



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BANCO BANBIF DE TRUJILLO, 2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Bach. Ricardo Anthoniev Reyes Robles

Bach. Diego Alonso Zárate Pereira

Asesor:

Lic. María del Carmen D'Angelo Panizo

Trujillo – Perú

2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el Bachilleres **Ricardo Anthoniev Reyes Robles y Diego Alonso Zárate Pereira**, denominada:

**“FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN EL BANCO BANBIF DE TRUJILLO, 2016”**

Lic. Carmen D'Angelo Panizo
ASESOR

Eco. María Eugenia Alfaro Sánchez
**JURADO
PRESIDENTE**

Dr. Carlos Alberto Pastor Casas
JURADO

Ms. Roger Hurtado Rojas
JURADO

DEDICATORIA

A Dios.

Por permitirme haber tomado la oportunidad y bendición de elegir la carrera de administración, alcanzando todo los objetivos y logros dentro de la carrera, permitiéndome culminar con el último objetivo como egresado.

A nuestros familiares y amistades.

Por depositar su cuota de confianza y para ellos que son tan importantes, nuestros seres queridos y que comparten su alegría.

A nuestros docentes.

Por ser nuestros guías en nuestro proceso y desarrollo pre profesional, y en la elaboración y asesoría de nuestra tesis.

Bach. Ricardo Anthoniev Reyes Robles

DEDICATORIA

A Dios.

Por darnos la vida y salud necesaria para cumplir nuestros objetivos y sueños tanto en el ámbito profesional como en el ámbito personal.

A nuestros familiares.

A mi familia por su contante apoyo y guía en la culminación de la presente tesis. Sin ellos, nada de esto sería posible. Un especial reconocimiento a mi madre quien se encuentra en el cielo guiando cada paso y decisión que realizo.

A nuestros docentes.

A nuestros docentes de la Facultad de Negocios por haber sido los artífices de los nuevos conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera profesional. Un especial reconocimiento a nuestra asesora de tesis Carmen D'Angelo ya que sin sus consejos, apoyo y guía el presente trabajo no se hubiera llevado a cabo con éxito.

Bach. Diego Alonso Zárate Pereira

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Porque su don regalado de persistencia y constancia hacia el logro de los objetivos y metas trazados.

A nuestros familiares y amistades.

Por confiar y por motivarme culminar mi último objetivo como egresado de administración, por su apoyo, consejos y enseñanzas con su ejemplo.

A nuestros docentes.

A los docentes que contribuyeron con el desarrollo de mi persona a lo largo de los estudios universitarios y por la guía hacia el desarrollo y cumplimiento del objetivo de desarrollo de la tesis.

Bach. Ricardo Anthoniev Reyes Robles

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Sin su aliento de vida, nada de esto sería posible.

A nuestros familiares y amistades.

A mi familia por su constante motivación para culminar la tesis satisfactoriamente.

A nuestros docentes.

Por brindarnos constante apoyo y consejos en el proceso de elaboración de la presente tesis.

Bach. Diego Alonso Zárate Pereira

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	17
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	62
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	66
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	97
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS.....	103
ANEXOS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 3.1. Operacionalización de Variable Independiente	63
Tabla n.º 3.2. Operacionalización de Variable Dependiente.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 2.1 Los cuatro sistemas administrativos	24
Figura n.º 2.2. Etapas del Ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad	41
Figura n.º 2.3. Factores que determinan el desempeño en un trabajador	44
Figura n.º 2.4. Factores que influyen del desempeño	44
Figura n.º 2.5. Factores que inciden en el desempeño laboral.....	45
Figura n.º 2.6. Factores que afectan el desempeño en el puesto	46
Figura n.º 4. 1. Edad de los trabajadores de banco.....	66
Figura n.º 4. 2. Antigüedad de los trabajadores del banco	67
Figura n.º 4. 3. Estado Civil de los trabajadores del banco	67
Figura n.º 4. 4. Género de los trabajadores del banco	68
Figura n.º 4. 5: Valores del Banco Banbif	68
Figura n.º. 4. 6. Fomento de valores por parte del banco.....	69
Figura n.º. 4. 7. Actividades de integración en la búsqueda del clima organizacional	69
Figura n.º. 4. 8. Eventos de integración y su mejora del desempeño laboral.....	70
Figura n.º. 4. 9. Ayuda del proceso de Inducción a la Integración en el banco	70
Figura n.º. 4. 10. Proceso de inducción en el entendimiento de la misión y visión	71
Figura n.º. 4. 11. Comunicación de los colaboradores con sus superiores	71
Figura n.º. 4. 12. Respuestas solicitadas a las diversas áreas del banco	72
Figura n.º. 4. 13. Percepción de los conflictos en el banco	72
Figura n.º. 4. 14. Comportamiento de solución a conflictos internos.....	73
Figura n.º. 4. 15. Cooperación entre los compañeros de trabajo del banco.....	73
Figura n.º. 4. 16. Solidez de la cooperación entre las áreas del banco	74
Figura n.º. 4. 17. Imagen del jefe respecto, a la motivación en tareas y objetivos.....	74
Figura n.º. 4. 18. Importancia del jefe en el logro de metas y objetivos	75
Figura n.º. 4. 19. Contribución del desempeño del jefe en el clima organizacional	75
Figura n.º. 4. 20. Concordancia entre forma de trabajo del jefe, misión y visión	76
Figura n.º. 4. 21. Empoderamiento a los colaboradores.....	76
Figura n.º. 4. 22. Importancia de aportes e ideas de colaboradores	77
Figura n.º. 4. 23. Motivación de bonos hacia el cumplimiento de metas	77
Figura n.º. 4. 24. Bonos otorgados acorde al esfuerzo realizado	78
Figura n.º. 4. 25. Premiaciones como motivación para los colaboradores	78
Figura n.º. 4. 26. Merecimiento de premiación por desempeño	79
Figura n.º. 4. 27. Motivación del jefe a los colaboradores	79
Figura n.º. 4. 28. Resultado de métodos utilizados para motivar al personal.....	80

Figura n°. 4. 29. Nivel de preparación para afrontar retos y problemas	80
Figura n°. 4. 30. Nivel de Postura frente a objetivos	81
Figura n°. 4. 31. Nivel de postura en trabajo bajo presión	81
Figura n°. 4. 32. Cooperación entre compañeros de trabajo	82
Figura n°. 4. 33. Trabajo en equipo hacia el cumplimiento de metas	82
Figura n°. 4. 34. Nivel de comunicación entre compañeros de trabajo	83
Figura n°. 4. 35. Afinidad en el equipo de trabajo	83
Figura n°. 4. 36. Empatía en el equipo de trabajo	84
Figura n°. 4. 37. Preparación en resolver problemas	84
Figura n°. 4. 38. Resolución de problemas en oficina	85
Figura n°. 4. 39. Capacidad para organizar con enfoque a objetivos del banco	85
Figura n°. 4. 40. Cumplimiento de actividades organizadas de su trabajo.....	86
Figura n°. 4. 41. Cumplimiento de objetivos y metas trazadas del banco	86
Figura n°. 4. 42. Nivel de alcance del planteamiento de objetivos	87
Figura n°. 4. 43. Esfuerzo empleado en el trabajo	87
Figura n°. 4. 44. Nivel de conocimiento de las funciones en el trabajo	88
Figura n°. 4. 45. Actualización de nuevos y diferentes servicios	88
Figura n°. 4. 46. Frecuencia de capacitaciones al personal	89
Figura n°. 4. 47. Nivel de Capacitaciones recibidas.....	89
Figura n°. 4. 48. Nivel de identificación e involucramiento del personal.....	90
Figura n°. 4. 49. Precepción de importancia del puesto laboral	90
Figura n°. 4. 50. Familiarización con Banco Banbif	91
Figura n°. 4. 51. Nivel de comunicación con los clientes.....	91
Figura n°. 4. 52. Compromiso hacia satisfacción de los clientes	92
Figura n°. 4. 53. Reacción frente a preguntas repetitivas	92
Figura n°. 4. 54. Nivel de capacidad y desempeño	93
Figura n°. 4. 55. Proactividad de colaboradores	93
Figura n°. 4. 56. Nivel de relaciones interpersonales	94
Figura n°. 4. 57. Nivel de satisfacción de ambiente de trabajo.....	94
Figura n°. 4. 58. Nivel de satisfacción del soporte y herramientas de trabajo.....	95
Figura n°. 4. 59. Nivel de satisfacción del puesto de trabajo	95
Figura n°. 4. 60. Nivel de satisfacción del clima laboral en el banco	96
Figura n°. 4. 61. Nivel de motivación del trabajador	96

RESUMEN

El nivel desempeño laboral es importante para toda organización, por ello se busca alcanzar un nivel óptimo de desempeño laboral, debido a que es crucial para el alcance y desarrollo de los objetivos y metas, la persona humana es sensible a lo que está a su alrededor, es ahí que el desempeño laboral se encuentra condicionado con el clima organizacional. Y un buen clima organizacional permitirá a los colaboradores estar más motivados y satisfechos en su trabajo, el cual se verá reflejado en el aumento de su productividad alcanzando un nivel óptimo de desempeño laboral, de la misma manera un mal clima organizacional traerá como consecuencias un nivel de desempeño laboral no deseado. Se realizó el presente estudio de investigación con un objetivo general: determinar los factores del Clima Organizacional que afectan el Desempeño Laboral en el Banco Banbif en Trujillo, 2016. Desarrollándose la tesis como una investigación, no experimental – descriptiva.

La muestra se conformó las tres agencias del Banco Banbif de la ciudad de Trujillo y la información se recopiló mediante un instrumento dirigido a los colaboradores; en el cual después del procesamiento de la información obtenida de las encuestas, se determinó los factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral de los colaboradores.

Es por ello que concluimos que el Banco Banbif debe mejorar su proceso de inducción así como también reforzar el liderazgo y comunicación de jefe hacia colaborador. En base a discusión y conclusiones que se realizaron, se formularon las recomendaciones pertinentes a fin de poder ofrecer soluciones a las necesidades de mejora detectadas en la presente investigación.

Palabras clave: Clima Organizacional, desempeño laboral, identidad institucional, relaciones interpersonales, reconocimiento e incentivos, condiciones personales, condiciones de desempeño, comunicación, competencias del colaborador, aptitud en el trabajo, actitud en el trabajo, percepción en el trabajo.

ABSTRACT

The level of work performance is important for any organization, so it is sought to achieve an optimal level of it, because it is crucial for the achievement and development of goals and objectives, the human being is sensitive to what is around him, it is there that the work performance is conditioned with the organizational climate. A good organizational climate will allow the employees to be more motivated and satisfied in their work, which will be reflected in the increase of their productivity reaching an optimal level of work performance, in the same way a bad organizational climate will bring as consequences a level of undesired work performance. The present research study was carried out with a general objective: to determine the main factors of the organizational climate that affect the Work Performance in the Banbif Bank in Trujillo, 2016. The thesis was developed as a research, not an experimental – descriptive.

The sample was made up of the three agencies of the organization in the city of Trujillo and the information was compiled through an instrument aimed at the collaborators; in which, after processing the information obtained from the surveys, we determined the organizational climate factors that affect the employees' work performance.

That is why we conclude that the organization should improve its induction process as well as reinforce leadership and communication from boss to collaborator. Based on the discussion and conclusions that were made, the pertinent recommendations were formulated in order to offer solutions to the improvement needs detected in the present investigation.

Key words: Organizational climate, work performance, institutional identity, interpersonal relationships, recognition and incentives, personal conditions, performance conditions, communication, employee competencies, work skills, work attitude, and work perception.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El Banco Interamericano de Finanzas (Banbif) tiene 25 años en el mercado peruano y ha sufrido un cambio de imagen el año 2011 el cual lo ha catapultado a estar dentro de los primeros 5 bancos principales hasta finales del año 2016. Estos cambios han conllevado a una profunda reestructuración organizacional tanto en las altas gerencias como a nivel operativo, rediseñando procesos con el fin de obtener personal calificado que puedan llevar al banco al éxito en lo que respecta participación de mercado. El incremento de colocaciones y depósitos, con lo que se mide la participación de mercado en el sector financiero, ha sido gracias a un agresivo plan comercial por parte del banco, este plan ha repercutido en una alta rotación de personal y un desencanto del personal más antiguo al sentir que labora en una institución diferente a como cuando empezaron su travesía en la institución financiera. A finales del año 2016, el banco ha reducido su utilidad operativa en un 18% en lo que respecta banca personal, estas cifras demandan un análisis de la situación actual de los colaboradores y de los factores determinantes que afectan el desempeño laboral.

(Paula Szeiman de HayGroup Perú, 2015) En el Perú se ha notado un avance muy importante en el cambio de mentalidad de los CEO de las empresas entorno al clima organizacional durante los diez últimos años. La clave para alcanzar un clima organizacional adecuado es tener la claridad de hacia dónde va la compañía y comunicar eso a las personas, la adecuada gestión del clima organizacional dentro de una empresa, ya que no solo debe traducirse en la satisfacción de los trabajadores sino que también tiene que ver con cómo la gente se siente comprometida con su ambiente de trabajo más allá de las responsabilidades de su cargo; hablar de clima “no es solo sentirse bien o que la gente se sienta motivada” sino también que todas las personas a raíz de su propio apego afectivo con la compañía, junto con el soporte que siente de la empresa, pueda dar un desempeño exitoso en sus labores; En la actualidad los estudios de clima organizacional no solo buscan la satisfacción del colaborador, sino generar valor económico al negocio, tomando en cuenta indicadores como productividad, niveles de facturación o tasa de rotación de personal.

Hoy en día es indispensable generar un adecuado Clima organizacional, un rol importante de toda empresa es buscar que sus colaboradores en general y de manera específica en la parte operativa, se sientan motivados y con los incentivos adecuados; todo esto orientado hacia la maximización del beneficio de la organización; pese a contar con este conocimiento, las

entidades financieras en la ciudad de Trujillo, no dan prioridad a este factor importantísimo y que finalmente se ve reflejado en el desempeño laboral de sus colaboradores.

(Oscar La Torre, Consultoría PwC, 2014) El activo más valioso de una organización es su personal, sin embargo, solo la mitad de las compañías en el Perú logra mantener la rotación de su personal en el nivel que desea; la gestión del clima y cultura organizacional, otra práctica muy utilizada, cuenta con un 70% de penetración en organizaciones de igual proporción de personal en rotación, en el 93% de organizaciones existe un esfuerzo por implementar un plan de carrera establecido, tanto para personal general, como de alto desempeño. Empero, las practicas referentes a alcanzar un equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar, son puestas en marcha por menos del 40% de las empresas. ().

Para lograr resultados, es sumamente importante contar con el compromiso de la alta gerencia, tener procesos y políticas claramente establecidas, desarrollar líneas de carrera, entender las motivaciones del personal y alinear las metas de la empresa con la de sus colaboradores.

(Huamani, 2015) La formación y capacitación de los conductores depende exclusivamente de la empresa quien contrata sus servicios, puesto que en la actualidad no se cuenta con instituciones que realicen dicha actividad, debido a que el proyecto enfocado a los trenes eléctricos, recién empieza a surgir en el 2011.

La empresa es la principal responsable de la motivación, de promover un clima organizacional óptimo para la obtención de buenos resultados en el personal, que los motive e impulse a alinearse a la misión de la empresa.

(Gómez, Incio, O'Donnell, 2011) El sector de la banca comercial es una pieza vital para el desarrollo sostenible de un país, ya que otorga financiamiento para el desarrollo de nuevos proyectos económicos, principalmente a las pequeñas y medianas empresas [PYMES]. Las pymes, aportan en gran medida a la creación del producto bruto interno [PBI] y al crecimiento del empleo en el país.

(Alva y Juárez, 2014) El activo más importante de la organización son los colaboradores y es necesario generar satisfacción en los mismos tanto de carácter económico como en sus condiciones de trabajo, lo cual tiene implicancia en la productividad y rentabilidad de la empresa. En la actualidad vivimos en un mundo globalizado, en el cual las empresas buscan personal capacitado que tengan buenos conocimientos, dispuestos al cambio; cuando las actitudes son negativas, contribuyen a dificultades futuras de la empresa, en la cual esas actitudes conllevan a huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo, quejas, rendimiento bajo, deficiente servicio a los usuarios, entre otros.

(Cocha Miranda, 2015) Se considera que a nivel nacional la satisfacción organizacional es cada día más importante en las industrias, empresas de servicios y de comercialización que se encuentran realizando sus labores dentro del Ecuador, según (Diario Hoy, 2013) se considera que las empresas si tienen una preocupación de acuerdo a su satisfacción laboral

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los factores del clima Organizacional que afectan el Desempeño Laboral en el Banco Banbif en Trujillo, 2016?

1.3. Justificación

La determinación de los Factores del clima organizacional, buscar corroborar la teoría en la observación y recopilación de información, y ver si lo que dice la teoría finalmente se cumple en el Banco Banbif. Esta determinación de los Factores del clima organizacional, contribuirá para llenar el vacío de la información pertinente que necesita la entidad financiera para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores; la cual sería de suma importancia para el cuidado, retención y elevación de los estándares de desempeño orientado hacia las metas organizacionales, esperando que se obtenga resultados positivos y que la entidad financiera se convierta en un modelo a seguir por las demás sucursales, para lo cual dará un aporte de nuevos métodos como encuesta, observaciones y resultados; finalmente el presente trabajo es un indispensable para la sustentación de Tesis, que finalmente permitirá poder obtener el título de Licenciado en Administración.

1.4. Limitaciones

Posible poco interés por parte de la entidad financiera, en colaborar con el proyecto, sin embargo, contamos con apoyo de recursos humanos y de personal que labora en la entidad financiera, que permitirá cumplir con los objetivos trazados para el desarrollo de la tesis.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar los factores del Clima Organizacional que afectan el Desempeño Laboral en el Banco Banbif en Trujillo, 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar la situación organizacional respecto a Clima Organizacional.
- Identificar los puntos débiles del Clima Organizacional.
- Analizar la situación de Desempeño Laboral.
- Conocer la relación que existe entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Gianella Falcones Suárez en su tesis: “Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador, El clima organizacional que rodea a la unidad de negocios Supply Chain en Nestle (2014), es muy favorable y esta incide positivamente sobre la cultura de la unidad de negocio en estudio. Las expectativas del personal coinciden plenamente con la percepción de la cultura organizacional. Existe un 89% de favorabilidad de los empleados hacia la organización. Por otra parte, el personal está motivado con la cultura organizacional de Nestle, porque se sienten alineados y actualizados a las exigencias del mercado laboral, el líder les genera confianza y empoderamiento, sienten que existe sinergia y una comunicación abierta y participativa.

Angie Paola Montaña Rey en su tesis: caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones caso empresa sector financiero (2015). La implicación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de las mismas. La experiencia ha indicado que las personas solo llegan a desarrollar todas sus capacidades cuando creen en lo que hacen y esto les sirve a su vez a su realización personal y a los objetivos de la organización.

Edgardo Mauricio Mino Pérez en su tesis: Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

Trujillo y García en su tesis: Impacto del estrés laboral en la institución financiera cooperativa Favi de la universidad tecnológica de Pereira. Hace mención sobre las nuevas tendencias en la administración de los recursos humanos y fuerza de trabajo, contemplan cambios importantes en los esquemas tradicionales de estilos de dirección, jerarquías, participación y procesos internos de comunicación de las organizaciones productivas tendientes a favorecer

un clima organizacional mejor que propicie el desarrollo, superación y buen desempeño de sus trabajadores.

Velásquez Puentes en su tesis Estudio comparativo de la evaluación del desempeño por competencias en cinco bancos colombianos indica acerca de la iniciativa que deben tener los jefes para con las decisiones, es de mayor beneficio que se den a partir del capital humano con que se cuenta. Ferre, Clemenza, Romero y Rojas, mencionan que las nuevas tendencias de liderazgo, consisten en implantar una nueva filosofía para integrar la calidad, productividad, y competitividad, de modo que se favorezca al cliente, sin dejar de lado, al empleado, de modo que, el gerente debería establecer nuevas relaciones exitosas en lo interno y lo externo de la organización.

Cocha Miranda en su tesis La Satisfacción y el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Banco Internacional de la Ciudad de Ambato menciona resultados en la aplicación de la Escala de Maslach en la cual se evidenció que en su totalidad los participantes de la institución investigada, presentan Síndrome de Burn-out, siendo quienes manifiestan la presencia de Agotamiento Emocional en nivel medio, Despersonalización (sentimientos, actitudes, y respuestas negativas, distantes y frías hacia las personas del mismo que se acompaña de un incremento en la irritabilidad y una pérdida de motivación) en un nivel elevado y Baja Realización Personal en un nivel alto.

Alva y Juárez en su tesis relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo – 2014: menciona sobre como en la actualidad existe gran consenso respecto a que la satisfacción laboral es una variable fundamental dentro de la productividad.

Gómez, Incio, O'Donnell en su tesis niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio hace mención que tan importante para las organizaciones es saber cuáles son los niveles de satisfacción laboral de sus empleados, ya que esto les permite poder reforzar los programas creados para mantener y mejorar estos niveles. En el sector financiero se tiene grandes demandas de profesionales, ya que existe cierta rotación en algunos niveles, sobre todo en los cargos operativos, y porque hay un crecimiento sostenido de la banca comercial en el país. Esto se relaciona directamente con el aspecto de la satisfacción laboral, ya que los empleados satisfechos van a mantener clientes satisfechos. Los empleados del área comercial que tienen cargos operativos, son muy importantes para la organización, ya que ellos son los que mantienen un contacto directo con los clientes del banco.

Huamani en su tesis denominada El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013 hace mención sobre como el desinterés, el estrés, la falta de concentración, nerviosismo, ausentismo y falta motivación que refleje el personal en su desempeño dependerá del clima organizacional. Así como también los buenos resultados, la responsabilidad interna mutua, roles coordinados, eficiencia y participación, alta calidad de servicio, la creatividad hacia la mejora continua, la credibilidad y confianza. El clima organizacional es un producto, es la consecuencia de la interacción de varios factores, muchos de los cuales se deben administrar. Aunque el clima organizacional puede verse afectado por elementos externos, una buena gerencia conseguirá crear un "escudo" que minimice los efectos negativos del exterior y fortalecerá la identidad corporativa.

Por el contrario, la ausencia de capacidades gerenciales y el desconocimiento de los procesos comunicacionales inherentes al clima organizacional, potenciarán un entorno negativo que puede llegar a ser el inicio de una coyuntura insostenible, altamente "contagiosa" en el tiempo que perjudique el desempeño del personal de área de transporte del metro de lima, perjudique el logro de la eficiencia y eficacia en el desempeño del trabajador.

Diaz y Gaviria en su tesis Estrés laboral y su relación con el desempeño profesional en el personal de enfermería del hospital ii-2 Tarapoto, abril – julio 2013 hace mención sobre el estrés laboral indicando sobre cómo el mundo moderno, vivimos presionados por el afanoso cumplimiento de deberes, el principio del milenio nos acoge inmersos en un mundo globalizado, agitado y complejo, nos acosa la eficiencia, las metas nos urgen sin tregua. Hay tantos conflictos personales que la mayoría de las veces nos sentimos muy débiles y deprimidos, esto es muy real en las grandes ciudades donde además pasamos inadvertidos, estas son algunas causas externas del estrés, una buena gerencia conseguirá crear un "escudo" que minimice los efectos negativos del exterior y fortalecerá la identidad corporativa.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Clima Organizacional:

(Chiavenato, I. 2009) mantiene qué como consecuencia del concepto de motivación a nivel individual, surge el concepto de clima organizacional a nivel de la organización, como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la solución de las necesidades fisiológicas y de

seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una a otra persona y, aun en un mismo individuo, de un momento a otro. Esa variación puede entenderse como un continuum que va desde la adaptación precaria, en un extremo, hasta excelente aceptación, en el otro. Una buena adaptación significa salud mental. Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

Las personas se sienten bien consigo mismo.

- a) Se sienten bien en relación con otras personas.
- b) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes.

También sostiene (Chiavenato, I. 2009) que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiene a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etcétera) Así, el clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional

influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de este: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

(National Association of Mental Health, 1990) menciona que El concepto de motivación – nivel individual – conduce al de clima organizacional – del nivel de la organización. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objetivo de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la situación de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

(Chiavenato, I. 2009) Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo, como interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera.

1. Objetivos individuales en comparación con objetivos organizacionales

(Chiavenato, I. 2002) En esta situación, la relación entre personas y organización no siempre es de cooperación, y mucho menos satisfactoria. Muchas veces la relación se hace tensa y conflictiva debido a que la consecución de los objetivos de una parte impide o trunca el logro de los objetivos de la otra. El conflicto entre los objetivos que la organización pretende alcanzar y los de cada integrante es muy antiguo. Según algunos autores, los objetivos organizacionales y los individuales no siempre son compatibles. Para que la organización alcance eficientemente sus objetivos, tiende a provocar en los individuos un profundo sentimiento de frustración, fracaso y conflicto, y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas fueran desechables. Esto se debe a las exigencias que las organizaciones imponen a las personas, al medir su desempeño y confiarlas a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para la manifestación de sentimientos de independencia, responsabilidad y confianza en sí mismos. La frustración genera en las personas apatía y desinterés por su trabajo. Casi siempre, los objetivos organizacionales se contraponen a los personales, la reducción de costos va en

contra de mejores salarios, el aumento de las ganancias, se opone a mejores beneficios sociales, la productividad no compagina con el esfuerzo saludable, el orden no funciona con la libertad, la coordinación no se da con la autonomía, y lo que es bueno para una parte no siempre lo es para la otra. Ahí están el conflicto y el antagonismo del interés. Si una parte obtiene ventaja, la otra por lo general queda insatisfecha, en caso de que la solución adoptada sea del tipo ganar-perder.

2. Relación entre personas y organizaciones

(Argyris, C. 1975) En otras palabras, el vínculo individuo-organización no es siempre un lecho de rosas o una relación cooperativa y satisfactoria. Con frecuencia es algo tenso y conflictivo. Argyris muestra el conflicto entre los objetivos que persiguen las organizaciones y los objetivos individuales que cada uno de los integrantes pretende alcanzar. Según él, estos objetivos no siempre son compatibles. De acuerdo con Argyris, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento de frustración, de conflicto y de fracaso, y una corta perspectiva de permanencia, a medida que se hace más formal y rígida. Esto ocurre en virtud de las exigencias que imponen las organizaciones formales a los individuos, al medir su desempeño y limitarlos a tareas carentes de oportunidad para expresar responsabilidad, confianza en sí mismos e independencia. Así, los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados. Argyris señala rumbos para que la integración individuo-organización sea en verdad efectiva.

(Argyris, C. 1975) Según él, la mayor responsabilidad en la integración entre los objetivos de la organización y los de los individuos recae en la alta administración. Así como los individuos persiguen la satisfacción de sus necesidades personales (salarios, tiempo de ocio, comodidad, horario de trabajo favorable, oportunidades de desarrollo, seguridad en el puesto, etc.), también las organizaciones tienen necesidad (dinero, edificios, equipos desarrollo de capital humano, utilidades, oportunidad de mercado, etcétera). Entre las necesidades organizacionales destaca la del elemento humano, recurso indispensable e inestimable. De esta manera, la interdependencia entre las necesidades del individuo y de la organización es inmersa, pues tanto las vidas como los objetivos de ambos están intrínsecamente entrelazados. Mientras el individuo contribuye con habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, así como con su actitud para aprender a un grado indefinido de desempeño, la organización a su vez tiene que imponer al individuo responsabilidades, algunas definidas y otras indefinidas, algunas dentro

de su capacidad actual, otras con la exigencia de un aprendizaje de mediano a largo plazo, pero que representen siempre un desafío.

3. Reciprocidad entre individuo y organización

(Chiavenato, I. 2002) La integración psicológica entre empleado y organización es más que nada un proceso de reciprocidad. La organización hace ciertas cosas por y para los participantes, como remunerarlos y darles seguridad y estatus; a su vez, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el desempeño que el empleado obedezca a su autoridad y, por su parte, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus expectativas por medio de la autoridad y del poder de que dispone, mientras que el empleado las fortalece mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su colaboración. Las dos partes de la interacción se orientan por directrices que definen lo correcto y equitativo y lo que no lo es.

(Chiavenato, I. 2002) Las personas forman una organización o ingresa en alguna porque esperan que su participación satisfaga ciertas necesidades personales. Para lograr esa satisfacción las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o inversiones propias (esfuerzos) en la organización con la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos se evalúan mediante su propio sistema de valores

2.2.1.1 Identidad Institucional

(Chiavenato, I. 2009) Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.

(Kotler, P. 1980) La misión se relaciona con el negocio de la organización. Como refiere Drucker, tan pocas veces se cuestiona el negocio de la organización –por lo menos de manera clara y directa, y es tan extraño que los directivos dediquen un análisis o reflexión adecuados al asunto, que tal vez sea esta la causa más importante del fracaso de los negocios.

Respecto a la **Misión Organizacional** (Chiavenato, I. 2009) sostiene que, la misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas en acción de la organización.

Figura n.º 2.1 Los cuatro sistemas administrativos

Variables Comparativas	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centrado en la cúpula de la organización que monopoliza las decisiones.	Centralización en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicación	Muy precario. Solo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario. Prevalece la comunicación vertical descendente sobre la ascendente.	Se facilita el flujo de comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal.	La comunicación es vital para el éxito de la empresa. La información se comparte por completo.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y se considera perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Se toleran con alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa fomenta la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. La formación de los grupos informales es importante. Confianza mutua. Participación y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (sobre todo salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones, y cuando se presentan, se deciden por los grupos.

Fuente: Chiavenato, I. 2002

Todas las organizaciones hacen algo. Muchas hacen lo mismo, sin bien eso puede ser diverso en cada caso. Lo importante es personalizar la organización y sus productos/servicios para que no sean sólo artículos comunes en el mercado. Cada organización debe describir que sus competencias esenciales son mucho más que sus productos/servicios. Esto sólo es posible con el concepto de misión.

Considerando la **Visión organizacional** (Chiavenato, I. 2009) indica, visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a lo que la organización desea ser

en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir sus propósitos.

1. Valores

(Aria y Heredia, 2001) Los valores organizacionales son los principios que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la organización y a la misma en su conjunto. Constituyen la base en que se apoya la filosofía de la organización y el verdadero sustrato de identidad y cohesión entre los miembros de ésta.

Los valores pueden ser tres tipos: organizacionales, éticos y profesionales.

- Organizacionales: comprenden la legitimidad, honestidad, respeto, calidad y compromiso social, ecológico y económico con la comunidad.
- Éticos: relacionados con la lealtad, honradez, justicia, equidad, discreción, dignidad y responsabilidad en el desempeño.
- Profesionales: incluyen la puntualidad y asistencia, creatividad, actualización profesional, eficacia, cooperación, iniciativa, productividad, solidaridad, espíritu de servicio y tenacidad.

Estos valores al ser compartidos influyen en el desempeño del personal, ya que proveen una base estable que sirve de guía, sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la institución, y motivan y energizan al personal para poder dar su máximo esfuerzo por el bienestar colectivo.

(Chiavenato, I. 2009) La misión constituye una manera de expresar el sistema de **valores** en términos de creencias o áreas básicas en acción de la organización. La misión se determina por los aspectos siguientes.

- Cuál es la razón de ser de la organización.
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
- Cuáles son los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos futuros.

Todas las organizaciones hacen algo. Muchas hacen lo mismo, sin bien eso puede ser diverso en cada caso. Lo importante es personalizar la organización y sus productos/servicios para que no sean sólo artículos comunes en el mercado. Cada organización debe describir que sus competencias esenciales son mucho más que sus productos/servicios. Esto sólo es posible con el concepto de misión.

2. Actividades de integración

(Chiavenato, I. 2009) La socialización organizacional procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y como podrá él colaborar en este aspecto. Co la socialización, es decir, con su ingreso a la organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, pues acepta cumplir con un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, y aclarar reglas y regulaciones internas precisas.

De esta manera, la organización trata de incluir un ajuste del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos, para lo cual imprime con fuerza sus huellas digitales en él. Por otro lado, el nuevo integrante tratara de influir en la organización y su gerente para crear una situación de trabajo que le propone satisfacción y permite el logro de sus objetivos personales. Muchas veces, este proceso de individualización entra en conflicto con otros intentos de socialización de la organización. En realidad, se trata de un proceso bilateral, en el cada parte trata de influir y adaptar a la otra.

3. Métodos para promover la socialización.

(Chiavenato, I. 2009) Los métodos más comunes son:

- a) Planeación del proceso de selección: es un esquema de entrevista de selección por medio del cual se le permite al candidato conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura en la organización, los compañeros de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y recompensas, el gerente, el estilo de dirección, etcétera. Se trata de que, desde antes de que se apruebe al candidato, se le ofrezca información y perciba como funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.
- b) Contenido inicial de la tarea: al inicio de la carrera del nuevo empleado en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar el éxito, con objeto de darle después tareas cada vez más

complicadas y de desafío creciente. Los empleados nuevos que reciben tareas demandantes están mejor preparados para desempeñar con éxito las tareas posteriores. El empleado principiante tiene a interiorizar estándares de desempeño elevado y de expectativas positivas respecto de las recompensas por un desempeño excelente. Cuando al principiante se le proporcionan tareas fáciles, no tiene oportunidad de experimentar el éxito ni la motivación.

- c) Papel del gerente: para el nuevo empleado, el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a un supervisor para que se haga cargo del nuevo empleado, quien actuara como tutor para acompañarlo y orientarlo durante su periodo inicial en la organización. Si el supervisor hace un buen trabajo, la organización será vista de forma positiva. Sin embargo, si el supervisor es ineficiente en el trabajo con el recién llegado, la organización será vista de manera negativa. Por tanto, ante el nuevo empleado, el supervisor debe cumplir tres funciones básicas:
1. Darle una descripción detallada de sus tareas.
 2. Transmitirle toda la información técnica sobre su labor.
 3. Proporcionarle la realimentación adecuada sobre la calidad de su desempeño.
- d) Grupos de trabajo: el gerente puede atribuir la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajo, el cual puede desempeñar un papel importante en la socialización. La aceptación por parte del grupo de trabajo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales. Además, los grupos de trabajo tienen una gran influencia en las ideas y actitudes de los individuos respecto de la organización, y de cómo deben comportarse. El gerente debe procurar que los empleados nuevos participen en grupos de trabajo que causen en ellos un efecto positivo y duradero.
- e) Programas de socialización o inducción: son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objetivo familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa. Su finalidad es que

el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados.

4. Inducción

(Mesmer M. 2000) Los diseños de inducción son exclusivos de cada empresa. Sin embargo, algunos propósitos básicos incluyen la explicación de la situación de empleo (el trabajo, el departamento y la empresa), las políticas y reglas de la empresa, la compensación y las presentaciones, la cultura corporativa, la pertenencia al equipo, el desarrollo de empleados, el manejo del cambio y la socialización.

- La situación de empleo. Desde el principio, es útil que el nuevo empleado conozca cómo se adapta su empleo con la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- Políticas y reglas de la empresa. Cada puesto de una organización se debe desempeñar de acuerdo con las directrices y limitaciones establecidas por las políticas y reglas. El empleado debe entender estas políticas y reglas para garantizar una transición tranquila en el lugar de trabajo.
- Compensación y prestaciones. El empleado tiene un interés especial en obtener información sobre el sistema de compensación. La administración proporciona normalmente esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y lo revisa con frecuencia durante su orientación.
- Cultura corporativa. La cultura de la empresa refleja, de hecho, “como hacemos las cosas aquí”. Esto tiene que ver con todo: desde la forma de vestir de los empleados hasta su manera de hablar. Recuerde nuestro análisis previo sobre la importancia de la adaptación organizacional para que un empleado logre el éxito.
- Pertenencia al equipo. La capacidad y el deseo de un nuevo empleado de trabajar en equipo probablemente se determinaron antes de su contratación. Durante la orientación, el programa puede destacar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso de equipo empresarial.
- Desarrollo de empleados. La seguridad del empleo de una persona depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios que están en constante cambio. Por lo tanto, las empresas deben informar a los empleados no sólo de los programas de desarrollo patrocinados por ellas sino también de los que están disponibles externamente.

- Manejo del cambio. Los empleados de todos los niveles deben aprender a manejar el cambio con eficacia para sobrevivir en sus empleos. La peor manera que tiene cualquier persona para prepararse para el cambio es ampliar continuamente sus habilidades.
- Socialización. Para reducir la ansiedad que experimenta el nuevo empleado, la empresa debe tomar medidas para integrarlo a la organización informal. Algunas organizaciones han descubierto que los empleados de políticas y manejo de carrera, se desempeñan mejor que los que no reciben esta capacitación.

5. Responsabilidad y programa de inducción

(Mesmer M. 2000) Aunque el personal de capacitación y el supervisor de línea comparten la responsabilidad de inducción, los colegas con frecuencia sirven como excelentes agentes de información. Hay varias razones para que los colegas desempeñen esta función. Por algún motivo, son accesibles a los recién llegados, muchas veces más que el jefe. Los colegas tienden a sentirse identificados con los nuevos empleados. Además, poseen la experiencia organizacional y la destreza técnica que los nuevos empleados necesitan adquirir.

(Mesmer M. 2000) La inducción puede llevarse a cabo los primeros días en el nuevo puesto. Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye en un periodo de tiempo. Por ejemplo, una empresa puede impartir un programa en un sistema de 20 sesiones de una hora durante varias semanas. Algunas empresas son sensibles a la sobrecarga de información y hacen que la información esté disponible para los empleados conforme la necesiten. Por ejemplo, un nuevo supervisor tendrá eventualmente la responsabilidad de evaluar a sus empleados, pero no necesitará saber cómo hacerlo durante seis meses. Una sección de capacitación sobre evaluación del desempeño se puede colocar en internet o intranet de una empresa para que esté disponible cuando surja la necesidad. Este enfoque es congruente con la “capacitación justo a tiempo”.

6. Beneficios adicionales de la inducción

(Mesmer M. 2000) La inducción también disminuye la rotación de empleados y proporciona otros beneficios. Por ejemplo, una encuesta aplicada a 1,400 directores financieros dio como resultado un abrumador 83% de encuestados que indican que los programas de orientación formal eran eficaces para

conservar y motivar al personal. Los programas de inducción contribuyen al éxito tanto de los empleados como de las organizaciones.

2.2.1.2 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales, comprenden los indicadores de: comunicación efectiva, conflictos y cooperación.

1. Comunicación efectiva

La comunicación efectiva, (Chiavenato, I. 2009) Las personas no vienen aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. Ésta se define como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.

En toda comunicación existen por lo menos dos personas, la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse; el acto de comunicarse solo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; esta es la red que integra y coordina todas sus partes.

(Robbins y Coulter, 2005) No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados, además es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización.

Uno de los conceptos de comunicación nos dice que es un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos variados y continuamente en interacción. La esencia de una comunicación eficaz es la respuesta comprensiva a esta serie de variables. La comunicación no es solo una transferencia de información de un individuo a otro, resaltando claro esta; que los diferentes significados de los mensajes humanos no pueden ser transmitidos tal cual de un individuo a otro, sino que estos deben ser clarificados y negociados por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables.

Factores que influyen en la comunicación:

a) La percepción.

- b) Los valores.
- c) Las creencias: relaciones, ciegas, irracionales.
- d) Aspectos sociales y culturales.
- e) Aspectos familiares. (autoestima, poder, intimidad, autonomía, confianza)

2. Percepción

(Chiavenato, I. 2009) Cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir su patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Ese filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajuste a ese sistema o que lo amenace. Existe una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como defensa al bloquear informaciones no deseadas o irrelevantes. De esta manera, cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana. Los patrones personales de referencia son importantes para entender el proceso de la comunicación humana. Existe una relación entre cognición, percepción, motivación y comunicación. Lo que se comunica entre dos personas está determinado por la percepción de sí misma y de la otra persona en la situación dada, gracias a sus diferentes sistemas cognitivos y a su motivación en ese momento. La idea o el mensaje comunicado guarda una relación estrecha con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, dentro del contexto ambiental en que se encuentren.

3. Barrera de comunicación

(Chiavenato, I. 2009) El proceso de la comunicación está sujeto a muchas vicisitudes. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación. Algunas variables del proceso lo afectan profundamente, lo que causa que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe.

Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: personales, físicas y semánticas.

- a) Barreras personales: son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, motivaciones, seguimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con los demás.

b) Barreras físicas: son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Ejemplos de ellas son: un trabajo que distraiga, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física, un canal saturado, paredes entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la línea del teléfono, etcétera.

Barreras semánticas: son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación –gestos, señales, símbolos, etc.- pueden tener significados diferentes para quienes participan en el proceso comunicativo, y llegar a distorsionar su significado. Las variedades lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

4. Conflictos

(Robbins y Coulter, 2005) Hay una idea muy extendida: ver el conflicto como algo negativo y por lo tanto, tratar de eludirlo. Probablemente esta idea esté basada en diversos motivos: cuando pasemos en un conflicto lo relacionamos con la forma en que habitualmente se suele enfrentar o resolver, ya que la mayoría no hemos sido adecuados para enfrentar los conflictos de una manera positiva.

No obstante, el conflicto es consustancial al ser humano como ser sociable que interacciona con otras personas con las que va a discrepar y con las que va a tener intereses y necesidades contrapuestas. El conflicto es ineludible, y por más que tratemos de evitarlo, él continúa su dinámica.

Visualizar el conflicto como algo positivo, nos permite considerar dos situaciones:

- La diversidad y la diferencia como un valor. Vivimos en un mundo plural y en el que la diversidad desde la cooperación y la solidaridad, es una fuente de crecimiento y enriquecimiento mutuo, de respetar la diversidad de opiniones y percepciones.
- Solo a través de entrar en conflicto con estructuras injustas y/o las personas que las mantienen, la sociedad puede avanzar hacia modelos mejores, a la búsqueda de soluciones satisfactorias e innovadoras.

El reto que se nos plantea será, aprender a enfrentar y resolver los conflictos de una manera constructiva “no violenta”, esto conlleva a comprender qué es el conflicto y conocer sus componentes, así como a desarrollar actitudes y estrategias para resolverlo.

Algunos equipos pareciera que en lugar de lograr metas y resolver problemas, se dedican a crear más problemas de los que pueden resolver. Algunos conflictos nacen de la incompatibilidad de caracteres y rara vez pueden terminar en algo benéfico. Otros conflictos vienen de las diferentes metas y diferentes percepciones que tiene cada miembro del equipo, tanto para sí como para el equipo. En todos los equipos se dan ambos tipos de conflicto. Generalmente el conflicto se da en la etapa inicial, el conflicto cognitivo se da cuando el equipo está encaminado a la consecución de su objetivo.

Cada equipo tiene diferentes estilos para solucionar conflictos:

- La evasión, consiste en negar las diferencias y dejarlas pasar.
- La imposición, cuando uno o varios de los miembros son obligados a cambiar.
- El acuerdo, donde se requiere que quienes tienen conflicto hagan concesiones.
- La negación, que busque encontrar una solución en la cual todos ganen.

5. Tipos de conflictos organizacionales (Robbins y Coulter, 2005)

- Intrapersonales: que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones dentro de las personas.
- Interpersonales: que surgen de enfrentamientos de interés, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas.
- Conflictos laborales u organizacionales: que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos.

6. Cooperación organizacional mediante el manejo de conflictos y negociaciones

(Ochoa, J. 2011) Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación. La prevención efectiva de los conflictos laborales o la solución de los mismos sigue constituyendo el núcleo central de unas relaciones de trabajo equilibradas y susceptibles de crear un entorno laboral que impulse el crecimiento económico y el desarrollo. En materia de prevención de conflictos laborales y en lo que respecta al proceso de resolución de los mismos, la empresa apoya a las partes que intervienen en una relación de trabajo para que diriman sus diferencias o posiciones contrapuestas de manera pacífica y ordenada, y de conformidad con unos procedimientos que disminuyan al mínimo la interrupción del trabajo. Cuando

se habla de negociación se entiende la intención junto con otros en llegar a un arreglo sobre algún asunto.

Una definición de negociación nos indica que es el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo ganar-ganar. La razón para que al final de una negociación ambas partes puedan creer que han ganado es que ni los intereses ni los valores tienen por qué ser opuestos, y es responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación con el esquema ganar-ganar.

7. Cooperación

(OIT, 2013) Las interacciones entre empleadores y empleados dentro de las empresas pueden ser cooperativas y armoniosas, o estar caracterizadas por el conflicto y disturbios. Incluso cuando las relaciones son cooperativas y armoniosas en general, la propia naturaleza de las relaciones de trabajo sugiere que cierto conflicto es inevitable. Sin embargo, dicho conflicto se puede abordar dentro del lugar de trabajo sin la intervención de terceros, aunque en ocasiones se puede recurrir a la intervención de terceros de manera voluntaria.

La cooperación en el lugar de trabajo hace referencia a los acuerdos para establecer y mejorar las relaciones entre la dirección y los empleados dentro de la empresa. Requiere que se implementen acuerdos y procesos adecuados que permitan a los empleados y a los gerentes interactuar en beneficio mutuo. La interacción implica:

- Compartir información.
- Conversar.
- Escuchar.
- Debatir.
- Negociar.
- Decidir.

(OIT, 2013) La cooperación eficaz en el lugar de trabajo requiere que se implementen sistemas adecuados al interior de las empresas para dar lugar a la interacción positiva. Dichos sistemas e interacciones pueden:

- Prevenir conflictos resolviendo quejas e impidiendo que se conviertan en conflictos más grandes.
- Resolver problemas rápidamente abordando las quejas cuando surgen.

- Mejorar las condiciones de trabajo y el entorno laboral.
- Incrementar la productividad laboral y mejorar la competitividad de la empresa.
- Crear confianza entre los empleados y gerentes.
- Mejorar la toma de decisiones en todos los niveles.
- Promover intereses comunes.
- Incrementar la motivación de los empleados mediante la participación y el compromiso.

2.2.1.3. Liderazgo

(Robbins y Coulter, 2005) El líder creativo: desafía procesos, inspira una visión compartida, faculta a otros, moldea con el ejemplo y despertar pasión y entusiasmo en el trabajo.

(Robbins y Coulter, 2005) El líder diseñador: la esencia del diseño consiste en ver como las partes se articulan para desempeñarse como un todo. La tarea crucial para los líderes de organizaciones inteligentes se relaciona con la integración de la visión, del aprendizaje en equipo, el dominio personal, los modelos mentales y el pensamiento sistemático o sea la integración de todas las disciplinas del aprendizaje.

(Robbins y Coulter, 2005) Liderazgo transformador: es el fundador de valores y creador de significados, creador de finalidad institucional, capaz de imbuir valores. Posee una fuerte dosis de credibilidad (conocimientos y experiencia) y entusiasmo (creer en lo imposible). Es además un experto en la promoción y protección de valores: ser los mejores, excelencia académica, servicio al cliente, etc.

(Robbins y Coulter, 2005) Cuando uno de estos atributos involucran al líder en una serie de actividades que desarrolla en la vida cotidiana de la organización, de tal manera que logra fortalecer en sus colaboradores una serie de conductas y actitudes propias de la creatividad. Desafiar los procesos implica buscar continuamente oportunidades para crecer, cambiar, innovar y mejorar; ser capaz de experimentar, tomar riesgos y aprender de los errores. El líder creativo construye con la colaboración de los miembros de su equipo una visión común de un futuro promisorio, apelando a sus valores intereses, deseos y sueños. Establece las condiciones para que todos tengan la voluntad de invertir sus talentos y esfuerzo para lograr dicha visión ya que les resulta atractiva, retadora y les demanda su aportación creativa.

(Robbins y Coulter, 2005) La capacidad para facultar a otros es un atributo importante que el líder creativo pone en práctica a través de promover metas cooperativas y construyendo sobre una base de confianza. Facultar implica no solo delegar, sino liberar el potencial de cada uno de los colaboradores; facultar implica fortalecer a los individuos, compartiendo información y ampliando su poder de decisión y su visibilidad.

El líder tiene entre otros los siguientes retos según (Robbins y Coulter, 2005):

- Promover la innovación en las tareas.
- Desencadenar los talentos de cada uno de los colaboradores.
- Administrar el cambio en lugar de solo reaccionar ante él.
- Generar condiciones para retener a los individuos con los mejores talentos.
- Favorecer una fuerza de trabajo, cargada de energía y comprometida.
- Alinear el desarrollo personal de cada individuo, sus talentos y capacidades con un desempeño altamente competitivo.
- Generar un sentido de urgencia para facilitar actitudes positivas hacia el cambio.
- Mejorar la calidad.

Los líderes son importantes porque:

- El éxito o fracaso de toda organización descansa en la calidad que se percibe de sus líderes.
- El cambio y agitación de los años recientes han hecho desaparecer los caminos claros y definidos. Entonces necesitamos de visionarios que nos guíen.

1. Imagen del líder

(Chiavenato, I. 2002) El papel de gerentes y ejecutivos cambia rápidamente, y se transforman en líderes democráticos e incentivadores. El tradicional papel gerencial de pensar y dirigir personas fue adecuado en el pasado: en la era industrial. La dirección autocrática e impositiva, por un lado, y la obediencia ciega, por otro, funcionaron bien en la época en que se buscaba mantener el statu quo, y el cambio era lento y continuo. El departamento tradicional de RH era centralizador y monopolizador: seleccionaba, capacitaba, evaluaba y remuneraba de acuerdo con sus políticas y sus procesos internos. Ahora quienes se ocupan de esas actividades son los ejecutivos: los actuales administradores de personas. Los RH sufrieron una metamorfosis: de departamento realizador y operacional se transformó en un equipo estratégico de consultoría interna. Lidar con personas se volvió una actividad de línea y no una función del staff.

2. Estilo de jefe

(Stephen P. 2010) Hacer negocios éticamente requiere un comportamiento de los gerentes de nivel alto. Porque son los que sostienen los valores compartidos y establecen el ambiente cultural. Ellos son el modelo a seguir en términos de palabra y obra, aunque lo que hacen es mucho más importante que lo que dicen. Por ejemplo, si los gerentes de nivel alto toman recursos de la compañía para su uso personal, aumentan sus cuentas de gastos, o favorecen a sus amigos, lo que transmiten es que tal comportamiento es aceptable para todos los empleados.

Los gerentes de nivel alto también establecen el tono de sus prácticas de recompensas y castigos. Las elecciones de quién y qué se recompensa con aumento de sueldo y ascensos, envía una fuerte señal a los empleados. Cuando un empleado es recompensado por lograr resultados notables de una forma cuestionable con respecto a la ética, esto indica a los demás que dichas formas son aceptables. Cuando un empleado hace algo inmoral, los gerentes deben castigar al infractor y hacer público el hecho, haciendo visible el resultado a todos los miembros de la organización. Esta práctica envía el mensaje de que comportarse mal tiene un precio, y que no es lo mejor para los intereses de los empleados actuar inmoralmente.

3. Empowerment

(Chiavenato, I. 2002) Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, las organizaciones deben utilizar cuatro detonadores indispensables: autoridad, información, recompensas y competencias.

Autoridad: conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas, o lo que se conoce como otorgamiento de poder o facultamiento (empowerment).

Competencias: ayuda a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización, al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear

condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

2.2.1.4. Reconocimientos e incentivos

1. Entrega de bonos

(Chiavenato, I. 2002) las recompensas buscan proporcionar incentivos comparativos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.

2. Premiaciones

(Wayne, R.2005) La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización. La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son traer, retener y motivar a los empleados. La compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. La compensación económica indirecta (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

(Wayne, R. 2005) La compensación no económica es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo. Este aspecto de la compensación no económica incluye factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa.

3. Equidad en la compensación económica

(Wayne, R. 2005) Las organizaciones deben traer, motivar y retener a los empleados competentes. Como el sistema de compensación económica de una empresa desempeña un papel importante en el logro de esas metas, las organizaciones deben esforzarse en lograr la equidad. La equidad, en el contexto de la compensación económica, significa un trato salarial justo para los empleados. Las empresas y los individuos consideran la justicia desde varias perspectivas. En forma ideal, la compensación deberá ser imparcial para todas las partes interesadas

y los empleados la percibirán de ese modo. No obstante, esta es una meta difícil de alcanzar.

(Wayne, R. 2005) La equidad externa existe cuando los empleados de una empresa reciben un salario equiparable al de los trabajadores que desempeñan puestos similares en otras empresas. Las encuestas salariales ayudan a las organizaciones a determinar el grado de equidad externa que está presente. La equidad interna existe cuando los empleados reciben un salario de acuerdo con la importancia relativa de sus puestos dentro de la misma organización. La evaluación de puestos es un medio importante para determinar la equidad interna.

(Wayne, R. 2005) La equidad de los empleados existe cuando las personas que desempeñan puestos similares para la misma empresa reciben un pago relacionado con factores relacionados con los empleados, como el nivel de desempeño o la antigüedad. La equidad de equipos es la equidad que se logra cuando los equipos reciben un pago con base en la productividad de su grupo. Los niveles de desempeño para los equipos, así como para los individuos, se determinan por medio de sistemas de evaluación del desempeño.

(Wayne, R. 2005) La inequidad en cualquier categoría puede ocasionar problemas relacionados con la moral. Si los empleados sienten que su compensación es injusta, pueden abandonar la empresa. Un daño, mayor para la empresa ocurre cuando los empleados deciden no abandonarla, sino quedarse y limitar sus esfuerzos. En cualquier caso, el desempeño general de la organización se perjudica. La mayoría de los trabajadores se interesa en la equidad de salarios, tanto interna como externa. Desde una perspectiva de las relaciones de los empleados, la equidad interna de salarios puede ser más importante simplemente porque los empleados tienen más información para tener una idea de la equidad. Por otro lado, una organización debe ser competitiva en el mercado laboral para seguir siendo viable. En un ambiente competitivo, y especialmente para los empleados que trabajan con tecnología de vanguardia, es evidente que el mercado es de primordial importancia.

4. Políticas de compensación

(Wayne, R. 2005) Una política de compensación proporciona directrices generales para tomar decisiones de remuneración. Los empleados pueden percibir que las políticas de compensación de su empresa son justas y sin prejuicios, aunque otros pueden tener opiniones diferentes.

(Wayne, R. 2005) Con frecuencia una organización, formal o informalmente, establece políticas de compensación que determinan si ésta será un líder en sueldos, un seguidor de sueldos o se esforzará por mantener una posición promedio en el mercado laboral.

- Líderes en sueldos: Los líderes en sueldos son organizaciones que paga sueldos y salarios mayores que las empresas en competencia. Al usar esta estrategia, sienten que podrán atraer a empleados productivos de excelente calidad y lograr así costos más bajos de mano de obra por unidad. Las empresas con salarios altos atraen por lo general a más solicitantes altamente calificados que las empresas con salarios bajos que operan en el mismo mercado laboral.
- La tasa de mercado: la tasa de mercado o tasa corriente, es el pago promedio que la mayoría de los empleadores proporcionan por el mismo puesto en un área o industria en particular. Muchas organizaciones tienen una política que exige el pago de la tasa de mercado. En este tipo de empresas, la administración cree que puede emplear personal calificado y aun así seguir siendo competitiva al no tener que aumentar el precio de sus bienes o servicios.
- Seguidores de sueldos: las empresas que deciden pagar por debajo de la tasa de mercado debido a una condición económica deficiente o a la creencia de que simplemente no requieren empleados muy capacitados son seguidores de sueldos.

(Wayne, R. 2005) Para facilitar el proceso, el gerente necesita proporcionar ejemplos específicos de cómo el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas. Ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado para el siguiente periodo de evaluación y a la ayuda y los recursos que el gerente debe proporcionar. Este aspecto de la evaluación de los empleados debe ser el elemento más positivo de todo el proceso, y ayudar al empleado a centrarse en un comportamiento que produzca resultados positivos para todos los interesados.

5. Motivación - La motivación humana

(Chiavenato, I. 2009) De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación.

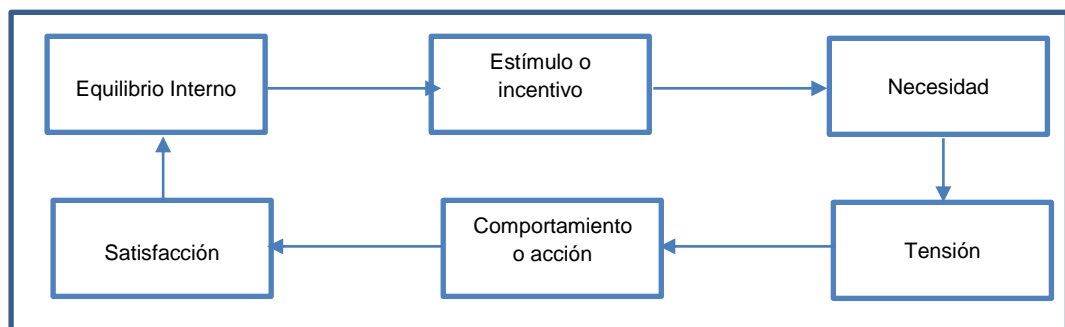
(Chiavenato, I. 2009) Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general,

motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona.

En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es causal ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.
3. La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

Figura n.º 2.2. Etapas del Ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente: Chiavenato, I. 2009.

(Rudolph, 2003). Motivación significa en la psicología, la etología y otras ciencias humanas, condición del cuerpo que influye en dirección hacia una meta: el comportamiento. En otras palabras, es el impulso interior que lleva a la acción. En otras palabras, es el impulso interior que lleva a la acción. Así que la cuestión principal de la psicología de la motivación es: ¿Por qué el individuo se comporta como lo hace? El estudio de la motivación implica la búsqueda de principios en

general, que nos ayudan a entender por qué los seres humanos y los animales en situaciones específicas eligen, iniciar y mantener ciertas acciones

Motivación, es una fuerza interior que cambia a cada momento durante toda la vida, que dirige y refuerza los objetivos de un individuo.

El nivel de motivación está influenciado por varios factores como la personalidad, las percepciones individuales del medio ambiente, las interacciones humanas y las emociones.

6. Motivación en los equipos de trabajo

(Robbins, 1997) La elevada competencia existente entre las empresa ha producido una modificación en los objetivos clásicos para motivar en el trabajo.

Para ello, los empleados deben:

- Disfrutar realizando su trabajo (satisfacción).
- Buscar formas de hacerlo cada vez mejor (aprendizaje).
- Adquirir continuamente nuevos conocimientos sobre las actividades más importantes que realizan en su puesto.
- Centrarse en la calidad del equipo y no en la relación empleado-empresa y jefes.

Partiendo de la idea de que la motivación es el motor de la conducta y cómo afecta al individuo dentro de un grupo de trabajo y en el entorno organizacional que supone la empresa.

(Robbins, 1997) Se define a la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual (S.P. Robbins, 1997). Si bien, la motivación general se refiere al esfuerzo para conseguir cualquier meta, nos centraremos en las metas organizacionales a fin de reflejar el interés primordial por el comportamiento relacionado con el trabajo y, más concretamente con el equipo.

(Robbins, 1997) Los tres elementos que aparecen en la definición son: esfuerzo, metas organizacionales y necesidades. Debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo y la intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la empresa y compatible con ellas; la motivación como un proceso satisfactorio de necesidades.

Los humanistas como Carl Rogers y Abraham Maslow hacen hincapié en las fuentes internas de motivación, como las necesidades de “autorrealización”.

2.2.2 Desempeño laboral - ¿Qué es la evaluación del desempeño?

(Dessler, G.) Nuestro interés particular no está en el desempeño general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeña. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera.

Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización.

1. Factores que influyen en el desempeño laboral:

(Chiavenato I., 2007) Señala las áreas y/o factores que determinan el desempeño de un trabajador: comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, profesionalismo, aceptación al cambio, iniciativa, relaciones interpersonales, responsabilidad, trabajo en equipo, actitud y desenvolvimiento en el trabajo.

Figura n.º 2.3. Factores que determinan el desempeño en un trabajador

FACTORES QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO DE UN TRABAJADOR	Comunicación
	Solución de problemas
	Toma de decisiones
	Profesionalismo
	Aceptación al cambio
	Iniciativa
	Relaciones interpersonales
	Responsabilidad
	Trabajo en equipo
	Actitud
	Desenvolvimiento en el trabajo

Fuente: Chiavenato I, 2007.

(Snell & Bohlander, 2013) Muestra que el desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse en tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño laboral. Pero es probable que los empleados talentosos en poca motivación no tengan éxito. Además, otros factores del ambiente de trabajo pueden afectar el desempeño de forma positiva o negativa.

Figura n.º 2.4. Factores que influyen del desempeño

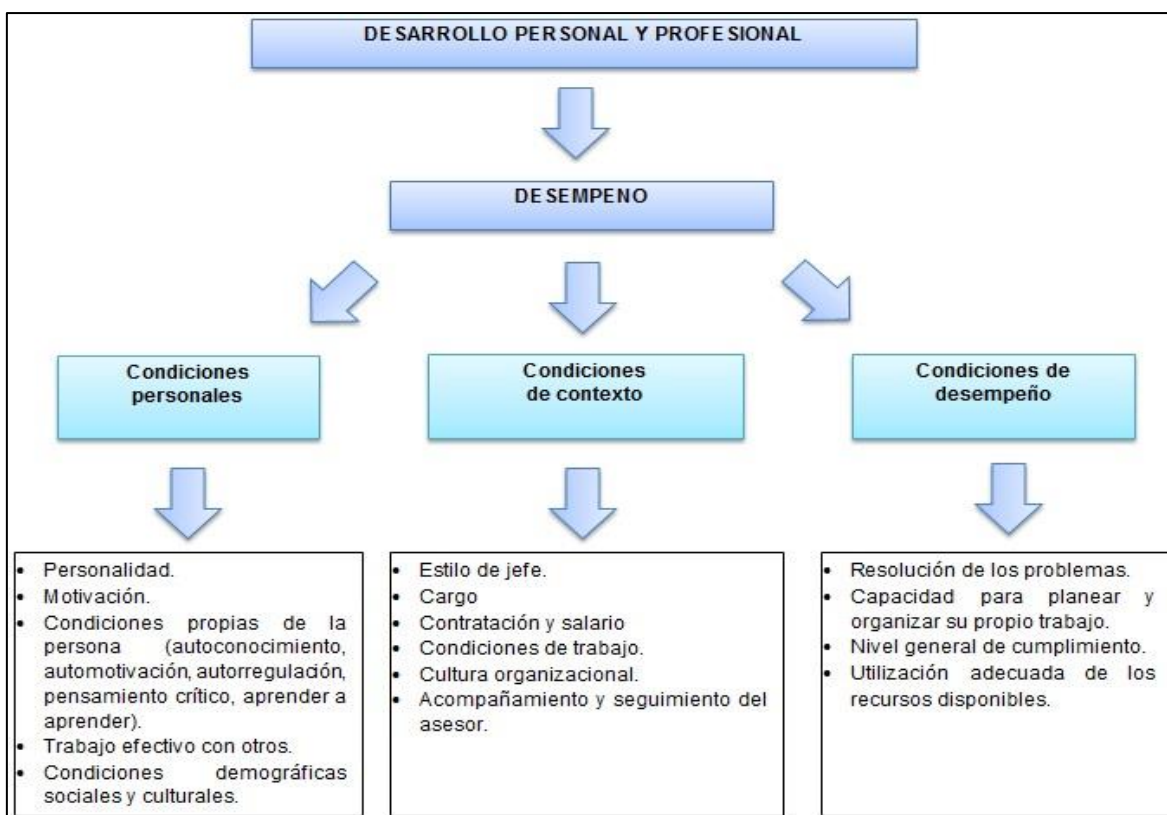
CAPACIDAD	MOTIVACIÓN	AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades técnicas. ▪ Habilidades interpersonales. ▪ Habilidades de Solución de problemas. ▪ Habilidades analíticas. ▪ Habilidades de comunicación. ▪ Limitaciones Físicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente de carrera. ▪ Metas - Expectativas. ▪ Satisfacción y frustración en el trabajo. ▪ Percepciones de justicia. ▪ Relaciones con los compañeros de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo – materiales. ▪ Diseño del puesto. ▪ Condiciones económicas. ▪ Sindicatos. ▪ Reglas y políticas. ▪ Apoyo de la administración. ▪ Leyes y regulaciones.

Fuente: Administración de recursos humanos Snell y Bohlander, 2013.

Por su parte (Toro & Cabrera, 1985) propone que los factores que inciden en el desempeño laboral, son factores condicionantes de: antecedentes, intervinientes y consecuentes.

Asimismo (Universidad ICESI) muestran de una manera más organizada y con mayor consistencia, estas condicionantes; para lo cual reestructuran de la siguiente manera:

Figura n.º 2.5. Factores que inciden en el desempeño laboral.



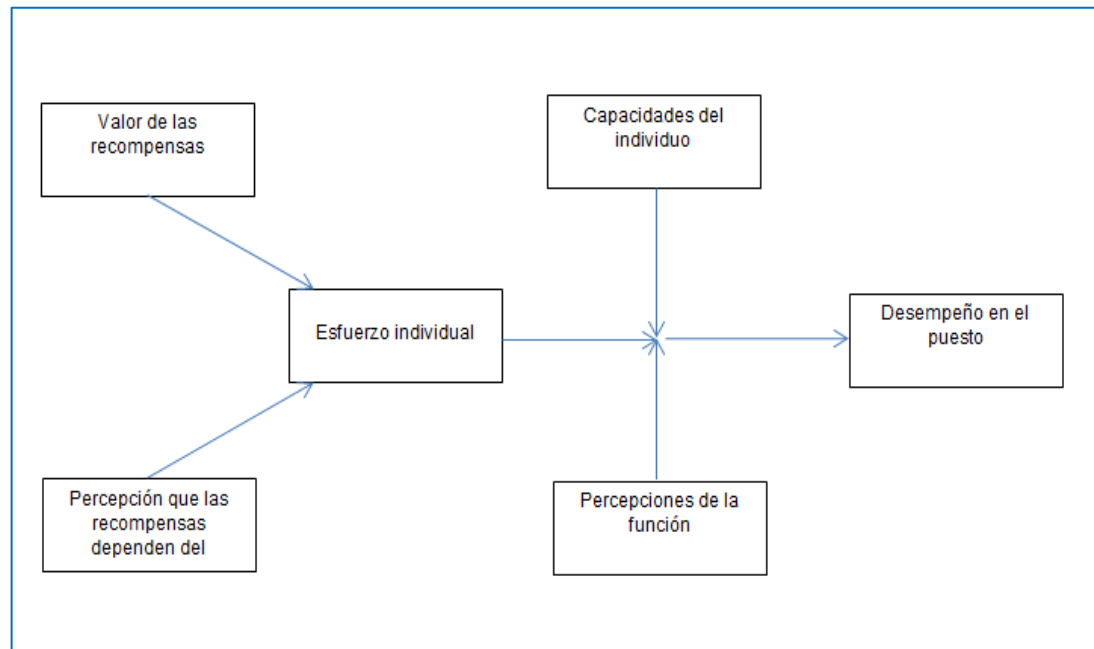
Fuente: Centro de Desarrollo Profesional – Universidad ICESI (2010).

2. El empleo adecuado de la evaluación del desempeño:

(Chiavenato I., 2009) Los primeros pasos del encargado de la función de administración de Recursos Humanos dirigidos a Instrumentar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar un clima laboral de respeto y confianza personal.
2. Propiciar que se asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación y desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento en lugar de un sistema arbitrario basado en juicios.

Figura n.º 2.6. Factores que afectan el desempeño en el puesto.



Fuente: Chiavenato I., 2009

3. La responsabilidad de la evaluación del desempeño

(Chiavenato I., 2009) De acuerdo con la política de RG que adopte la organización la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción.

4. El gerente

(Chiavenato I., 2009) En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. Como el gerente o supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de “staff” y se encarga de instruir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En

tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

5. La propia persona

(Chiavenato I., 2009) En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforma a determinados indicadores que le proporciona el gerente o la organización.

6. El individuo y el gerente.

(Chiavenato I., 2009) Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. Formulación de objetivos mediante consenso: es el primer paso de la nueva participativa APO, los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación para llegar a un consenso. Los objetivos no deben imponerse, sino establecerse mediante consenso. Cuando se alcanzan, la empresa debe obtener un beneficio, y el evaluado, sin duda, una parte directa del mismo, como un promedio o algún tipo de remuneración variable, independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener cierto tipo de comportamiento.
2. Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo: en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto a los objetivos. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Esta es una condición sine qua non del sistema.
3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos: una vez definidos los objetivos mediante consenso y obtenido el compromiso personal, lo siguiente es obtener los recursos y los medios para alcanzarlos con eficacia. Sin recursos y sin medios, los objetivos solo serán

quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo necesario para alcanzar los objetivos deseados.

4. Desempeño: se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. Medición constante de los resultados y comparados con los objetivos: se trata de constatar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y como se encuentra el esfuerzo del evaluado.
6. Retroalimentación interna y continúa evaluación conjunta: esto implica una gran cantidad de realimentación y sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objetivo de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. El evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado avanzado.

7. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

(Chiavenato I., 2009) El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etcétera. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados. A evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se pueden registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Métodos mixtos.

8. Método de escalas gráficas

(Chiavenato I., 2009) Este es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

(Chiavenato I., 2009) El método de escalas graficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Estos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. De modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos hay tres opciones:

1. Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de las líneas que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.
2. Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
3. Escalas graficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán escalas discontinuas.

(Chiavenato I., 2009) Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se presentan con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores

de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas), los grados o calificaciones de los factores. De ahí surgen de dos entradas características de este método de evaluación.

(Chiavenato I., 2009) Algunas organizaciones emplean el método de evaluación de escalas gráficas para atribuir puntos con objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados. Los factores se ponderan y adquieren valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez terminada la evaluación, se cuentan los puntos de los evaluados. Esta enorme simplificación de la evaluación del desempeño presenta una burda paradoja: por una parte se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en términos globales, pero por otra se reduce la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado.

2.2.2.1. Condiciones personales

1. Personalidad

(Chiavenato, I. 2009) De acuerdo con este enfoque, ser solo eficiente no sirve de nada pues, al luchar únicamente por sus intereses, la organización evaluará al individuo de manera negativa y tendrá sus días contados. Por el contrario, el individuo que solo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, con el sacrificio de su familia y vida social. Es necesario ser eficaz para proporcionar resultados a la organización y eficiente para progresar en la vida. La responsabilidad principal de la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración. Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario. La organización depende de las personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados.

2. Trabajo efectivo con otros

(Chiavenato, I. 2002) El trabajo deja de ser individual, solitario y aislado para transformarse en una actividad grupal, solidaria y conjunta. Mientras que los puestos (conceptos clásicos de la era industrial) se redefinen, los equipos están cada vez más en boga. La antigua perspectiva cartesiana de división del trabajo y especialización ya dio todo lo que podía dar. Hoy, en lugar de dividir, separar y aislar, es importante juntar e integrar para obtener un efecto sinérgico y multiplicador. Las personas trabajan mejor, y están más satisfechas, si lo hacen

conjuntamente. Equipos, células de producción, trabajo conjunto, participación, solidaridad, consenso, decisión en equipo, empowerment, autoadministración, multifuncionalidad, polivalencia, son las palabras actuales en las organizaciones.

3. Equipos de trabajo – Trabajo efectivo con otros.

(Chiavenato, I. 2002) Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación, horario, métodos y procesos. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo administrativo de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Eso significa polivalencia.

Los miembros son responsables del logro de resultados y metas, y deciden entre sí la distribución de las tareas, programa el trabajo, capacita a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua.

4. Equipos de alto desempeño

(Chiavenato, I. 2002) Por lo general, los atributos principales de los equipos de alto desempeño son los siguientes:

- Participación: todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad (empowerment) y la autoayuda.
- Responsabilidad: todos los miembros se sienten responsables del resultado del desempeño.
- Claridad: todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- Interacción: todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable.
- Flexibilidad: todos los miembros quieren modificar y mejorar el desempeño.
- Concentración: todos los miembros están dedicados a cumplir con las expectativas del trabajo.
- Creatividad: todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.
- Rapidez: todos los miembros actúan rápidamente ante los problemas y oportunidades.

5. Condiciones social y cultural.

(Stephen P, 2010) Los gerentes deben adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que operan. Conforme cambien estos valores, costumbres y gustos, los gerentes también deben cambiar. Por ejemplo, como los trabajadores han comenzado a buscar formas de vida más equilibradas, horarios de trabajo más flexibles e incluso guarderías en las mismas instalaciones de la compañía. Las tendencias socioculturales pueden limitar potencialmente las decisiones y acciones de los gerentes.

(Stephen P, 2010) Las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos y composición familiar. Los cambios en esas características pueden afectar la forma en que los gerentes plantean, organizan, dirigen y controlan. Por ejemplo, los investigadores en población han identificado grupos específicos de edad en Estados Unidos: el grupo de la depresión (nacidos entre 1912 y 1921), el grupo de la Segunda Guerra Mundial (nacidos entre 1922 y 1927), el grupo de la posguerra (nacidos entre 1928 y 1945), los baby boomers (nacidos entre 1946 y 1964), la generación X (nacidos entre 1965 y 1977), y la generación Y (nacidos entre 1978 y 1994). Aunque cada grupo tiene características propias, la generación Y es de particular interés, ya que sus miembros aprenden, trabajan, compran y juegan de manera fundamentalmente diferentes que están comenzando a afectar la forma en que las organizaciones son dirigidas.

2.2.2.2. Condiciones de desempeño

1. Resolución de problemas

(Arana, A. 2009) Una de las habilidades básicas del líder es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos. La resolución de problemas está, pues, relacionada con la toma de decisiones oportuna y correcta. Ese es un aspecto muy práctico del liderazgo, los problemas forman parte de las situaciones que el líder tiene que gestionar.

(Arana, A. 2009) Ahora, el líder necesita saber cuándo está frente a un problema. ¿Cómo sabe el líder que está frente a un problema? Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado, como cuando las

ventas disminuyen por debajo del nivel mínimo esperado, o aparece un competidor con tecnología más avanzada, o existen limitaciones financieras.

Hay varias señales que nos dicen cuando estamos frente a un problema:

- Se ha roto un patrón existente en el desempeño de la organización. Por ejemplo bajo la productividad por debajo del mínimo aceptable.
- Ocurrió una desviación del plan establecido. Los gastos están muy por encima del presupuesto aprobado.
- El líder es abordado y bombardeado por las personas con preocupaciones e inquietudes que no logran resolver, como quejas de clientes, proveedores o empleados.

2. Capacidad para organizar su propio trabajo

(Cano, E. 2005) Sostiene que, en ocasiones tenemos dificultades en nuestro trabajo porque no sabemos organizarnos, de modo que se nos acumulan las tareas, en puntas de trabajo, de modo que nuestro tiempo se dispersa en mil tareas diferentes, que, incluso, hacemos a la vez. Por ello algunas ideas genéricas pero que pueden resultar útiles son las siguientes:

- Delegar. Y acompañar a esta delegación de rendimiento de cuentas.
- Derivar correos electrónicos. Que los revise el personal administrativo o de la secretaría, que también puede llevar la agenda.
- Separar lo urgente de lo que puede esperar. Y en cualquier caso (incluso en las actuaciones inmediatas), tener presente cuál es el rumbo que deseamos seguir.
- Identificar cuáles son los aspectos que, aunque no sean urgentes, son más importantes.
- Estudiar qué debemos priorizar y qué podemos demorar, y cuáles son los costes y consecuencias de no abordar inmediatamente un tema. Hay temas que maduran por sí solos y no requieren de una intervención directa, y en cambio otros generan altos costes si no se tratan de inmediato.
- Priorizar aquellas decisiones de las cuales dependa el trabajo de terceras personas.
- En caso de no disponer de suficiente información, de hallarse encallado en un tema, de prever que puede generar malestar entre el profesorado, posponer la decisión para el momento en que se posean más datos.

- Llevar un registro que me permita saber cuáles son las disfunciones más habituales a fin de poder tomar medidas para corregirlas, planificando mejor los procesos.

3. Logros y metas personales

(Stephen, P. 2010) Los gerentes de todos los niveles y de todas las áreas de las empresas toman decisiones. Es decir, hace elecciones. Los gerentes de nivel medio y bajo toman decisiones sobre programas de producción, problemas de calidad de producto, aumentos de sueldos y disciplina de empleados. La toma de decisiones no es algo que sólo hacen los gerentes; todos los miembros de una organización toman decisiones que afectan a sus trabajos y a la empresa para la que trabajan.

Las etapas para la toma de decisiones y en la búsqueda de la resolución de un problema, son:

- Etapa 1: Identificación de un problema.
- Etapa 2: Identificación de los criterios de decisión.
- Etapa 3: Ponderación de criterios.
- Etapa 4: Desarrollo de alternativas.
- Etapa 5: Análisis de alternativas.
- Etapa 6: Selección de una alternativa.
- Etapa 7: Implementación de una alternativa.
- Etapa 8: Evaluación de la efectividad de la decisión

(Zigon, J. 2000) Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados del logro de metas se convierten en un favor adecuado para evaluar. Las empresas siguen este enfoque cuando se utiliza un proceso orientado hacia las metas. Los resultados establecidos deben estar bajo el control de la persona o el equipo, y esos resultados deben ser los que conduzcan al éxito de la empresa. En niveles superiores, las metas se podrían relacionar con aspectos financieros, como las utilidades o el flujo de efectivo, y aspectos del mercado como la participación en el mercado o la posición en este. En niveles organizacionales inferiores, los resultados podrían ser satisfacer las necesidades de calidad del cliente y realizar entregas de acuerdo con el programa comprometido.

2.2.2.3. Competencias de colaborador

(Chiavenato, I. 2002) sostiene que las competencias, ayuda a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización, al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

(Stephen, P. 2010) En años recientes, las investigaciones han mostrado que hay cinco dimensiones básicas de la personalidad sobre todas las demás y engloban la mayoría de las variantes importantes de la personalidad humana. Los cinco rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

1. Extroversión. El grado en que alguien es sociable, conservador y firme.
2. Amabilidad. El grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
3. Escrupulosidad. El grado en que alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. Estabilidad emocional. El grado en que alguien es tranquilo, entusiasta y seguro (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).
5. Apertura a la experiencia. El grado en que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

1. Conocimiento del trabajo

(My Coach, 2008) La habilidad en el trabajo ha sido considerada tradicionalmente por los altos directivos de las empresas como la habilidad técnica para desempeñar un trabajo dentro de la organización. Esta habilidad era el sumatorio de la educación de la persona, su formación y prácticas, y su experiencia laboral, asumiendo que las habilidades interpersonales, el conocimiento del puesto de trabajo y el poder organizacional eran intrínsecas del individuo y estaban presente. Si bien es cierto que la habilidad técnica es uno de los factores que muestran la habilidad para desempeñar un trabajo, asumir que el resto de factores están ya presentes en la persona supone asumir un riesgo para la organización, ya que hay que considerarlos todos en su conjunto para evaluar la habilidad de una persona. (My Coach, 2008) Las habilidades interpersonales tienen que ser consideradas dentro de estos factores de habilidad porque muestran cómo una persona lidera a sus subordinados; cómo trabaja con sus superiores; y cómo desarrolla relaciones duraderas con los compañeros, clientes o proveedores.

(My Coach, 2008) El conocimiento del trabajo a desempeñar también tiene que ser considerado como parte fundamental de este grupo de habilidades, ya que implica que si el empleado no conoce las expectativas de su superior, o las necesidades de su cliente, entonces no conoce realmente cuál es su trabajo que debe realizar. Por tanto, difícilmente podrá entregar los resultados esperados.

2. Capacitaciones

(Chiavenato, I. 2002) El desarrollo de las personas dejó de ser tarea exclusiva del departamento de capacitación y desarrollo (CyD) para convertirse en una preocupación holística de la organización. La administración del conocimiento y las competencias, la creación de universidades corporativas, la transformación de las empresas en organizaciones de aprendizaje son consecuencias habituales de ese cambio; una verdadera reunión de esfuerzos conjuntos e integrados para incrementar el aprendizaje organizacional.

2.2.2.4. Actitud en el trabajo

(Universia, 2016) Solemos pasar más tiempo en nuestro lugar de trabajo que en nuestras casas, es por ello que resulta necesario conocer cuál es la mejor postura a tomar frente a dificultades o malos días. Así como el conocimiento y la capacidad, las empresas valoran a los empleados que tienen una actitud positiva, saben relacionarse y trabajar en equipo. Descubre cómo cambiar tu actitud en el trabajo para lograr más y mejores cosas.

(Universia, 2016) Cuando actuamos de manera positiva, logramos conseguir lo que queremos y disfrutamos mucho más de la vida. Lo mismo sucede en el ámbito laboral, al enfrentar cada día de manera positiva obtendremos resultados positivos. Incluso en esos días en que preferimos no salir de la cama, ponerle una buena cara nos traerá beneficios. Además debemos aprender a trabajar en equipo y relacionarnos con nuestros compañeros sin recurrir a falsedades o malas caras.

(Universia, 2016) Ser uno mismo es una clave fundamental para lograr un buen clima laboral. Nuestras ideas, nuestra forma de ser tiene que ser conocida por todos nuestros compañeros para saber relacionarnos de manera auténtica. Tener amigos en el trabajo aumenta la satisfacción profesional ya que genera un entusiasmo y compromiso mayor que si no lo tendríamos. Seremos más productivos y proactivos porque contaremos con apoyo para tomar mejores decisiones, además de que tendremos confianza para tener acceso a información o proyectos ampliando nuestra zona de influencia.

(Alicia, 2002) Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objetivo, ante una situación que comprende objetivos y personas ante una idea.

Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite predecir el comportamiento tanto en la empresa como en los aspectos de la vida.

(Alicia, 2002) Una actitud de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

1. Compromiso en el trabajo

(Jimenez, I. 2007) El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

(Jimenez, I. 2007) El compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a éste ser convenientemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera.

(Jimenez, I. 2007) A estas alturas parece bien probada la relación entre el compromiso de los trabajadores y otros aspectos clave como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la captación y retención, la satisfacción, permanencia y lealtad de los clientes; y en definitiva la rentabilidad de la empresa.

(Darle Carnegie T., 2014) Las personas soles afirmar que tomamos decisiones racionales pero, en realidad, son las emociones las que nos mueven. Las relaciones personales influyen en gran medida en el compromiso e implicación de los empleados, en la eficiencia de su trabajo, en la fidelidad a la compañía y en el hecho de actuar como auténticos embajadores de la empresa donde trabajan.

(Darle Carnegie T., 2014) Los empleados comprometidos y empoderados se implican totalmente, se entusiasman con su trabajo y actúan de forma tal que contribuyen al éxito de la organización, según estudios y encuestas, el compromiso es un dato que mide el grado de vinculación emocional positiva o negativa de un empleado en relación con su puesto de trabajo, su jefe, sus compañeros y la empresa, y este compromiso influye profundamente en su voluntad de aprender y mejorar en el trabajo.

2. Comunicación con el cliente

(Pizzo M., 2013) La comunicación es parte importante para brindar un servicio excelente. Porque de la comunicación que reciben los clientes, ya sea por parte de la empresa o de otros afuera de la empresa, el cliente va formando sus expectativas respecto al servicio que va a recibir. Y se consigue calidad del servicio cuando las expectativas coinciden con la prestación recibida y, aún mejor, cuando la prestación supera las expectativas.

(Sanchez, J. 2016) La atención cliente es un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. La comunicación entre los actores que forman parte de este servicio, debe ser fluida para que ésta sea eficaz y satisfactoria para los usuarios. Las expectativas y la prestación recibida deben ir de la mano.

(Normas ISO 9001) sostiene que, la organización debe determinar la necesidad e implementar sistemas para comunicarse con el cliente en relación con:

- Informaciones relativas al producto.
- Pedidos, contratos, gestión de pedidos, retroalimentación quejas.

2.2.2.5. Aptitud en el trabajo

(Universia, 2014) El mercado laboral es cada vez más exigente y las empresas deben demandar a sus empleados nuevas habilidades para contribuir al crecimiento de la organización; las 10 características que debe tener un empleado para triunfar en su trabajo, son:

- Manejar idiomas
- Capacidad de adaptación.
- Lealtad.
- Ser polivalente.
- Poseer habilidades financieras y en el ámbito contable.
- Proactividad.
- Capacidad de trabajo.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de innovación.
- Buen relacionamiento.

(Universia, 2014) sostiene además, el buen relacionamiento entre empleados es una característica de gran importancia. Los trabajos en equipo son importantes dentro de una empresa considerando que contribuye a una comunicación fluida y

un alto nivel de trabajo en equipo. Las relaciones con clientes y proveedores también son beneficiadas con un trabajador con buenas aptitudes para las relaciones sociales.

1. Capacidad de respuesta

(Chiavenato, I. 2009) El ser humano tiene una capacidad limitada de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, pues sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones.

2. Proactividad

(Porter, L. L. 1975) El ser humano es proactivo. La conducta se orienta a la satisfacción de sus necesidades personales y al logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden resistirse a colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo del supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado a los objetivos personales) de quienes intervienen en la organización.

3. Relaciones interpersonales

(Castiglione L., 2016) Mejorar las relaciones interpersonales son fundamentales para alcanzar el éxito en los distintos planos de la vida; laboral, académico, de amistad, de pareja. Y es importante entender que, aunque todo queremos, e incluso necesitamos momentos de soledad y reflexión, no menos cierto es que la interdependencia es clave en la vida.

Elementos claves para sostener relaciones positivas con otros

- Empatía: entiende que cada persona es una huella digital, única e irrepetible, no puedes esperar que los demás piensen y sientan como tú; aceptar la diversidad es un elemento clave para relacionarte con otros. Ponte en los zapatos del otro y sumérgete en la aventura de intentar entender y comprender

cómo se siente, y que piensa, no dejarás de fascinarte en esta aventura si te atreves a disfrutar de esa diversidad; cada cabeza es un mundo.

- Respeto: respetar es aceptar ideas que son distintas a las tuyas. Respetar entonces es no juzgar, cada quien tiene su historia, sus vivencias que es muy probable que no coincidan con las tuyas o por lo menos no es todos los puntos. Es dar lo que queremos recibir, si las diferencias son muy amplias esto no quiere decir que estés obligado (a) a ser amigo (a) de esa persona, pero si a respetar sus creencias sin pretender cambiarlas o demostrarle que las tuyas son mejores. Lo ideal es enfocarte en los puntos de encuentro y desarrollar la relación del tipo que sea desde una perspectiva positiva.

2.2.2.6. Percepción en el trabajo

La percepción en el trabajo según Chiavenato, considera las condiciones en el trabajo; Herzberg, considera la Satisfacción de trabajo.

1. Condiciones de trabajo

(Chiavenato, I. 2009) Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o se exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:

Satisfacción de Trabajo.

(Herzberg, F. 1966) sostiene que:

Factores higiénicos: se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que solo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no

eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción y son las siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencias técnicas del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

a) Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reduce. Por eso se les denomina factores de satisfacción constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

(Herzberg, F. 1966) concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto es la satisfacción profesional no es la insatisfacción, si no carecer de satisfacción profesional, de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

3.1.1 **Variable Independiente:** Clima Organizacional.

3.1.2 **Variable Dependiente:** Desempeño Laboral.

Tabla n.º 3.1. Operacionalización de Variable Independiente

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente: Clima Organizacional	Aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la solución de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización; Vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes.	Identidad Institucional.	Valores
			Actividades de integración
			Inducción
		Relaciones Interpersonales	Comunicación efectiva
			Conflictos
			Cooperación
		Liderazgo	Imagen del líder
			Estilo de Jefe
			Empowerment
		Reconocimientos e incentivos	Entrega de bonos
			Premiaciones
			Motivación

Fuente: (Chiavenato, I. 2009)

Elaboración: Propia

Tabla n.º 3.2. Operacionalización de Variable Dependiente

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Dependiente: Desempeño Laboral	<p>El comportamiento de la persona que ocupa un puesto, este desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer; a su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeña; así el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.</p>	Condiciones Personales	Personalidad
			Trabajo efectivo con otros
			Condiciones demográficas, social y cultura
		Condiciones de Desempeño	Resolución de problemas
			Capacidad para organizar su propio trabajo.
			Logros y metas personales.
		Competencias del Colaborador	Conocimiento del Trabajo
			Capacitaciones.
		Actitud en el Trabajo	Compromiso en el trabajo
			Comunicación con el cliente
		Aptitud en el Trabajo	Capacidad de respuesta
			Proactividad
			Relaciones interpersonales
		Percepción en el Trabajo	Condiciones de trabajo
			Satisfacción del trabajo

Fuente: Centro de Desarrollo Profesional – Universidad ICESI (2010).

Snell y Bohlander, 2013

Elaboración: Propia

3.2 Diseño de investigación

Tipo de investigación: No experimental - Descriptivo

El diseño será:

- Transversal

Diseño Transversal:

Estudio	T1
M	O

Dónde:

M: Muestra

O: Observación

3.3 Unidad de estudio

La unidad de estudio está representada por:

El colaborador del banco Banbif de Trujillo.

3.4 Población

La población a estudiar serán los ejecutivos de atención al usuario, y ejecutivos de banca y ejecutivos de banca negocios de la entidad financiera Banbif la cual está definida por:

Los colaboradores del Banco Banbif del Perú.

3.5 Muestra (muestreo o selección)

En la presente investigación no se trabajara con una muestra, debido a tener un número menos a unidades de estudio requeridas para tomar una muestra.

La presente investigación se realizará al total de la muestra, siendo 14 colaboradores que laboran en el Banco Banbif de la ciudad de Trujillo, es decir la muestra es:

Los colaboradores de las oficinas del Banco Banbif de la ciudad de Trujillo.

3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

El procedimiento realizado para este estudio fue planteado de la siguiente manera:

- Se observará el ambiente de trabajo para determinar y analizar cuáles son los principales problemas de la entidad financiera respecto al clima organizacional. Partiendo de ello se planteó el objetivo general de la investigación. Mediante la ficha de observación.
- Se entrevistará al gerente oficina de la entidad financiera, y a un coordinador del área de recursos humanos, esto con el fin de obtener datos generales de la empresa y conocer algunos aspectos sobre el clima organizacional que brinda la entidad financiera.
- Y para finalizar se encuestará al personal de la entidad financiera en su totalidad.

3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Para el procesamiento de información se ingresarán los datos a una base de datos para proceder a realizar los filtros y cuadros correspondientes según cada técnica o herramienta que se utilizó en el recojo de la información.

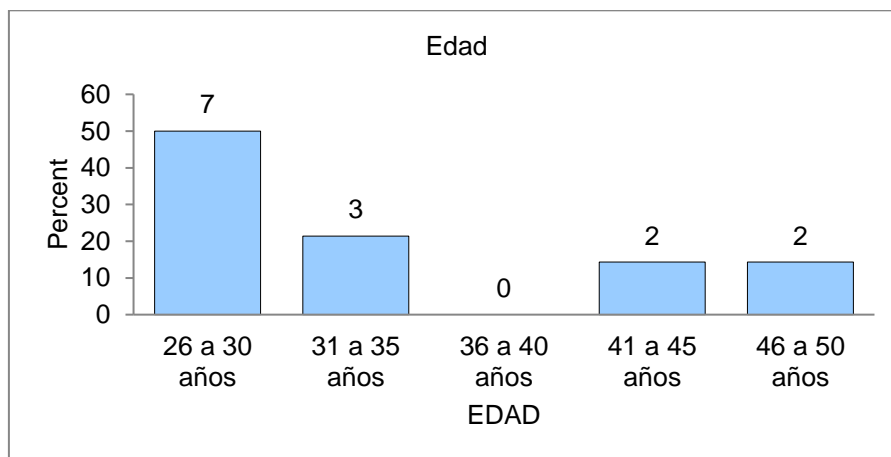
A continuación se procederá a clasificar la información según cada variable, escogiendo la información más relevante y significativa. Luego se procede a realizar los informes correspondientes de cada técnica utilizada.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Resultados de la información obtenida mediante la encuesta de Clima Organizacional y Desempeño Laboral al personal del Banco Banbif de Trujillo.

4.1 Datos Generales:

Figura n. 4. 1. Edad de los trabajadores de banco

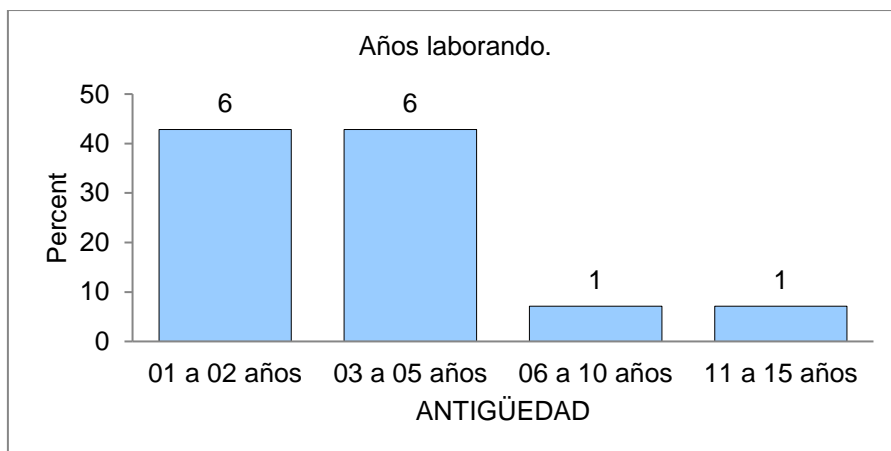


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: El 50% es decir 7 de los colaboradores se encuentra entre las edades de 26 a 30 años, seguidos de 3 colaboradores que se encuentran entre las edades de 31 y 35 años, y finalmente 2 colaboradores entre las edades de 41 a 45 años y 46 a 50 años, 2 colaboradores (ver Figura n° 4.1).

Figura n.º 4. 2. Antigüedad de los trabajadores del banco

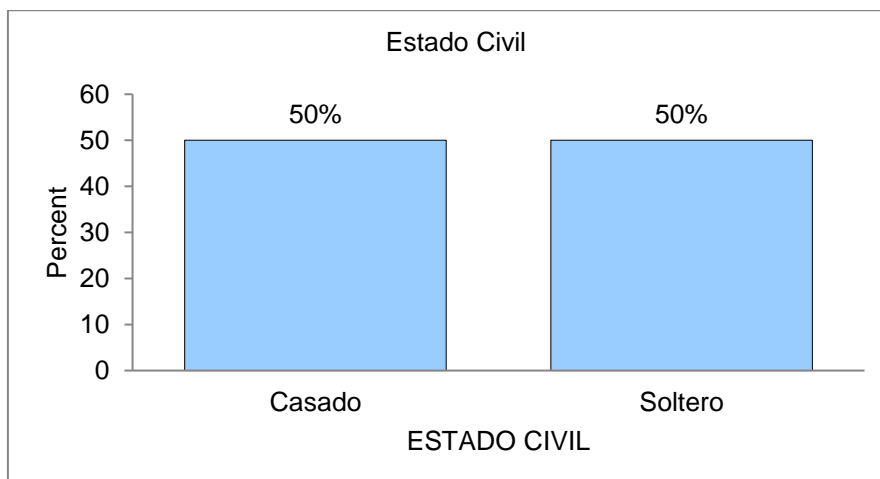


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: De los colaboradores encuestados, 6 llevan dentro de un periodo de desde antes del año hasta los 2 años; 6 colaboradores llevan laborando en el banco Banbif en un periodo de 3 a 6 años y para el tiempo laboral dentro del banco de 6 a 10 años y 11 a 15 años hay 1 colaborador laborando en ambos intervalos de tiempo laboral (ver Figura nº 4.2).

Figura n.º 4. 3. Estado Civil de los trabajadores del banco

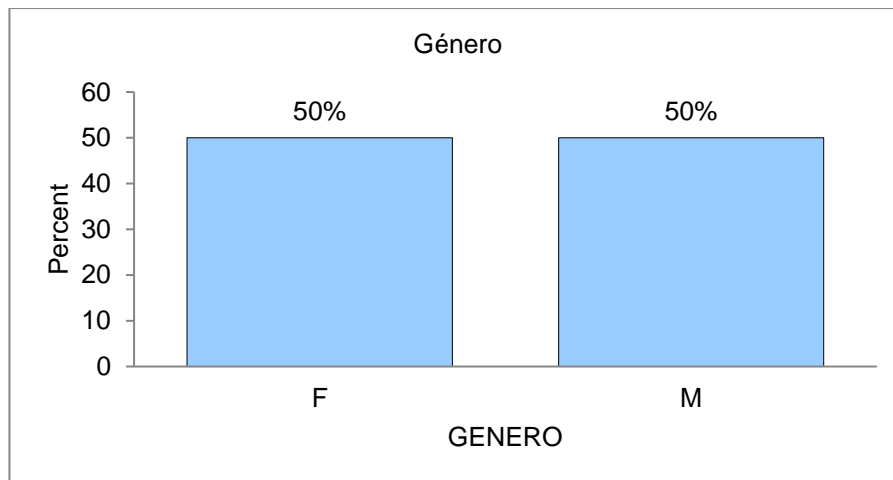


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 50% de los colaboradores se encuentra casado, mientras que el otro 50% se encuentra soltero (ver Figura nº 4.3).

Figura n.º 4. 4. Género de los trabajadores del banco



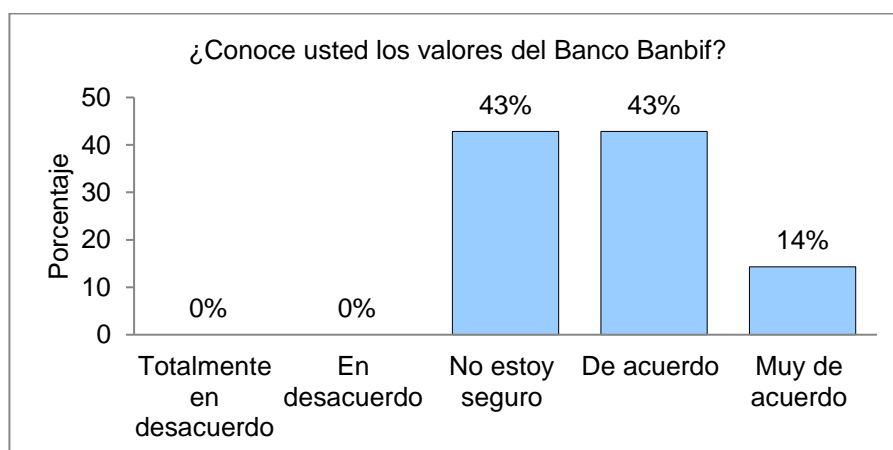
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: El 50% de los colaboradores del Banco Banbif son mujeres, mientras que el otro 50% son hombres, es decir hay 7 hombres y 7 mujeres laborando en el banco Banbif (ver Figura n.º 4.4).

4.2 Clima Organizacional:

Figura n.º 4. 5: Valores del Banco Banbif

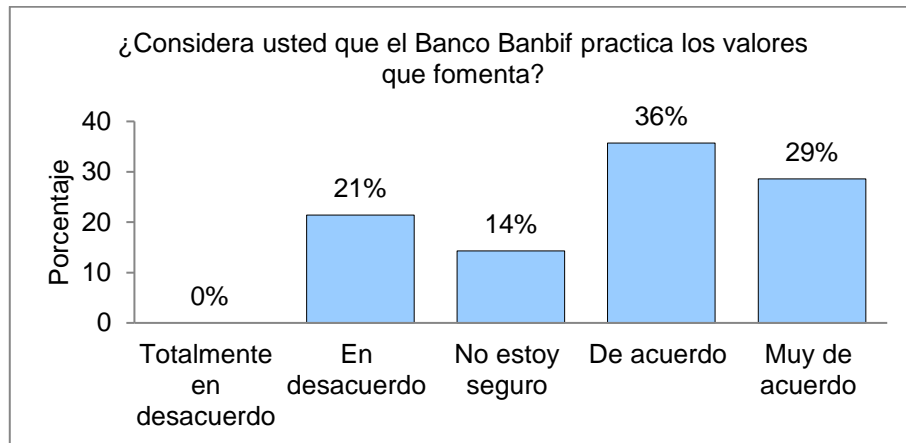


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 43% del personal no está seguro de conocer los valores del banco Banbif, mientras que otro 43% está de acuerdo en que los conoce y un 14% está muy de acuerdo que los conoce (ver Figura n.º 4.5)

Figura n°. 4. 6. Fomento de valores por parte del banco

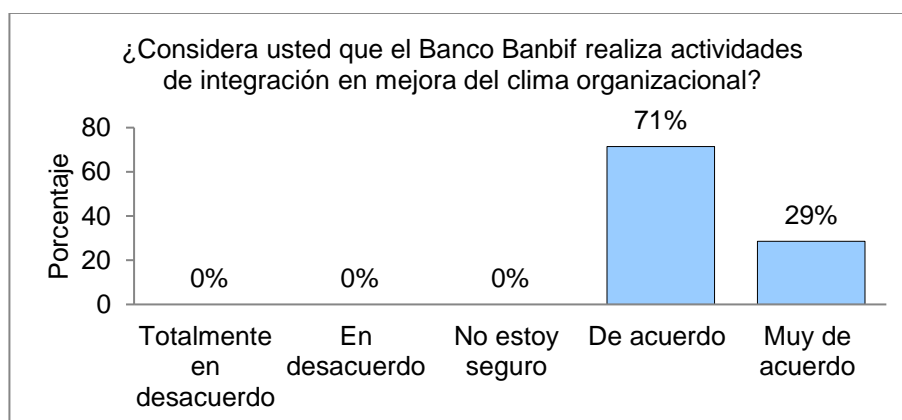


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: El 21% de los encuestados está en desacuerdo en que el banco practica los valores que fomenta, un 14% no está seguro, mientras que un 36% está de acuerdo que el banco fomenta los valores que practica y un 29% está muy de acuerdo que el banco practica los valores que fomenta (ver Figura n° 4.6).

Figura n°. 4. 7. Actividades de integración en la búsqueda del clima organizacional

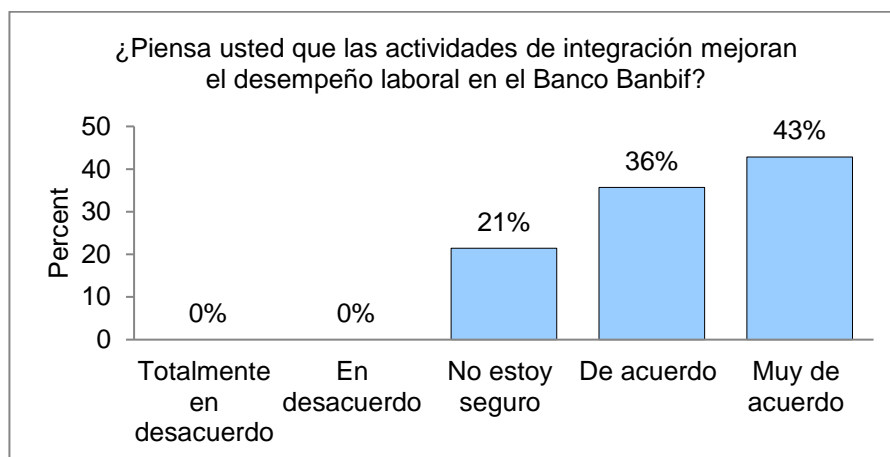


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: El 71% de los encuestados está de acuerdo que el banco realiza actividades de integración en la búsqueda mejorar el clima organizacional y un 29% está muy de acuerdo que las actividades que realiza el banco es buscando mejorar del clima organizacional (ver Figura n° 4.7).

Figura n°. 4. 8. Eventos de integración y su mejora del desempeño laboral

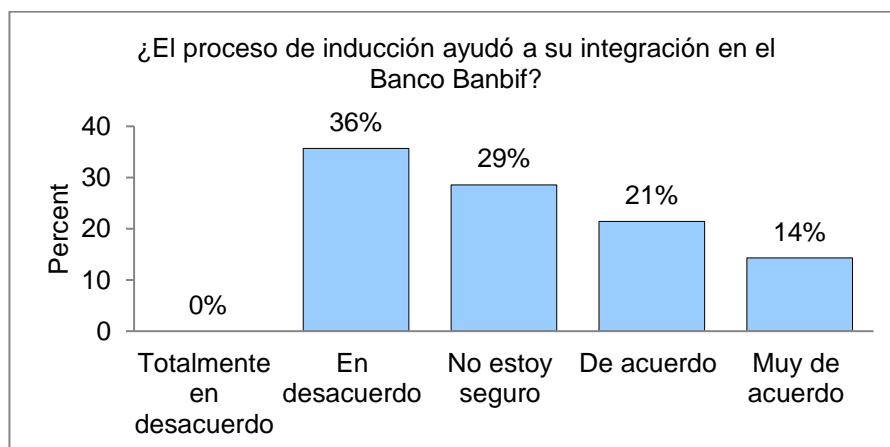


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: El 21% de los encuestados respondieron que no están seguros si las actividades de integración mejoran el desempeño laboral, mientras que un 36% de los encuestados están de acuerdo en que los eventos de integración si mejoran el desempeño laboral y un 43% están muy de acuerdo que las actividades de integración mejoran el desempeño laboral en el banco Banbif (ver Figura n° 4.8).

Figura n°. 4. 9. Ayuda del proceso de Inducción a la Integración en el banco

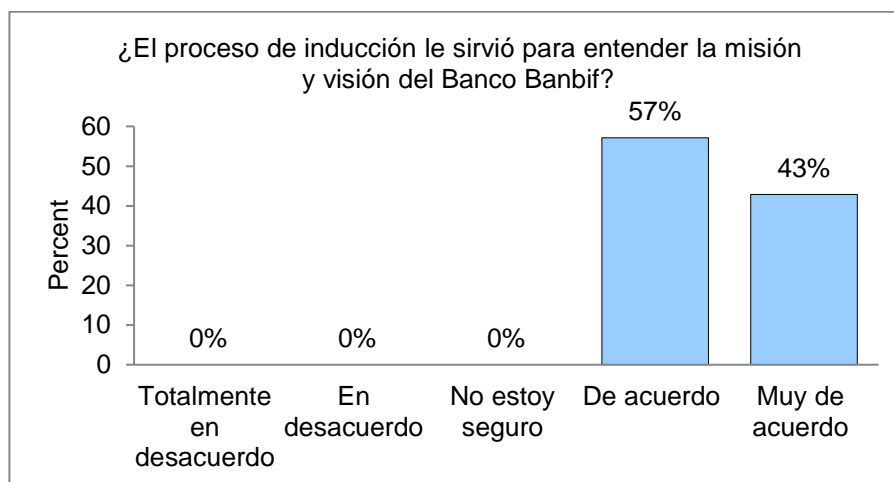


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: El 36% está en desacuerdo que el proceso de inducción les ayudó a la integración en el banco, un 29% no está seguro si le ayudo a la integración al banco, mientras que en un menor porcentaje el 21% están de acuerdo y un 14% están muy de acuerdo que este proceso les ayudó en la integración al banco (ver Figura n° 4.9).

Figura n°. 4. 10. Proceso de inducción en el entendimiento de la misión y visión

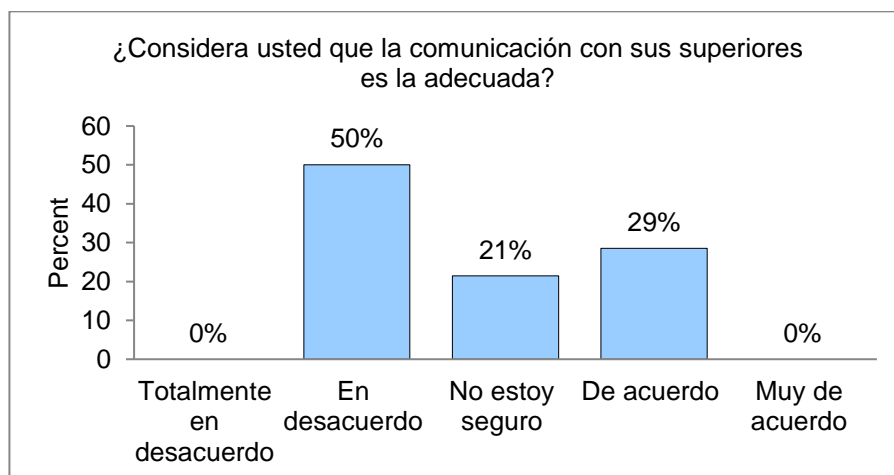


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 57% de los colaboradores encuestados están de acuerdo que la inducción les sirvió para entender la misión y visión del banco, y un 43% están muy de acuerdo que les sirvió para entender la misión y visión del banco Banbif (ver Figura n° 4.10).

Figura n°. 4. 11. Comunicación de los colaboradores con sus superiores

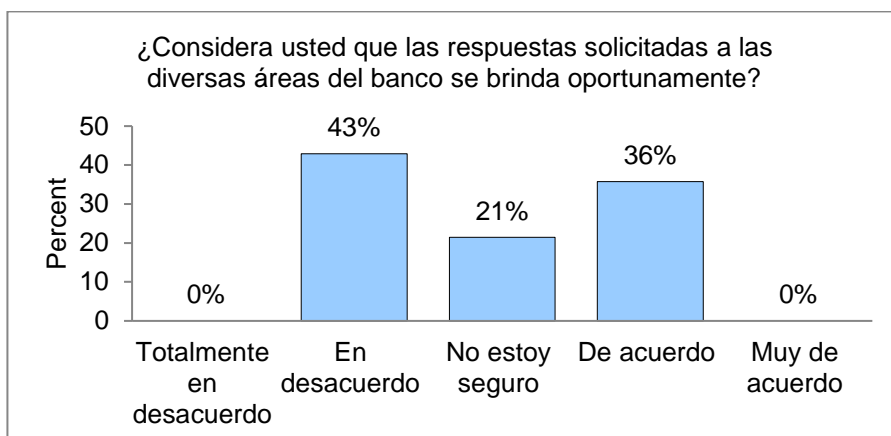


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 50% está en desacuerdo que la comunicación con sus superiores es la adecuada, mientras que un 21% contestaron que no están seguros si la comunicación es la adecuada, finalmente solo un 29% mencionaron que la comunicación es la adecuada con sus superiores (ver Figura n° 4.11).

Figura n°. 4. 12. Respuestas solicitadas a las diversas áreas del banco

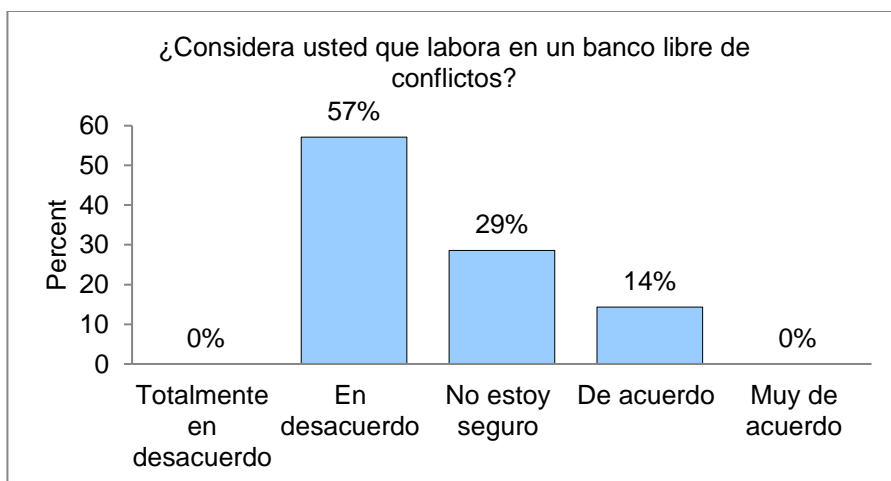


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 43% de los encuestados está en desacuerdo respecto a las respuestas solicitadas si estas, se brindan oportunamente, un 21% no está seguro si estas se brindan oportunamente, mientras que un 36% está en de acuerdo que las respuestas solicitadas a las diversas áreas del banco se brindan oportunamente (ver Figura n° 4.12).

Figura n°. 4. 13. Percepción de los conflictos en el banco

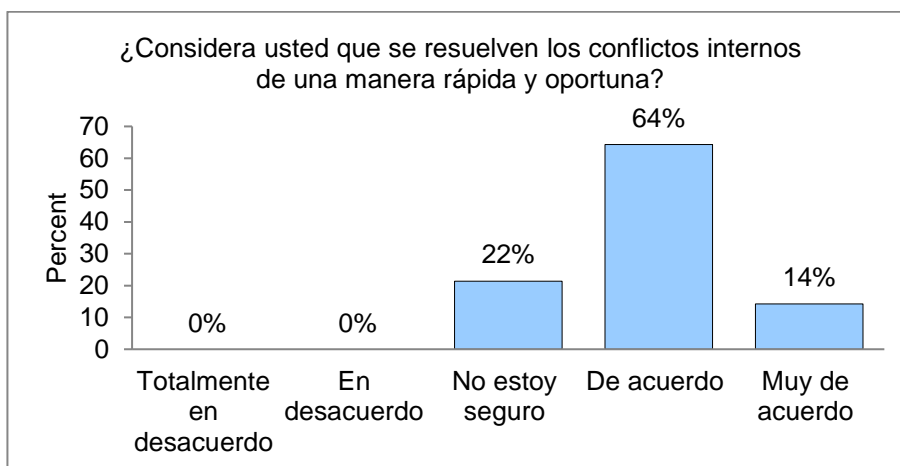


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: en su mayoría el 57% de los encuestados considera que en desacuerdo que labora en un banco libre de conflictos, mientras que un 29% no está seguro si labora en un banco libre de conflictos, mientras que sólo un 14% indicaron que están de acuerdo que laboran en un banco libre de conflictos (ver Figura n° 4.13).

Figura n°. 4. 14. Comportamiento de solución a conflictos internos

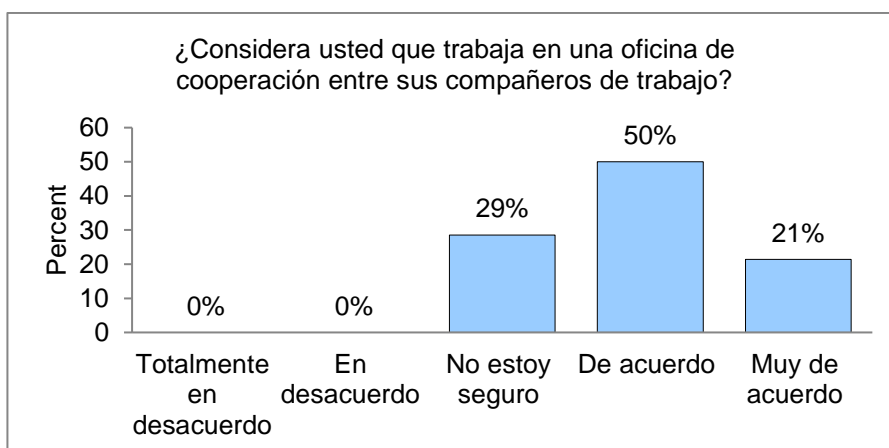


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 22% de los colaboradores indicaron que no están seguros si se resuelven de manera rápida y oportuna los conflictos, mientras que el 64% indicaron que están de acuerdo en que, y un 14% están muy de acuerdo sobre la resolución de los conflictos de manera rápida y oportuna (ver Figura n° 4.14).

Figura n°. 4. 15. Cooperación entre los compañeros de trabajo del banco

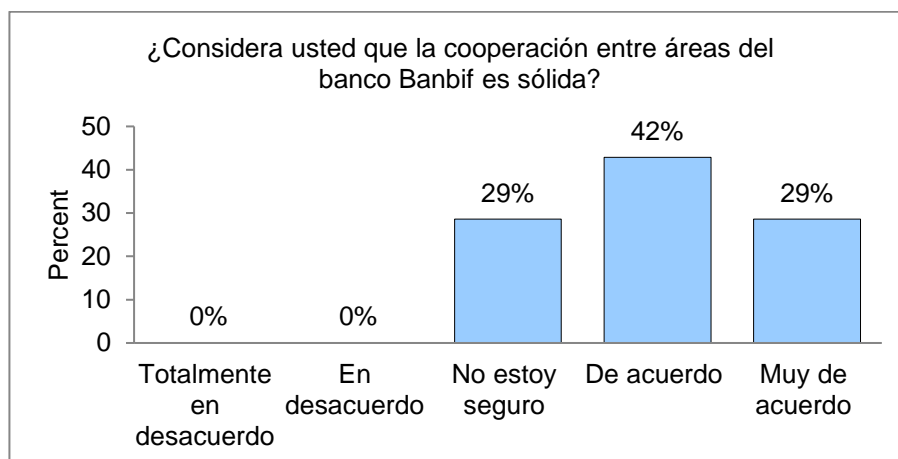


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 29% de los encuestados respondieron que no están seguros si trabajan en una oficina de cooperación entre los compañeros, mientras un 50% están de acuerdo en la cooperación entre los compañeros y un 21% muy de acuerdo en ello (ver Figura n° 4.15).

Figura n°. 4. 16. Solidez de la cooperación entre las áreas del banco

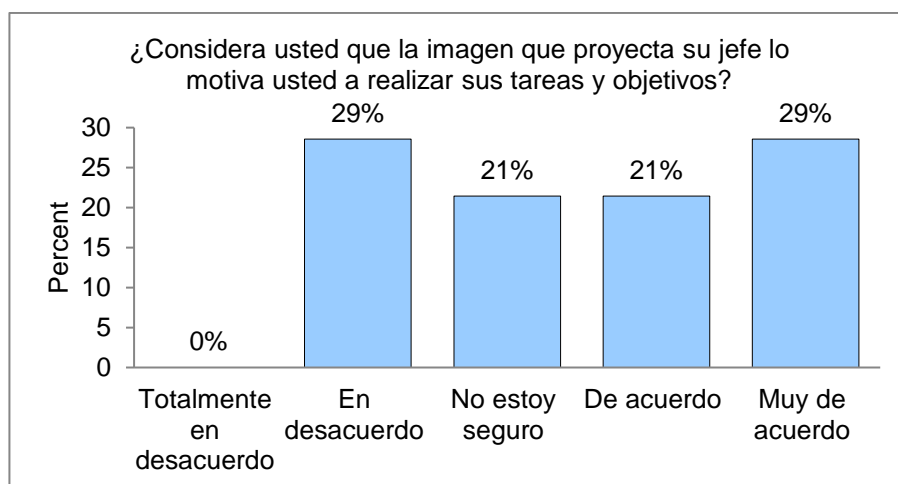


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 29% de los colaboradores no están seguros sobre la solidez de la cooperación entre las áreas del banco, mientras un 42% están de acuerdo con la solidez y un 29% están muy de acuerdo con la solidez en las áreas del banco (ver Figura n° 4.16).

Figura n°. 4. 17. Imagen del jefe respecto, a la motivación en tareas y objetivos

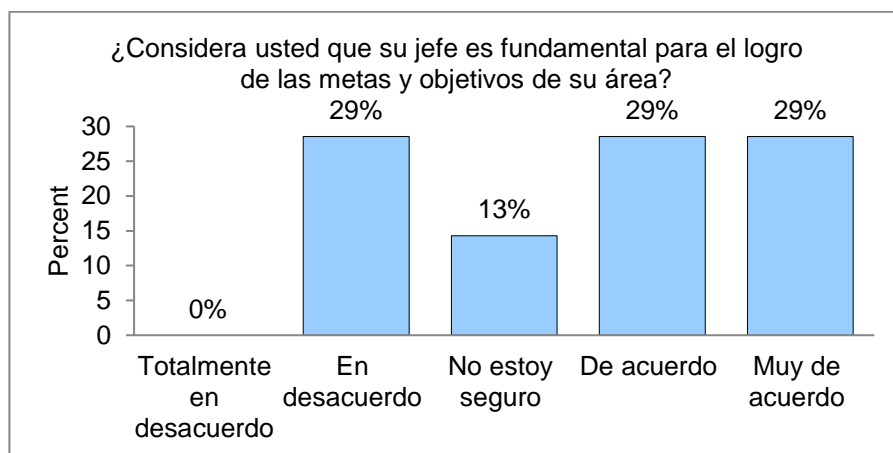


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 29% está en desacuerdo que la proyección de imagen que el jefe proyecta lo motiva a realizar sus actividades y objetivos, un 21% mencionaron que no están seguros, mientras que un 21% mencionaron que están de acuerdo y un 29% están muy de acuerdo que si imagen los motiva a realizar sus actividades y objetivos (ver Figura n° 4.17).

Figura n°. 4. 18. Importancia del jefe en el logro de metas y objetivos

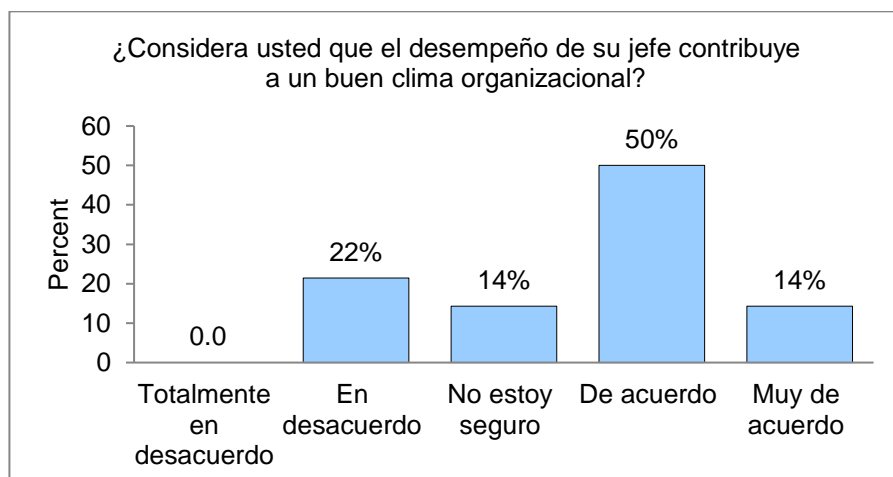


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 29% de los encuestados mencionaron estar en desacuerdo en si el jefe es fundamental para el logro de las metas y objetivos de su área, mientras un 13% no están seguros en lo mismo, un 29% están de acuerdo en que si es fundamental, y un 29% están muy de acuerdo que así es (ver Figura n° 4.18).

Figura n°. 4. 19. Contribución del desempeño del jefe en el clima organizacional

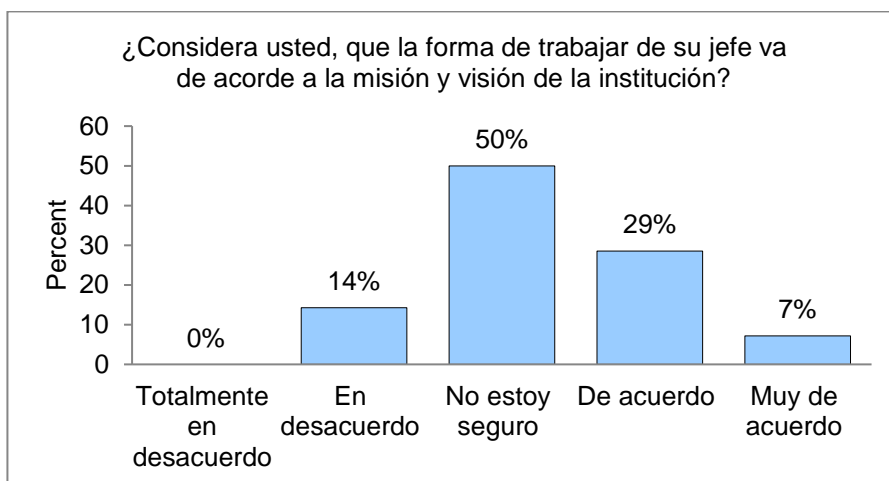


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: un 22% indicaron que están en desacuerdo que el desempeño de su jefe contribuye a un buen clima organizacional, un 14% no están seguros, mientras que la mitad están de acuerdo que si contribuye y un 14% están muy de acuerdo (ver Figura n° 4.1).

Figura n°. 4. 20. Concordancia entre forma de trabajo del jefe, misión y visión

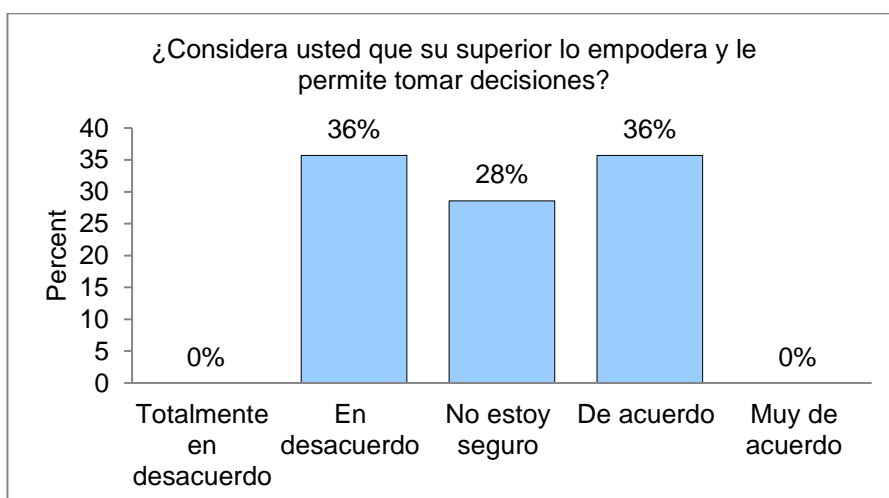


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 14% mencionaron que están en desacuerdo con la forma de trabajo del jefe con la de misión y visión de la institución, mientras que un 50% no están seguros, un 29% están de acuerdo que si va de acorde, y un 7% están muy de acuerdo que así es (ver Figura n° 4.20).

Figura n°. 4. 21. Empoderamiento a los colaboradores

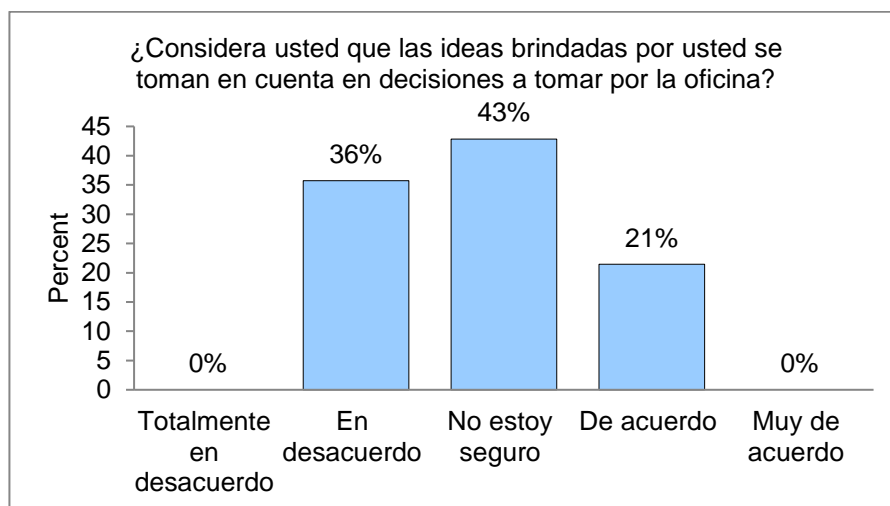


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 36% indicaron que están en desacuerdo que su superior los empodera y le permite tomar decisiones, un 28% indicaron que no estaban seguros de ello, mientras un 36% indicaron que su superior lo empodera y le permite tomar decisiones (ver Figura n° 4.21).

Figura n°. 4. 22. Importancia de aportes e ideas de colaboradores

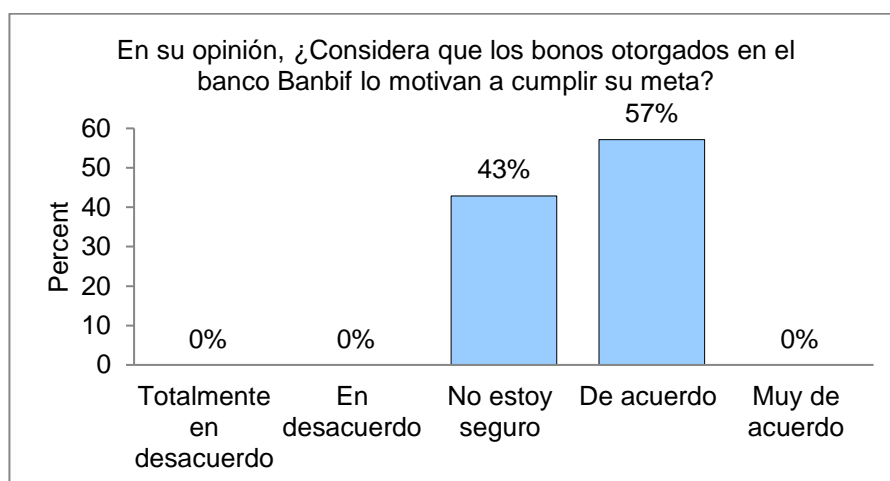


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 36% mencionaron que sus ideas brindadas no son tomadas en cuenta, mientras que el 43% no están seguros y solo un 21% están de acuerdo que sus ideas brindadas son tomadas en cuenta en decisiones por la oficina (ver Figura n° 4.22).

Figura n°. 4. 23. Motivación de bonos hacia el cumplimiento de metas

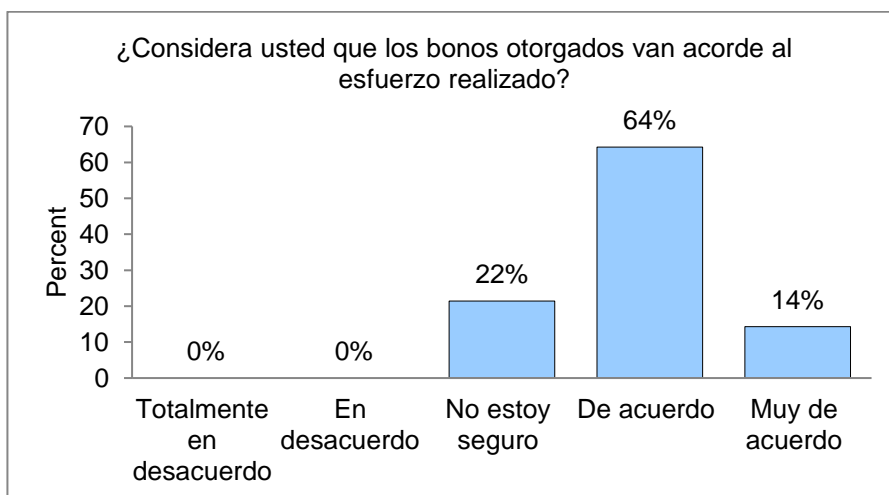


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 43% indicaron que no están seguros que los bonos otorgados por el banco lo motivan a cumplir la meta, mientras el 57% indicaron que están de acuerdo que los bonos otorgados lo motivan a cumplir con la meta (ver Figura n° 4.23).

Figura n°. 4. 24. Bonos otorgados acorde al esfuerzo realizado

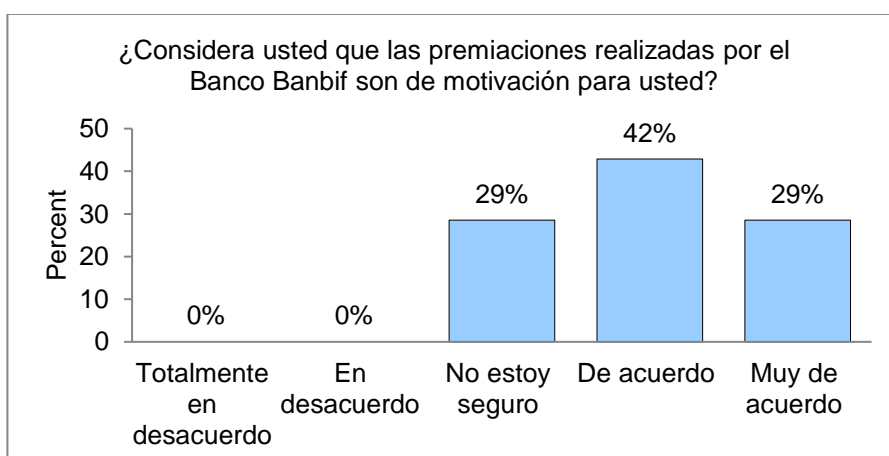


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 22% de los colaboradores encuestados indicaron que no están seguros que los bonos otorgados van acorde al esfuerzo realizado, mientras que en su mayoría un 64% están de acuerdo y un 14% están muy de acuerdo que van de acorde (ver Figura n° 4.24).

Figura n°. 4. 25. Premiaciones como motivación para los colaboradores

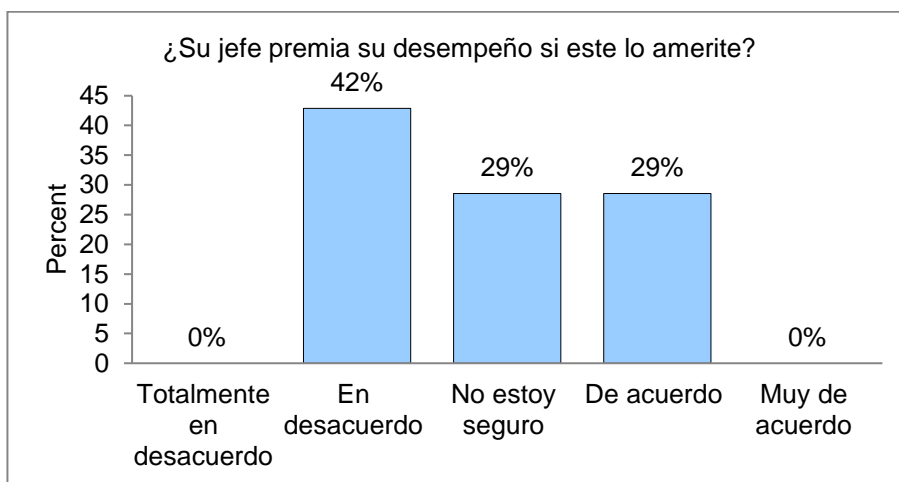


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 29% de los colaboradores indicaron que las premiaciones realizadas, no están seguros si los motivan, el 42% están de acuerdo que si los motivan y un 29% están muy de acuerdo que así es (ver Figura n° 4.26).

Figura n°. 4. 26. Merecimiento de premiación por desempeño

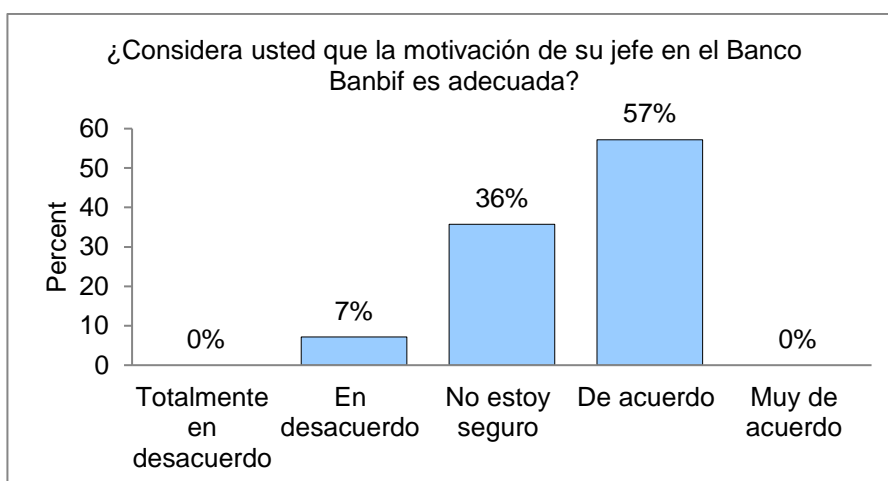


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 42% indicaron estar en desacuerdo respecto a la premiación por desempeño cuando este lo amerita, el 29% no están seguros y un 29% están de acuerdo a la premiación si esta lo amerita (ver Figura n° 4.26).

Figura n°. 4. 27. Motivación del jefe a los colaboradores

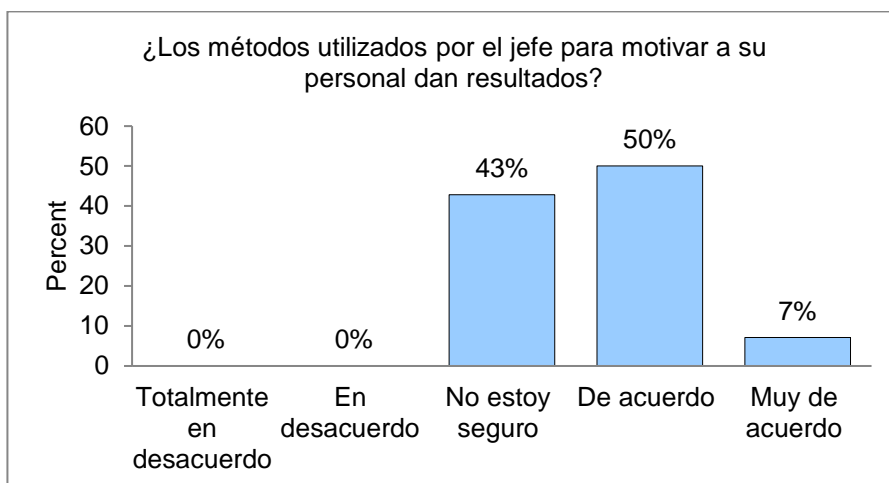


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 7% indicaron que están en desacuerdo con la motivación que su jefe es adecuada, un 36% no está segura si sea adecuada y un 57% indica que la motivación por parte de su jefe si es adecuada (ver Figura n° 4.27).

Figura n°. 4. 28. Resultado de métodos utilizados para motivar al personal



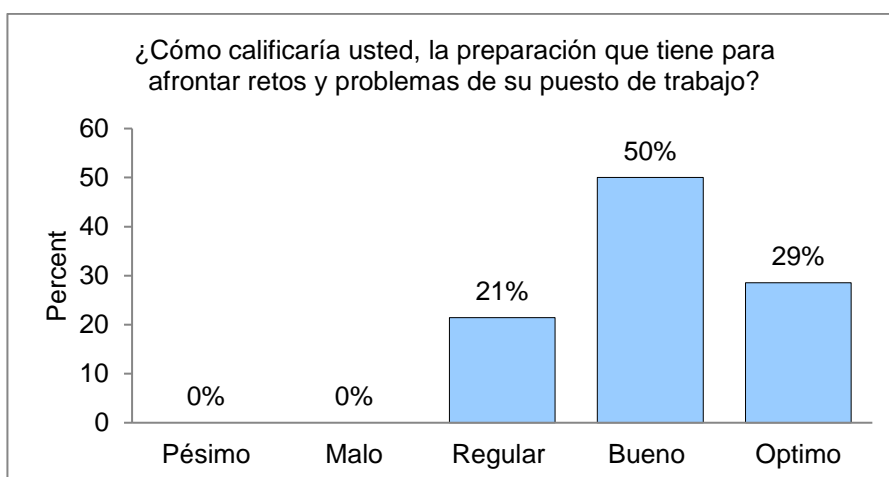
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 43% no está seguro si los métodos utilizados para su motivación dan resultados, el 50% están de acuerdo que los métodos usados para motivar dan resultados, finalmente el 7% está muy de acuerdo que dan resultados los métodos de motivación (ver Figura n° 4.28).

4.3 Desempeño Laboral:

Figura n°. 4. 29. Nivel de preparación para afrontar retos y problemas

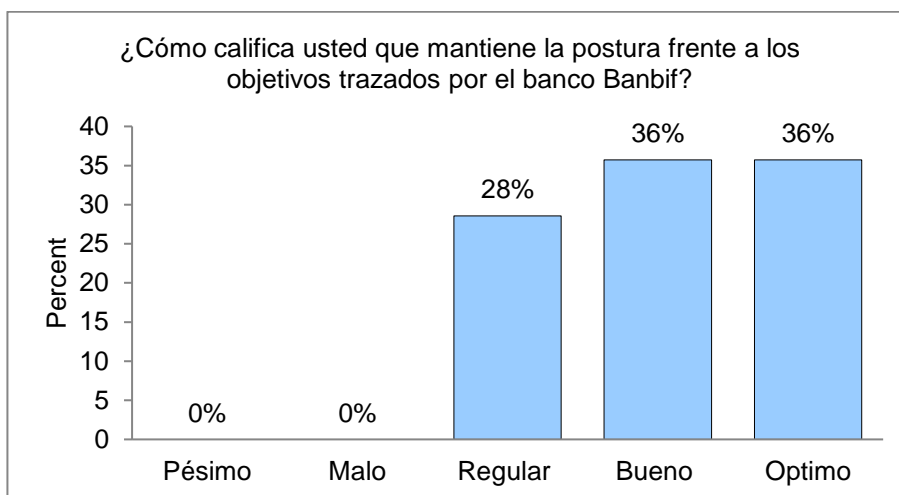


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 21% indicaron que su preparación es regular para afrontar retos y problemas, mientras que el 50% indicaron que su nivel es bueno y un 29% indicaron que su nivel es óptimo a la hora de afrontar retos y problemas (ver Figura n° 4.29).

Figura n°. 4. 30. Nivel de Postura frente a objetivos

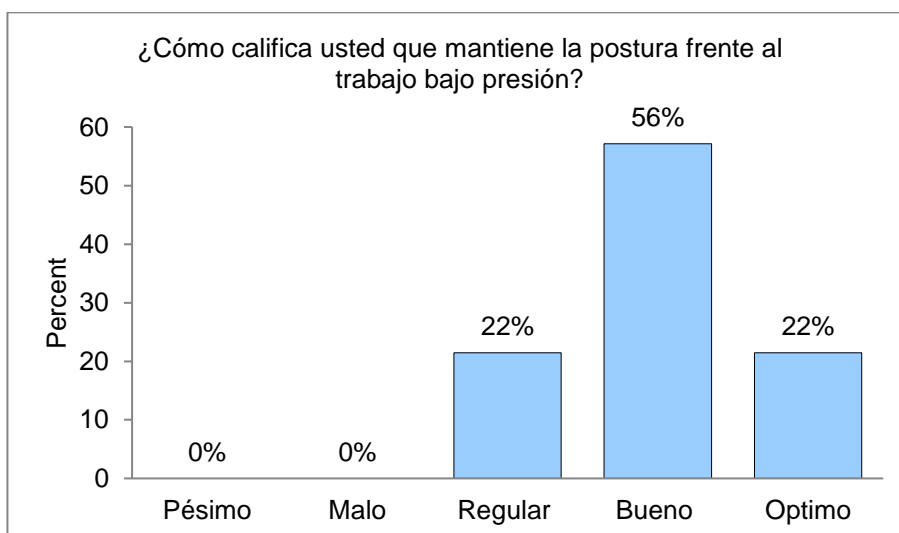


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 28% considera que tiene una postura regular, un 36% califica su postura como buena y un 36% califico que su postura es óptima (ver Figura n° 4.1).

Figura n°. 4. 31. Nivel de postura en trabajo bajo presión

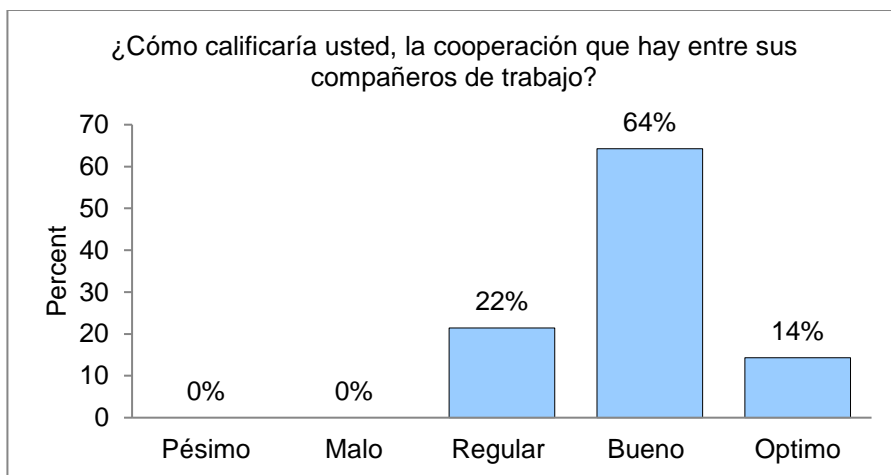


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 22% considera que su postura frente al trabajo bajo presión es regular, un 56% califica su postura como buena y un 22% la califica como optima (ver Figura n° 4.31).

Figura n°. 4. 32. Cooperación entre compañeros de trabajo

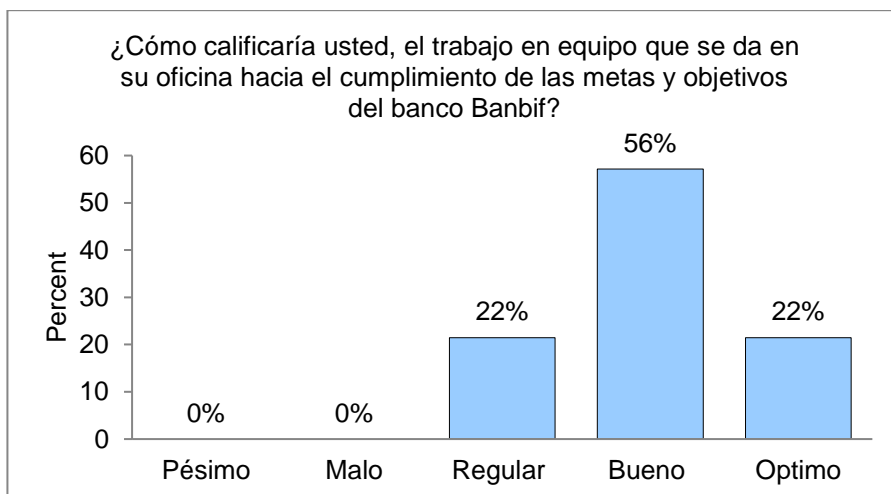


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 22% califica que la cooperación entre sus compañeros de trabajo es regular, mientras que un 64% la califica como buena y un 14% califica como optima la cooperación entre sus compañeros de trabajo (ver Figura n° 4.32).

Figura n°. 4. 33. Trabajo en equipo hacia el cumplimiento de metas

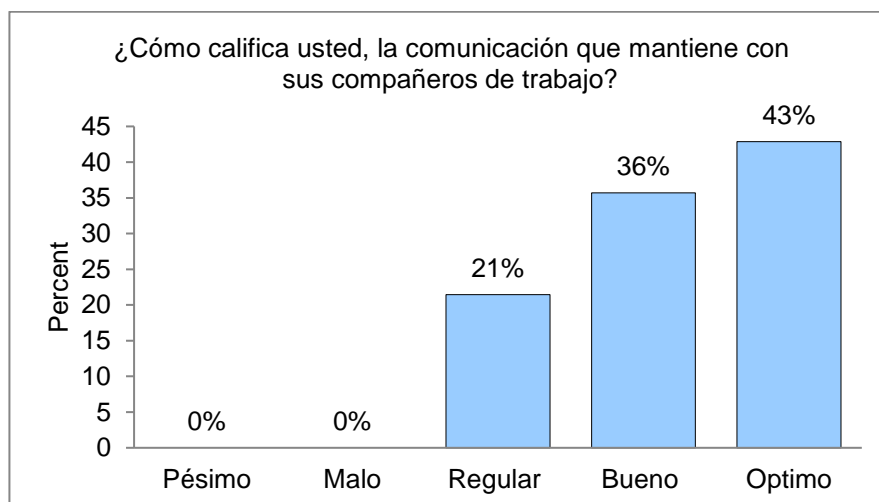


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 22% considera que el trabajo el equipo para el cumplimiento de las metas y objetivos es regular, un 56% menciona que el trabajo en equipo es bueno y un 22% califica que el trabajo en equipo es óptimo (ver Figura n° 4.33).

Figura n°. 4. 34. Nivel de comunicación entre compañeros de trabajo

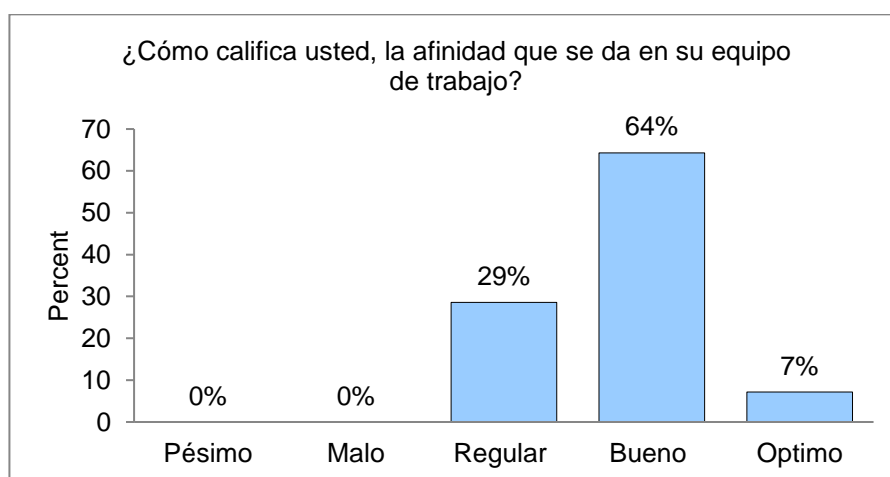


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 21% indicaron que la comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo es regular, un 35% calificó la comunicación como buena y un 43% indico que la comunicación con sus compañeros de trabajo es óptima (ver Figura n° 4.34).

Figura n°. 4. 35. Afinidad en el equipo de trabajo

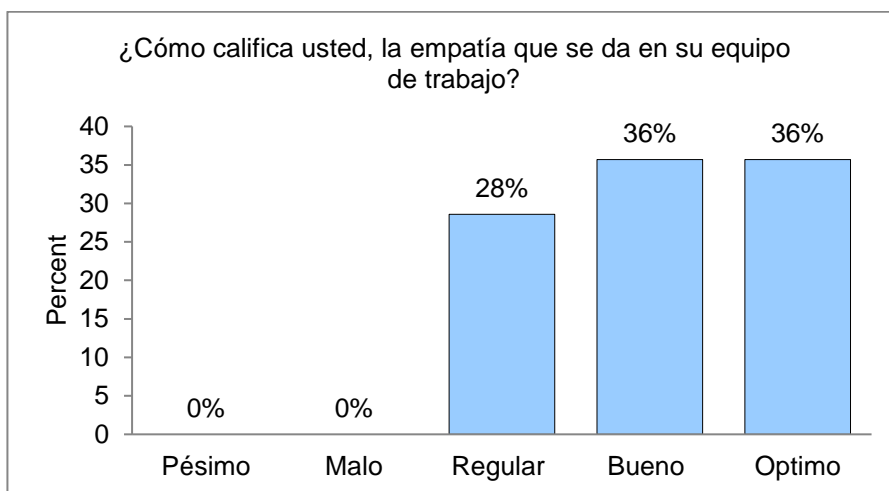


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: un 64% indicaron que la afinidad en el equipo de trabajo es buena, mientras que un 7% indicaron que es óptima, pero un 29% indicaron que la afinidad es regular en su equipo de trabajo (ver Figura n° 4.35).

Figura n°. 4. 36. Empatía en el equipo de trabajo

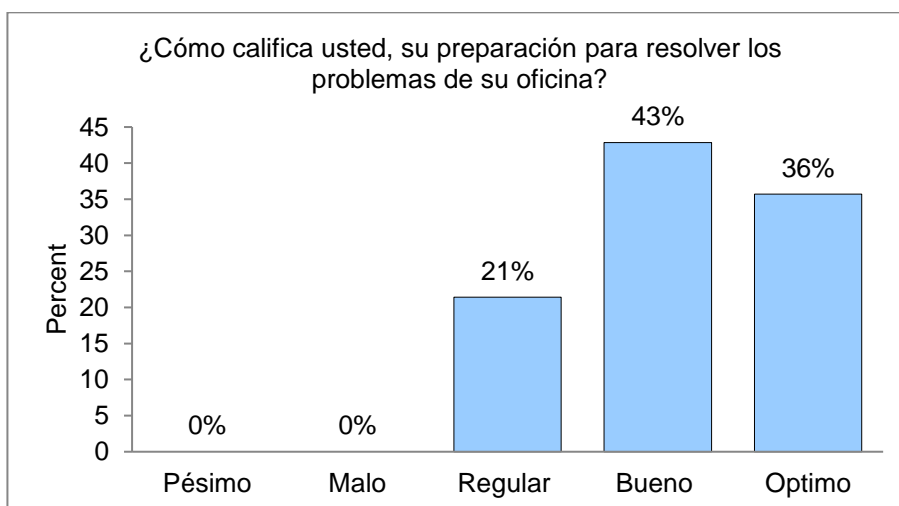


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: un 36% indicaron que la empatía es buena en el equipo de trabajo, mientras un 36% indicaron que se da de manera óptima la empatía, y un 28% calificaron como regular la empatía del equipo de trabajo (ver Figura n° 4.36).

Figura n°. 4. 37. Preparación en resolver problemas

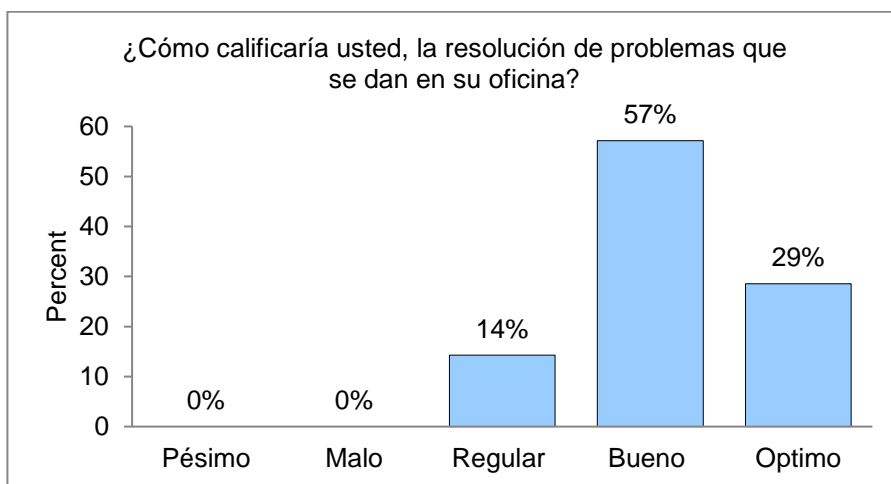


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 43% califica como su preparación para resolver problemas en su oficina como buena, además un 36% indicó que su preparación es óptima, mientras que un 21% la calificó como regular (ver Figura n° 4.37).

Figura n°. 4. 38. Resolución de problemas en oficina

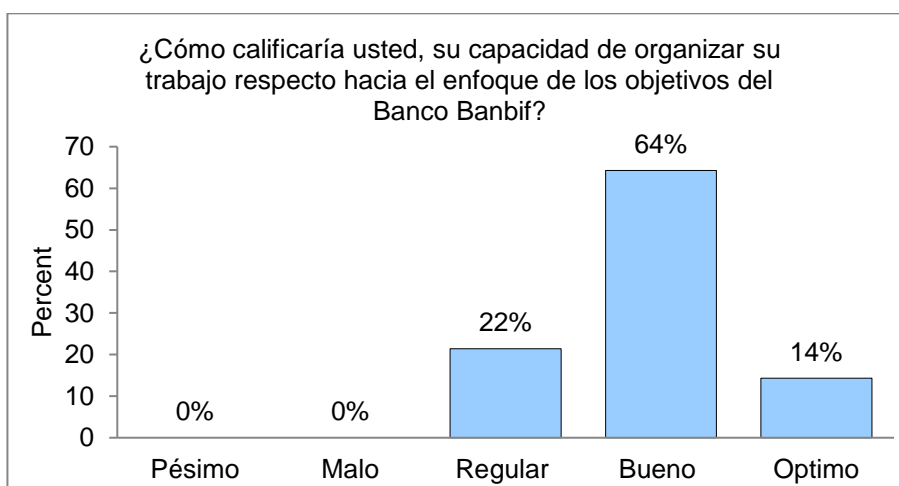


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 57% calificó como bueno la resolución de problemas que se dan en su oficina, y un 29% lo calificó como óptimo, finalmente un 14% calificó de regular la resolución de problemas que se dan en su oficina (ver Figura n° 4.38).

Figura n°. 4. 39. Capacidad para organizar con enfoque a objetivos del banco

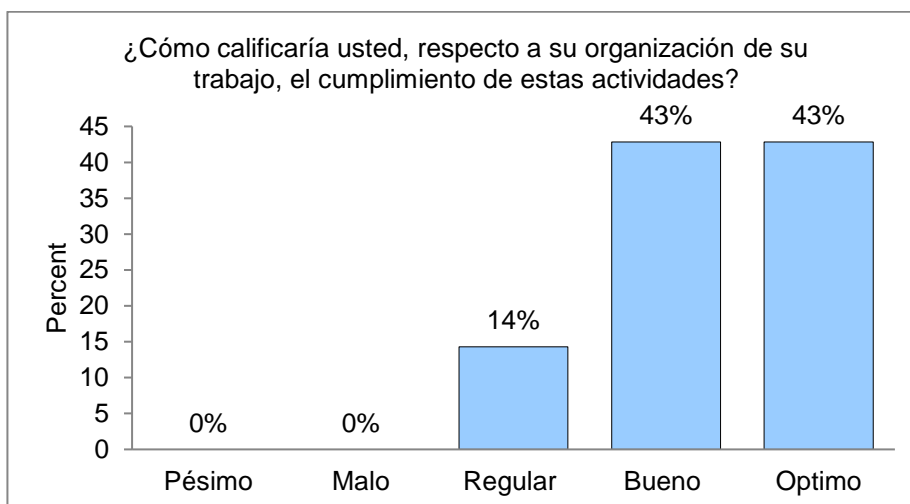


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 64% indicaron que su capacidad para organizar su trabajo respecto hacia el enfoque de los objetivos del banco son buenos, por su parte un 14% calificó que es óptimo, mientras que el 22% mencionó que es regular (ver Figura n° 4.39).

Figura n°. 4. 40. Cumplimiento de actividades organizadas de su trabajo

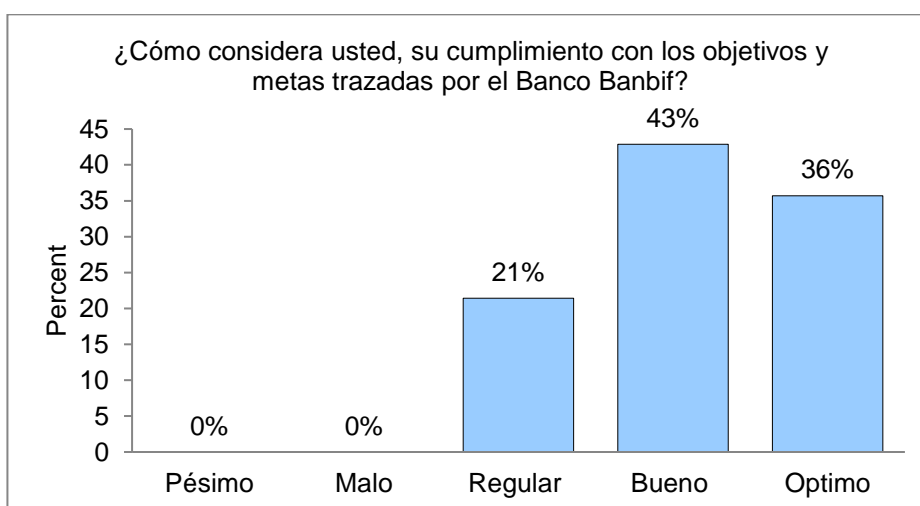


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 43% indicó que el cumplimiento de sus actividades organizadas es bueno, de igual manera un 43% señaló que es óptimo y un 14% indicó que su cumplimiento de acuerdo a su organización de trabajo es regular (ver Figura n° 4.40).

Figura n°. 4. 41. Cumplimiento de objetivos y metas trazadas del banco

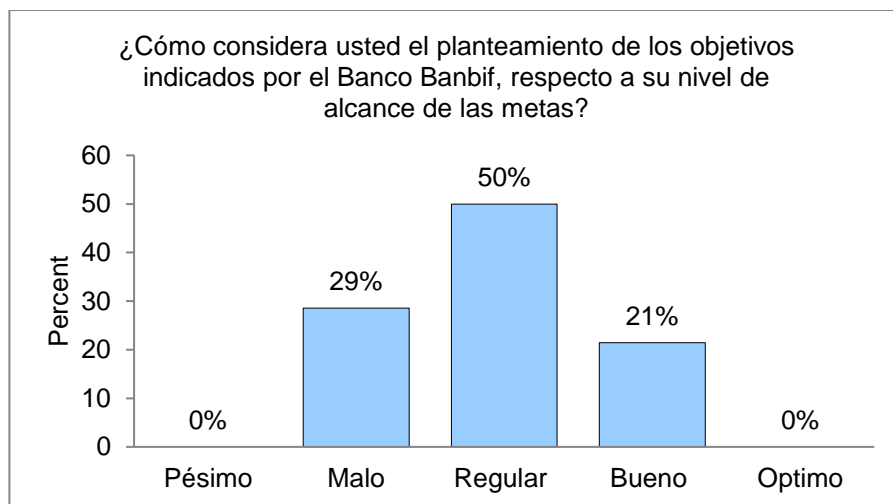


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 43% calificó como bueno el cumplimiento de objetivos y metas trazadas por el banco, asimismo un 36% calificó de óptimo el cumplimiento de objetivos y un 21% calificó de regular el cumplimiento de objetivos y metas trazadas por el banco (ver Figura n° 4.41).

Figura n°. 4. 42. Nivel de alcance del planteamiento de objetivos

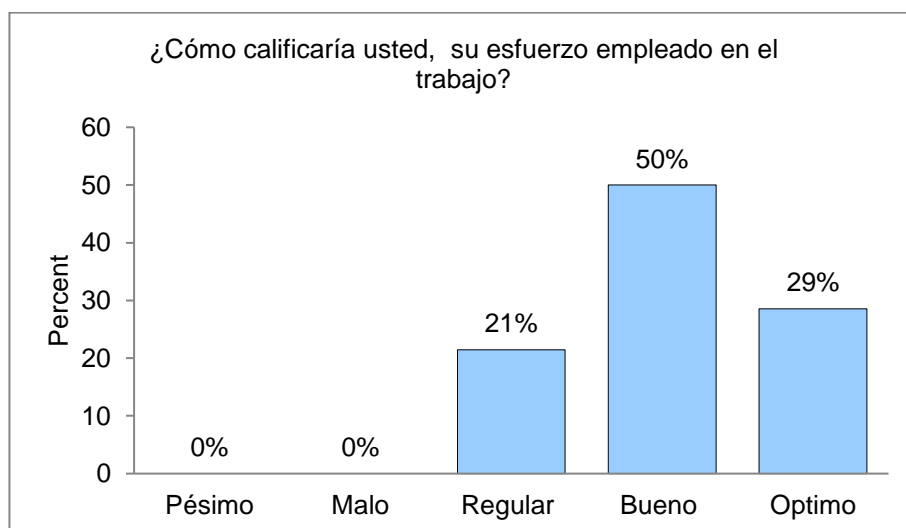


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 50% de los colaboradores considera que el planteamiento de los objetivos respecto a su nivel de alcance es regular, un 21% indica que es bueno, mientras que un 29% señalan que el planteamiento respecto al alcance es malo (ver Figura n° 4.42).

Figura n°. 4. 43. Esfuerzo empleado en el trabajo

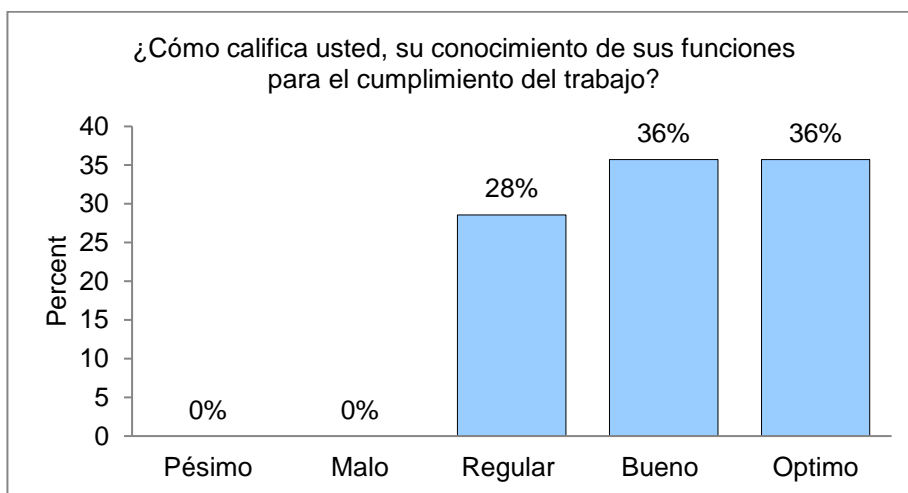


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 50% califica como bueno el esfuerzo empleado en su trabajo, además un 29% indicó que su esfuerzo empleado es óptimo, mientras que un 21% es regular el esfuerzo empleado en su trabajo (ver Figura n° 4.43).

Figura n°. 4. 44. Nivel de conocimiento de las funciones en el trabajo

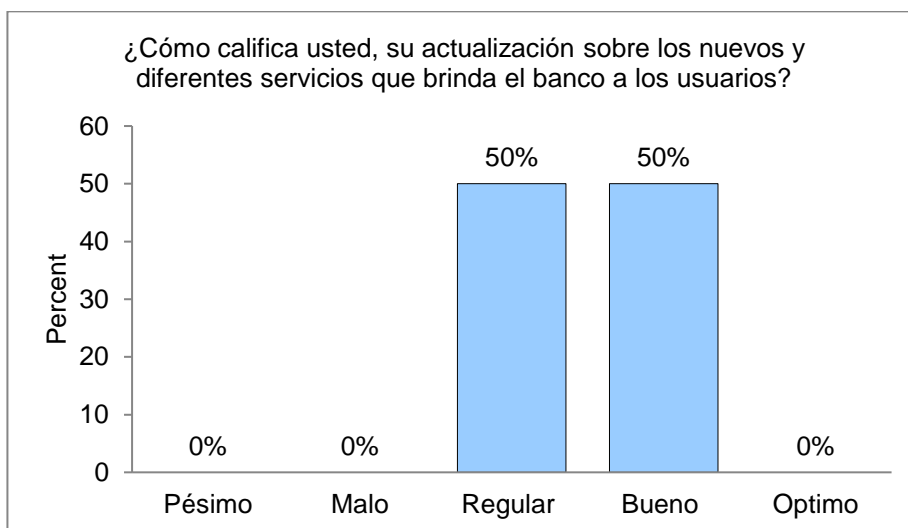


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 36% de los colaboradores encuestados indicaron un nivel bueno y un 36% un nivel óptimo en cuanto a su conocimiento de sus funciones para el cumplimiento del trabajo, mientras que un 28% calificaron que su nivel de conocimiento es regular (ver Figura n° 4.44).

Figura n°. 4. 45. Actualización de nuevos y diferentes servicios

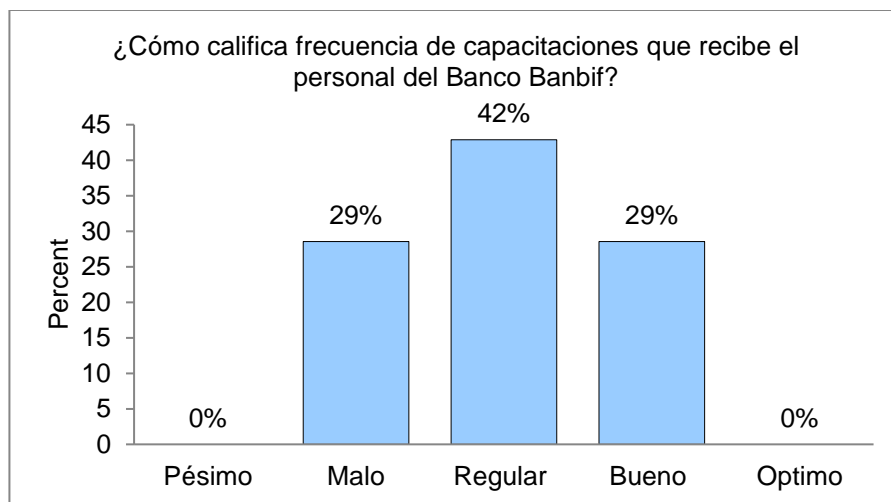


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 50% señaló que su actualización sobre los nuevos y diferentes servicios es regular, por su parte el otro 50% indicó que su actualización es buena (ver Figura n° 4.45).

Figura n°. 4. 46. Frecuencia de capacitaciones al personal

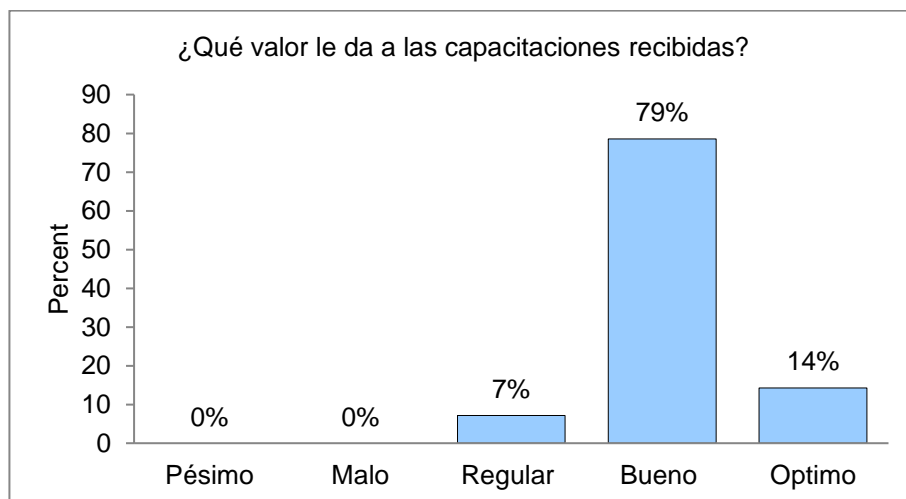


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 42% señaló que la frecuencia de capacitaciones es regular, mientras que un 29% señaló como buena la frecuencia de las capacitaciones al personal, pero un 29% indicó que la frecuencia de capacitaciones es mala (ver Figura n° 4.46).

Figura n°. 4. 47. Nivel de Capacitaciones recibidas

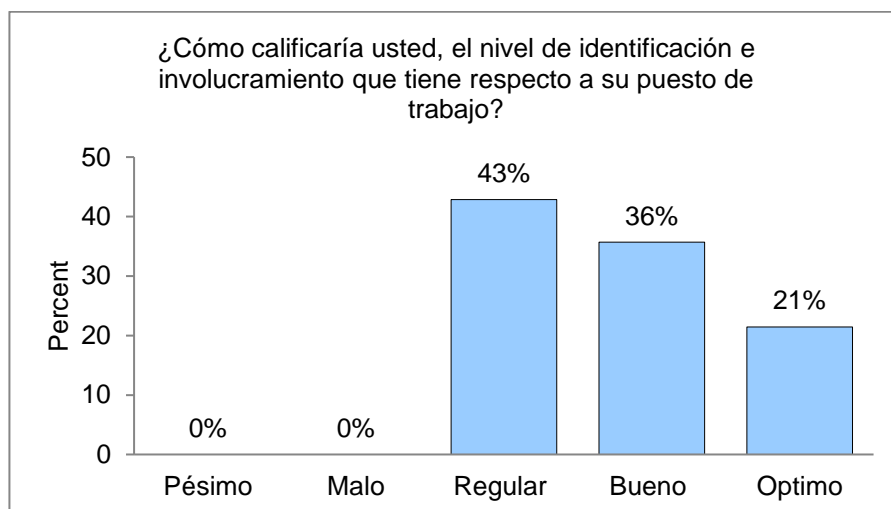


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 79% indicó que las capacitaciones recibidas por el banco es buena, un 14% señaló que es óptima, mientras que un 7% calificó de regular las capacitaciones del banco (ver Figura n° 4.47).

Figura n°. 4. 48. Nivel de identificación e involucramiento del personal

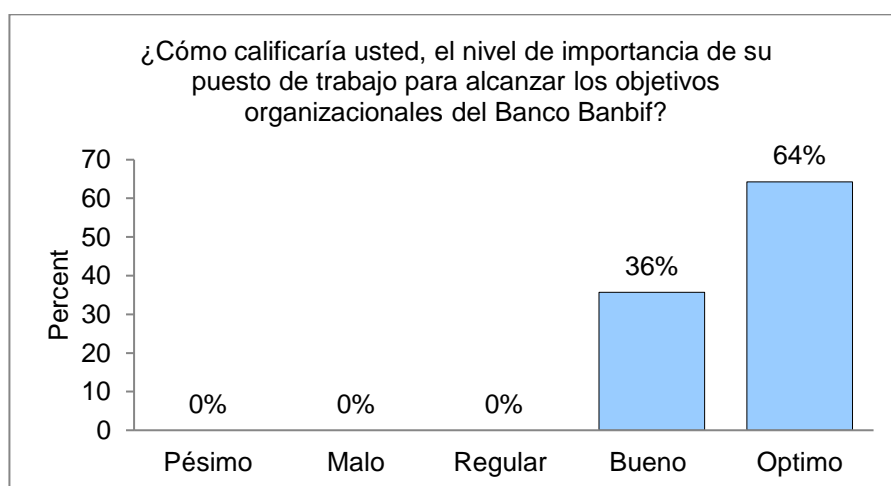


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 43% calificó como regular su nivel de identificación respecto a su puesto de trabajo, por su parte un 36% indicó calificó de bueno y un 21% calificó de óptimo su nivel de involucramiento e identificación (ver Figura n° 4.48).

Figura n°. 4. 49. Precepción de importancia del puesto laboral

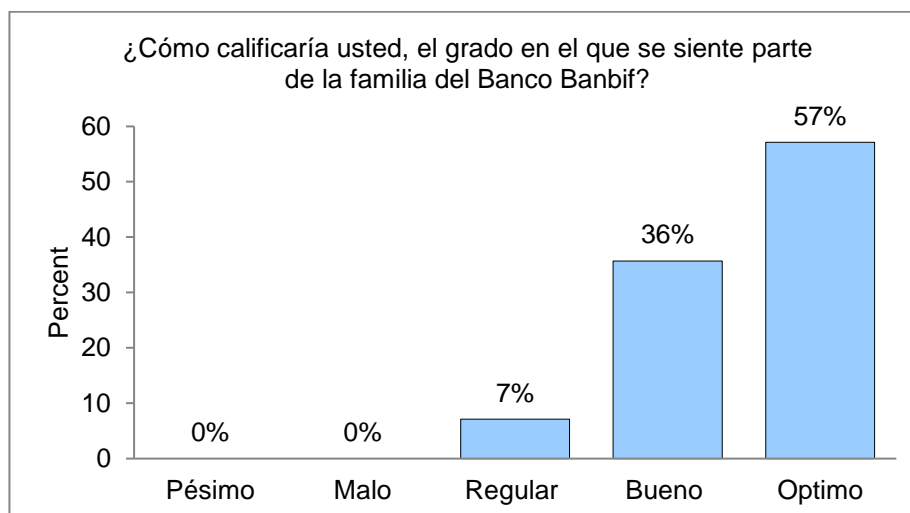


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 36% de los encuestados calificaron como bueno el nivel de importancia de su puesto para alcanzar los objetivos organizacionales del Banco Banbif, más un 64% calificaron como óptimo el nivel de importancia de su puesto (ver Figura n° 4.49).

Figura n°. 4. 50. Familiarización con Banco Banbif

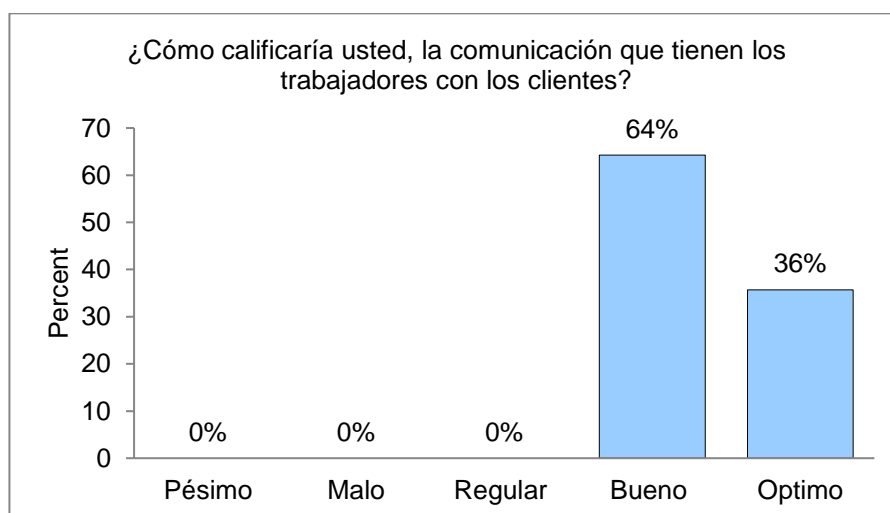


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 57% calificó como óptimo el grado en que se siente parte de la familia del banco, por su parte un 36% indicó que el grado de familiarización es bueno y un 7% lo calificó de regular su familiarización (ver Figura n° 4.50).

Figura n°. 4. 51. Nivel de comunicación con los clientes

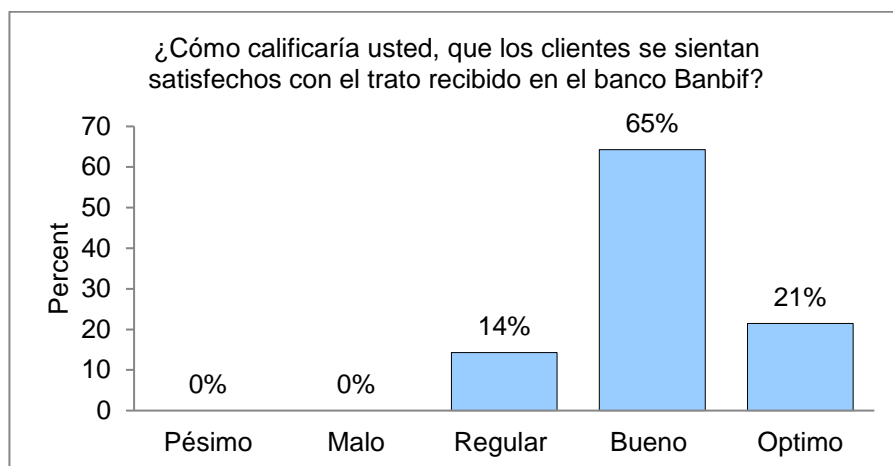


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 64% calificaron como buena la comunicación de los trabajadores con los clientes, mientras un 36% calificó como óptima la comunicación de los trabajadores con los clientes (ver Figura n° 4.51).

Figura n°. 4. 52. Compromiso hacia satisfacción de los clientes

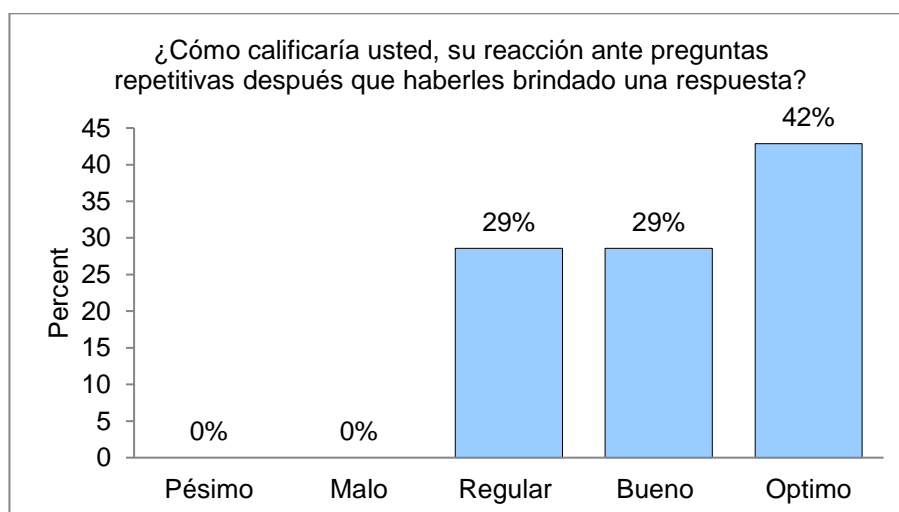


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: un 65% considera como bueno que los clientes se sientan satisfechos con el trato recibido por el banco, mientras que un 21% considera de optimo la satisfacción de los clientes, y por su parte un 14% califica de regular que los clientes se sientan satisfechos por el trato recibido por el banco (ver Figura n° 4.52).

Figura n°. 4. 53. Reacción frente a preguntas repetitivas

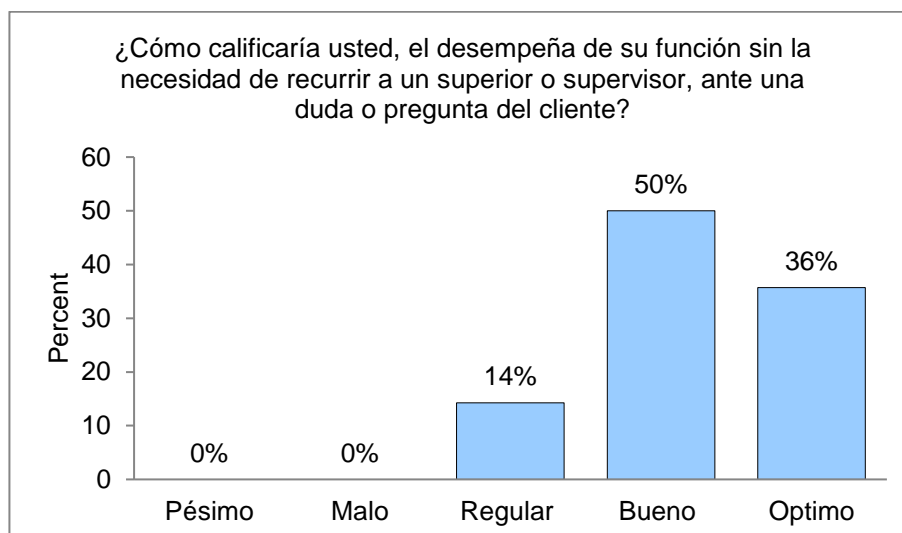


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 42% califica de optima su reacción antes preguntas repetitivas después de haberles brindado una respuesta, el 29% califica de buena y el otro 29% califica de regular su reacción ante preguntas repetitivas (ver Figura n° 4.53).

Figura n°. 4. 54. Nivel de capacidad y desempeño

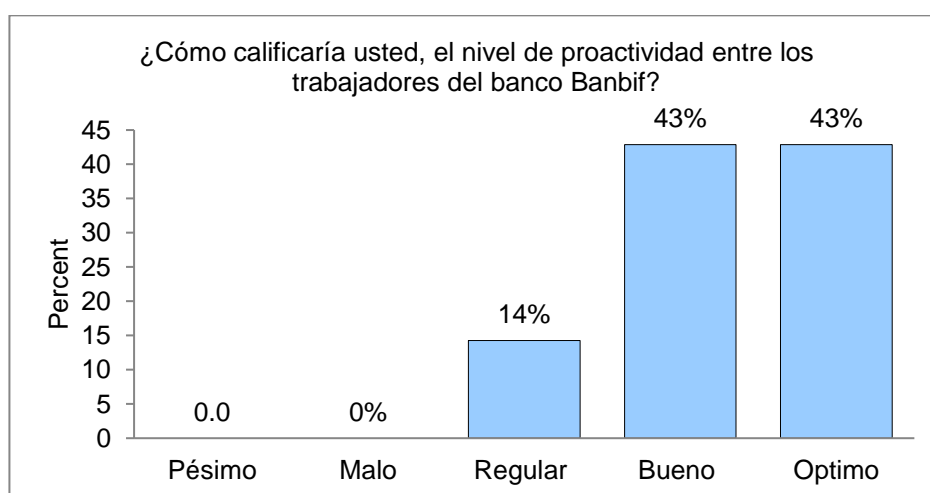


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 50% de los encuestados calificaron de bueno el desempeño de su función sin recurrir a un superior o supervisor antes la duda de un cliente, el 36% lo calificaron de óptimo y un 14% de regular (ver Figura n° 4.54).

Figura n°. 4. 55. Proactividad de colaboradores

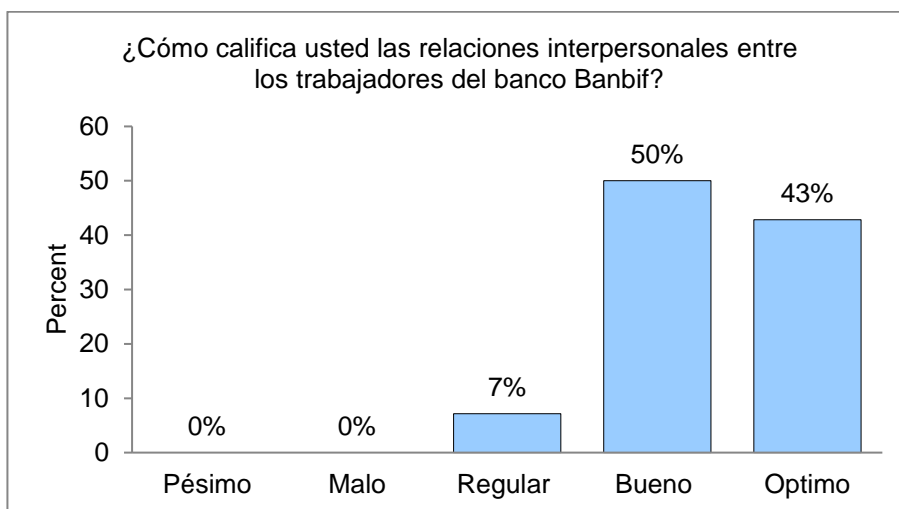


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 43% de los encuestados calificaron el nivel de Proactividad entre los trabajadores del banco como bueno, de igual manera un 43% calificó como óptimo, por su parte un 14% calificó el nivel de productividad como regular (ver Figura n° 4.55).

Figura n°. 4. 56. Nivel de relaciones interpersonales

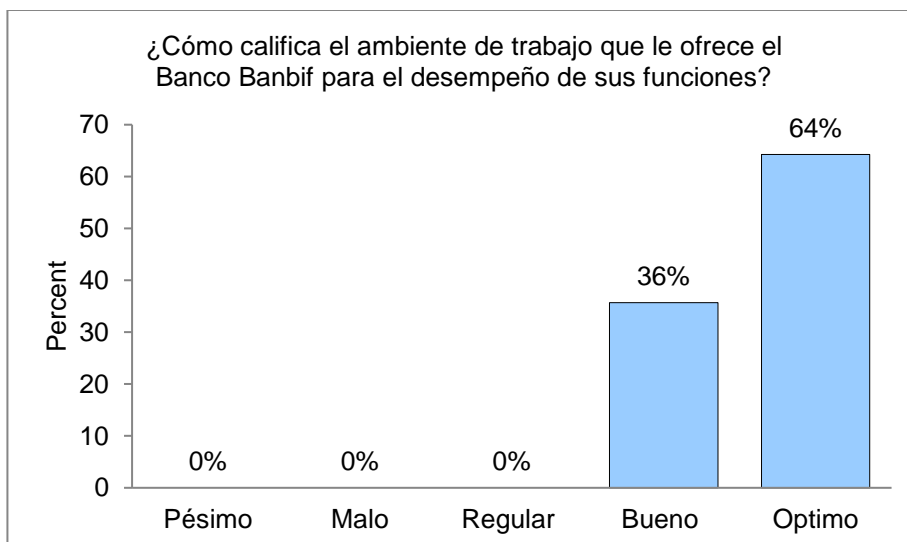


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 50% de los colaboradores calificaron de bueno las relaciones interpersonales entre los trabajadores del banco, por su parte un 43% calificaron de óptimas y por último un 7% las calificaron de regular (ver Figura n° 4.56).

Figura n°. 4. 57. Nivel de satisfacción de ambiente de trabajo

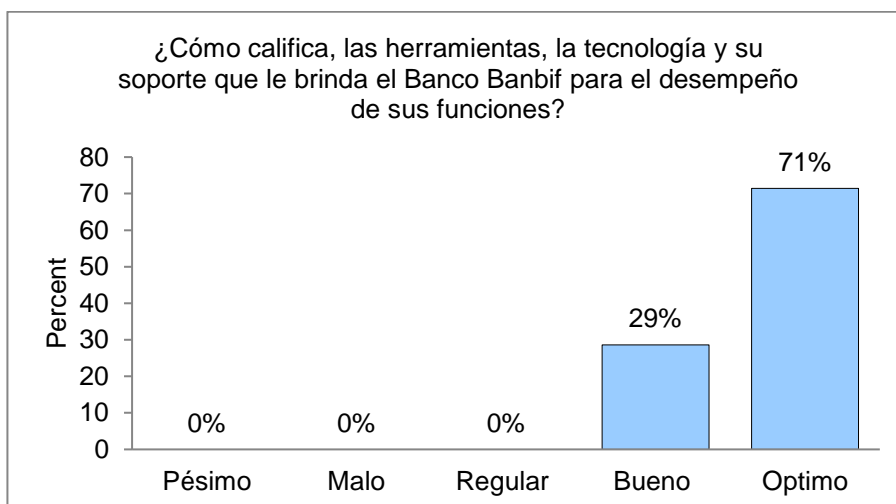


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 64% califica al ambiente de trabajo como óptimo para el desempeño de sus funciones, mientras que el 36% califica como bueno el ambiente de trabajo que ofrece el banco (ver Figura n° 4.57).

Figura n°. 4. 58. Nivel de satisfacción del soporte y herramientas de trabajo

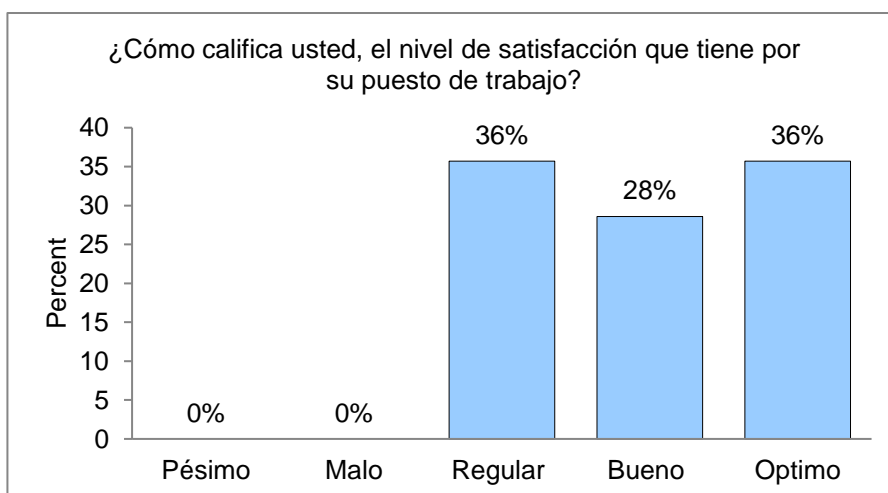


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 71% de los colaboradores califica como óptimo las herramientas, tecnología y soporte que brinda el banco Banbif para el desempeño de sus funciones, mientras que el 29% lo califica de bueno (ver Figura n° 4.58).

Figura n°. 4. 59. Nivel de satisfacción del puesto de trabajo

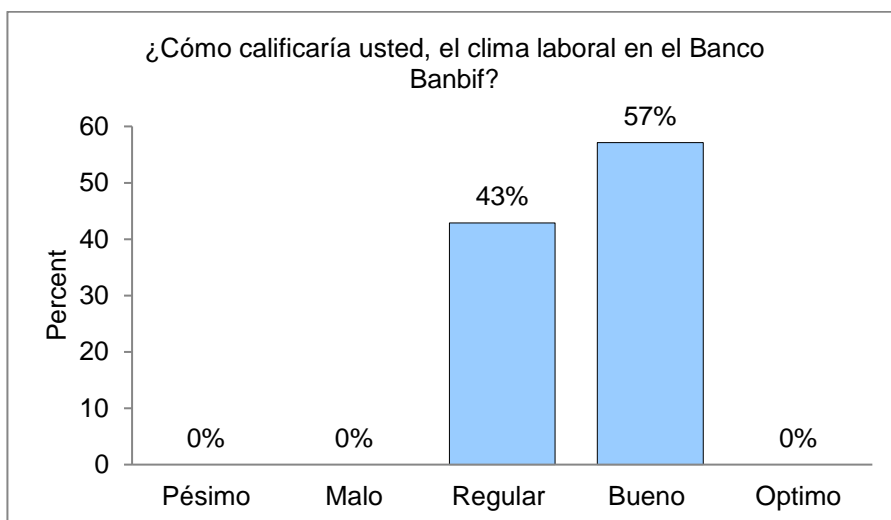


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 36% de los encuestados calificaron el nivel de satisfacción por el puesto su trabajo como óptimo, de igual manera un 36% también calificó de regular y un 28% calificó como bueno el nivel de satisfacción por su puesto de trabajo (ver Figura n° 4.59).

Figura n°. 4. 60. Nivel de satisfacción del clima laboral en el banco

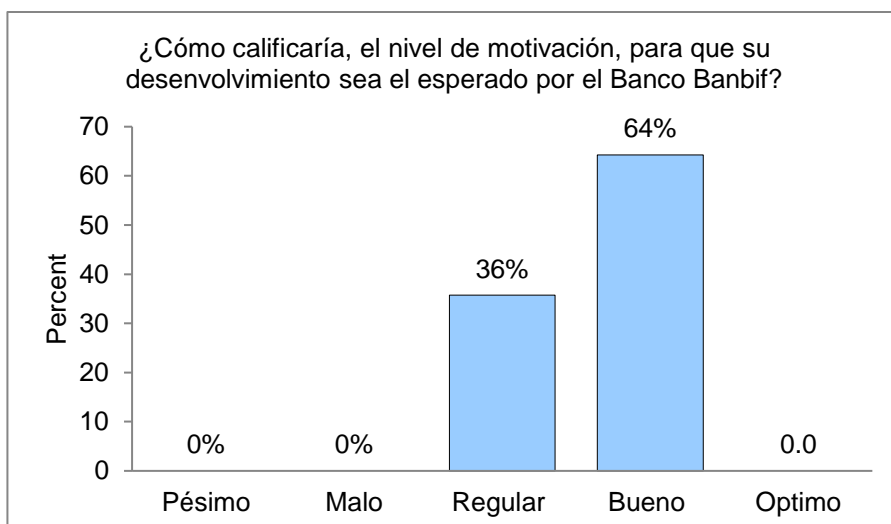


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 57% de los colaboradores, califica el clima laboral como bueno, mientras que en un 43% de los colaboradores encuestados lo califica como regular (ver Figura n° 4.60).

Figura n°. 4. 61. Nivel de motivación del trabajador



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Banco Banbif.

Elaboración: Propia

Análisis: el 64% de los colaboradores encuestados calificaron el nivel de motivación como bueno para el desenvolvimiento esperado por el banco Banbif, por su parte el 36% calificaron el nivel motivacional como regular, para el desenvolvimiento esperado por el banco Banbif (ver Figura n° 4.61).

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

La presente investigación permite determinar los factores del Clima Organizacional que afectan el desempeño laboral en el Banco Banbif en Trujillo del año 2016, para ello los a datos generales, nos muestran que de los colaboradores encuestadas 50% son hombres y 50% son mujeres; de los colaboradores, el 50% se encuentra entre edades de 26 a 30 años (Figura n.º 4. 1) y el otro 50% se encuentra entre las edades de 31 a 50 años; de igual manera respecto al estado civil de los colaboradores en un 50% se encuentran solteros (Figura n° 4.3) y un 50% se encuentran casados, asimismo en su totalidad de los colaboradores encuestados alcanza un grado de instrucción universidad completa, finalmente respecto a los años de antigüedad laborando en el banco, 6 colaboradores están entre 1 y 2 años y 8 colaboradores tienen una antigüedad laborando en el banco entre 3 a 15 años; todo ello es importante porque nos muestra que el banco labora con un grupo homogéneo en cuanto a el grado de instrucción que tiene sus colaboradores, ya que todos tienen universidad completa, lo cual muestra que el banco Banbif muestra cuenta con un personal profesional; además cuenta con un personal en un 50% que es casado y un 50% que es soltero, lo que indiscutiblemente condiciona y sirve de mayor motivación a la persona que es casada a buscar cumplir con las metas y acceder a bonos de comisión.

Se determinó que los colaboradores del banco Banbif, respecto a su identidad institucional sobre los valores que conocen y los que practica el banco, hay un 43% que indica no conocer los valores del banco (Figura n° 4.5), lo cual resalta y muestra un punto débil del banco, sin embargo la práctica de los valores que fomenta el banco es aceptable con más del 50% de respuesta favorable, lo cual nos indica si bien es cierto que el banco no da a conocer sus valores en el inicio en la búsqueda de la identidad institucional, en el camino los colaboradores lo van aprendiendo y poniendo en práctica gracias al momento de estos por los superiores; por su parte respecto a las actividades de integración los colaboradores perciben que el banco tiene como finalidad las actividades de integración para mejorar y fortalecer su clima laboral (Figura n° 4.7), logrando causar un impacto positivo sobre su desempeño laboral al sentir que mejora su clima organizacional (Figura n° 4.8). También el proceso de inducción, tiene un alto porcentaje del 36% que no aprueba que el proceso de inducción le ayudó a integrarse al banco y 29% que no están seguros, esto se puede contrastar con que en la mayoría de colaboradores tiene menos de 5 años en el banco (Figura n° 4.2), y considerando que también que el proceso de inducción no es calificado de la mejor manera por los colaboradores, se aprecia que la identidad institucional es débil en el banco, sin embargo, se rescata que en el proceso de inducción permitió a los colaboradores entender cuál es la misión y visión del banco.

Por otro lado las relaciones interpersonales que se dan en el banco Banbif, tenemos que la comunicación efectiva con los superiores es inadecuada según los colaboradores, un 21% indicaron

que no están seguros lo cual indica que no existe una buena comunicación con los superiores por parte de los colaboradores, así como también en el caso de solicitar respuestas a las diversas áreas del banco, éstas no se brindan oportunamente (Figura n° 4.11 y figura 4.12); respecto a los conflictos en el banco, los colaboradores perciben que laboran en un ambiente de trabajo con conflictos, sin embargo si bien es cierto que hay conflictos estos se resuelven de manera rápida y oportuna; ello se corrobora con la cooperación (Figura n° 4.15) que se da entre los compañeros de trabajo, y la solidez de la cooperación las demás áreas el banco; por lo que nos indica que en las relaciones interpersonales son un punto fuerte en el banco, pero que podría mejorar si la comunicación con los superiores sea la adecuada.

El liderazgo que se da dentro del centro de labores del banco Banbif, es una situación que no termina de definirse por los resultados obtenidos, debido que la mitad considera que de acuerdo a las preguntas planteadas, la imagen del jefe no los motiva ni presenta el liderazgo adecuado para guiar a un equipo de trabajo, mientras que la otra mitad de colaboradores encuestados piensa lo contrario que la imagen del jefe si los motiva hacia el logro de tareas y objetivos (Figura n° 4.17), esto varía en un poco, sobre la importancia del jefe, el cual en una mayor proporción los colaboradores indicaron que el jefe si tiene importancia en el logro de las metas y objetivos. Así mismo, los colaboradores sienten que la forma de trabajo de su jefe no es la aceptable a su consideración; esto se suma al bajo empoderamiento que el jefe le da a sus colaboradores, (Figura n° 4.21) y la poca importancia a los aportes que dan los colaboradores por parte del jefe, el liderazgo como parte del clima organizacional, después se va a ver reflejado en el desempeño de cada uno de los colaboradores.

El clima organizacional que es percibido por los colaboradores, como los reconocimientos e incentivos que encuentran dentro del banco, van acorde también con otro tipo de motivación personal como la que tiene los colaboradores que son casados, y juntas se combinan, volviéndose un fuerte factor del clima organizacional que afectan el desempeño laboral de los colaboradores, para ellos se encontró que los colaboradores un 57% están de acuerdo con los bonos otorgados por el banco al cumplir el objetivo y meta, pero también se encontró que un 43% no están seguros que estos bonos otorgados los motiven. Además, los bonos entregados por el esfuerzo realizado es aceptable por los colaboradores, es decir es lo consideran como justo. A ello las premiaciones juegan otro rol importante en los reconocimientos e incentivos, y en ello los colaboradores también se sienten en la gran mayoría a gusto con los premios y que ellos los motivan, sin embargo, consideran que las premiaciones por parte de su jefe si es que lo amerite no los motiva, debido a que no considera su desempeño y su esfuerzo, coincidiendo a la vez que el jefe tampoco los empodera. Respecto a la motivación hay una mayor aceptación de las personas encuestadas en que su jefe los motiva de manera adecuada y que los métodos utilizados por el jefe para motivarlos dan resultados (Figura n° 4.27 y figura n° 4.28); lo que conlleva a deducir que el jefe juega un rol

importante para que los colaboradores se sientan motivados y perciban un adecuado clima organizacional.

El desempeño laboral de los colaboradores del banco Banbif, en las condiciones propias con las que viene y las que se va capacitando y desarrollando el colaborador, es aceptable según lo obtenido en las encuestas, el nivel de preparación para afrontar retos y problemas, tanto la postura frente a los objetivos trazados por el banco Banbif y la postura que mantiene el colaborador frente al trabajo bajo presión, es buena; sin embargo podría ser mejor en su totalidad si, con lo mencionado anteriormente, el líder empoderara más a sus colaboradores, estos tendría mayor confianza en sí mismos lo cual se vería reflejado indiscutiblemente en los resultados, es decir en su mejorando su desempeño laboral.

Ello muestra que, como condiciones personales, la personalidad es un indicador fuerte para el desempeño laboral, que puede ser mejorado por el banco Banbif; así como los colaboradores y el trabajo efectivo con otros, el cual presenta una buena cooperación entre los compañeros de trabajo (Figura n° 4.32), además de un buen trabajo en equipo hacia el cumplimiento de las metas y la buena comunicación que mantienen los colaboradores en el trabajo. Ello se contrasta con la afinidad que presentan los colaboradores en el banco, y la buena empatía que generan como grupo; por lo que las condiciones personales están tienen una buena base para alcanzar desarrollar al equipo, lo cual se ve reflejado con la rápida solución de los conflictos que se dan en el banco. Así mismo las condiciones de desempeño de cada colaborador, indica que se encuentran calificados para resolver los problemas que se presentan en la oficina, así mismo la resolución de problemas que se dan en la oficina es buena, lo cual corrobora lo anteriormente dicho respecto a los conflictos, que si lo hay, estos se resuelven de manera rápida ayudado también del alto grado de afinidad y empatía que tienen los colaboradores. A ello se la capacidad para organizar su propio trabajo orientado hacia los objetivos del banco es buena. Sin embargo, el nivel del alcance de los objetivos y metas trazados por el banco (Figura n° 4.41) presenta un 21% de calificación de regular respecto al cumplimiento de las metas, lo cual es una gran debilidad, y se asocia según lo percibido por los colaboradores encuestados a el nivel de alcance de las metas según el planteamiento de los objetivos indicados por el banco, el cual el 50% califica de regular el planteamiento de estos objetivos, es decir no están de acuerdo con el planteamiento de estos objetivos. Asimismo y pese a ello, más de la mitad de los colaboradores encuestados califica de bueno su esfuerzo empleado en el trabajo.

Se encontró que las competencias del colaborador son buenas, los colaboradores conocen su trabajo y que al menos el 50% de los colaboradores están en constante actualización sobre los nuevos y diferentes servicios que brinda el banco; respecto a las capacitaciones, la frecuencia de estas no es la deseada por los colaboradores pero que de las pocas que se realizan son calificadas como buenas, es decir que cumplen su función de capacitarlos y prepararlos mejor.

El involucramiento y la identificación de los colaboradores no es la adecuada, debido a que un 43% calificó de regular, y esto se ve reflejada directamente en el desempeño laboral, del mismo modo la percepción de la importancia de su puesto de trabajo de los colaboradores, no es la adecuada ello se contrasta con el bajo nivel de empoderamiento de los superiores hacia sus colaboradores. Sin embargo, presentan una actitud positiva de acuerdo a la familiarización (Figura n°.4.50) que sienten los colaboradores, debido a las buenas relaciones interpersonales del clima organizacional del banco. Esto se ve reflejado también en la comunicación con el cliente, el cual un 65% de colaboradores califica como buena la comunicación de los colaboradores del banco con los clientes y en el compromiso en la búsqueda de la satisfacción con los clientes.

El desempeño en el trabajo de los colaboradores del banco Banbif respecto a su capacidad de respuesta, proactividad y las relaciones interpersonales que tienen los colaboradores responden a la su actitud en el trabajo, el cual es el punto fuerte como parte de su desempeño de los colaboradores, pero que nuevamente podría mejorar a óptimo si el jefe empoderara y aumentara las capacitaciones hacia los colaboradores. Buscan ellos mismos dar una respuesta al cliente, sin la necesidad de recurrir al jefe, lo cual les permite tener mayor confianza con el paso del tiempo.

El Banco Banbif ofrece a sus colaboradores un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de sus actividades y funciones; así como también las herramientas, la tecnología y el soporte necesario para el cumplimiento de su trabajo. Finalmente, estas condiciones con la satisfacción en el trabajo, tiene influencia en su desempeño laboral, lo cual se corrobora con la satisfacción de su puesto de trabajo que tienen en su mayoría los colaboradores, la calificación de buena el clima laboral (Figura n°.4.56 y figura n° 4.57) y el nivel de motivación de aceptable que perciben los colaboradores encuestados.

CONCLUSIONES

Luego del análisis de los resultados a través de los instrumentos de recolección de datos, la presente investigación concluyo que:

1. 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.
2. La situación organizacional respecto al clima organizacional es aceptable con un 43% de nivel de satisfacción regular y con un 57% de nivel de satisfacción bueno; los colaboradores cuentan con un ambiente de trabajo, con las herramientas tecnología y soporte necesario para el desarrollo de sus actividades; las cuales las realizan de manera buena y en cooperación con sus compañeros de trabajo hacia el logro y el cumplimiento de las metas y objetivos; de igual manera con las relaciones interpersonales que tiene y los reconocimientos e incentivos, les permite a los colaboradores adoptar un nivel de satisfacción aceptable.
3. Los puntos débiles del clima organizacional son la identidad institucional; en el proceso de inducción, 36% los colaboradores no llegan a integrarse al banco y un 29% no está seguro si llegó a integrarse en el proceso de inducción, los valores no quedan del todo claros al momento de llegar al colaborador reflejado en un 43% que no conocen los valores del banco; y el liderazgo del jefe, no es el adecuado en un 29% lo cual es elevado, además no guía ni empodera a los colaboradores en un 36% de desaprobación.
4. La situación del desempeño laboral es regular debido a que alcanza un nivel de cumplimiento de objetivos y metas trazadas por el banco de 21% de colaboradores que llegan a la meta de manera regular, pese a que el 79% de los colaboradores alcanza el nivel de cumplimiento entre bueno y óptimo.
5. El clima organizacional tiene una relación directa o positiva con el desempeño laboral, un buen clima organizacional induce y facilita el cumplimiento de los objetivos y metas de sus colaboradores; un mal clima organizacional, afecta de manera negativa a los colaboradores, teniendo colaboradores descontentos y desmotivados, a los cuales al final les generará un mal desempeño y el incumplimiento de las metas y objetivos.

RECOMENDACIONES

A partir de la realización de las conclusiones de esta investigación se puede sugerir algunas recomendaciones tales como:

1. Mejorar y destinar mayor tiempo al proceso de Inducción, de esta manera identificar y familiarizar de manera efectiva a los colaboradores con el banco e integrarlos de manera adecuada elevando y mejorando así el clima organizacional.
2. Mejorar la comunicación entre jefe y colaboradores, de esta manera generar más confianza y por ende más respeto y responsabilidad hacia el cumplimiento de las metas.
3. Emplear el empoderamiento hacia los colaboradores, y de esta manera generar una mayor proactividad, buscando optimizar a los colaboradores que de manera regular alcancen sus objetivos y metas.
4. Mejorar la situación actual del desempeño laboral, aumentar los reconocimientos de los jefes hacia los colaboradores siempre que lo amerite, así los colaboradores sentirán que su trabajo es valorado y se sentirán más involucrados con el banco.
5. Emplear nuevos procesos con el fin de fortalecer el clima organizacional, el cual se verá reflejado directamente con los resultados alcanzados por sus colaboradores.
6. Aportar la continuidad universitaria de esta tesis, con el fin de que puedan tomarla de base para futuras investigaciones.

REFERENCIAS

- Ansa, P. M. (2009) *Elementos de la Cultura Organizacional Del Personal Administrativo en el Núcleo Humanístico de Luz. Formación Gerencial*. Maracaibo, Venezuela.
- Alva, Z. J., & Juárez, M. J. (2014) *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria S.A.* Trujillo, Perú.
- Arana, A (2009) El líder y la resolución de problemas. <http://www.degerencia.com/articulo/el-lider-y-la-resolucion-de-problemas>. Recuperado el 10 de Noviembre del 2016
- Argyris, C. A., (1975). *Integracao individuo-organizado*, Atlas. Sau Paulo.
- Chiavenato. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos* (2da ed.). Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. ((2da ed) ed.). México: Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (M. Graw-Hill, Ed.) Venezuela.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3era ed.). México: McGraw-Hill.
- Cocha, M. A., (2015). *La Satisfacción y el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Banco Internacional de la Ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador.
- Dale Carnegie (4 de Febrero de 2014). *5 Claves para alentar el compromiso de los empleados* <http://es.dalecarnegie.com/blog/main/claves-alentar-compromiso-empleados/> Recuperado el 15 de Octubre del 2016.
- Dessler G. & Varela, J. (2011). *Administración de los Recursos Humanos* (5ta ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Dessler G. & Varela, J. (2009). *Administración de los Recursos Humanos* (11ra ed.). México: Pearson Prentice Hall.

- Díaz, R. I., & Gaviria, T. K. (2013). Estrés laboral y su relación con el desempeño profesional en el personal de enfermería del hospital ii-2 Tarapoto, abril – julio 2013. Tarapoto, Perú.
- Cano, E. (2005). *Cómo mejorar las competencias de los docentes*. España: GRAÓ, de IRIF, S.L.
- El País (7 de Octubre de 2007). *El compromiso laboral*
http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html Recuperado el 15 de Noviembre de 2016
- Falcones, S. G. (2014) *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador, El clima organizacional que rodea a la unidad de negocios Supply Chain*, Nestle Ecuador
- Gestiopolis (18 de Febrero 2013). *Importancia de la comunicación en el servicio al cliente*
<http://www.gestiopolis.com/importancia-comunicacion-servicio-cliente/> Recuperado el 29 de Octubre del 2016.
- Gómez, L. C.; Incio, P. O. & O'Donnell, V. G. (2011) *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial*. Lima, Perú.
- Herzberg, F., (1966) *Work and Nature of Man*, Cleveland, The World Press. Londres.
- Huamani, C. N. (2015) *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013*. Lima, Perú.
- ISO (2011) *Procesos relativos al cliente: Comunicación con el cliente*.
<http://www.normas9000.com/iso-9000-33.html> Recuperado el 7 de Noviembre del 2016.
- Inspirulina (20 de Febrero del 2016). *Relaciones interpersonales como claves para el éxito*
<http://www.inspirulina.com/las-relaciones-interpersonales-claves-para-el-exito.html>
Recuperado el 19 de Noviembre del 2016.
- Kotler, P. (1980). Marketing: edición compacta. Sao Paulo, Atlas.
- My Coach (5 de Noviembre del 2008). *Conocimiento puesto trabajo*.
<http://www.mycoach.es/tag/conocimiento-puesto-trabajo/> Recuperado el 22 de Noviembre del 2016.
- Montaña R. A. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones caso empresa sector financiero*. Bogotá, Colombia.

- Méndez, A. C., (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. Bogotá, Colombia.
- Mino, P. E., (2014) *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Lambayeque, Perú.
- National Association for Mental Health, (1990). *Mental Health Is 1–2–3*. (10ma ed.). Columbus Circle Nueva York.
- OIT (Febrero 2013), *Centro Internacional de Formación, Sistemas de resolución de conflictos laborales: directrices para la mejora del rendimiento*.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf. Recuperado el 25 de Octubre de 2016
- Oscar La Torre, Consultoría. *Solo el 50% de las empresas en el Perú logra retener a su personal* (PwC 9 de abril del 2014). <http://elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia-1721616> Recuperado el 15 de Octubre de 2016
- Paula Szeiman, HayGroup Perú. (07 de septiembre de 2015) *Los CEO en Perú ya ven el clima organizacional como una variable intangible del negocio*. <http://gestion.pe/empleo-management/ceo-peru-ya-ven-al-clima-organizacionan-como-variable-intangible-negocio-2142063> Recuperado el 17 de Octubre de 2016
- Porter, & Richard, K. (19975). *Behavior in Organizations*, Nueva York: Mc Graw-Hill
- Robbins, S. P., & Coulter M. (2005). *Administración* (5ta ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter M. (2005). *Administración* (10ma ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Snell & Bohlander. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 16). México: Continental.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (16a ed.). México: Cengage Learning.
- Trujillo, V. C. & García, L. C., (2007). *Impacto del estrés laboral en la institución financiera cooperativa Favi de la universidad tecnológica de Pereira*. Risaralda, Colombia.
- Universia (7 de Marzo del 2014). *Aptitudes laborales más valoradas*.
<http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2014/03/07/1086470/cuales-son-aptitudes-laborales-mas-valoradas-empresas.html> Recuperado el 23 de Octubre del 2016.

Velásquez P. M., (2009) *Estudio comparativo de la evaluación del desempeño por competencias en cinco bancos colombianos*. Bogotá, Colombia.

Wayne, R., & Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na ed.). México: Pearson

Universia (13 de abril de 2016). *La actitud en el ámbito laboral* <http://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2016/04/12/1138169/actitud-ambito-laboral.html>. Recuperado el 05 de Noviembre de 2016.

ANEXOS

Anexo n° 1. Matriz de consistencia

Problema de investigación	Objetivos de investigación	Estructura del Marco Teórico	Variable(s) de estudio	Operacionalización de las variables:
<p>Pregunta del Problema</p> <p>¿Cuáles son los factores del clima organizacional que afectan el Desempeño Laboral en el Banco Banbif, en Trujillo 2016?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar los Factores del Clima Organizacional que afectan el Desempeño Laboral en el Banco Banbif en Trujillo, 2016.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>O1: Identificar la situación Organizacional respecto a Clima Organizacional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que es el Clima Organizacional. 2. Factores que influyen en el Clima Organizacional. 3. Que es el desempeño laboral, como se evalúa y se mide. 4. Factores que influyen en el desempeño laboral 	<p>Variable Independiente</p> <p>Clima Organizacional: Aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la solución de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización; Vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes.</p>	<p>Dimensiones e Indicadores</p> <p>D1: Identidad Institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores. • Actividades de integración. • Inducción. <p>D2: Relaciones Interpersonales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Conflictos • Cooperación <p>D3: Liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen del líder. • Estilo de Jefe. • Empowerment <p>D4: Reconocimientos e incentivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de bonos • Premiaciones • Motivación

	<p>O2: Identificar los puntos débiles del Clima Organizacional</p> <p>O3: Analizar la situación de Desempeño Laboral</p> <p>O4: Conocer la relación que existe entre clima organizacional y el desempeño laboral</p>		<p>Variable Dependiente</p> <p>Desempeño laboral: El comportamiento de la persona que ocupa un puesto, este desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.</p> <p>El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer; a su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeña; así el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.</p>	<p style="text-align: center;">Dimensiones e Indicadores</p> <p>D1: Condiciones Personales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalidad. • Trabajo efectivo con otros. • Condiciones social y cultura. <p>D2: Condiciones de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas. • Capacidad para organizar su propio trabajo. • Logros y metas personales. <p>D3: Competencias Del Colaborador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del trabajo • Capacitaciones <p>D4: Actitud en El Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso en el Trabajo. • Comunicación con el Cliente. <p>D5: Aptitud en el Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Respuesta • Proactividad • Relaciones Interpersonales <p>D6: Percepción en el Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de Trabajo • Satisfacción del Trabajo.
--	--	--	--	---

Anexo n.º 2. Cuestionario de encuesta a los trabajadores.

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que le realizaremos. Las respuestas son totalmente confidenciales.

Datos personales

Edad:

Antigüedad laboral:

Estado Civil Soltero () Casado () Viudo () Divorciado ()

Grado de Instrucción Sec. Completa () Sec. Incompleta () Formación Técnica ()
Universidad Completa () Universidad Incompleta ()

Sexo: Masculino () Femenino ()

INSTRUCCIONES:

Lea cada ítem para efectos de comprensión y marque con una “X” en la casilla que considere conveniente.

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- No estoy seguro (3)
- De acuerdo (4)
- Muy de acuerdo (5)

ÍTEMS	1	2	3	4	5
CLIMA ORGANIZACIONAL					
D1.- IDENTIDAD INSTITUCIONAL					
D1A.- VALORES					
1. ¿Conoce usted los valores del Banco Banbif?					
2. ¿Considera usted que el Banco Banbif practica los valores que fomenta?					
D1B.- ACTIVIDADES DE INTEGRACION					
3. ¿Considera usted que el Banco Banbif realiza actividades de integración en mejora del clima organizacional?					
4. ¿Piensa usted que las actividades de integración mejoran el desempeño laboral en el Banco Banbif?					
D2C.- INDUCCION					
5. ¿El proceso de inducción ayudó a su integración en el Banco Banbif?					
6. ¿El proceso de inducción le sirvió para entender la misión y visión del Banco Banbif?					
D2.- RELACIONES INTERPERSONALES					
D2A.- COMUNICACIÓN EFECTIVA					
7. ¿Considera usted que la comunicación con sus superiores es la adecuada?					
8. ¿Considera usted que las respuestas solicitadas a las diversas áreas del banco se brindan oportunamente?					
D2B.- CONFLICTOS					

ÍTEMS	1	2	3	4	5
9. ¿Considera usted que labora en un banco libre de conflictos?					
10. ¿Considera usted que se resuelven los conflictos internos de una manera rápida y oportuna?					
D2C.- COOPERACION					
11. ¿Considera usted que trabaja en una oficina de cooperación entre sus compañeros de trabajo?					
12. ¿Considera usted que la cooperación entre áreas del banco Banbif es sólida?					
D3.- LIDERAZGO					
D3A.- IMAGEN DEL LIDER					
13. ¿Considera usted que la imagen que proyecta su jefe lo motiva usted a realizar sus tareas y objetivos?					
14. ¿Considera usted que su jefe es fundamental para el logro de las metas y objetivos de su área?					
D3B.- ESTILO DE JEFE					
15. ¿Considera usted que el desempeño de su jefe contribuye a un buen clima organizacional?					
16. ¿Considera usted, que la forma de trabajar de su jefe va de acorde a la misión y visión de la institución?					
D3C.- EMPOWERMENT					
17. ¿Considera usted que su superior lo empodera y le permite tomar decisiones?					
18. ¿Considera usted que las ideas brindadas por usted se toman en cuenta en decisiones a tomar por la oficina?					
D4.- RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS					
D4A.- ENTREGA DE BONOS					
19. En su opinión, ¿Considera que los bonos otorgados en el banco Banbif lo motivan a cumplir su meta?					
20. ¿Considera usted que los bonos otorgados van acorde al esfuerzo realizado?					
D4B.- PREMIACIONES					
21. ¿Considera usted que las premiaciones realizadas por el Banco Banbif son de motivación para usted?					
22. ¿Su jefe premia su desempeño si este lo amerite?					
D4C.- MOTIVACION					
23. ¿Considera usted que la motivación de su jefe en el Banco Banbif es adecuada?					
24. ¿Los métodos utilizados por el jefe para motivar a su personal dan resultados?					

INSTRUCCIONES:

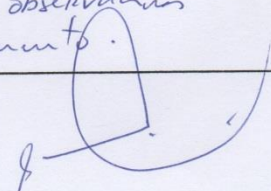
Lea cada ítem para efectos de comprensión y marque con una “X” en la casilla que considere conveniente.

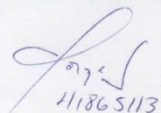
- Pésimo (1)
Malo (2)
Regular (3)
Bueno (4)
Optimo (5)

ÍTEMS	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO LABORAL					
D1.- CONDICIONES PERSONALES					
D1A.- PERSONALIDAD					
25. ¿Cómo calificaría usted, la preparación que tiene para afrontar retos y problemas de su puesto de trabajo?					
26. ¿Cómo califica usted que mantiene la postura frente a los objetivos trazados por el banco Banbif?					
27. ¿Cómo califica usted que mantiene la postura frente al trabajo bajo presión?					
D1B.- TRABAJO EFECTIVO CON OTROS					
28. ¿Cómo calificaría usted, la cooperación que hay entre sus compañeros de trabajo?					
29. ¿Cómo calificaría usted, el trabajo en equipo que se da en su oficina hacia el cumplimiento de las metas y objetivos del banco Banbif?					
30. ¿Cómo califica usted, la comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo?					
D1C.- CONDICIONES DEMOGRAFICAS, SOCIAL Y CULTURAL					
31. ¿Cómo califica usted, la afinidad que se da en su equipo de trabajo?					
32. ¿Cómo califica usted, la empatía en se da en su equipo de trabajo?					
D2.- CONDICIONES DE DESEMPEÑO					
D2A. RESOLUCION DE PROBLEMAS					
33. ¿Cómo califica usted, su preparación para resolver los problemas de su oficina?					
34. ¿Cómo calificaría usted, la resolución de problemas que se dan en su oficina?					
D2B. CAPACIDAD PARA ORGANIZAR SU PROPIO TRABAJO					
35. ¿Cómo calificaría usted, su capacidad de organizar su trabajo respecto hacia el enfoque de los objetivos del Banco Banbif?					
36. ¿Cómo calificaría usted, respecto a su organización de su trabajo, el cumplimiento de estas actividades?					
D2C.- LOGROS Y METAS PERSONALES					
37. ¿Cómo considera usted, su cumplimiento con los objetivos y metas trazadas por el Banco Banbif?					
38. ¿Cómo considera usted el planteamiento de los objetivos indicados por el Banco Banbif, respecto a su nivel de alcance de las metas?					

ÍTEMS	1	2	3	4	5
39. ¿Cómo calificaría usted, su esfuerzo empleado en el trabajo?					
D3.- COMPETENCIAS DEL COLABORADOR					
D3A.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
40.- ¿Cómo califica usted, su conocimiento de sus funciones para el cumplimiento del trabajo?					
41.- ¿Cómo califica usted, su actualización sobre los nuevos y diferentes servicios que brinda el banco a los usuarios?					
D3B.- CAPACITACIONES:					
42.- ¿Cómo califica frecuencia de capacitaciones que recibe el personal del Banco Banbif?					
43.- ¿Qué valor le da a las capacitaciones recibidas?					
D4.- ACTITUD EN EL TRABAJO					
D4A.- COMPROMISO EN EL TRABAJO					
44.- ¿Cómo calificaría usted, el nivel de identificación e involucramiento que tiene respecto a su puesto de trabajo?					
45.- ¿Cómo calificaría usted, el nivel de importancia de su puesto de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales del Banco Banbif?					
46.- ¿Cómo calificaría usted, el grado en el que se siente parte de la familia del Banco Banbif?					
D4B.- COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE					
47.- ¿Cómo calificaría usted, la comunicación que tienen los trabajadores con los clientes?					
48.- ¿Cómo calificaría usted, que los clientes se sientan satisfechos con el trato recibido en el banco Banbif?					
D5.- APTITUD EN EL TRABAJO					
D5A.- CAPACIDAD DE RESPUESTA					
49.- ¿Cómo calificaría usted, su reacción ante preguntas repetitivas después que haberles brindado una respuesta?					
50.- ¿Cómo calificaría usted, el desempeña de su función sin la necesidad de recurrir a un superior o supervisor, ante una duda o pregunta del cliente?					
D5B.- PROACTIVIDAD					
51.- ¿Cómo calificaría usted, el nivel de proactividad entre los trabajadores del banco Banbif?					
D5C.- RELACIONES INTERPERSONALES					
52.- ¿Cómo califica usted las relaciones interpersonales entre los trabajadores del banco Banbif?					
D6.- PERCEPCION EN EL TRABAJO					
D6A.- CONDICIONES DE TRABAJO					
53.- ¿Cómo califica el ambiente de trabajo que le ofrece el Banco Banbif para el desempeño de sus funciones?					
54.- ¿Cómo califica, las herramientas, la tecnología y su soporte que le brinda el Banco Banbif para el desempeño de sus funciones?					
D6A.- SATISFACCIÓN DEL TRABAJO					
ÍTEMS	1	2	3	4	5
55.- ¿Cómo califica usted, el nivel de satisfacción que tiene por su puesto de trabajo?					
56.- ¿Cómo calificaría usted, el clima laboral en el Banco Banbif?					
57.- ¿Cómo calificaría, el nivel de motivación, para que su desenvolvimiento sea el esperado por el Banco Banbif?					

Anexo n.º 3. Validación de expertos para el instrumento de recolección de datos – encuesta.

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"Factores del Clima Organizacional que afectan el Desempeño Laboral en el Banco Banbif en Trujillo, 2016"			
Línea de investigación:	Gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones			
Apellidos y nombres del experto:	Cabos Villa, Luigi Vatslav			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	"Clima Organizacional" y "Desempeño Laboral"			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?		X	
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?		X	
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias: <i>Levantar las observaciones en el instrumento.</i>				
Firma del experto: 				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"Factores del Clima Organizacional que afectan el Desempeño Laboral en el Banco Banbif en Trujillo, 2016"			
Línea de investigación:	Gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones			
Apellidos y nombres del experto:	Saavedra Chunga, Jorge Luis			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	"Clima Organizacional" y "Desempeño Laboral"			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
 211865113				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	"Factores del Clima Organizacional que afectan el Desempeño Laboral en el Banco Banbif en Trujillo, 2016"
Línea de investigación:	Gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones
Apellidos y nombres del experto:	Cabos Villa, Luigi Vatslav
El instrumento de medición pertenece a la variable:	"Clima Organizacional" y "Desempeño Laboral"

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		Mejorar algunas preguntas.
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		

Sugerencias:

Revisar 6 observaciones planteadas.

Firma del experto:

Luigi Cabos
24/01/2017