera que es muy eficiente, un 21% eficiente, 7% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Es decir estos datos nos confirman que existe la sensación de compartir los objetivos personales, con los compañeros de equipo y con los de la organización.

Tabla n.º 4.14. Eficiencia de las dimensiones del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Real Plaza – Cajamarca.

DIMENSION	AGENCIA	BCP - REAL PLAZA CAJAMARCA	
FLEXIBILIDAD	Muy ineficiente		0%
	Ineficiente		0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente		0%
	Eficiente		67%
	Muy Eficiente		33%
RESPONSABILIDAD	Muy ineficiente		0%
	Ineficiente		0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente		17%
	Eficiente		67%
	Muy Eficiente		17%
ESTANDARES	Muy ineficiente		0%
	Ineficiente		0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente		0%
	Eficiente		50%

	Muy Eficiente	50%
RECONOCIMIENTO	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	33%
	Muy Eficiente	67%
CLARIDAD	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	33%
	Muy Eficiente	67%
ESPIRITU DE EQUIPO	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	67%
	Muy Eficiente	33%

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Real Plaza – Cajamarca.

Elaboración: Propia

Se puede observar en la tabla N°4.14. la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Real Plaza - Cajamarca respecto a todas las dimensiones que conforman el clima organizacional se encuentran en el rango de muy eficiente y eficiente.

Tabla n.º 4.15. Valoración porcentual y moda: Dimensión de flexibilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa-Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
1. El establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad es:	10%	80%	10%	0%	0%	4	Eficiente
2. La flexibilidad y justicia ante las peticiones que	20%	50%	30%	0%	0%	4	Eficiente

solicito es:							
3. La flexibilidad para que otros asuman mis tareas en mi ausencia es:	20%	80%	0%	0%	0%	4	Eficiente
4. La motivación a desarrollar mis propias ideas es:	20%	50%	30%	0%	0%	4	Eficiente
5. El apoyo para hacer mi trabajo de distinta formas es:	20%	50%	30%	0%	0%	4	Eficiente
6. El ambiente laboral que apoya la innovación es:	30%	50%	20%	0%	0%	4	Eficiente
7. El cumplimiento de los estándares de desempeño y/o rendimiento es:	50%	40%	10%	0%	0%	4	Eficiente
FLEXIBILIDAD	24%	57%	19%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Atahualpa – Cajamarca.

Elaboración: Propia

Se puede observar en la tabla N°4.15 la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de flexibilidad.

En el ítem 1, del 100% un 80% de los censados considera que el establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad es eficiente.

En el ítem 2, del 100% se evidencia que el 50% de los censados considera que la flexibilidad y justicia ante las peticiones que solicita es eficiente.

El ítem 3, del 100% revela que 80% de los censados percibe que la flexibilidad para que otros asuman sus tareas en su ausencia es eficiente.

En el ítem 4, del 100% se aprecia que un 50% de los censados percibe que la motivación a desarrollar sus propias ideas es eficiente.

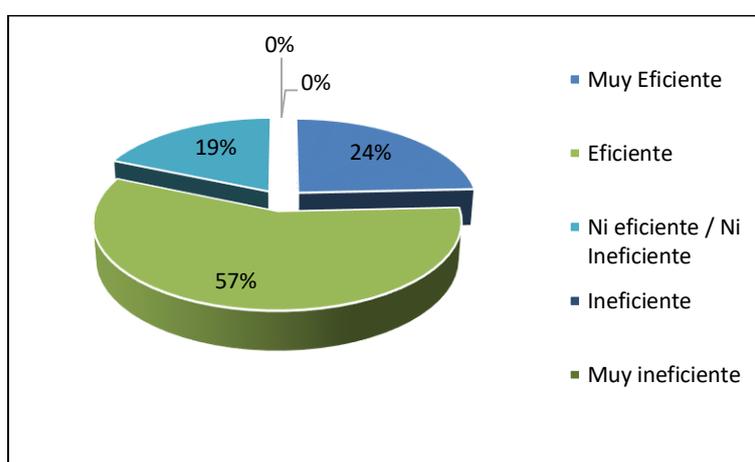
El ítem 5, del 100% se muestra que un 50% de los censados considera que el apoyo para hacer su trabajo es eficiente.

El ítem 6, del 100% se muestra que 50% de los censados apoya que el ambiente laboral que apoya la innovación es eficiente.

En el ítem 7, del 100% el 50% considera que el cumplimiento de los estándares de desempeño y/o rendimiento es muy eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de flexibilidad como eficiente.

Figura n.º 4. 13. Distribución total porcentual de la dimensión de flexibilidad.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de flexibilidad del 100% el 24% de los censados considera que es muy eficiente, un 57% eficiente, 19% ni eficiente ni ineficiente, así también podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente ni muy ineficiente. Estos resultados muestran la existencia de cierta libertad de las personas en su desempeño laboral, ya sea proponiendo nuevos métodos y estrategias para alcanzar una meta.

Tabla n.º 4. 16. Valoración porcentual y moda: Dimensión de responsabilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa-Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓ N
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		

8. La motivación con la que realizo mi trabajo es:	20%	40%	40%	0%	0%	4	Eficiente
9. La responsabilidad que asumo en el trabajo que realizo es:	40%	60%	0%	0%	0%	4	Eficiente
10. El conocimiento y las exigencias que requieren mi trabajo son:	50%	40%	10%	0%	0%	4	Eficiente
11. El compromiso para alcanzar las metas establecidas son:	40%	40%	20%	0%	0%	4	Eficiente
12. El horario de trabajo permite atender mis necesidades personales de forma:	50%	10%	40%	0%	0%	4	Eficiente
13. La autonomía con la que desempeño mi trabajo es:	60%	30%	10%	0%	0%	4	Eficiente
14. La participación que tengo en la toma de decisiones importantes es:	40%	40%	20%	0%	0%	4	Eficiente
% RESPONSABILIDAD	43%	37%	20%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Atahualpa – Cajamarca.

Elaboración: Propia

En función de la información presentada en la tabla N°4.16, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de responsabilidad.

En el ítem 8, del 100% el 40 % de los censados señalan que la motivación con la que realizan su trabajo es muy eficiente.

En el ítem 9, del 100% el 60% de los censados señalan que la responsabilidad que asumen en el trabajo que realizan es eficiente.

En el ítem 10, del 100% el 50% de los censados señalan que el conocimiento y las exigencias que requiere su trabajo es muy eficiente.

En el ítem 11, del 100% el 40% de censados señalan que el compromiso para alcanzar sus metas establecidas es muy eficiente.

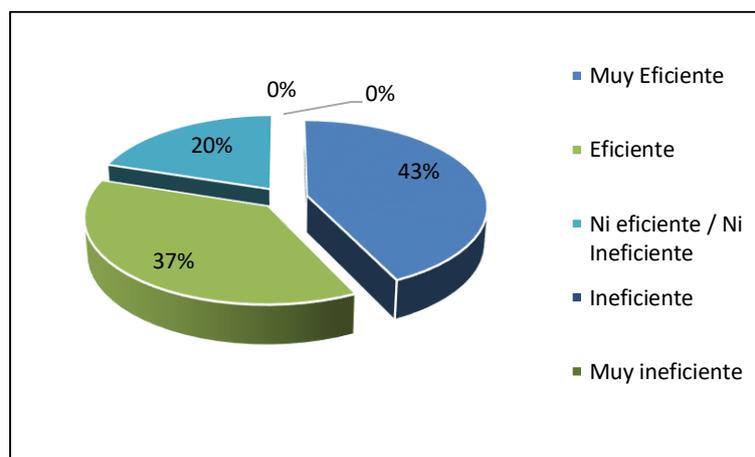
En el ítem 12, del 100% el 50% de los censados señalan que el horario de trabajo permite atender sus necesidades personales de forma muy eficiente.

En el ítem 13, del 100% el 60% de los censados señalan que la autonomía con la que desempeñan su trabajo es muy eficiente.

En el ítem 14, del 100% el 40% de los censados señalan que la participación que tienen en la toma decisiones importantes es muy eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de responsabilidad como eficiente.

Figura n.º 4. 14. Distribución total porcentual de la dimensión de responsabilidad.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de responsabilidad del 100% el 43% de los censados considera que es muy eficiente, un 37% eficiente, 20% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente ni muy ineficiente. La autonomía para realizar ciertas tareas implica asumir responsabilidades, esto permite que los colaboradores consideren que la dimensión es eficiente.

Tabla n.º 4. 17. Valoración porcentual y moda: Dimensión de estándares del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
15. El desempeño de las funciones de mi puesto permiten desarrollar un trabajo:	20%	80%	0%	0%	0%	4	Eficiente
16. Los planes de formación que tiene la empresa toman en cuenta mis necesidades y se desarrollan de forma:	40%	30%	30%	0%	0%	4	Eficiente
17. El incentivo a la realización de un trabajo cada vez mejores:	20%	60%	20%	0%	0%	4	Eficiente
18. El trabajo que realizo permite el desarrollo de mis capacidades de forma:	40%	40%	20%	0%	0%	5	Eficiente
% ESTANDARES	30%	53%	18%	0%	0%	5	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Atahualpa – Cajamarca.

Elaboración: Propia

Se puede observar en la tabla N°4.17 la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de estándares.

En el ítem 15, del 100% el 80% de los censados señalan que el desempeño de las funciones de su puesto permite desarrollar un trabajo eficiente.

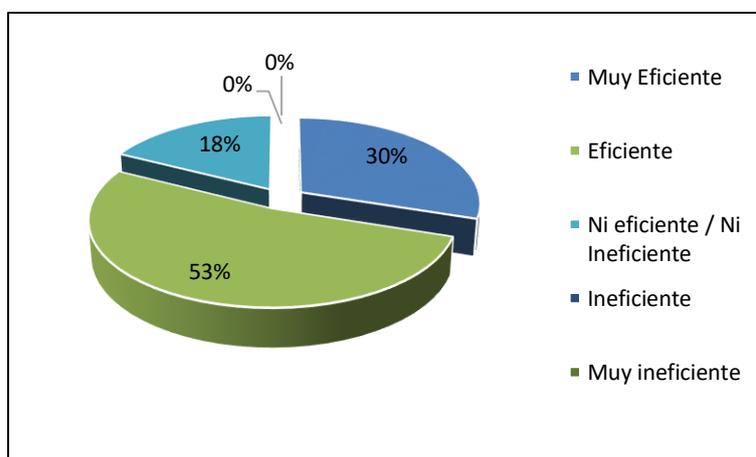
En el ítem 16, del 100% el 40% de los censados señalan que los planes de formación que tiene la empresa toman en cuenta sus necesidades y se desarrollan de forma muy eficiente.

En el ítem 17, del 100% el 60% de los censados señalan que el incentivo a la realización de un trabajo cada vez mejor, es eficiente.

En el ítem 18, del 100% el 40% de los censados señalan que el trabajo que realizan permite el desarrollo de sus capacidades de forma eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de estándares como eficiente.

Figura n.º 4. 15. Distribución total porcentual de la dimensión de estándares.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de estándares del 100% el 30% de los censados considera que es muy eficiente, un 53% eficiente, 18% ni eficiente ni ineficiente, y además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Estos resultados implican enfocarse en hacer las cosas cada vez mejor y en establecer objetivos retadores pero alcanzables.

Tabla n.º 4. 18. Valoración porcentual y moda: Dimensión de reconocimiento del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓ N
	Muy Eficient e	Eficient e	Ni eficiente / Ni Ineficien te	Ineficien te	Muy ineficien te		

			te				
19. El otorgamiento de incentivos para el desempeño de mis tareas son:	70%	30%	0%	0%	0%	5	Muy Eficiente
20. Las responsabilidades y tareas están distribuidas de forma:	20%	80%	0%	0%	0%	4	Eficiente
21. El salario que recibo es el adecuado y es distribuido de forma:	30%	40%	30%	0%	0%	4	Eficiente
22. El aporte que realizo en mi trabajo es reconocido y recompensado de forma:	40%	50%	10%	0%	0%	4	Eficiente
% RECONOCIMIENTO	40%	50%	10%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Atahualpa – Cajamarca.

Elaboración: Propia

En función de la información presentada en la tabla N°4.18, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de reconocimiento.

En el ítem 19, del 100% el 70% de los censados señalan que el otorgamiento de incentivos para el desempeño de sus tareas es muy eficiente.

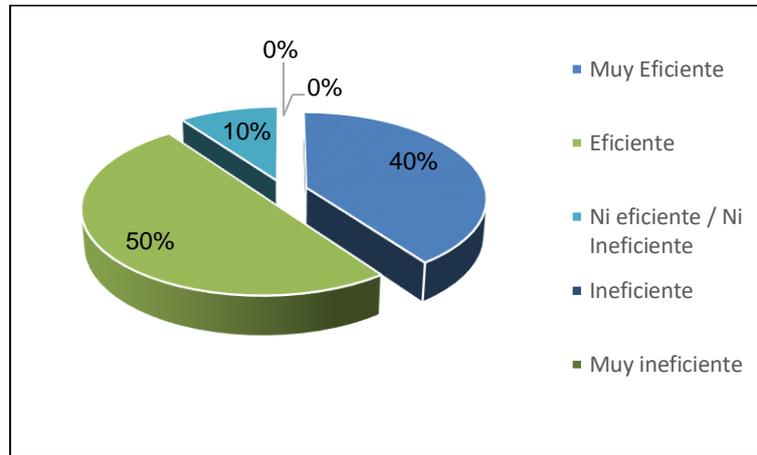
En el ítem 20, del 100% el 80% de los censados señalan que las responsabilidades y tareas están distribuidas de forma eficiente.

En el ítem 21, del 100% el 40% de los censados señalan que el salario que reciben es el adecuado y es distribuido de forma eficiente.

En el ítem 22, del 100% el 50% de los censados señalan que el aporte que realizan en su trabajo es reconocido y recompensado de forma eficiente. Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de flexibilidad como eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de reconocimiento como eficiente.

Figura n.º 4. 16. Distribución total porcentual de la dimensión de reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de reconocimiento del 100% el 40% de los censados considera que es muy eficiente, un 50% eficiente, 10% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. El hecho de que existan un programa de recompensas y otros indicadores permiten que los censados califiquen a la dimensión como muy eficiente y eficiente.

Tabla n.º 4. 19. Valoración porcentual y moda: Dimensión de claridad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa - Cajamarca.

ÍTEM	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓ N
	Muy Eficient e	Eficient e	Ni eficiente / Ni Ineficient e	Ineficient e	Muy ineficient e		
23. La información existente de la Misión, Visión y Objetivos son transmitidos de forma:	40%	60%	0%	0%	0%	4	Eficiente

24. La información que necesito para hacer bien mi trabajo es oportuna, coherente y:	20%	60%	20%	0%	0%	4	Eficiente
25. La información que se brinda de resultados y/o situación de la organización es:	30%	50%	20%	0%	0%	4	Eficiente
26. La forma en que me dan a conocer las responsabilidades que tengo y las tareas que debo realizar son:	40%	40%	20%	0%	0%	4	Eficiente
27. La confianza que tengo en las decisiones que toman los altos directivos es:	40%	40%	20%	0%	0%	4	Eficiente
28. El conocimiento de lo que aporta mi trabajo al conjunto de la empresa es:	30%	70%	0%	0%	0%	4	Eficiente
% CLARIDAD	33%	53%	13%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Atahualpa – Cajamarca.

Elaboración: Propia

En función de la información presentada en la tabla N°4.19, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de claridad.

En el ítem 23, del 100% el 60% de los censados señalan que la información existente de la Misión, Visión y Objetivos son transmitidos de forma eficiente.

En el ítem 24, del 100% el 60% de los censados señalan que la información que necesitan para hacer bien su trabajo es oportuna, coherente y eficiente.

En el ítem 25, del 100% el 50% de los censados señalan que la información que se brinda de resultados y/o situación de la organización es eficiente.

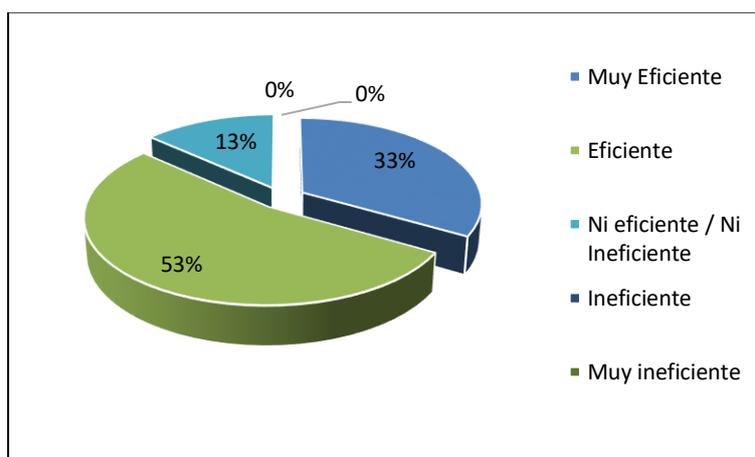
En el ítem 26, del 100% el 40% de los censados señalan que la forma en que se da a conocer las responsabilidades que tienen y las tareas que deben realizar son muy eficientes.

En el ítem 27, del 100% el 40% de los censados señalan que la confianza que tienen en las decisiones que toman los altos directivos son muy eficientes.

En el ítem 28, del 100% el 70% de los censados señalan que el conocimiento de lo que aporta su trabajo al conjunto de la empresa es eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de claridad como eficiente.

Figura n.º 4. 17. Distribución total porcentual de la dimensión de claridad.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de claridad del 100% el 33% de los censados considera que es muy eficiente, un 53% eficiente, 13% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Uno de los indicadores de esta dimensión apunta a como las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia, esto permite que los colaboradores sepan a dónde va la empresa.

Tabla n.º 4. 20. Valoración porcentual y moda: Dimensión de espíritu de equipo del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
29. El trabajo de mi grupo es:	60%	20%	20%	0%	0%	4	Eficiente
30. El orgullo de pertenencia a la organización permite el desarrollo de un trabajo:	50%	20%	30%	0%	0%	4	Eficiente
31. El apoyo que brindo de forma desinteresada, cuando un compañero está en apuros es:	30%	50%	20%	0%	0%	4	Eficiente
32. La forma de solucionar un problema en mi grupo de trabajo es:	50%	30%	20%	0%	0%	4	Eficiente
33. Mantengo un diálogo fluido y cordial con los compañeros de forma:	20%	40%	40%	0%	0%	4	Eficiente
34. Tengo confianza en mis compañeros, ya que realizan un trabajo:	30%	60%	10%	0%	0%	4	Eficiente
35. La forma en que se transmite un espíritu de equipo es:	10%	90%	0%	0%	0%	4	Eficiente
ESPIRITU DE EQUIPO	36%	44%	20%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Atahualpa – Cajamarca.

Elaboración: Propia

En función de la información presentada en la tabla N°4.20, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las

agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de responsabilidad.

En el ítem 29, del 100% el 60% de los censados señalan que el trabajo de su grupo es muy eficiente y el otro 50% indica que es muy eficiente.

En el ítem 30, el 50% de los censados señalan que el orgullo de pertenencia a la organización permite el desarrollo de un trabajo muy eficiente.

En el ítem 31, del 100% el 50% de los censados señalan que el apoyo que brindan de forma desinteresada, cuando un compañero está en apuros es eficiente.

En el ítem 32, del 100% el 50% de los censados señala que la forma de solucionar un problema en su grupo de trabajo es muy eficiente.

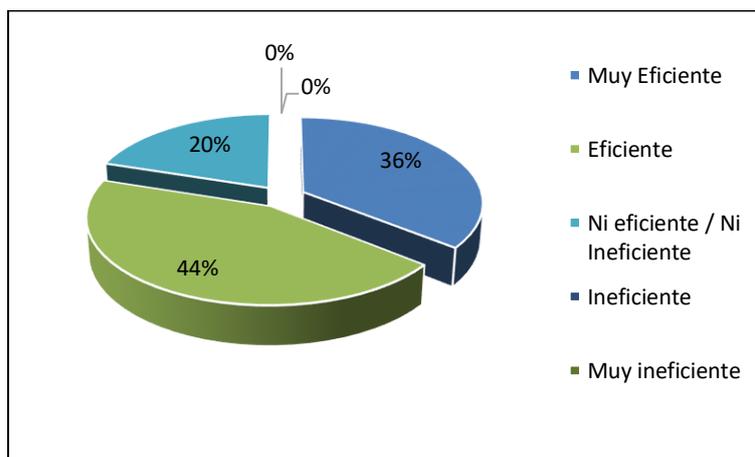
En el ítem 33, del 100% el 40% de los censados señalan que mantienen un diálogo fluido y cordial con los compañeros de forma eficiente.

En el ítem 34, del 100% el 60% de los censados señalan que tienen confianza en sus compañeros, ya que realizan un trabajo eficiente.

En el ítem 35, del 100% el 90% de los censados señalan que la forma en que se transmite un espíritu de equipo es eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de espíritu de equipo como eficiente.

Figura n.º 4. 18. Distribución total porcentual de la dimensión de espíritu de equipo.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de espíritu de equipo del 100% el 71% de los censados considera que es muy eficiente, un 21% eficiente, 7% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Los resultados son fruto del arduo trabajo por fomentar el sentimiento de pertenencia, orgullo e integración.

Tabla n.º 4. 21. Eficiencia de las dimensiones del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Atahualpa – Cajamarca.

AGENCIA DIMENSION	BCP – ATAHUALPA	
FLEXIBILIDAD	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	80%
	Muy Eficiente	20%
RESPONSABILIDAD	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	10%
	Eficiente	40%
	Muy Eficiente	50%
ESTANDARES	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	50%
	Muy Eficiente	50%
RECONOCIMIENTO	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	20%
	Muy Eficiente	80%
CLARIDAD	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	60%
	Muy Eficiente	40%
ESPIRITU DE EQUIPO	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	70%

Muy Eficiente

30%

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Atahualpa – Cajamarca.

Elaboración: Propia

Se puede observar en la tabla N°4.21. la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Atahualpa de la ciudad de Cajamarca respecto a todas las dimensiones que conforman el clima organizacional se encuentran en el rango de muy eficiente y eficiente.

Tabla n.º 4. 22. Valoración porcentual y moda: Dimensión de flexibilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central Plaza de Armas - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
1. El establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad es:	19%	44%	38%	0%	0%	4	Eficiente
2. La flexibilidad y justicia ante las peticiones que solicito es:	19%	50%	31%	0%	0%	4	Eficiente
3. La flexibilidad para que otros asuman mis tareas en mi ausencia es:	13%	50%	38%	0%	0%	4	Eficiente
4. La motivación a desarrollar mis propias ideas es:	13%	63%	25%	0%	0%	4	Eficiente
5. El apoyo para hacer mi trabajo de distinta formas es:	25%	50%	25%	0%	0%	4	Eficiente
6. El ambiente laboral que apoya la innovación es:	25%	56%	19%	0%	0%	4	Eficiente

7. El cumplimiento de los estándares de desempeño y/o rendimiento es:	6%	63%	31%	0%	0%	4	Eficiente
FLEXIBILIDAD	17%	54%	29%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Central plaza de armas – Cajamarca.

Elaboración: Propia

Se puede observar en la tabla N°4.22 la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de flexibilidad.

En el ítem 1, del 100% un 44 % de los censados considera que el establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad es eficiente.

En el ítem 2, del 100% se evidencia que el 50% de los censados considera que la flexibilidad y justicia ante las peticiones que solicita es eficiente.

El ítem 3, del 100% se revela que 50% de los censados percibe que la flexibilidad para que otros asuman sus tareas en su ausencia es eficiente.

En el ítem 4, del 100% se aprecia que un 63% de los censados percibe que la motivación a desarrollar sus propias ideas es eficiente.

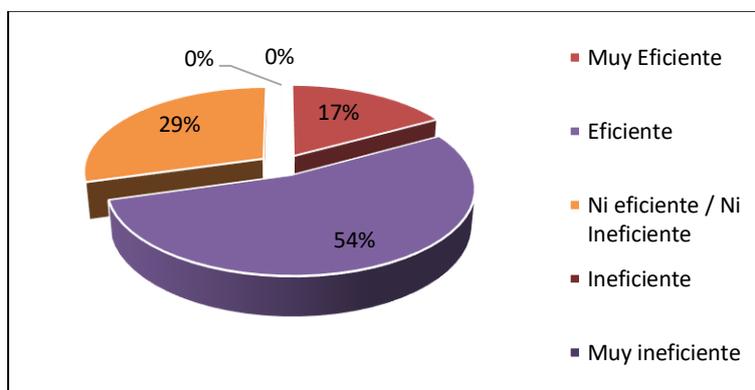
El ítem 5, del 100% se muestra que un 50% de los censados considera que el apoyo para hacer su trabajo es eficiente.

El ítem 6, del 100% se muestra que 56% de los censados apoya que el ambiente laboral que apoya la innovación es eficiente.

En el ítem 7, del 100% el 63% considera que el cumplimiento de los estándares de desempeño y/o rendimiento es eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de flexibilidad como eficiente.

Figura n.º 4.19. Distribución total porcentual de la dimensión de flexibilidad



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de flexibilidad del 100% el 17% de los censados considera que es muy eficiente, un 54% eficiente, 29% ni eficiente ni ineficiente, así también podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Distintos indicadores apoyan la eficiencia de esta dimensión, pero uno de los más relevantes corresponde al ambiente laboral, puesto que apoya la innovación.

Tabla n.º 4.23. Valoración porcentual y moda: Dimensión de responsabilidad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central plaza de armas - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
8. La motivación con la que realizo mi trabajo es:	19%	44%	38%	0%	0%	4	Eficiente
9. La responsabilidad que asumo en el trabajo que realizo es:	19%	44%	38%	0%	0%	4	Eficiente
10. El conocimiento y las exigencias que requieren mi trabajo son:	31%	56%	13%	0%	0%	4	Eficiente

11. El compromiso para alcanzar las metas establecidas son:	31%	56%	13%	0%	0%	4	Eficiente
12. El horario de trabajo permite atender mis necesidades personales de forma:	19%	44%	38%	0%	0%	4	Eficiente
13. La autonomía con la que desempeño mi trabajo es:	19%	63%	19%	0%	0%	4	Eficiente
14. La participación que tengo en la toma de decisiones importantes es:	19%	50%	31%	0%	0%	4	Eficiente
% RESPONSABILIDAD	22%	51%	27%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Central plaza de armas – Cajamarca.

Elaboración: Propia

En función de la información presentada en la tabla N°4.23, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de responsabilidad.

En el ítem 8, del 100% el 44% de los censados señalan que la motivación con la que realizan su trabajo es eficiente.

En el ítem 9, del 100% el 44% de los censados señalan que la responsabilidad que asumen en el trabajo que realizan es eficiente.

En el ítem 10, del 100% el 56% de los censados señalan que el conocimiento y las exigencias que requiere su trabajo es eficiente.

En el ítem 11, del 100% el 56% de censados señalan que el compromiso para alcanzar sus metas establecidas es eficiente.

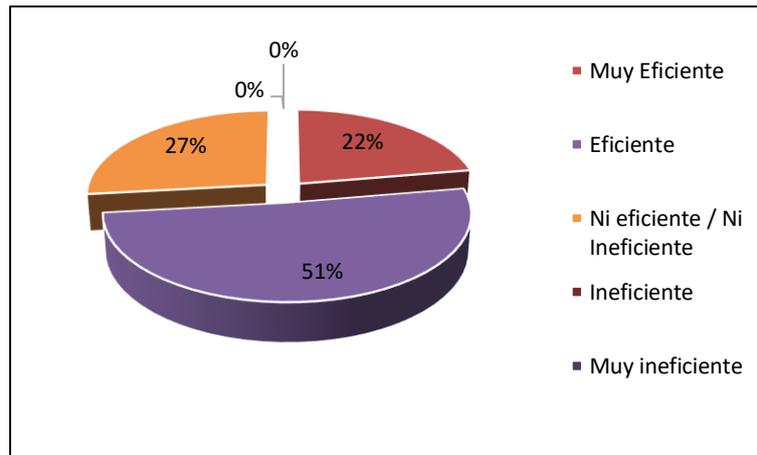
En el ítem 12, del 100% el 44% de los censados señalan que el horario de trabajo permite atender sus necesidades personales de forma eficiente.

En el ítem 13, del 100% el 63% de los censados señalan que la autonomía con la que desempeñan su trabajo es eficiente.

En el ítem 14, del 100% el 50% de los censados señalan que la participación que tienen en la toma de decisiones importantes es eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de responsabilidad como eficiente.

Figura n.º 4.20. Distribución total porcentual de la dimensión de responsabilidad.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de responsabilidad del 100% el 22% de los censados considera que es muy eficiente, un 51% eficiente, 27% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea muy ineficiente ni muy ineficiente. Que los censados califiquen a esta dimensión como eficiente ha implicado que las agencias BCP de la ciudad de Cajamarca han logrado impactar de manera correcta cual es el objetivo de cada uno de los colaboradores.

Tabla n.º 4.24. Valoración porcentual y moda: Dimensión de estándares del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central plaza de armas - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
15. El desempeño de las funciones de mi puesto	25%	44%	31%	0%	0%	4	Eficiente

permiten desarrollar un trabajo:							
16. Los planes de formación que tiene la empresa toman en cuenta mis necesidades y se desarrollan de forma:	6%	63%	31%	0%	0%	4	Eficiente
17. El incentivo a la realización de un trabajo cada vez mejor es:	13%	56%	31%	0%	0%	4	Eficiente
18. El trabajo que realizo permite el desarrollo de mis capacidades de forma:	19%	56%	25%	0%	0%	5	Eficiente
% ESTANDARES	16%	55%	30%	0%	0%	5	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Central plaza de armas – Cajamarca.

Elaboración: Propia

Se puede observar en la tabla N°4.24 la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de estándares.

En el ítem 15, del 100% el 44% de los censados señalan que el desempeño de las funciones de su puesto permite desarrollar un trabajo eficiente.

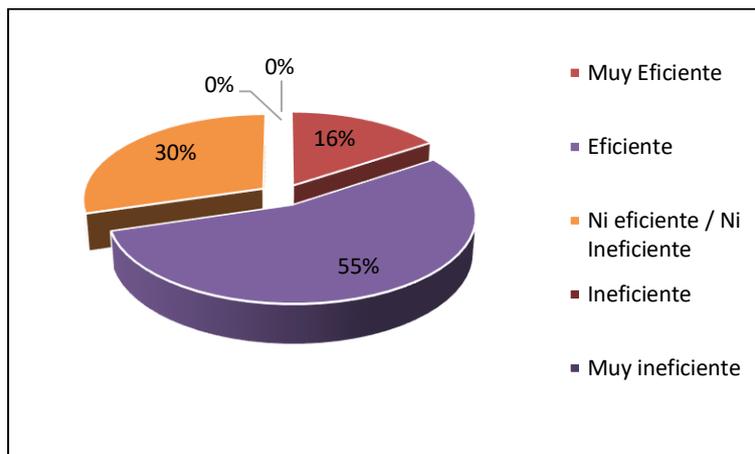
En el ítem 16, del 100% el 63% de los censados señalan que los planes de formación que tiene la empresa toman en cuenta sus necesidades y se desarrollan de forma muy eficiente.

En el ítem 17, del 100% el 56% de los censados señalan que el incentivo a la realización de un trabajo cada vez mejor, es eficiente.

En el ítem 18, del 100% el 56% de los censados señalan que el trabajo que realizan permite el desarrollo de sus capacidades de forma eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de estándares como eficiente.

Figura n.º 4.21. Distribución total porcentual de la dimensión de estándares.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de estándares del 100% el 16% de los censados considera que es muy eficiente, un 55% eficiente, 30% ni eficiente ni ineficiente, y además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Esta dimensión implica que los colaboradores aceptan los desafíos que impone el trabajo.

Tabla n.º 4.25. Valoración porcentual y moda: Dimensión de reconocimiento del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central plaza de armas - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
19. El otorgamiento de incentivos para el desempeño de mis tareas son:	19%	56%	25%	0%	0%	4	Eficiente
20. Las responsabilidades y tareas están distribuidas de forma:	25%	50%	25%	0%	0%	4	Eficiente
21. El salario que recibo es el adecuado y es distribuido de forma:	19%	50%	31%	0%	0%	4	Eficiente

22. El aporte que realizo en mi trabajo es reconocido y recompensado de forma:	6%	50%	44%	0%	0%	4	Eficiente
% RECONOCIMIENTO	17%	52%	31%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Central plaza de armas – Cajamarca.

Elaboración: Propia

En función de la información presentada en la tabla N°4.25, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de reconocimiento.

En el ítem 19, del 100% el 56% de los censados señalan que el otorgamiento de incentivos para el desempeño de sus tareas es eficiente.

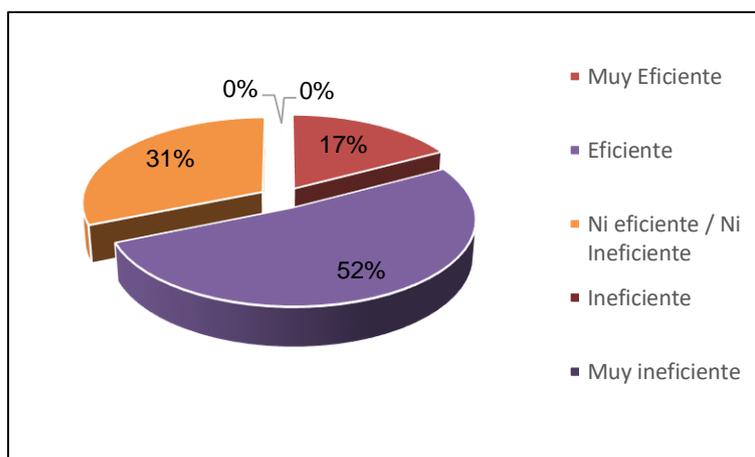
En el ítem 20, del 100% el 50% de los censados señalan que las responsabilidades y tareas están distribuidas de forma eficiente.

En el ítem 21, del 100% el 50% de los censados señalan que el salario que reciben es el adecuado y es distribuido de forma eficiente.

En el ítem 22, del 100% el 50% de los censados señalan que el aporte que realizan en su trabajo es reconocido y recompensado de forma eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de reconocimiento como eficiente.

Figura n.º 4.22. Distribución total porcentual de la dimensión de reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de reconocimiento del 100% el 17% de los censados considera que es muy eficiente, un 52% eficiente, 31% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Existen correctos mecanismos de recompensa que responden a como ha sido esta dimensión.

Tabla n.º 4.26. Valoración porcentual y moda: Dimensión de claridad del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central plaza de armas - Cajamarca.

ÍTEM	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓ N
	Muy Eficient e	Eficien te	Ni eficiente / Ni Ineficient e	Ineficient e	Muy ineficient e		
23. La información existente de la Misión, Visión y Objetivos son transmitidos de forma:	19%	56%	25%	0%	0%	4	Eficiente
24. La información que necesito para hacer bien mi trabajo es	25%	63%	13%	0%	0%	4	Eficiente

oportuna, coherente y:							
25. La información que se brinda de resultados y/o situación de la organización es:	19%	50%	31%	0%	0%	4	Eficiente
26. La forma en que me dan a conocer las responsabilidades que tengo y las tareas que debo realizar son:	13%	56%	31%	0%	0%	4	Eficiente
27. La confianza que tengo en las decisiones que toman los altos directivos es:	25%	50%	25%	0%	0%	4	Eficiente
28. El conocimiento de lo que aporta mi trabajo al conjunto de la empresa es:	13%	63%	25%	0%	0%	4	Eficiente
% CLARIDAD	19%	56%	25%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Central plaza de armas – Cajamarca.

Elaboración: Propia

En función de la información presentada en la tabla N°4.26, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de claridad.

En el ítem 23, del 100% el 56% de los censados señalan que la información existente de la Misión, Visión y Objetivos son transmitidos de forma eficiente.

En el ítem 24, del 100% el 63% de los censados señalan que la información que necesitan para hacer bien su trabajo es oportuna, coherente y eficiente.

En el ítem 25, del 100% el 50% de los censados señalan que la información que se brinda de resultados y/o situación de la organización es eficiente.

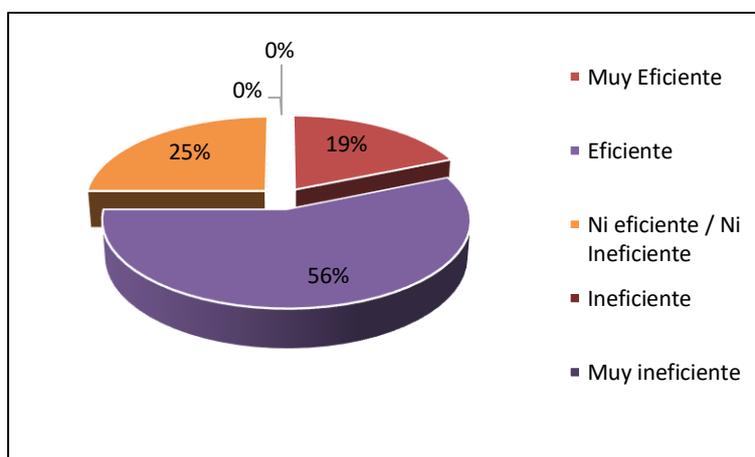
En el ítem 26, del 100% el 56% de los censados señalan que la forma en que se da a conocer las responsabilidades que tienen y las tareas que deben realizar son eficientes.

En el ítem 27, del 100% el 50% de los censados señalan que la confianza que tienen en las decisiones que toman los altos directivos son eficientes.

En el ítem 28, del 100% el 63% de los censados señalan que el conocimiento de lo que aporta su trabajo al conjunto de la empresa es eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de claridad como eficiente.

Figura n.º 4.23. Distribución total porcentual de la dimensión de claridad.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de claridad del 100% el 19% de los censados considera que es muy eficiente, un 56% eficiente, 25% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Los datos evidencian el trabajo en los procesos, que permiten que el colaborador pueda desarrollar sus actividades de manera correcta, y dirigir sus esfuerzos al cumplimiento de las metas trazadas por los directivos.

Tabla n.º 4.27. Valoración porcentual y moda: Dimensión de espíritu de equipo del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central plaza de armas - Cajamarca.

INDICADORES	5	4	3	2	1	MODA	OPINIÓN
	Muy Eficiente	Eficiente	Ni eficiente / Ni Ineficiente	Ineficiente	Muy ineficiente		
29. El trabajo de mi grupo es:	25%	50%	25%	0%	0%	4	Eficiente
30. El orgullo de pertenencia a la organización permite el desarrollo de un trabajo:	13%	50%	38%	0%	0%	4	Eficiente
31. El apoyo que brindo de forma desinteresada, cuando un compañero está en apuros es:	19%	56%	25%	0%	0%	4	Eficiente
32. La forma de solucionar un problema en mi grupo de trabajo es:	19%	50%	31%	0%	0%	4	Eficiente
33. Mantengo un diálogo fluido y cordial con los compañeros de forma:	19%	50%	31%	0%	0%	4	Eficiente
34. Tengo confianza en mis compañeros, ya que realizan un trabajo:	25%	50%	25%	0%	0%	4	Eficiente
35. La forma en que se transmite un espíritu de equipo es:	19%	56%	25%	0%	0%	4	Eficiente
ESPIRITU DE EQUIPO	20%	52%	29%	0%	0%	4	Eficiente

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Central plaza de armas – Cajamarca.

Elaboración: Propia

En función de la información presentada en la tabla N°4.27, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de responsabilidad.

En el ítem 29, del 100% el 50% de los censados señalan que el trabajo de su grupo es muy eficiente y el otro 50 % indica que es eficiente.

En el ítem 30, del 100% el 50% de los censados señalan que el orgullo de pertenencia a la organización permite el desarrollo de un trabajo eficiente.

En el ítem 31, del 100% el 56% de los censados señalan que el apoyo que brindan de forma desinteresada, cuando un compañero está en apuros es eficiente.

En el ítem 32, del 100% el 50% de los censados señala que la forma de solucionar un problema en su grupo de trabajo es eficiente.

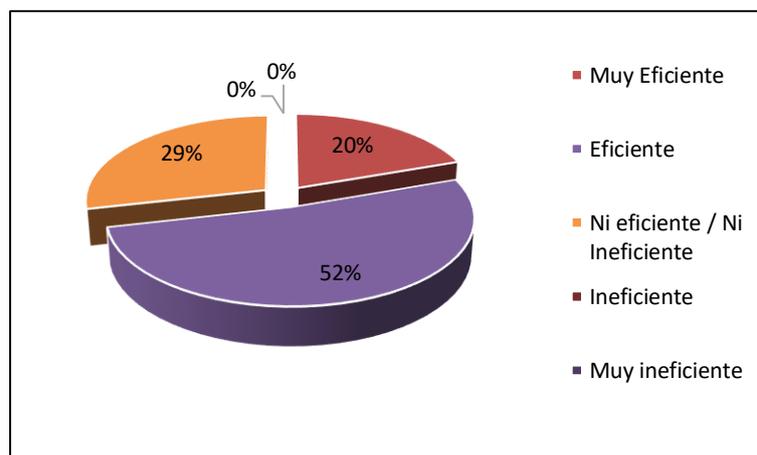
En el ítem 33, del 100% el 50% de los censados señalan que mantienen un diálogo fluido y cordial con los compañeros de forma eficiente.

En el ítem 34, del 100% el 50% de los censados señalan que tienen confianza en sus compañeros, ya que realizan un trabajo eficiente.

En el ítem 35, del 100% el 56% de los censados señalan que la forma en que se transmite un espíritu de equipo es eficiente.

Según la obtención de la moda los censados califican a la dimensión de espíritu de equipo como eficiente.

Figura n.º 4.24. Distribución total porcentual de la dimensión de espíritu de equipo.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de espíritu de equipo del 100% el 20% de los censados considera que es muy eficiente, un 52% eficiente, 29% ni eficiente ni ineficiente, además podemos evidenciar que no existen colaboradores que manifiesten que la dimensión sea ineficiente, ni muy ineficiente. Una adecuada comunicación, la confianza, la manera como se soluciona algún problema, la difusión del espíritu de equipo, entre otros permiten obtener este resultado.

Tabla n.º 4.28. Eficiencia de las dimensiones del clima organizacional según el modelo Hay Group en la agencia BCP Central Plaza de Armas – Cajamarca.

DIMENSION \ AGENCIA	BCP - CENTRAL PLAZA DE ARMAS	
FLEXIBILIDAD	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	6%
	Eficiente	94%
	Muy Eficiente	0%
RESPONSABILIDAD	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	13%
	Eficiente	81%
	Muy Eficiente	6%
ESTANDARES	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	81%
	Muy Eficiente	19%
RECONOCIMIENTO	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	81%
	Muy Eficiente	19%
CLARIDAD	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	0%
	Eficiente	88%
	Muy Eficiente	13%
ESPIRITU DE EQUIPO	Muy ineficiente	0%
	Ineficiente	0%
	Ni eficiente / Ni Ineficiente	6%

	Eficiente	94%
	Muy Eficiente	0%

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP Central plaza de armas – Cajamarca.

Elaboración: Propia

Se puede observar en la tabla N°4.28 la distribución de opinión de los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP – Central Plaza de Armas de la ciudad de Cajamarca respecto a los ítems que componen la dimensión de flexibilidad se encuentran en el rango de muy eficiente y eficiente.

Tabla n.º 4. 29. Comparación de las dimensiones de la calidad de servicio en las tiendas de Interbank – Cajamarca.

AGENCIA		BCP - ATAHUALPA	BCP - CENTRAL PLAZA DE ARMAS	BCP - QUINDE	BCP - REAL PLAZA
FLEXIBILIDAD	1	0%	0%	0%	0%
	2	0%	0%	0%	0%
	3	0%	6%	0%	0%
	4	80%	94%	100%	67%
	5	20%	0%	0%	33%
RESPONSABILIDAD	1	0%	0%	0%	0%
	2	0%	0%	0%	0%
	3	10%	13%	0%	17%
	4	40%	81%	50%	67%
	5	50%	6%	50%	17%
ESTANDARES	1	0%	0%	0%	0%
	2	0%	0%	0%	0%
	3	0%	0%	0%	0%
	4	50%	81%	50%	50%
	5	50%	19%	50%	50%
RECONOCIMIENTO	1	0%	0%	0%	0%
	2	0%	0%	0%	0%
	3	0%	0%	0%	0%
	4	20%	81%	50%	33%
	5	80%	19%	50%	67%
CLARIDAD	1	0%	0%	0%	0%
	2	0%	0%	0%	0%
	3	0%	0%	0%	0%

	4	60%	88%	75%	33%
	5	40%	13%	25%	67%
ESPIRITU DE EQUIPO	1	0%	0%	0%	0%
	2	0%	0%	0%	0%
	3	0%	6%	0%	0%
	4	70%	94%	88%	67%
	5	30%	0%	13%	33%

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP – Cajamarca.

Elaboración: Propia

La tabla n.º 4.29 muestra el resultado obtenido de las cuatro agencias, donde el número 1 corresponde a “muy ineficiente” y 5 a “muy eficiente” en cuanto al nivel de eficiencia.

La agencia que presenta la mayor eficiencia en cuanto a la dimensión de flexibilidad, es la ubicada en el centro comercial Real Plaza (33% muy eficiente), y la tienda que presenta una menor eficiencia es la agencia BCP – Central Plaza de armas, pues un 6 % de los censados indicaron que la agencia no es eficiente ni ineficiente. Por lo tanto se puede afirmar que en la agencia BCP - Real Plaza las restricciones, rigidez, reglas innecesarias, o aceptación fácil de cambios o nuevas ideas están más claras y por lo tanto son calificadas como mas eficientes.

La agencia mejor valorada en cuanto a la dimensión de responsabilidad es la agencia de BCP – Atahualpa, y en la agencia en la que existen puntos de mejora es la ubicada en el centro de la ciudad. Lo que implica que sienten tener una mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

En cuanto a la dimensión de estándares, las cuatro agencias muestran una eficiencia similar. Resultados que muestran los deseos por hacer las cosas cada vez mejor y en establecer objetivos retadores pero alcanzables.

La dimensión de reconocimiento obtiene su mejor calificación en la agencia de BCP – Atahualpa, y existe la posibilidad de mejora en la agencia BCP – El quinde. Esto nos muestra que esta agencia reconoce y recompensa el trabajo bien hecho y se diferencian niveles de desempeño en un mayor grado. Así mismo la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho es mayor.

En las cuatro agencias del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca existen eficiencia en cuanto a la dimensión de claridad del clima organizacional mediante el modelo Hay Group. Esto significa que cada uno de los colaboradores sabe lo que se espera de él, y como contribuye a los objetivos de la organización.

Se puede evidenciar que la agencia BCP Real Plaza es la que tiene la mayor eficiencia en cuanto a la dimensión de espíritu de equipo. En esta agencia se puede afirmar que existe cooperación, orgullo de pertenencia a la organización y los colaboradores consideran que son un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo.

Tabla n.º 4.30. Comparación de las dimensiones del clima organizacional en las agencias BCP – Cajamarca.

BCP - ATAHUALPA		BCP - CENTRAL PLAZA DE ARMAS		BCP - EL QUINDE		BCP - REAL PLAZA	
MUY INEFICIENTE	0%	MUY INEFICIENTE	0%	MUY INEFICIENTE	0%	MUY INEFICIENTE	0%
INEFICIENTE	0%	INEFICIENTE	0%	INEFICIENTE	0%	INEFICIENTE	0%
NI EFICIENTE	0%	NI EFICIENTE	0%	NI EFICIENTE	0%	NI EFICIENTE	0%
NI INEFICIENTE		NI INEFICIENTE		NI INEFICIENTE		NI INEFICIENTE	
EFICIENTE	80%	EFICIENTE	100%	EFICIENTE	100%	EFICIENTE	50%
MUY EFICIENTE	20%	MUY EFICIENTE	0%	MUY EFICIENTE	0%	MUY EFICIENTE	50%

Fuente: Datos obtenidos mediante el censo aplicado a los promotores y asesores de operaciones y ventas de la agencia BCP – Cajamarca.

Elaboración: Propia

Se puede observar en la tabla n.º 4.30 la eficiencia de las agencias del Banco de Crédito del Perú en el clima organizacional en el área de operaciones y ventas según el modelo Hay Group, se evidencia que las cuatro agencias son eficientes y muy eficientes, sin embargo, la agencia que ha obtenido la mayor puntuación es la ubicada en el centro comercial Real Plaza con 50 % en el rango de muy eficiente

CAPITULO IV. DISCUSION Y CONCLUSIONES

4.1. DISCUSION

En el presente trabajo se investigó la eficiencia de las agencias del Banco de Crédito del Perú en el clima organizacional en el área de operaciones y ventas según el modelo Hay Group, en la ciudad de Cajamarca en el año 2018; con los datos obtenidos se puede realizar una comparación con la teoría planteada por la organización Hay Group (2017), quien fundamenta que para evaluar el clima organizacional se deben considerar las siguientes dimensiones: flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad y espíritu de equipo. Estas dimensiones fueron consideradas en el cuestionario que fue el aplicado al censo realizado en el área de operaciones y ventas del Banco de Crédito del Perú de las agencias de la ciudad de Cajamarca.

El clima organizacional es un componente multidimensional constituido por el conjunto de percepciones de los integrantes de una organización acerca del estado integral de la misma. Para el caso del Banco de Crédito del Perú, los colaboradores del área de operaciones y ventas evaluaron cada una de las dimensiones del clima organizacional y éstos en algunos casos manifiestan que la dimensión es eficiente y muy eficiente.

“La claridad es el grado en que cada uno sabe lo que se espera de él, y como contribuye a los objetivos de la organización.” (Hay Group, 2017), los resultados de la presente investigación muestran que el Banco de Crédito del Perú centra su atención de manera significativa en esta dimensión ya que todas las agencias la han valorado como muy eficiente y eficiente, siendo la agencia BCP – Real Plaza la que mejor calificó a esta dimensión, lo que nos confirma que existe un alto grado de claridad de los integrantes de la dirección sobre el futuro de la empresa, razón que nos permite saber que la dimensión de claridad es muy eficiente y además que los determinantes de esta dimensión como la misión, visión, información sobre la situación de la empresa están bien elaborados.

Cada empresa o sector en el que se desarrolle la actividad empresarial demanda desarrollar ciertas características, en el sector financiero por ejemplo es de vital importancia la concepción sobre la labor que el colaborador realiza, pues solo de esa manera logrará realizar su trabajo de manera efectiva, ya que no será necesario tener un supervisor que esté monitoreando continuamente el desarrollo de sus actividades, tal como lo menciona la teoría planteada por Hay Group (2017). Los resultados de la dimensión de responsabilidad

indican que se debería prestar atención en esta dimensión, si bien es cierto, no existen resultados negativos, hay datos en 3 de las 4 agencias que revelan que la dimensión no es eficiente ni ineficiente, siendo la agencia BCP – Real Plaza en la que los censados consideran que la dimensión no es eficiente ni ineficiente (17 %), principalmente se debe a la percepción de los censados con respecto a la autonomía con la que desempeñan su trabajo y además al conocimiento y las exigencias que requieren, esta información obtenida permite que las personas pertinentes puedan centrar su atención para determinar el factor exacto y posterior a ello plantear una mejora.

Los resultados obtenidos por Vilca (2015) concuerdan con los de ésta investigación, pues los resultados indican que el clima organización en la institución es regular equivalente a un 95 %, tomando en cuenta las relaciones personales, la proactividad y la retribución económica como reconocimiento del trabajo realizado por cada uno de los colaboradores. El clima organizacional es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización. En esta investigación se evidencia que las agencias de BCP en Cajamarca son eficientes y muy eficientes con respecto al clima organizacional, se evidencia que la agencia mejor valorada en cuanto a flexibilidad es la ubicada en el centro comercial Real Plaza, ya que 33 % de los censados indican que es muy eficiente, dato que permite conocer que en dicha agencia existe flexibilidad y justicia ante las peticiones, flexibilidad para adjudicar tareas, apoyo en el desarrollo de ideas propias e innovación, además, los resultados de esta investigación apoyan de manera positiva a la teoría de clima organizacional, y validan la importancia del tema, pues los resultados son similares a las investigaciones, tal es el caso de la investigación realizada por Inocente (2016) pues concluye que desarrollar un clima favorable generaría beneficios tales como: los trabajadores aportan su mejor desempeño, conformación de sólidos equipos de trabajo y la institución se puede enfocar mejor en el cumplimiento de metas.

Los resultados obtenidos por Pintado (2013), existe influencia directa del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en el Banco de Crédito BCP Región Centro, los indicadores reflejan una asociación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en sus trabajadores y también los niveles del clima organizacional. En contraste con esta investigación los resultados en cuanto a la dimensión de espíritu de equipo, los resultados obtenidos muestran que los colaboradores del área de operaciones y ventas consideran que dicha dimensión es eficiente y muy eficiente, siendo la agencia BCP – Real

Plaza la que mejor resultado obtuvo, pues un 33 % de los censados calificaron como muy eficiente a esta dimensión, y la agencia en la que existe la posibilidad de mejora es en la agencia BCP – Central Plaza de Armas pues un 6 % de los censados indican que la dimensión espíritu de equipo no es eficiente ni ineficiente, el análisis permite conocer que esto se debe principalmente a que suelen ocurrir problemas dentro del grupo de trabajo y éstos no son solucionados de la mejor manera además, no existe un diálogo fluido y cordial con los compañeros, esto afirma la existencia de problemas interpersonales, que están ocasionando que la dimensión de espíritu de equipo no sea muy eficiente.

Reyes y Zarate (2016) afirman que los factores que afectan el clima organizacional, son la Identidad Institucional (que contiene los criterios y dimensiones como los valores, actividades de integración e inducción); Las Relaciones Interpersonales (como la comunicación efectiva, los conflictos, la cooperación); El Liderazgo (como la imagen del líder, el estilo de jefe, el empowerment); y los Reconocimientos e incentivos, como la entrega de bonos, premiaciones y motivación, en contraste los resultados en la presente investigación muestran que las agencias del Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Cajamarca son eficientes y muy eficientes, resultados que permiten evidenciar el esfuerzo de BCP por promover el reconocimiento en sus colaboradores, la agencia BCP – Atahualpa es la que muestra ser la más eficiente en cuanto a esta dimensión, pues el 70 % de censados manifiestan que el otorgamiento de incentivos son muy eficientes, dato que permite conocer que existe un adecuado plan de incentivos y reconocimiento que promueven la consecución de metas y apoyan positivamente en la percepción de la eficiencia del clima organizacional, estos resultados son similares a los encontrados en investigaciones anteriores pues apoya y confirma la importancia del clima organizacional, los resultados obtenidos por Araujo (2015) difieren de los encontrados en esta investigación pues concluye que el clima organizacional del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos en el periodo 2015 es Bajo, debido a que el ambiente laboral no es el adecuado para el trabajo, a esto se suma problemas tecnológicos que desfavorecen a la realización de las funciones de los colaboradores.

Tal como lo indica la teoría planteada por Hay Group (2017), la dimensión de estándares está dada por el énfasis en hacer las cosas cada vez mejor y en establecer objetivos retadores pero alcanzables, los resultados muestran que en la dimensión de estándares las agencias BCP de la ciudad de Cajamarca son muy eficientes y eficientes, habiendo la oportunidad de mejora en la agencia BCP – Central Plaza de Armas, puesto que solo el 19

% de censados que indica que la dimensión es muy eficiente, y el restante 81 % considera que es eficiente, si bien es cierto no es un dato que indique la existencia de algún problema, pero si es un factor en el que la empresa debería centrar su atención para mejorar, este resultado se da principalmente porque un 31 % de los colaboradores censados consideran que el incentivo a la realización de un trabajo cada vez mejor no es eficiente, ni Ineficiente, dato que permite concebir la idea de que se podría realizar alguna modificación en función al tema. Las teorías planteadas por autores indican que en el caso exista alguna característica del ambiente interno laboral que no se encuentre bien, repercutiría directamente en el resultado del clima organizacional, esto se puede validar con el resultado obtenido por Vásquez (2017), existe un clima organizacional relativamente apropiado para que los trabajadores se desempeñen mejor, pese que aún persiste una proporción considerable de trabajadores que manifiestan percibir a veces y nunca situaciones como la comunicación entre el acceso a información, escaso apoyo de los jefes y poca motivación e innovación de conocimiento de sus trabajadores.

Los resultados indican que las agencias del banco de crédito del Perú en el clima organizacional en el área de operaciones y ventas de la ciudad de Cajamarca 2018 son eficientes y muy eficientes puesto que la calificación en todas las dimensiones fue positiva, ello muestra que, si se realiza un trabajo correcto en las seis dimensiones del clima organizacional según el de servicio, se logrará la eficiencia en el clima organizacional.

4.2. CONCLUSIONES

El clima organizacional de las agencias del Banco de Crédito del Perú en el área de operaciones y ventas según el modelo Hay Group, Cajamarca 2018 es eficiente, pues en todas las agencias estudiadas se evidencia estas características, sin embargo en ninguna de las agencias se presentó una valoración de muy eficiente, por lo que la empresa debería trabajar en ello para lograr la excelencia.

Las dimensiones del clima organizacional de flexibilidad, responsabilidad, estándares y reconocimiento de las agencias del Banco de Crédito del Perú son eficientes. Pues con respecto a la dimensión de claridad cada miembro de la organización conoce la filosofía empresarial y sabe cómo realizar su trabajo; con respecto a la responsabilidad, el conocimiento y las tareas se realizan con exigencia y en el momento oportuno, por otro lado en la dimensión de flexibilidad la organización tiene procesos bien establecidos, sin

embargo los canales de comunicación entre las diferentes áreas son flexibles. En correspondencia al espíritu de equipo este es eficiente debido a que los colaboradores sienten orgullo de pertenencia a la organización; así mismo en la dimensión de reconocimiento en la organización se reconoce y recompensa el trabajo bien y finalmente en la dimensión de estándares se toma énfasis en hacer las cosas cada vez mejor y en establecer objetivos retadores pero alcanzables.

El clima organizacional en las cuatro agencias del Banco de Crédito del Perú es eficiente. Siendo la agencia más eficiente es la del BCP- Real Plaza, ya que ha sido valorado el 50% como muy eficiente y otro 50% como eficiente, luego se encuentra la agencia BCP – Atahualpa con un 20% en muy eficiente y 80% con eficiente, seguida de las agencias BCP - Central Plaza De Armas y BCP - El Quinde que han obtenido un 100% en eficientes, no obstante lo ideal es que el clima organizacional logre la excelencia, es decir que sean muy eficientes.

REFERENCIAS

- Álvarez, A. (2014). *La información relacionada con los recursos humanos, necesidad, determinantes y efectos*. [Versión electrónica], Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <https://books.google.com.pe/books?id=G02cBnwbEiwC&printsec=frontcover&dq=america+alvarez+dominguez&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj5lcaLuKrXAhVCKyYKHX-FDEIQ6wEIJjAA#v=onepage&q=america%20alvarez%20dominguez&f=false>
- Antúnez, Y. (2015). *Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco* ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua. (Tesis de magister). Universidad de Carabobo. Maracay, Aragua.
- Apancho, C. y Condori, K. (2016). *Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeras de cirugía y centro quirúrgico, hospital regional Honorio delgado Arequipa 2016*. (Tesis de licenciatura), Universidad Nacional De San Agustín de Arequipa, Arequipa-Perú.
- Bruzual, F. (2016), “*Clima laboral y satisfacción laboral de los empleados de la empresa de servicios Reliability and Risk Management*. (Tesis para licenciatura), Universidad De Morelos. Monterrey-México.
- Casas, L.A. y López, J.L. (2014), “*Programa de participación y reconocimiento para mejorar el clima organizacional de la municipalidad distrital de Santiago de Cao*. (Tesis título profesional). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo-Perú.
- Catells, P. E. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicions UPC.
- Chiang, M., Martin, J., & Núñez, A. (2012). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid, España: Servicios Editoriales S.L – Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México, D.F: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Falcones, G. (2014) *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestlé Ecuador*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Great Place to Work (2017). *Lista de las Mejores Empresas*. [Versión electrónica], Recuperado el 10 de octubre de 2017, de www.greatplacetowork.com.pe/
- Great Place to Work (2018). *Quienes Somos*. [Versión electrónica], Recuperado el 10 de octubre de 2017, <https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos>
- García, S. (2008). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid, España: Díaz De Santos [Versión electrónica], Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de <https://books.google.com.pe/books?id=Lo10xtQ3D0kC&pg=PA156&dq=eficiencia+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiPwqLl0M7XAhULY98KHasdDTMQ6AEIKzAB#v=onepage&q=eficiencia%20definicion&f=false>
- Gómez, C. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM*. *Acta Colombiana de Psicología* (011) p: 97-113, e en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=79801108>
- Hay Group (2017). *Acerca de Hay Group*. [Versión electrónica], Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <http://www.haygroup.com/pe/>
- Diario Gestión (2018). *Empresas deben analizar clima organizacional anualmente, según Hay Group*. [Versión electrónica], Recuperado el 10 de enero de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/empresas-deben-analizar-clima-organizacional-anualmente-hay-group-151225>
- Louuffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. (4a ed.). México, D.F: Gengage Learning.
- Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F. & Plinio G. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. New York, Estados Unidos de América: [Versión electrónica], Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de <https://books.google.com.pe/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA123&dq=eficiencia+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiPwqLl0M7XAhULY98KHasdDTMQ6AEIJTAA#v=onepage&q=eficiencia%20definicion&f=false>.

- Montejo, A. P. (2009). *Evaluación del desempeño laboral*. [Versión electrónica], Recuperado el 10 de enero de 2019, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/-45577377/Evaluacion_al_dese
- Salcedo, R. Irma, E & Romero, L. (2006), *Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una empresa del Estado Venezolano*. *Revista venezolana de gerencia*, disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842006000100005&script=sci_arttext
- Pellegrino, E. D. (1990). La relación entre la autonomía y la integridad en la ética médica. [Versión electrónica], Recuperado el 10 de enero de 2019, de [http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/16838/v108n\(5-6\)p379.pdf?sequence=1](http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/16838/v108n(5-6)p379.pdf?sequence=1)
- Pereyra, A. (2003). *Llamar la atención sin romper el clima*. Argentina, Buenos Aires: AP Consultores.
- Quispe, D. (2014). *Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público Juan Velasco Alvarado año 2013* donde comprobaron que hay una relación muy estrecha entre las variables Clima laboral y Percepción de la Imagen Institucional. (Tesis de doctorado). Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Quispe, N. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015*. (Tesis para título profesional) Universidad Nacional José María De Arguedas, Andahuaylas-Perú.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F: Pearson Educación.
- Vilca, R. (2015). *Clima organizacional, el estrés y la satisfacción laboral de los colaboradores en la agencia 2 Juliaca del banco de la nación periodo 2015* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional Del Altiplano. Puno, Perú.
- Yoder, D. (2006). *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. México, DF: Limusa.

ANEXOS

Anexo n°. 1. Cuestionario para medir la eficiencia del clima organizacional mediante el modelo Hay Group

Estimados promotores y asesores de servicios estamos realizando una encuesta para medir la eficiencia del clima organizacional, le pedimos nos ayude completando los siguientes enunciados según corresponda:

Marque con una "X" según la escala determinada en el cuadro:

1: Muy ineficiente 2: ineficiente 3: Ni eficiente/ Ni ineficiente 4: Eficiente 5: Muy eficiente

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
Flexibilidad						
1	El establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad es:					
2	La flexibilidad y justicia ante las peticiones que solicito es:					
3	La flexibilidad para que otros asuman mis tareas en mi ausencia es:					
4	La motivación a desarrollar mis propias ideas es:					
5	El apoyo para hacer mi trabajo de distinta formas es:					
6	El ambiente laboral que apoya la innovación es:					
7	El cumplimiento de los estándares de desempeño y/o rendimiento es:					
Responsabilidad						
8	La motivación con la que realizo mi trabajo es:					
9	La responsabilidad que asumo en el trabajo que realizo es:					
10	El conocimiento y las exigencias que requieren mi trabajo son:					
11	El compromiso para alcanzar las metas establecidas son:					
12	El horario de trabajo permite atender mis necesidades personales de forma:					
13	La autonomía con la que desempeño mi trabajo es:					
14	La participación que tengo en la toma decisiones importantes es:					

Estándares						
15	El desempeño de las funciones de mi puesto permiten desarrollar un trabajo:					
16	Los planes de formación que tiene la empresa toman en cuenta mis necesidades y se desarrollan de forma:					
17	El incentivo a la realización de un trabajo cada vez mejor es:					
18	El trabajo que realizo permite el desarrollo de mis capacidades de forma:					
Reconocimiento						
19	El otorgamiento de incentivos para el desempeño de mis tareas son:					
20	Las responsabilidades y tareas están distribuidas de forma:					
21	El salario que recibo es el adecuado y es distribuido de forma:					
22	El aporte que realizo en mi trabajo es reconocido y recompensado de forma:					
Claridad						
23	La información existente de la Misión, Visión y Objetivos son transmitidos de forma:					
24	La información que necesito para hacer bien mi trabajo es oportuna, coherente y:					
25	La información que se brinda de resultados y/o situación de la organización es:					
26	La forma en que me dan a conocer las responsabilidades que tengo y las tareas que debo realizar son:					
27	La confianza que tengo en las decisiones que toman los altos directivos es:					
28	El conocimiento de lo que aporta mi trabajo al conjunto de la empresa es:					
Espíritu de Equipo						
29	El trabajo de mi grupo es:					
30	El orgullo de pertenencia a la organización permite el desarrollo de un trabajo:					
31	El apoyo que brindo de forma desinteresada, cuando un compañero está en apuros es:					
32	La forma de solucionar un problema en mi grupo de trabajo es:					
33	Mantengo un diálogo fluido y cordial con los compañeros de forma:					
34	Tengo confianza en mis compañeros, ya que realizan un trabajo:					
35	La forma en que se transmite un espíritu de equipo es:					

Anexo n°. 2. Validación del instrumento

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1. Experto: WALTER YORDAN RUIZ
 1.2. Especialidad: ECONOMIA - ADMINISTRACION
 1.3. Cargo actual: Docente
 1.4. Grado académico: Doctor
 1.5. Institución: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
 1.6. Tipo de instrumento: Escala LIKERT
 1.7. Lugar y fecha: CAJAMARCA 22/02/18

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulado con lenguaje apropiado		/				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiencia para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología			/			
8	Expresado en hechos perceptibles			/			
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos	/					
Total		31	11				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{47}{50} = 94\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES


 Firma y sello del Experto

Anexo n°. 3. Matriz de consistencia

TÍTULO: Eficiencia de las agencias del Banco de Crédito del Perú en el clima organizacional en el área de operaciones y ventas según el modelo hay Group, Cajamarca 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿Qué tan eficientes son las agencias del Banco de Crédito en el clima organizacional en el área de operaciones y ventas según el modelo Hay Grop, Cajamarca 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>-¿Cuál es la eficiencia de cada una de las</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la eficiencia de las agencias del Banco de Crédito del Perú en el clima organizacional en el área de operaciones y ventas - según el modelo Hay Group, Cajamarca 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>-Determinar, la eficiencia de cada una de</p>	<p>VARIABLE</p> <p>Clima Organizacional</p>	<p>Flexibilidad</p>	<p>Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas. -Flexibilidad y justicia ante las peticiones que se solicita. -Flexibilidad para que otros asuman mis tareas en mi ausencia. 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>1. Tipo y Nivel de Investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Tipo de Investigación. .Básica . Nivel de Investigación. .Descriptiva-Transicional <p>2. Método y Diseño de la Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> . Método de la Investigación. .Analítico – inductivo - deductivo. . Diseño de la Investigación. . No experimental. <p>3. Población y Muestra</p>	
				<p>Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aliento a desarrollar mis propias ideas. -Apoyo hacia hacer mi trabajo de distinta formas. -Ambiente laboral que apoya la innovación. -Cumplimiento de los estándares de desempeño y/o rendimiento. 		
			<p>Responsabilidad</p> <p>Autonomía</p> <ul style="list-style-type: none"> -Motivación que realizo para cumplir con mi trabajo. -Responsabilidad que asumo en el trabajo que realizo. -Conocimiento y las exigencias que requieren mi trabajo. -Compromiso para alcanzar las metas establecidas. -Existe un horario de trabajo que permite atender mis necesidades personales: 			
				<p>Toma de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Autonomía con la que desempeño mi trabajo. 		

<p>dimensiones del clima organizacional de las agencias del Banco de Crédito del Perú?</p> <p>-¿Cuál es la eficiencia del clima organizacional de las agencias del Banco de Crédito del Perú?</p>	<p>las dimensiones del clima organizacional de las agencias del Banco de Crédito del Perú.</p> <p>-Comparar la eficiencia del clima organizacional de las agencias del Banco de Crédito del Perú.</p>				-Participación en las decisiones que afectan a mi trabajo.	<p>. Población.</p> <p>. 40 promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias BCP de la ciudad de Cajamarca.</p> <p>. Muestra.</p> <p>. 40 promotores y asesores de operaciones y ventas de las agencias BCP de la ciudad de Cajamarca.</p> <p>4. Técnicas, Instrumentos y Procesamiento de Datos</p> <p>. Técnicas.</p> <p>Hoja censal .</p> <p>. Instrumentos.</p> <p>Se utilizará como instrumento el censo.</p> <p>. Procesamiento de datos.</p> <p>.Microsoft office Excel.</p>		
					Estándares		Mejoramiento	-El desempeño de las funciones del puesto permiten desarrollar un trabajo retador. -Planes de formación que tiene la empresa cuentan con mis necesidades.
							Excelencia	-Incentivo a la realización de un trabajo cada vez mejor. -El trabajo que realizo permite el desarrollo de mis capacidades.
					Reconocimiento		Desempeño	-Otogamiento de incentivos para el desempeño de mis tareas -Responsabilidades y distribución de tareas.
							Reconocimiento	-El salario que recibo es el adecuado -El aporte que realizo en mi trabajo es reconocido y recompensado.
					Claridad		Misión y dirección	-La información existente de la Misión, Visión y Objetivos. -Información que necesito para hacer bien mi trabajo es oportuna, coherente. -Información que se brinda de resultados y/o situación de la organización.
							Organización y expectativas	-Forma en que me dan a conocer las responsabilidades que tengo y las tareas que debo realizar -La confianza en las decisiones que toman los altos directivos. -Conocimiento de lo que aporta mi trabajo al

					conjunto de la empresa es.	
			Espíritu de equipo	Dedicación	-Trabajo de mi grupo.	
				Orgullo	-Orgullo de pertenencia a la organización permite el desarrollo de un trabajo.	
				Cooperación	-El apoyo que brindo de forma desinteresada, a compañeros que se encuentra en apuros. -Forma de solucionar un problema en mi grupo de trabajo.	
				Confianza	-Diálogo fluido y cordial con los compañeros. -Confianza en mis compañeros. -Forma en que se transmite un espíritu de equipo.	