

**ESCUELA DE POSTGRADO SAN FRANCISCO XAVIER
ESCUELA DE NEGOCIOS SFX**



SFX

ESCUELA DE POSTGRADO
ESCUELA DE NEGOCIOS

TESIS

**ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE
AREQUIPA – 2021.**

AUTOR:

**Presentada por la Bachiller
Jason Hutch Salinas Saavedra**

Para optar el Grado Académico de:

Maestro en Derecho de la Empresa

AREQUIPA – PERÚ



DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo constante.

EPIGRAFE

“Haz un cliente, no una venta”

Katherine Barchetti

AGRADECIMIENTOS

A mis apreciados colegas por su calidad de experiencia.

INDICE

RESUMEN	7
Palabras clave.....	8
ABSTRACT	8
INTRODUCCION	9
ANÁLISIS DE VARIABLES	10
INTERROGANTES DEL PROBLEMA	11
Interrogante del problema.....	11
Interrogantes específicas	11
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
Campo, área y línea de acción.	12
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	12
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	13
CONTENIDO:.....	13
HIPÓTESIS	18
Hipótesis general.....	18
Hipótesis específicas	18
OBJETIVOS	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	19
MARCO TEÓRICO.....	20
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:	21
Orientación de factores grupales:.....	22
Orientación de factores organizacionales.....	22
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	23
I. Comunicación.....	23
II. Conflicto y cooperación.....	23
III. Confort	23

IV. Estructura	23
V. Identidad	23
VI. Innovación	23
VII. Liderazgo	23
VIII. Motivación	24
IX. Recompensa	24
X. Remuneración	24
XI. Toma de decisiones.....	24
TIPOS DE CLIMA LABORAL:.....	24
Clima laboral tipo autoritario – explotador	24
Clima laboral de tipo autoritario – paternalista.....	25
Clima laboral de tipo participativo – consultivo	25
Clima laboral de tipo participativo – en grupo.....	25
FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	26
FACTORES EXTERNOS.....	26
MOTIVACION.....	28
DESEMPEÑO LABORAL	28
Factores que influyen en el desempeño laboral.....	29
DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL	30
CARACTERÍSTICAS DE DESEMPEÑO LABORAL.....	32
MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	33
BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	34
METODOLOGÍA.....	36
TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	36
RESULTADOS	41
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	41
DIMENSIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO	41
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	81
CONCLUSIONES	84
PRIMERA.....	84
SEGUNDA.....	84

TERCERA.....	84
RECOMENDACIONES.....	85
PRIMERA.....	85
SEGUNDA.....	85
TERCERA.....	85
CUARTA.....	85
QUINTA.....	85
SEXTO.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86

RESUMEN

La presente investigación de tesis lleva por enunciado: Análisis de las dimensiones del Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa – 2021.

El objetivo principal es determinar la relación del Clima Organizacional con el Desempeño Laboral en los s servidores de la Caja Municipal Arequipa.

La metodología fue un diseño no experimental de corte transversal y con enfoque cuantitativo. Los instrumentos utilizados fueron: para el primer cuestionario de Clima Organizacional, medido en la escala de Lickert, elaborado por Superintendencia de Recursos Humanos y Organización del Complejo Petroquímico la Cangrejera en Coatzacoalcos, Veracruz. El segundo instrumento sirvió para determinar el Desempeño Laboral, fue presentado por Levy (1990), método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS). La población del estudio estuvo conformada por aprox. 1000 colaboradores de las agencias seleccionadas de Arequipa; de esta población se consideró una muestra de 78 colaboradores. Tras la aplicación de los instrumentos de confiabilidad de Alfa de Cronbach para el Clima Organizacional se obtiene un coeficiente de 0.943, y para el instrumento de Desempeño Laboral se obtiene un coeficiente de 0.926, lo que asegura que en general estos tienen una Muy Alta confiabilidad.

La hipótesis general fue: es probable que exista una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa. La conclusión principal es que se comprobó la hipótesis general y específicas, donde la variable independiente "Clima Organizacional" (muy Bueno, 90.63%), tiene una relación directa y significativa en el "Desempeño Laboral" (muy bueno, 84.38), de los empleados de la Caja Arequipa.

La población del estudio estuvo conformada por aprox. 1000 colaboradores de las agencias seleccionadas de Arequipa; de esta población se consideró una muestra de 64 colaboradores.

Palabras clave: Clima organizacional y desempeño laboral.

ABSTRACT

The present thesis research is stated: Analysis of the dimensions of the Organizational Climate and its relationship with the Labor Performance of the servers of the Municipal Fund of Arequipa - 2021.

The main objective is to determine the relationship between Organizational Climate and Work Performance in the servers of the Caja Municipal Arequipa.

The methodology was a non-experimental cross-sectional design with a quantitative approach. The instruments used were: for the first Organizational Climate questionnaire, measured on the Lickert scale, prepared by the Superintendency of Human Resources and Organization of the La Cangrejera Petrochemical Complex in Coatzacoalcos, Veracruz. The second instrument served to determine Labor Performance, was presented by Levy (1990), method of Behavior Observation Scales (BOS). The study population consisted of approx. 1000 collaborators from the selected agencies in Arequipa; From this population, a sample of 78 collaborators was considered. After the application of Cronbach's Alpha reliability instruments for Organizational Climate, a

coefficient of 0.943 is obtained, and for the Labor Performance instrument a coefficient of 0.926 is obtained, which ensures that in general these have a Very High reliability.

The general hypothesis was: it is probable that there is a direct and significant relationship between the Organizational Climate and the Labor Performance of the servers of the Municipal Fund of Arequipa. The main conclusion is that the general and specific hypotheses were verified, where the independent variable "Organizational Climate" (very Good, 90.63%), has a direct and significant relationship in the "Work Performance" (very good, 84.38), of the employees of Caja Arequipa.

The study population consisted of approx. 1000 collaborators from the selected agencies in Arequipa; From this population, a sample of 64 collaborators was considered

Keywords: Organizational climate and job performance.

INTRODUCCION

Presento a ustedes el trabajo de investigación titulado: ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AREQUIPA – 2021

La motivación personal que me llevo a realizar el presente estudio es conocer de una manera científica, cual es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa.

El problema de investigación nace en conocer, si el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa, lo que explicaría los buenos resultados que ostenta la institución en el ámbito de las cajas y financieras.

El clima organizacional ha sido un concepto que se ha investigado desde hace varias décadas y viene adquiriendo cada vez mayor importancia, lo evidencia el hecho que en la Caja Municipal de Arequipa se viene aplicando periódicamente como una importante herramienta en su gestión. Estas herramientas de gestión de la estructura organizacional permiten introducir cambios planificados tanto en las actitudes como en las conductas de los servidores, lo importante es poder tener un conocimiento, control, y medición de los subsistemas para:

- Efectuar intervenciones de mejora.
- Reorientar planes de acción al talento y negocios.
- Poner atención a ciertas áreas de la empresa, con el fin de optimizar costos y energía y alcanzar metes.
- Generar conciencia en los líderes con fines de mejora.

La evaluación del clima organizacional, se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral (Mendez, 2006).

ANÁLISIS DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente	Clima Organizacional.	Trabajo en equipo
		Comunicación
		Igualdad
		Condición física
		Liderazgo
		Motivación
		Conocimiento del puesto
		Disponibilidad
		Calidad

Variable Dependiente	Desempeño Laboral. (BOS)	Objetividad
		Independencia
		Negociación
		Confiabilidad
		Relaciones Interpersonales
		Trabajo en Equipo
		Compromisos

Elaboración Propia 2021.

INTERROGANTES DEL PROBLEMA

Interrogante del problema

¿Existirá una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021?

Interrogantes específicas

- a) ¿Existirá una relación directa y significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021?
- b) ¿Existirá una relación directa y significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021?
- c) ¿Existirá una relación directa y significativa entre la igualdad y el desempeño laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021?
- d) ¿Existirá una relación directa y significativa entre la condición física y el desempeño laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021?

- e) ¿Existirá una relación directa y significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021?
- f) ¿Existirá una relación directa y significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021?

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Campo, área y línea de acción.

- a. Campo: Ciencias Sociales
- b. Área: Administración y Empresa
- c. Línea: Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las razones que me llevaron a realizar la presente investigación, se plantean sobre la necesidad de conocer cómo influye el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa, empresa exitosa en la que se contempla la aplicación de estas herramientas.

La relevancia de la investigación está en que el tema se constituye como un aporte al conocimiento para explicar fenómenos que ocurren en el mercado laboral y empresarial peruano y con ello se pretende que sea un aporte a la Escuela de Postgrado SFX, en la medida que no se realizaron investigación iguales, similares o inéditas,

La importancia del estudio radica en que de acuerdo con (Domínguez, L. Ramírez, A., y García, A., 2013, págs. 59-70) reconocen que “a nivel internacional uno de los problemas principales que se presenta en las organizaciones es la carencia de acciones que ayudan a conseguir mejoras e incrementos en la productividad mediante estudios del clima en las empresas”

este estudio aporta precisamente ante la carencia de estudios reales a empresas reconocidas.

La **utilidad** de la investigación se justifica en que, con los resultados encontrados pueden servir a las diferentes empresas para que puedan implementar estrategias para mejorar el Clima organizacional de sus organizaciones y así optimizar el desempeño laboral de sus servidores.

Metodológico, porque el aporte al campo del conocimiento, se hará mediante la aplicación del método científico, tanto en el proyecto, como en los resultados, y permite que se pueda aplicar la teoría en la práctica a partir de la realidad y contexto social, y que podría dar pie a futuras investigaciones.

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

TITULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA CYNKAT S.A.C. AREQUIPA 2019

AUTOR: FLORES VILLANUEVA, YAHAIRA FLORA

PAIS: AREQUIPA, PERÚ

UNIVERSIDAD: CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD: CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y HUMANIDADES

PROGRAMA: COMUNICACIÓN SOCIAL

CONTENIDO:

El objetivo principal de la investigación fue analizar el clima organizacional y el desempeño laboral, y como objetivos específicos fue el determinar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cynkat S.A.C. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta con la modalidad mixta y cerrada con 36 ítems. Se determinó que el clima laboral en la empresa, es favorable para la integración, reconocimiento de necesidades estructurales de la empresa, recompensas por el buen desempeño laboral y que el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cynkat en la tarea, el desempeño adaptativo, contextual, el comportamiento

organizacional y laboral son ampliamente favorables en la mayoría de los trabajadores.

TITULO: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO INCASUR S.A. EN LA PROVINCIA DE AREQUIPA 2013

AUTOR: REVILLA AZA, PERCY PASCUAL /MEZA ARENAS, RICHARD ALFREDO

PAIS: AREQUIPA, PERÚ

UNIVERSIDAD: CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD: CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA: PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CONTENIDO:

El objetivo principal de la investigación fue el diagnóstico del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de dicha institución. Para ello se sometió a evaluación las habilidades sociales y desempeño laboral, se procedió a calificar el sistema organizacional en relación al puesto, prestaciones jefe inmediato, compañeros, integración familia – trabajo y capacitación; a partir de ello se planteó propuestas de mejoramiento teniendo en cuenta los aspectos mencionados.

TITULO: INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR VIRGEN DEL ROSARIO, AREQUIPA – 2018

AUTOR: ARIAS GONZÁLES, JOSÉ LUIS

PAIS: AREQUIPA, PERÚ

UNIVERSIDAD: CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD: ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA: MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS

CONTENIDO:

El objetivo principal de la investigación fue el determinar ¿Cómo influye el Clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Virgen del Rosario?. La conclusión general fue que los docentes en sus distintos indicadores tales como, estímulo o recompensa, relaciones e identidad, muestran un clima organizacional negativo, por otro lado, en la segunda variable, se obtuvieron niveles bajos en el desempeño laboral , lo que nos da como resultados, que el clima organizacional si influye directamente en el desempeño laboral de los docentes y que, según nuestra hipótesis, si se mejora el clima organizacional, entonces se mejorará el desempeño laboral de los docentes de la institución.

TITULO: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ENFERMERAS DE CENTRO QUIRÚRGICO DE LA CLÍNICA SAN JUAN DE DIOS, AREQUIPA 2017.

AUTOR: MOLLO BUSTAMANTE, SANDRA MILAGROS

PAIS: AREQUIPA, PERU

UNIVERSIDAD: CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD: ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA: MAESTRIA EN ENFERMERIA

CONTENIDO:

El objetivo principal de la investigación fue establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las enfermeras del Centro Quirúrgico. La conclusión general fue que estadísticamente no existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral pero hay una relación positiva entre ambas. Por lo que se plantearon las siguientes recomendaciones: crear un sistema que permita fortalecer los lazos entre el empleador y el empleado y Mejorar el ambiente físico, el material de trabajo y la bioseguridad.

TITULO: VINCULACIÓN DE DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL CON LA SATISFACCIÓN USUARIA EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

AUTOR: CATERINA PRADO C

PAIS: SANTIAGO DE CHILE - CHILE

FACULTAD: ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA: ECONOMIA Y NEGOCIOS

CONTENIDO:

Según la Agenda de Modernización del Estado incluye como objetivo generar “mejores servicios para las personas y la evaluación de este servicio”. Para ello se recolectan resultados de Climas Organizacionales de 3 Servicios Públicos.

En base a la metodología el estudio se centra en el método científico con un tipo de investigación mixta y correlacional, el nivel de investigación es descriptiva y el diseño de investigación es no experimental y transversal. Se ha considerado una población de 18 docentes de la Institución Educativa Particular con la muestra al 100% de la población, es decir los 18 docentes como muestra; Las técnicas de recolección de datos para la primera variable fue: Encuesta, y para la segunda variable fue: Observación, Los instrumentos utilizados han sido cuestionarios de clima organizacional y de desempeño laboral. Para validar los instrumentos se utilizó el Software Estadístico SPSS 23, utilizando el método Alpha De Cron Bach.

A partir de estos resultados se hacen propuestas de acción relacionadas con la gestión de personas y se discute su factibilidad de implementación en materias como Clima de Servicio como modelo; estandarización, como ya se hizo con Satisfacción Usuaría, de la evaluación de Clima Organizacional; definición en cuanto a Liderazgo, entre otras. A fin de generar las señales coherentes con la calidad de la Administración Pública a la que propende.

TITULO: PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN UNA ORGANIZACIÓN PRIVADA DE DESARROLLO DE SISTEMAS DE SOFTWARE.

AUTOR: MARÍA SOLEDAD D'ANGELO

PAIS: BUENOS AIRES, ARGENTINA

UNIVERSIDAD: UNIVERSIDAD DE PALERMO

FACULTAD: CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA: PSICOLOGIA

CONTENIDO:

El objetivo de la investigación es conocer y descubrir cuáles son los factores que intervienen en el Clima Laboral de un Organización privada de Sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La metodología del estudio: descriptivo/ transversa, tipo de diseño transversal, de paradigma cuantitativo. Los resultados para la variable de Clima Organizacional informan que el 49.38% fueron favorables; de las 5 de dimensiones analizadas (expectativas personales, conocimiento e información, compromiso, estilo de liderazgo, tipo de remuneración), se observa que la remuneración es el factor con menor porcentaje de favorabilidad.

HIPÓTESIS

Hipótesis general

Dado que el Clima Organizacional es “una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (Chiavenato 2010), es probable que exista una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021.

Hipótesis específicas

- H1 Es probable que exista una relación directa y significativa entre el trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo, motivación y el Desempeño Laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021.
- H2 Es probable que exista una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y la comunicación, conocimiento del puesto, disponibilidad, calidad, objetividad, independencia, negociación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, compromisos de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021.

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar si existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021.

Objetivos específicos

- a) Determinar si existe una relación directa y significativa entre el trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo, motivación y el Desempeño Laboral de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021.
- b) Determinar si existe una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y la comunicación, conocimiento del puesto, disponibilidad, calidad, objetividad, independencia, negociación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, compromisos de los servidores de la Caja Municipal de Arequipa en el año 2021.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CLIMA ORGANIZACIONAL:

El clima es el entorno psicológico y social que rodea el entorno laboral, es el conjunto de captaciones que tienen los colaboradores acerca de las condiciones del medio de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que nacen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de un centro laboral. “el clima organizacional es el producto de las expresiones del personal de la percepción que los colaboradores y directivos se forman del centro laboral del que son miembros y que recae directamente en la productividad de la organización”.

El clima organizacional suele tener un enfoque y una herramienta administrativa primordial en la toma de decisiones del directorio, que les permitirá proyectar un aumento en productividad, manejar la gestión de los cambios que necesite la organización para la mejora continua ya que en ello recae la supervivencia de las empresas. El clima organizacional está fuertemente ligado con la motivación de los colaboradores de la organización. Si la motivación de ellos ésta elevada, el clima organizacional, tiende a ser superior y brinda relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes.

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Existe varias características que son importantes saber para realizar de manera acertada un diagnóstico de clima organizacional. Se menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El comportamiento de los colaboradores es cambiado por el clima de una organización.
- El clima de la organización influye en el compromiso e identificación de los colaboradores.
- Los colaboradores cambian el clima laboral de una organización y también modifican sus propios comportamientos y actitudes.
- Problemas en el centro laboral como la rotación o el ausentismo puede ser una señal que no hay un buen clima laboral. Es decir, sus colaboradores pueden estar insatisfechos.
- Como entorno psicológico colectivo, ayuda a entender la vida laboral.
- Afecta el grado de compromiso e identificación con la organización.
- La captación de bienestar y satisfacción es un factor importante

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Los factores del clima laboral han sido indagados de manera profunda en los últimos años, de ahí que se han identificado claramente los siguientes factores relacionadas con el concepto de clima organizacional. Clasificándolos de acuerdo a los tres enfoques que son:

Orientación de factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales

Orientación de factores psicológicos individuales:

La Orientación de Factores Psicológicos individuales está determinada por los procesos psicológicos.

Los tres procesos que el individuo tiene en la empresa se destacan:

- a) La necesidad que el colaborador siente al establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.
- b) La necesidad de obtener sentimientos de apego hacia la empresa u organización.
- c) La Construcción de un sentimiento (+ o -) al tener pertenencia a la empresa u organización.

Orientación de factores grupales:

Se define al clima como la captación colectiva y compartida del presente interno del grupo de colaboradores donde los aspectos sociales de las funciones se convierten en una fuente de satisfacciones permanente, donde se genera ascenso personal, se aprende a ser tolerante, también se aprende a cooperar, a respetar las diferencias. Todo esto da como resultado un clima de paz, que en consecuencia baja la agresividad interpersonal, los colaboradores aprenden de sus errores, lo cual beneficia a la organización y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para su entorno social.

Orientación de factores organizacionales

Las organizaciones tienen sus propias características y propiedades, con mayor frecuencia únicas y exclusivas, que influyen el medio interno o clima organizacional de las mismas, y se ven reflejadas en el comportamiento del colaborador, y en consecuencia en la productividad de la organización. Entre estos factores se destacan:

- La comunicación y difusión de políticas.
- Modelo de toma de decisiones.
- Estructura organizacional.
- Nivel jerárquico y su influencia en el cargo.
- Riesgos laborales e institucionales
- Infraestructura física.
- Equipamiento tecnológico.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Son las características capaces de ser medidas en una empresa y que influyen en la forma de actuar de los colaboradores. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones para ser evaluadas:

- I. **Comunicación:** Se basa en los métodos de comunicación que existen dentro de la empresa, así como la facilidad que tienen los colaboradores de hacer que se escuchen sus peticiones o quejas en la dirección.
- II. **Conflicto y cooperación:** Se refiere al grado de cooperación que se observa entre los colaboradores en la elaboración de su trabajo y en el apoyo material y humano que reciben de parte de la empresa.
- III. **Comfort:** Es el esfuerzo que realiza la organización para crear un ambiente físico sano y agradable.
- IV. **Estructura:** Representa la captación que tienen los colaboradores de la empresa acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se tienen que acoger en la elaboración de su trabajo.
- V. **Identidad:** Es el sentimiento de identificación con la empresa y que es un factor muy importante y valioso dentro de la organización. En general, la impresión de compartir los objetivos personales con los de la empresa.
- VI. **Innovación:** Esta abarca la voluntad de una empresa de experimentar cosas nuevas y de cambiar el modo de hacerlas.
- VII. **Liderazgo:** la manera de actuar que influye por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr objetivos. No se tiene una guía definida, pues esta depende de muchas condiciones que hay en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos.

- VIII. *Motivación*: esto está referido a las condiciones que llevan a los colaboradores a trabajar midiendo la intensidad dentro de la organización. En conjunto de intenciones y expectativas de las personas que comprenden su entorno laboral. Conjunto de reacciones y actitudes naturales que tienen las personas que manifiestan en determinadas situaciones mediante diferentes estímulos del medio circundante se hacen presentes.
- IX. *Recompensa*: Medio por el que la organización utiliza más el bono que el castigo, esta situación puede generar un clima propicio en el centro laboral, todo dependerá de que no se castigue al colaborador sino todo lo contrario este sea incentivado a cumplir de manera correcta su trabajo y con ello se logrará que mejore a mediano plazo.
- X. *Remuneración*: Motivación acorde a su trabajo dentro de la empresa lo cual es aceptado por el colaborador.
- XI. *Toma de decisiones*: Se busca la mayor información disponible y esta se utiliza para la toma de decisiones dentro de la empresa, así también como las funciones de cada colaborador dentro la organización.

TIPOS DE CLIMA LABORAL:

Clima laboral tipo autoritario – explotador

Los directivos no confían en sus colaboradores, la gran parte de las decisiones y de los objetivos que son tomados en la empresa se toman sobre la organización y son distribuidos en base a una función netamente descendente.

Los colaboradores tienen que desarrollar su trabajo dentro de un ambiente de miedo, de castigo, de amenazas, con pocas recompensas, este tipo de clima presenta un medio estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus colaboradores no existen más que de manera de órdenes e instrucciones específicas.

Clima laboral de tipo autoritario – paternalista

En este clima laboral los directivos tienen la confianza de manera condescendiente en sus colaboradores, de tal forma como la de un amo con su siervo. Las decisiones se toman en los altos mandos de la organización, pero alguna se puede tomar en mandos inferiores. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los colaboradores que tienen, cabe decir que se tiene la impresión de laborar dentro de un medio estable y estructurado.

Clima laboral de tipo participativo – consultivo

En este clima las decisiones son tomadas generalmente en la cima, pero hay una más condescendencia con que los subordinados tomen decisiones de manera específica en los niveles inferiores. Esta dirección tiene la confianza con sus colaboradores, la comunicación es de tipo descendente, los incentivos, los castigos ocasionales, se trata de cubrir las necesidades de prestigio y de estima de los colaboradores.

Clima laboral de tipo participativo – en grupo

En el clima laboral con un sistema de participación en grupo, los directivos tienen plena confianza en sus colaboradores, la toma de decisiones está en toda la organización y están integradas en cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también lateral. Los colaboradores tienen la motivación por ser partícipes y estar implicados, por establecer los objetivos de rendimiento, la mejora de métodos de trabajo y por una evaluación del rendimiento en función a todos los objetivos, hay relación de amistad, confianza entre los superiores y los subordinados.

FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es perjudicado por lo que sucede dentro de la organización y su entorno, según Richard Hall, citado por Gordon, nos indica que hay una diversidad de circunstancias externas que nos detalla, los factores internos e externos son los que perjudican dentro y fuera de la organización, mencionando que se relacionan con la organización, estos factores son los que se ven afectados desde un enfoque medio de la organización.

FACTORES EXTERNOS

- **La cultura:** Se compone por una diversidad de valores, de evoluciones y normativas de una sociedad ya constituida, que predomina con el comportamiento de un colaborador y enfocándose desde la organización.
- **Tecnología:** Procedimientos y métodos que se aplican con el propósito de proporcionar una efectividad, es un desarrollo dentro del Clima Organizacional que los colaboradores deben de desarrollar y de fácil acceso a los colaboradores.
- **Educación:** Es un nivel de preparación en la población y la relación de personas con un nivel de aprendizaje y capacitación.
- **Política:** Es la importancia que tiene dentro de la organización, estas afectan a las decisiones que se toman, ya que provienen directamente de la sociedad.
- **Legales:** Se relaciona más con el tema salarial, los impuestos, que al relacionarlos con el clima de la organización deben evaluarse de cómo son aceptados por la misma organización y los colaboradores.
- **Economía:** Se relaciona con diferentes variables como el tipo de cambio, las tasas de interés, desempleo que perjudican a todas las empresas y que el colaborador deberá contar con mejores condiciones de trabajo.

FACTORES INTERNOS

- **En relación al puesto**
 - Conocimiento.
 - Satisfacción.
 - Superación.
 - Recursos.

- **En relación a las prestaciones**
 - Remuneración.
 - Conocimiento de prestaciones.
 - Beneficios. o Prestaciones adecuadas.

- **En relación al jefe inmediato o respeto y trato.**
 - Apoyo, enseñanza y asesoramiento.
 - Desarrollo laboral.
 - Capacitación.
 - Opiniones.

- **En relación a los compañeros**
 - Medio sano y mutua ayuda.
 - Trato.
 - Confianza.
 - Apoyo y colaboración.

- **En relación a la integración familia – trabajo**
 - Tiempo.
 - Integración.

- **En relación a la capacitación**

- Capacitación para desarrollo.
- Preocupación en la capacitación.

MOTIVACION

Se puede definir como el empuje que se inicia y como se lleva el comportamiento, como llegar a un objetivo, con la finalidad que se quiera en la organización. Según Jones, nos menciona que una de las mejores maneras es que se inicia, se mantiene y se dirige, direccionando a la subjetividad de la organización, en resumen, la motivación es las necesidades del recurso humano.

Motivación Laboral

Es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, debido a que pueden alcanzar el éxito en la empresa, las personas desarrollan ciertas capacidades que los conducen a la materialización de algunos objetivos para lograr la satisfacción de las necesidades y las expectativas.

DESEMPEÑO LABORAL

Podemos definir como un rendimiento que los colaboradores reflejan en un tiempo para la realización de ciertas actividades que le son asignadas, dando como resultados si la persona es apta para el puesto a desempeñar. García nos comenta que el desempeño laboral son ciertas acciones, como uno se desenvuelve observando los puntos más relevantes para el logro de los objetivos en la organización y a su vez poder ser medidos. Según Chiavenato 2008, es el comportamiento del trabajador que busca lograr objetivos, es una estrategia individual, con el fin de juntar características como las habilidades, capacidades para que puedan interactuar con el trabajo de la organización que se realiza.

Todo esto es un proceso para la mejora de los procesos internamente, que van llevados de la mano por procesos de externalización.

Factores que influyen en el desempeño laboral

- a. Satisfacción del trabajo.** Diferentes autores como Davis y Newton nos proponen que es un grupo de emociones favorables y desfavorables con los que el trabajador se pueda sentir satisfecho con lo realizado en las labores asignadas. Se puede decir que son las actitudes que el trabajador tiene frente a su centro de labor. Las actitudes son conjuntamente definidos como las particularidades del puesto como las apreciaciones de un colaborador.
- b. Autoestima:** Es un tema importante a la hora de realizar un trabajo, la autoestima de un colaborador se manifiesta mediante el querer ser reconocido dentro del equipo de trabajo, la autoestima es un desarrollo que involucra en si distintos factores como la estima, la imagen.

La autoestima es lo que prevalece en una persona como las emociones, sentimientos y comportamientos, en otras palabras, se describe como la necesidad de aprecio de uno mismo.
- c. Trabajo en equipo.** Se debe tomar en cuenta que cierta labor realizada de los colaboradores se debe al contacto con los clientes. Cuando el personal se reúne y logran satisfacer una necesidad se logra tener un buen equipo de trabajo. Se puede decir que si los trabajadores logran interactuar bien con los demás compañeros no solo habrá una relación si no que el trabajo realizado se hará de una mejor manera y habrá metas bien establecidas, cumpliendo con la labor asignada. Es un trabajo en conjunto logrando así un fin común y un objetivo.

d. Capacitación Dentro de los principales factores, esta la capacitación constante que recibe el personal que se encuentra a cargo de las actividades asignadas, una buena capacitación al personal hará que su labor sea mas eficiente y su desempeño mejore con el transcurso de las capacitaciones que se les brinda. La capacitación es una herramienta de suma importancia ya que posibilita al empleador a tener mas conocimiento y ayuda a mejorar, mediante las actitudes del personal en el cargo que desempeña.

e. Estrés laboral Un tema a tratar hoy en día, es un factor muy importante ya que si se tiene mucho estrés puede afectar la salud del trabajador sino su desempeño en el trabajo y eso es perjudicial tanto para el trabajador como la organización. El estrés se enfrenta mediante nuevas situaciones que se presenten, sin embargo, el estrés es una respuesta ante el organismo tanto física como mental y los diversos acontecimientos que se den.

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Bohórquez (2004) define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Así mismo, otra definición interesante es la que usa Chiavenato (2000) ya que expone que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

El desempeño de las personas va depender mucho de los resultados que se obtengan. Algunos autores citados en Araujo y Guerra, 2007 nos dicen que el desempeño es como el personal que trabaja dentro de la organización para lograr alcanzar las metas y objetivos establecidos,

basándose en las distintas reglas refiriéndose a las funciones en la empresa.

Se viene evolucionando con el transcurso de los tiempos , estando enfocados en los resultados de desempeño del cargo , pasando en centrarse en el desempeño como el comportamiento, dentro de algunas características Campell (1993) nos describe ocho dimensiones, las cuales son : la competencia en las tareas específicas laborales, competencia en las tareas específicas no laborales, comunicación escrita y oral, demostración de esfuerzo del colaborador, el mantenimiento de la disciplina del personal, la supervisión del personal, administración y gerencia. Estos a su vez, fueron dando nuevas propuestas con el desempeño laboral, dando así la relación con el comportamiento laboral los cuales son citados por Viswesvaran, 2001, quien propuso cuatro características: el comportamiento en tiempo de inactividad, el empleador siempre debe tener un tiempo de respiro y ahí se mira el comportamiento del personal en su tiempo de inactividad, el desempeño en la tarea que realiza, interpersonal, y el comportamiento destructivo. Todo se relacionándose con lo citado de Viswesvaran, 200.

Existe cierta diversidad de autores que concuerdan con la existencia del desempeño laboral, como son el desempeño en la labor que desempeña, el comportamiento organizacional de la persona en sí, y el comportamiento laboral.

En las organizaciones (Robbins, y Judge, 2013) solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actualmente, son menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información, en razón a ello, identifica tres principales tipos de conductas que constituyen el desempeño laboral.

Desempeño de las tareas, en referencia al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

CARACTERÍSTICAS DE DESEMPEÑO LABORAL

Los diferentes cualidades de una persona ya sea conocimientos, habilidades entre otros, pretende que la persona se muestre al desarrollar sus labores siendo algunas características, la adaptabilidad, es un tema importante ya que una persona tiene que sentir que se desenvuelve bien en su lugar de trabajo, siendo la adaptación al área donde se desenvuelve, por otro lado la comunicación, es un tema de factor importancia ya que si no existe comunicación el ambiente laboral y el desempeño de los trabajadores no será buena, trayendo como consecuencia un mal rendimiento laboral de cada uno de los trabajadores.

Se diferencia cuatro conductas con las cuales son: conductas orientadas a la labor que desempeña, las conductas interpersonales, las conductas relacionadas con la pérdida de tiempo, las conductas destructivas son aquellas que representan lealtad, cooperación y de ayuda viéndolas más allá de las obligaciones en el trabajo.

Hoy en día las organizaciones valoran el desempeño laboral dimensionándolo en dos dimensiones como es la tarea y el desempeño, señalando que lo hacen los trabajadores dentro de su conducta y esto da como resultados su trabajo

Evaluación del desempeño

Debe recalcar las necesidades de una capacitación y desarrollo de un empleado, dando a que se aproveche sus puntos fuertes y disminuyendo las diferencias entre el equipo de trabajo.

Los datos de una evaluación ayudan a decidir sobre las necesidades de desarrollo y la capacitación, dentro de todo este proceso el principal interesado es el colaborador siendo por lo general el gerente el que da les hacer llegar la evaluación hacia sus colaboradores. Se debe necesitar de ciertos indicadores que ayude a determinar si es efectiva o deficiente la labor que realizan para ver el logro y los objetivos de la

empresa, por eso se realiza la evaluación de cada empleado desde un nivel más bajo hasta el más alto.

Para la evaluación del personal en sí, se necesita de ciertas pruebas laborales dando como puntaje el relacionar algunas medidas de desempeño.

Las evaluaciones son llevadas al supervisor, siendo este el que debe observar y monitorear a sus colaboradores, por lo general esta evaluación lo hacen los gerentes ya que se les hace responsables de su personal a cargo, con frecuencia se pide ayuda a los subalternos que formen parte del proceso.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Ensayos críticos: Consistiendo en describir algunas de las fortalezas, desempeño y como es su potencial de cada colaborador.

Incidentes críticos: Se enfocan en la atención y el que evalúa anotara cada acción de cada colaborador, evaluando si estos fueron eficientes o no en diferentes circunstancias, evaluándose el comportamiento adecuado y a la paralela el tiempo para quienes necesitan mejorar algún punto.

Escala grafica de calificación, es un procedimiento que se uso de tiempos para la evaluación. El evaluador recoge algunos puntos como los puntos de conocimientos, la cooperación entre sí, la asistencia punto importante, entre otros puntos para la calificación y llegar a las escalas graduadas.

Escala de calificación basada en el comportamiento, este procedimiento combina los métodos de calificación, entre los incidentes y las escalas, en base a estos resultados que se da mediante un proceso, se podrá ver las conductas propias del trabajo.

Comparación forzada, aquí se evalúa a cada empleado dentro de la organización, conforme se desempeña con sus compañeros de trabajo, siendo una herramienta de suma importancia una medición relativa, las que se utilizan son más la clasificación grupal y la clasificación individual.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Los beneficios de una evaluación de desempeño, trae consigo beneficios a corto y largo plazo, este proceso es beneficioso para la empresa como para el gerente, ya que trae consigo el evaluar el desempeño y comportamiento de todos los empleados, este facilita algunas medidas para mejorar el nivel de desempeño y mejorar algunos beneficios para el empleado, un punto importante es identificar donde se está fallando para darle una solución, como cuáles son sus puntos fuertes y los más débiles. Esto se podrá realizar mediante alguna autoevaluación y un profundo análisis, por último, es beneficioso para la empresa, las evaluaciones en si ayudan a medir cual es la contribución de cada empleador en la empresa, identifican a que trabajador le hace falta un refuerzo en algunas áreas de sus actividades.

Conocimiento del puesto

Se debe tener el conocimiento del puesto de trabajo que tiene que formar parte de las actividades como parte fundamental de sus habilidades, si el colaborador no conoce lo que realiza o las diferentes exigencias de un superior, entonces no conoce el trabajo que debe realizar.

Calidad

La calidad es un requisito indispensable, que un producto o servicio debe contar cumpliendo con los requisitos de cada cliente y con ciertos requisitos de calidad.

Independencia

Es una condición de una persona que no dependen de un intermediario. Es una cualidad que poseen para desarrollarse sin necesidad de contar con alguien que los impulse en sus ideas.

Negociación

La negociación se demuestra en diferentes situaciones como en el trabajo, los estudios, etc. Es un medio por el cual se consigue un beneficio que podemos alcanzar por nosotros mismos. Se utiliza también para resolver desacuerdos y solucionar una controversia. La negociación está en toda la mayor parte de nuestras vidas, cada uno de nosotros somos influenciados e influimos en la negociación

Confiabilidad

Se define como la probabilidad de que un equipo ejecute sin falla por un determinado período de tiempo, bajo unas condiciones de operación previamente establecidas

Se puede lograr la confiabilidad si se hace lo que queremos que se haga y en el momento que queremos, tiene un impacto sobre los resultados de la organización.

La negociación es definida de varias maneras por diversos autores. Así, Lewicki caracteriza la negociación como “un proceso a través del cual intentamos influenciar a otros a que nos ayuden a alcanzar o a satisfacer nuestras necesidades de modo que al mismo tiempo también sus necesidades sean tenidas en cuenta”. Lax y Sebenius dicen que “negociación es un intento de dos o más partes de encontrar una forma de acción conjunta que le resulte mejor a cada una que las alternativas con que cuentan”.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

- 2.1** Tipo de investigación. El presente trabajo de tesis es de tipo descriptivo, dado que se analizó el clima organizacional, tal y como se manifiesta en la Caja Municipal Arequipa.
- No experimental, dado que: “son estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2014, p. 152), por lo tanto, es aquella investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.
 - Transversal, dado que: “se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014, p. 152), por lo tanto, es una investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo determinado sobre una muestra definida.
 - Descriptiva, dado que “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández et al., 2014, p.155).
 - Correlacional, dado que tiene como finalidad conocer la relación o el grado de correlación o asociación existente entre dos o más variables,

en la cual se miden las variables que luego mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas estima la correlación existente.

- Cuantitativo, dado que “el estudio permite la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2014, p.4).

2.1.1 Población de estudio.

La población del estudio estará conformada por el total aprox. 1000 servidores de las agencias seleccionadas de la Caja Municipal Arequipa, de la Dpto. de Arequipa.

2.1.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula del muestreo aleatorio simple que se emplea en variables cualitativas, para técnicas de encuestas la que se detalla a continuación.

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q * N}{\epsilon^2 (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Dónde:

$Z_{1-\alpha/2}^2$: Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza. Cuyo valor equivale a 1.96

p: Proporción de hombres que laboran en la caja Arequipa es p=0.6

q: Proporción de mujeres que laboran en la caja Arequipa, para el caso del problema es q=0.4

ϵ : Margen de error 5%

N: Población conformada por 64 personas

n: Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error, reemplazando valores tenemos

$$n = \frac{1.96^2 * 0.6 * 0.4 * 78}{0.05^2(77) + 1.96^2 * 0.6 * 0.4}$$

Donde n = 64

Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad de los instrumentos será evaluada mediante la prueba de Alfa de Cronbach, la cual mide la consistencia interna o confiabilidad de los instrumentos de investigación.

En la evaluación de la confiabilidad de los instrumentos se ha tenido en cuenta la fórmula del coeficiente de Alfa de Cronbach, donde al aplicar se obtiene lo siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

En donde:

S_i^2 : Varianza del ítem i

S_t^2 : Varianza de los valores totales y observados

n: Numero de preguntas o ítems

El índice de consistencia interna Alfa de Cronbach, según Ruíz Bolívar (2002), establece que el valor a obtener luego de la aplicación del instrumento en la prueba corresponderá a un valor entre 0 y 1,

donde los valores cercanos a la unidad indican que el instrumento es fiable, con mediciones estables y consistentes, el rango de variación

$$0 \leq \alpha \leq 1$$

Un valor superior al 70% se considera que la información obtenida es confiable.

Tras la aplicación de los instrumentos de confiabilidad de Alfa de Cronbach para el Clima Organizacional se obtiene un coeficiente de 0.943, y para el instrumento de Desempeño Laboral se obtiene un coeficiente de 0.926, lo que asegura que en general estos tienen una Muy Alta confiabilidad, con lo cual se aseguran que los resultados que se obtendrán de la toma del instrumento son altamente confiables.

2.2.3 Técnicas a emplear

La técnica a emplear son las encuestas y el instrumento serán los cuestionarios.

2.2.4 Recolección de datos

Se cuenta con la autorización de la Caja Municipal Arequipa, para poder realizar el trabajo de campo aplicando los cuestionarios correspondientes.

Posteriormente a la aplicación de los cuestionarios, se procederá a procesar los datos recopilados.

- Tabulación
- Tratamiento estadístico
- Análisis e interpretación de los resultados
- Elaboración de conclusiones y sugerencias
- Elaboración del informe final

2.2.4.2 Aplicación de la encuesta

La aplicación de los instrumentos a los colaboradores se realizó en las instalaciones de las Agencias seleccionadas de Mercaderes, Cayma, Alto Selva Alegre y la Agencia Hunter.

2.2.4.3 Procesamiento y Análisis de datos

- Una vez aplicado el instrumento se procedió a su tabulación en el Software Microsoft Excel.
- Se elaboró la matriz de sistematización de los datos.
- Se procedió a realizar la relación de variables en SPSS.
- Se aplicó la herramienta estadística Ji Cuadrado.
- Elaboración de tablas y gráficos.
- Interpretación de los resultados.
- Explicación detallada de las relaciones entre variables, respondiendo a los objetivos e hipótesis planteadas para la presente investigación.
- Se realizó la discusión de resultados.
- Elaboración de conclusiones, recomendaciones y otros

CAPÍTULO III

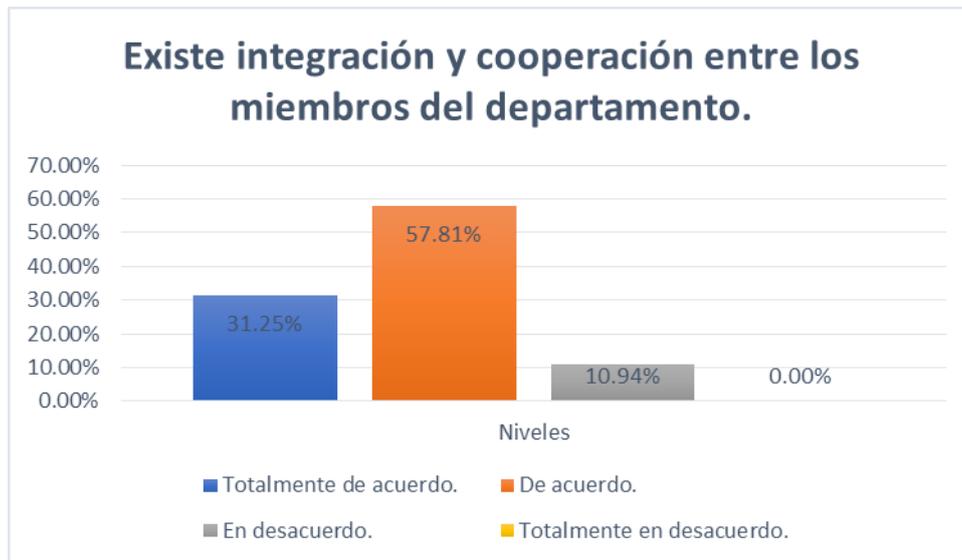
RESULTADOS

CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

Pregunta 2

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1

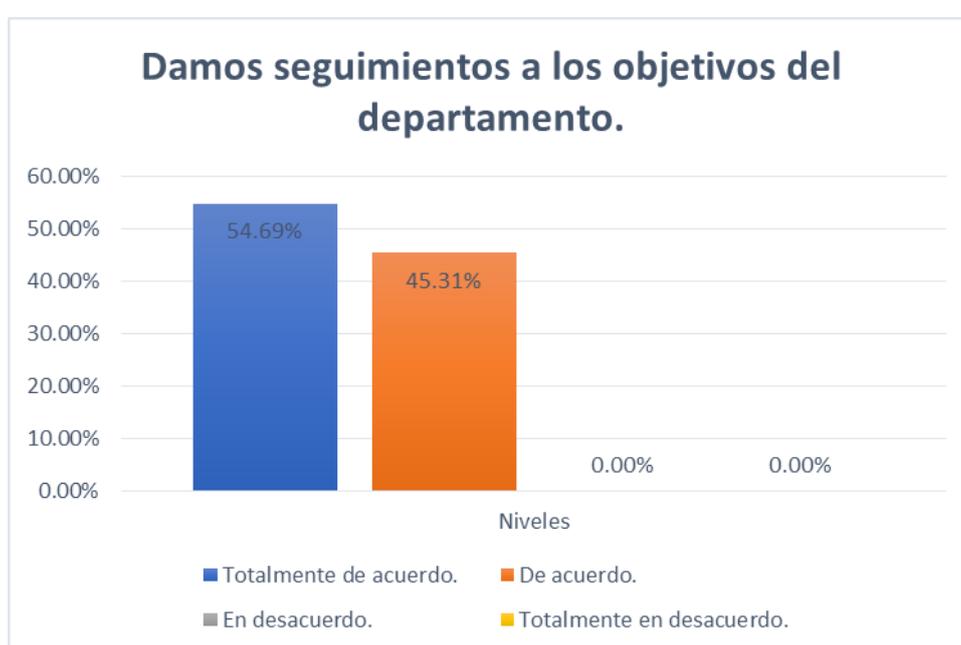
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	20	31.25%
De acuerdo.	37	57.81%
En desacuerdo.	7	10.94%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “existe integración y cooperación entre los miembros del departamento”, estos dijeron estar “de acuerdo” en un 57.81%.

Pregunta 13

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

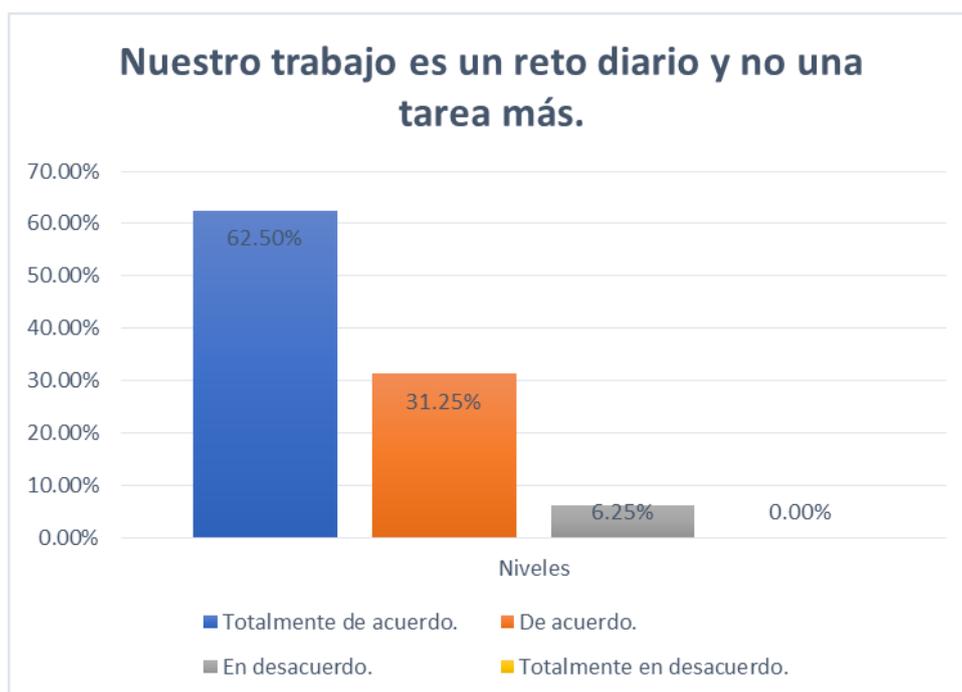
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	35	54.69%
De acuerdo.	29	45.31%
En desacuerdo.	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “damos seguimiento a los objetivos del departamento”, estos dijeron estar “totalmente de acuerdo” en un 54.69%.

Pregunta 16

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	40	62.50%
De acuerdo.	20	31.25%
En desacuerdo.	4	6.25%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más”, estos dijeron estar “totalmente de acuerdo” en un 62.50%.

Pregunta 19

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

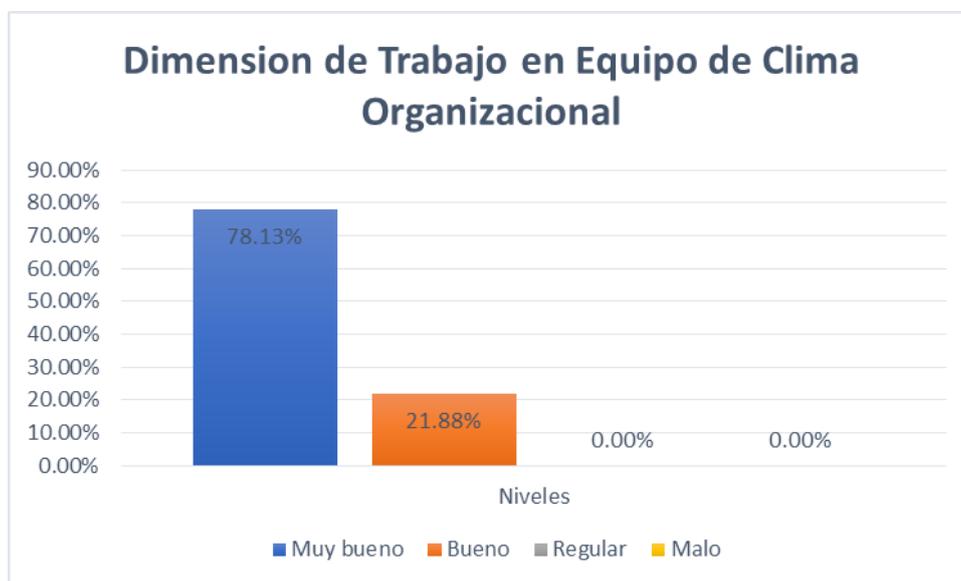
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	30	46.88%
De acuerdo.	30	46.88%
En desacuerdo.	4	6.25%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo”, estos dijeron estar “totalmente de acuerdo y de acuerdo” en un 64.88%, respectivamente.

RESUMEN DE DIMENSIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	50	78.13%
Bueno	14	21.88%
Regular	0	0.00%
Malo	0	0.00%
Total	64	100.00%

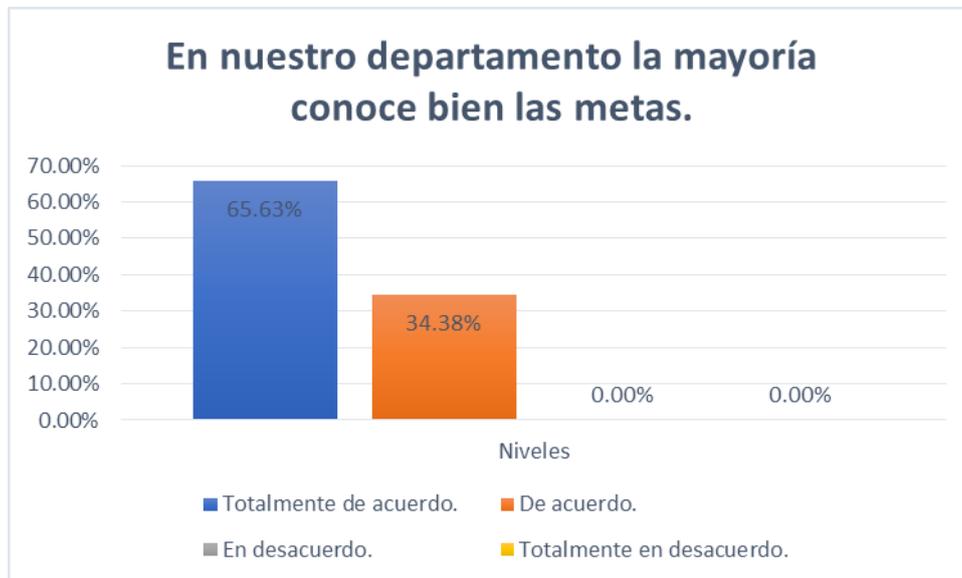
Fuente: Elaboración propia

En general para la dimensión de Trabajo en Equipo, para los empleados de la Caja Arequipa, es “Muy Bueno”, con un promedio del 78.13%; esto significa el estar con la predisposición a interactuar y cooperar con otros con el objetivo de cumplir las metas de trabajo y a la vez sentirse orgulloso de pertenecer a la institución.

DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN

Pregunta 1

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

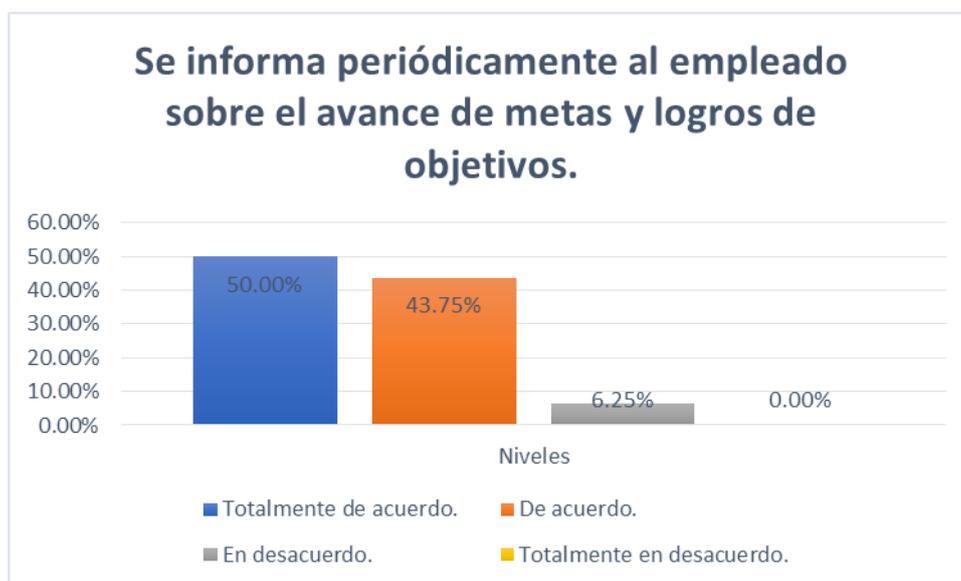
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	42	65.63%
De acuerdo.	22	34.38%
En desacuerdo.	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas”, estos dijeron estar “Totalmente de acuerdo” en un 65.63%.

Pregunta 7

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

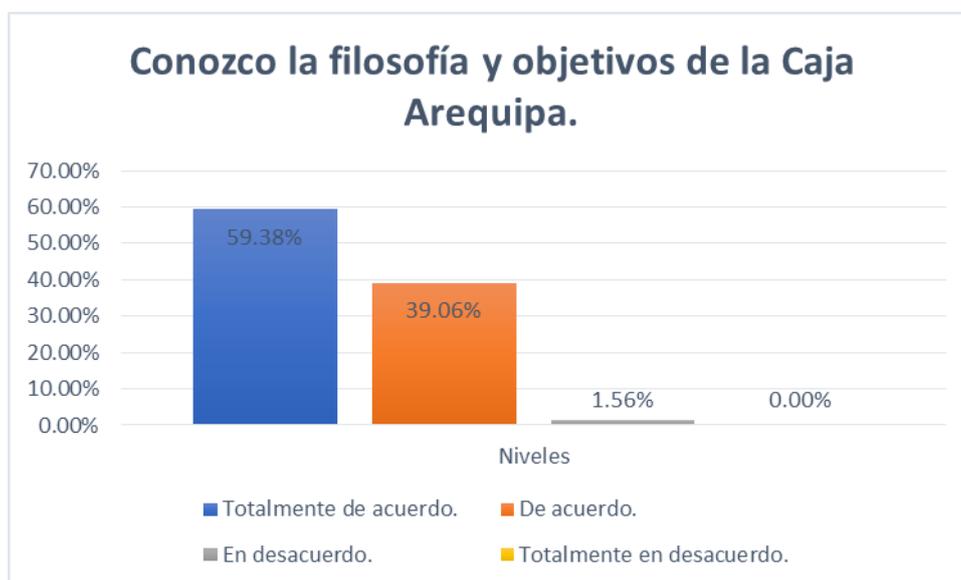
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	32	50.00%
De acuerdo.	28	43.75%
En desacuerdo.	4	6.25%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos”, estos dijeron estar “Totalmente de acuerdo” en un 50.00%.

Pregunta 15

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	38	59.38%
De acuerdo.	25	39.06%
En desacuerdo.	1	1.56%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Conozco la filosofía y objetivos de la Caja Arequipa”, estos dijeron estar “Totalmente de acuerdo” en un 59.38%.

RESUMEN DE DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN

Dimensión de Comunicación

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	56	87.50%
Bueno	8	12.50%
Regular	0	0.00%
Malo	0	0.00%
Total	64	100.00%

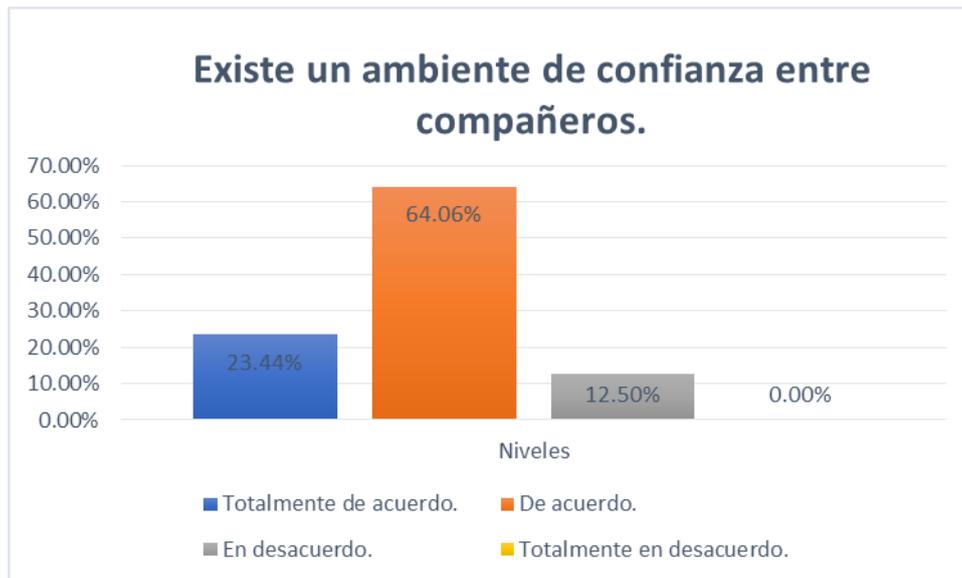
Fuente: Elaboración propia

El resumen de la dimensión de Comunicación de Clima Organizacional” expresado por los empleados de la Caja Arequipa, es “Muy Bueno”, con un 87.50%; esto se refiere al grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información que manejan los empleados de la Institución.

DIMENSIÓN DE IGUALDAD

Pregunta 17

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

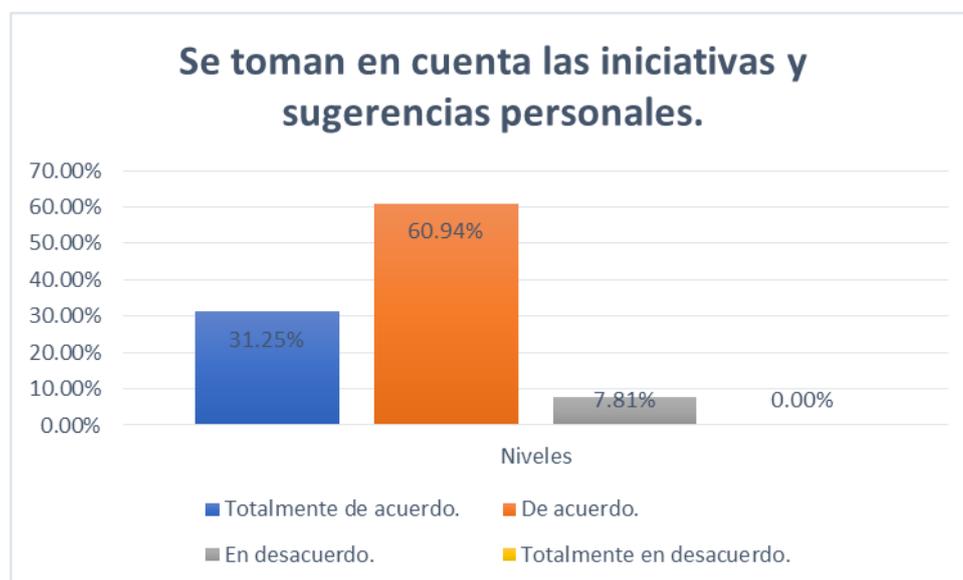
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	15	23.44%
De acuerdo.	41	64.06%
En desacuerdo.	8	12.50%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Existe un ambiente de confianza entre compañeros”, estos dijeron estar “de acuerdo” en un 64.06%.

Pregunta 18

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

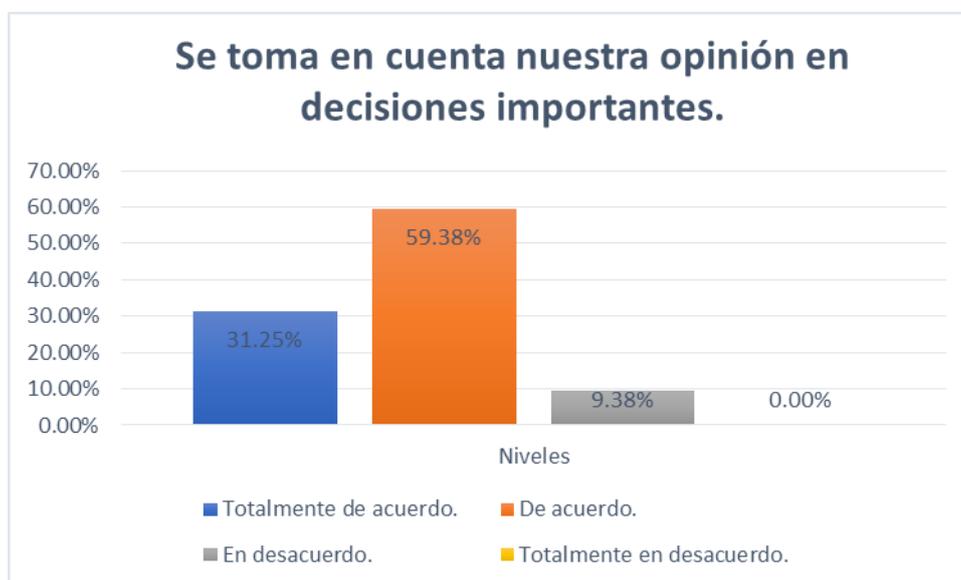
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	20	31.25%
De acuerdo.	39	60.94%
En desacuerdo.	5	7.81%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales”, estos dijeron estar “de acuerdo” en un 60.94%.

Pregunta 20

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	20	31.25%
De acuerdo.	38	59.38%
En desacuerdo.	6	9.38%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

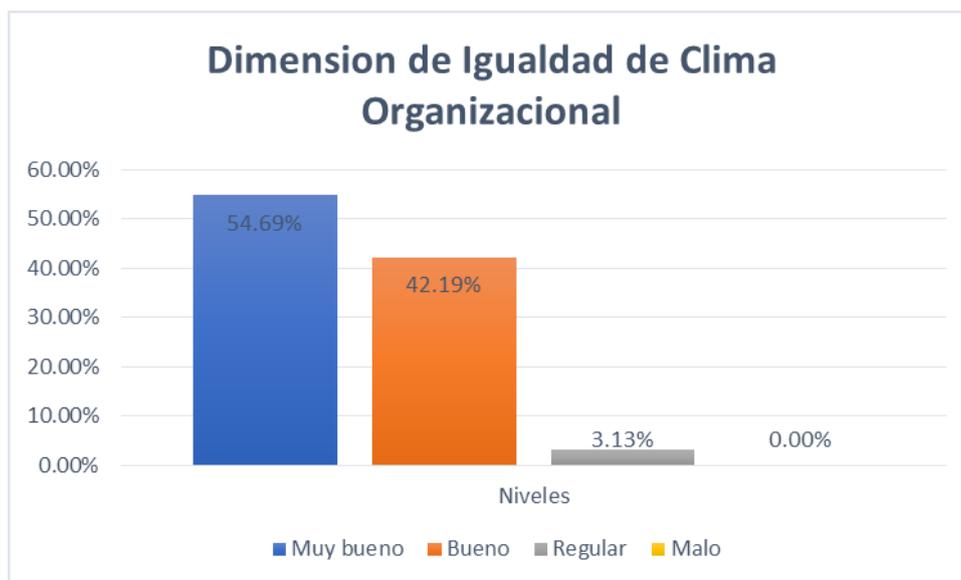
Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes”, estos dijeron estar “de acuerdo” en un 59.38%.

RESUMEN DIMENSIÓN DE IGUALDAD

Dimensión de Igualdad

Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	35	54.69%
Bueno	27	42.19%
Regular	2	3.13%
Malo	0	0.00%
Total	64	100.00%

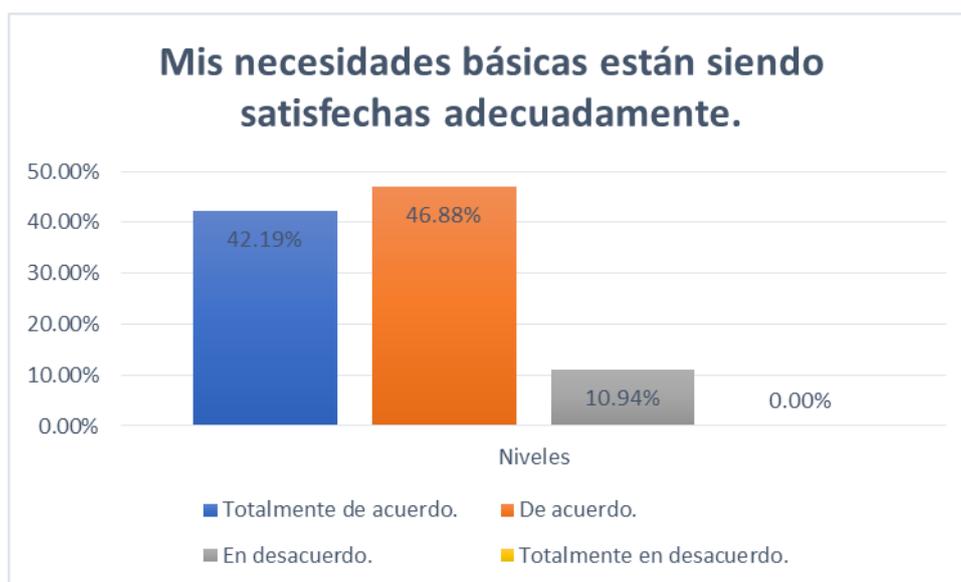
Fuente: Elaboración propia

El resumen de la “Dimensión de Igualdad de Clima Organizacional” expresado por los empleados de la Caja Arequipa, es “Muy Bueno”, con un 54.69%. Esto se entiende como la confianza entre compañeros, el tomarse en cuenta las iniciativas y sugerencias personales en decisiones importantes, sin que medie ningún tipo de discriminación de por medio.

DIMENSIÓN DE CONDICIÓN FÍSICA

Pregunta 8

Gráfico 14



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

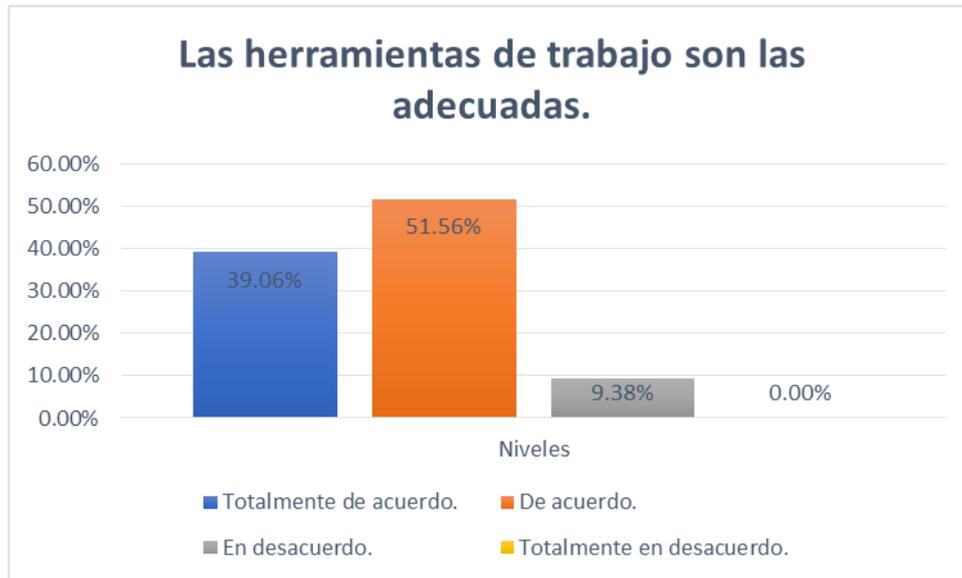
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	27	42.19%
De acuerdo.	30	46.88%
En desacuerdo.	7	10.94%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente”, estos dijeron estar “de acuerdo” en un 46.88%.

Pregunta 21

Gráfico 15



Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

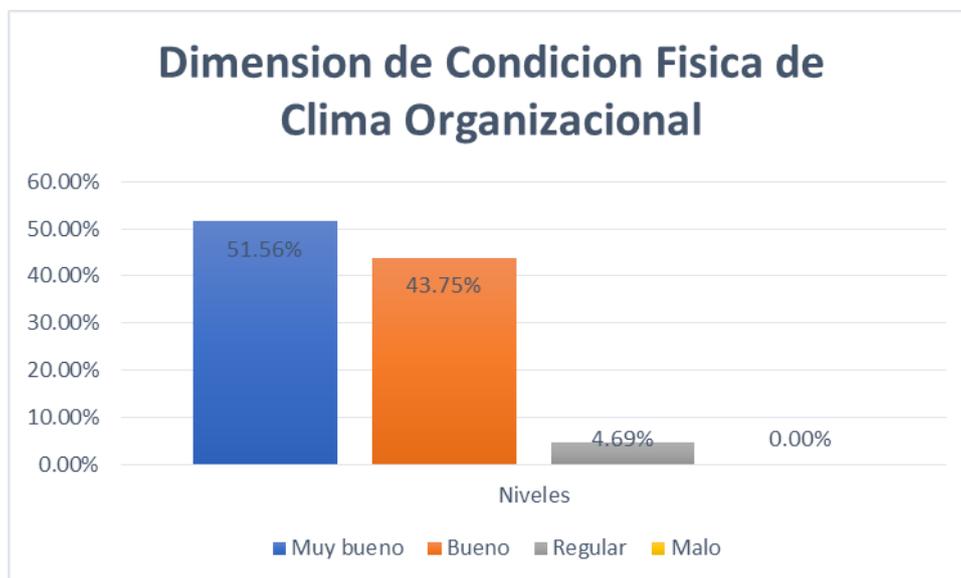
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	25	39.06%
De acuerdo.	33	51.56%
En desacuerdo.	6	9.38%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Las herramientas de trabajo son las adecuadas”, estos dijeron estar “de acuerdo” en un 51.56%.

RESUMEN DIMENSIÓN DE CONDICIÓN FÍSICA

Gráfico 16



Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	33	51.56%
Bueno	28	43.75%
Regular	3	4.69%
Malo	0	0.00%
Total	64	100.00%

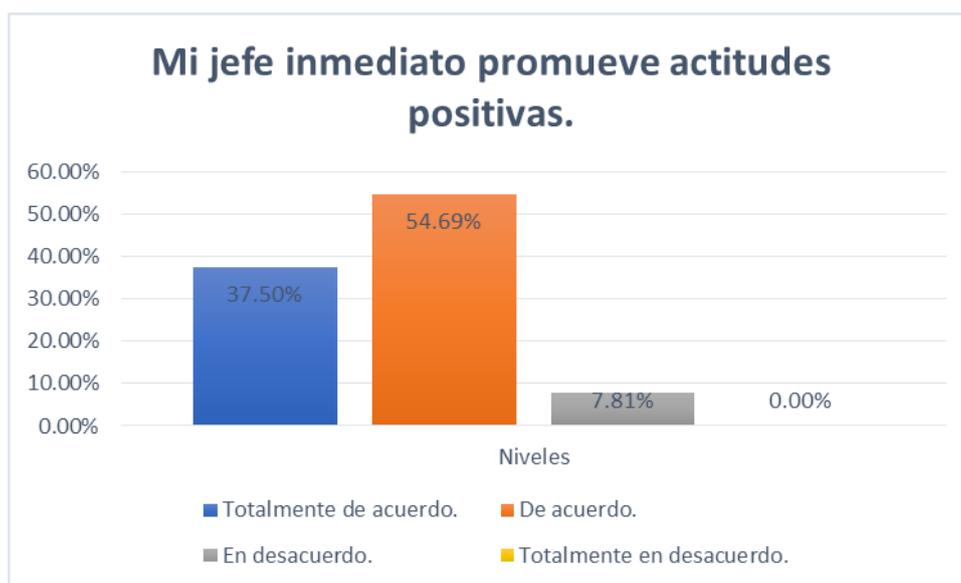
Fuente: Elaboración propia

El resumen de la “Dimensión de Condición Física de Clima Organizacional” expresado por los empleados de la Caja Arequipa, es “Muy Bueno”, con un 51.56%; estos son los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

DIMENSION DE LIDERAZGO

Pregunta 3

Gráfico 17



Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

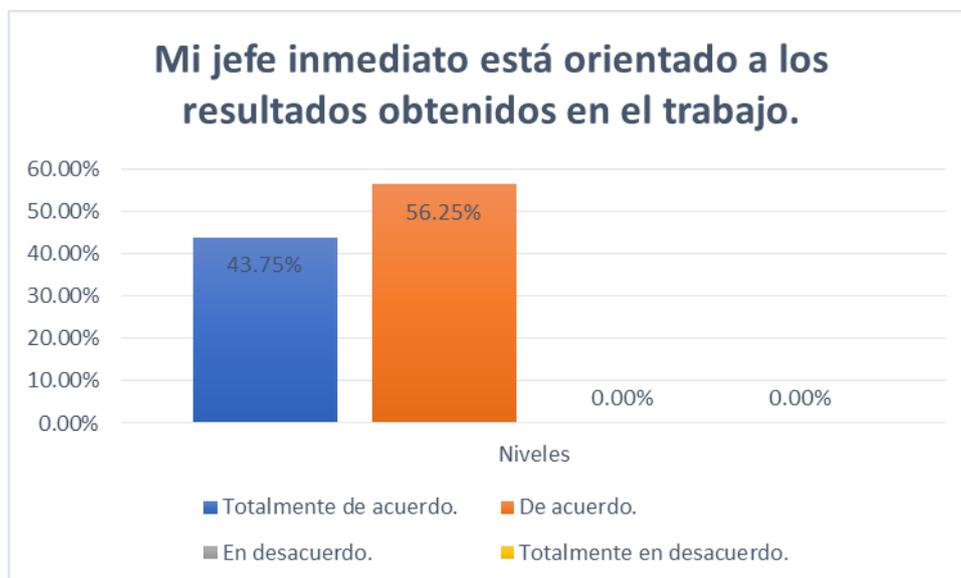
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	24	37.50%
De acuerdo.	35	54.69%
En desacuerdo.	5	7.81%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas”, estos dijeron estar “de acuerdo” en un 54.69%.

Pregunta 5

Gráfico 18



Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

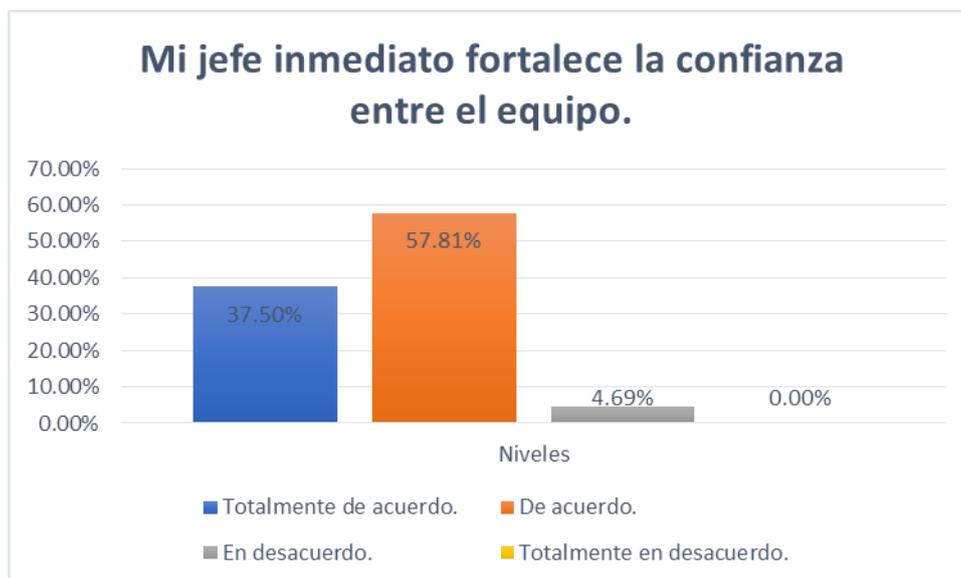
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	28	43.75%
De acuerdo.	36	56.25%
En desacuerdo.	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo”, estos dijeron estar “de acuerdo” en un 56.25%.

Pregunta 9

Gráfico 19



Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

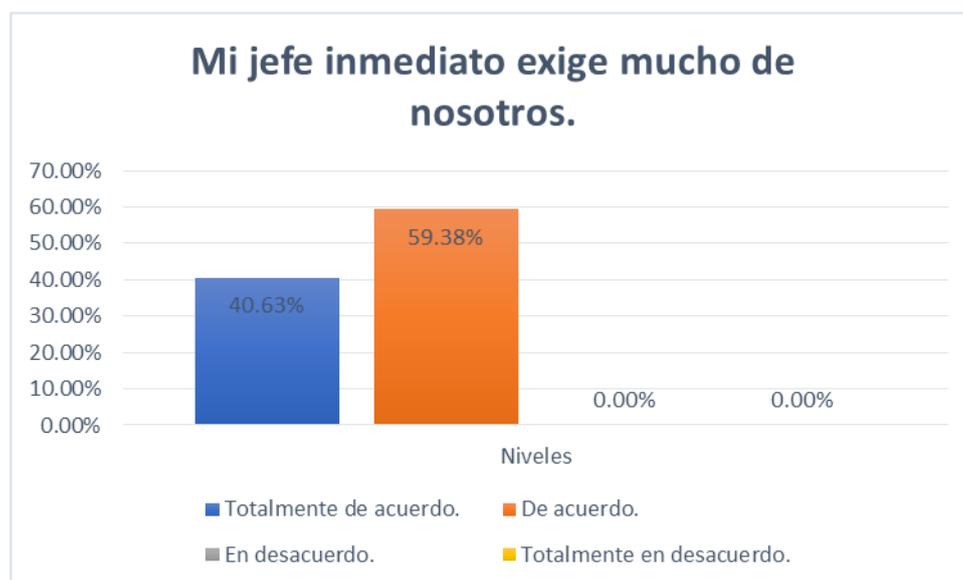
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	24	37.50%
De acuerdo.	37	57.81%
En desacuerdo.	3	4.69%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo”, estos dijeron estar “de acuerdo” en un 57.81%.

Pregunta 10

Gráfico 20



Fuente: Elaboración propia

Tabla 20

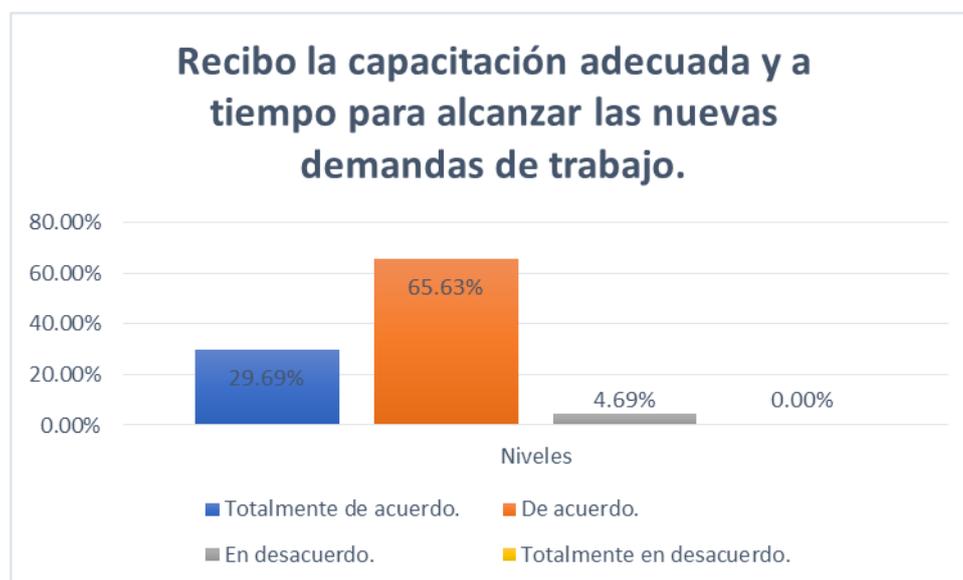
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	26	40.63%
De acuerdo.	38	59.38%
En desacuerdo.	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si "Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros", estos dijeron estar "de acuerdo" en un 59.38%.

Pregunta 12

Gráfico 21



Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	19	29.69%
De acuerdo.	42	65.63%
En desacuerdo.	3	4.69%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

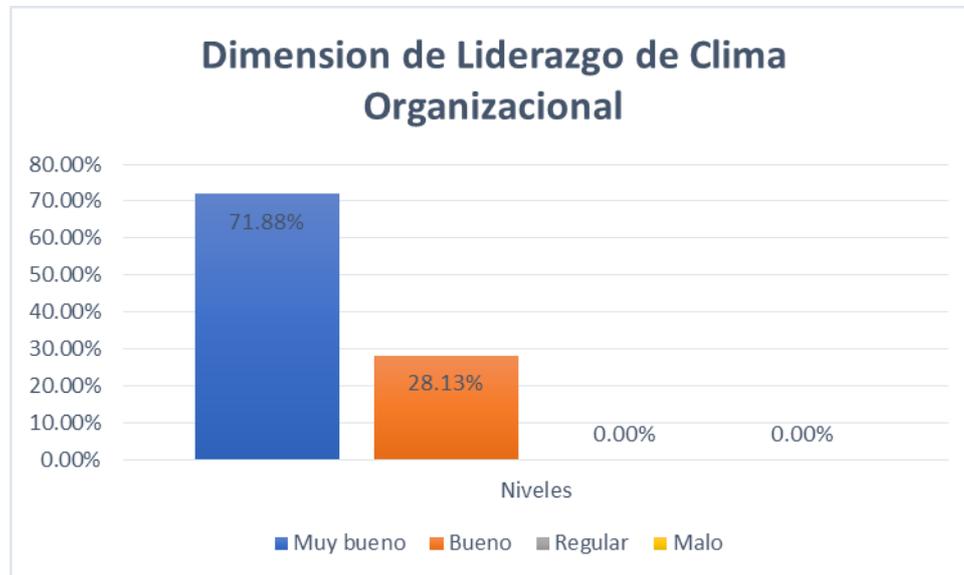
Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo”, estos dijeron estar “de acuerdo” en un 65.63%.

B . RESUMEN DIMENSIÓN DE CONDICIÓN FÍSICA

Dimensión de Liderazgo

Gráfico 22



Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	46	71.88%
Bueno	18	28.13%
Regular	0	0.00%
Malo	0	0.00%
Total	64	100.00%

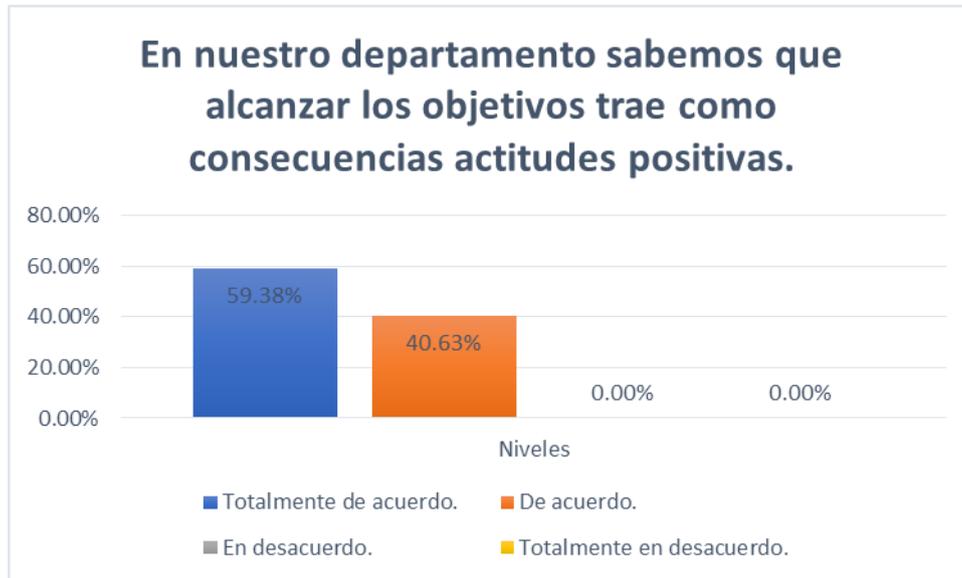
Fuente: Elaboración propia

El resumen de la “Dimensión de Liderazgo de Clima Organizacional” expresado por los empleados de la Caja Arequipa, es “Muy Bueno”, con un 71.88%; el liderazgo corresponde a la representatividad, cuya función es motivar al logro de productos exitosos, roles de comunicación eficiente y el papel de fomentar una participación entre sus miembros.

DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN

Pregunta 4

Gráfico 23



Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	38	59.38%
De acuerdo.	26	40.63%
En desacuerdo.	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas”, estos dijeron estar “totalmente de acuerdo” en un 59.38%.

Pregunta 6

Gráfico

co
24

Fuente:

e:

Elaboración
propia



Tabla
24

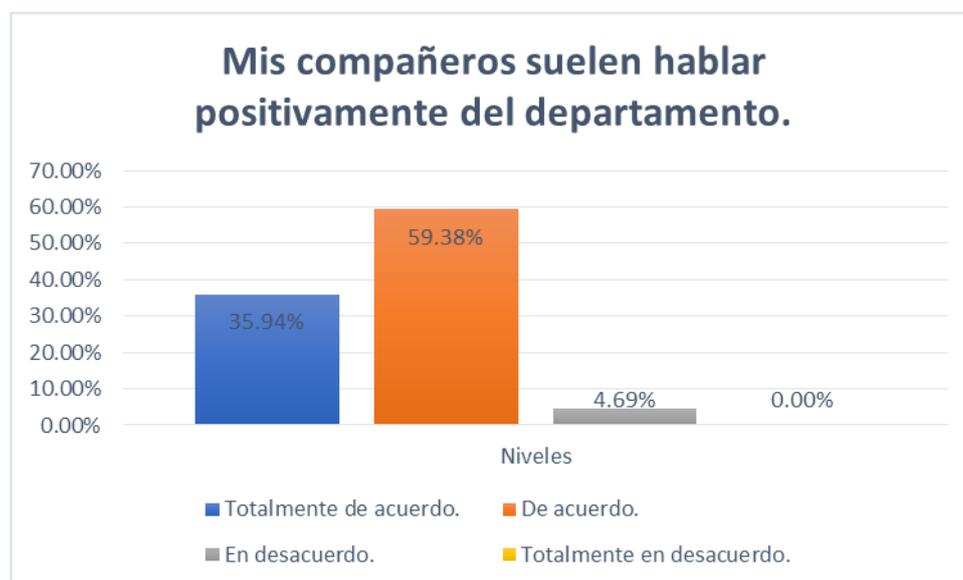
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	25	39.06%
De acuerdo.	26	40.63%
En desacuerdo.	11	17.19%
Totalmente en desacuerdo.	2	3.13%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos”, estos dijeron estar “de acuerdo” en un 40.63%.

Pregunta 11

Gráfico 25



Fuente: Elaboración propia

Tabla 25

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	23	35.94%
De acuerdo.	38	59.38%
En desacuerdo.	3	4.69%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si “Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento”, estos dijeron estar “de acuerdo” en un 59.38%.

Pregunta 14

Gráfico 26



Fuente: Elaboración propia

Tabla 26

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo.	33	51.56%
De acuerdo.	29	45.31%
En desacuerdo.	2	3.13%
Totalmente en desacuerdo.	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En función al Clima Organizacional de la Caja Arequipa, al preguntar a los empleados si "Me siento parte de la organización", estos dijeron estar "totalmente" de acuerdo en un 51.56%.

RESUMEN DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN

Dimensión de Motivación

Gráfico 27



Fuente: Elaboración propia

Tabla 27

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	49	76.56%
Bueno	15	23.44%
Regular	0	0.00%
Malo	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

El resumen de la “Dimensión de Motivación de Clima Organizacional” expresado por los empleados de la Caja Arequipa, es “Muy Bueno”, con un 76.56%. Se refiere a los procedimientos instrumentados para promover en los miembros del grupo el deseo de trabajar bien, incluye los beneficios y forma de

responder a las expectativas y necesidades, materiales y espirituales. (Noriega Bravo & Pria Barros, 2011, p. 118)

RESUMEN TOTAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional

Gráfico 28



Fuente: Elaboración propia

Tabla 28

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	58	90.63%
Bueno	6	9.38%
Regular	0	0.00%
Malo	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

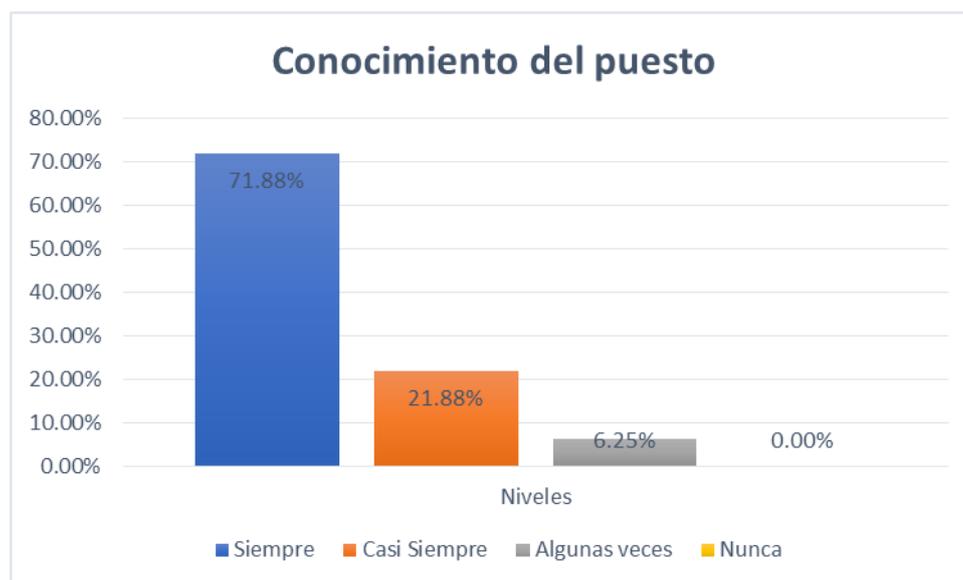
En general el “Clima Organizacional” se maneja como una variable independiente ya que es responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. En el caso de concreto de la Caja

Municipal, este es “Muy Bueno” (90.63%), expresado por los empleados de la Institución.

DESEMPEÑO LABORAL (BOS)

Pregunta 1

Gráfico 29



Fuente: Elaboración propia

Tabla 29

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	46	71.88%
Casi Siempre	14	21.88%
Algunas veces	4	6.25%
Nunca	0	0.00%
Total	64	100.00%

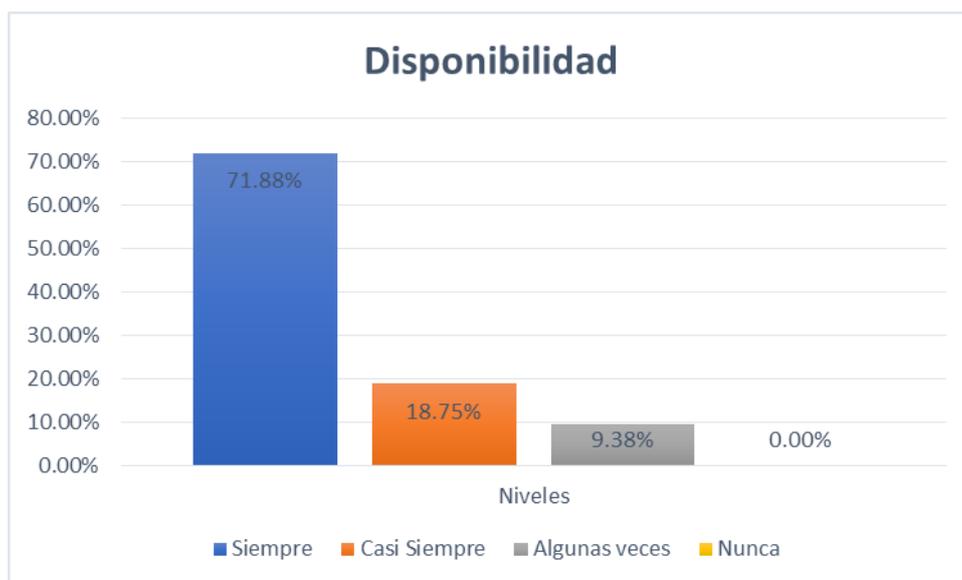
Fuente: Elaboración propia

A la respuesta sobre “Conocimiento del puesto”, el empleado expresa si comprende los elementos funcionales de su puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas de la Caja Municipal, y si conoce el

campo especializado y técnico de su puesto. En función a ello los empleados encuestados dijeron “Casi siempre” en un 71.88%.

Pregunta 2

Gráfico 30



Fuente: Elaboración propia

Tabla 30

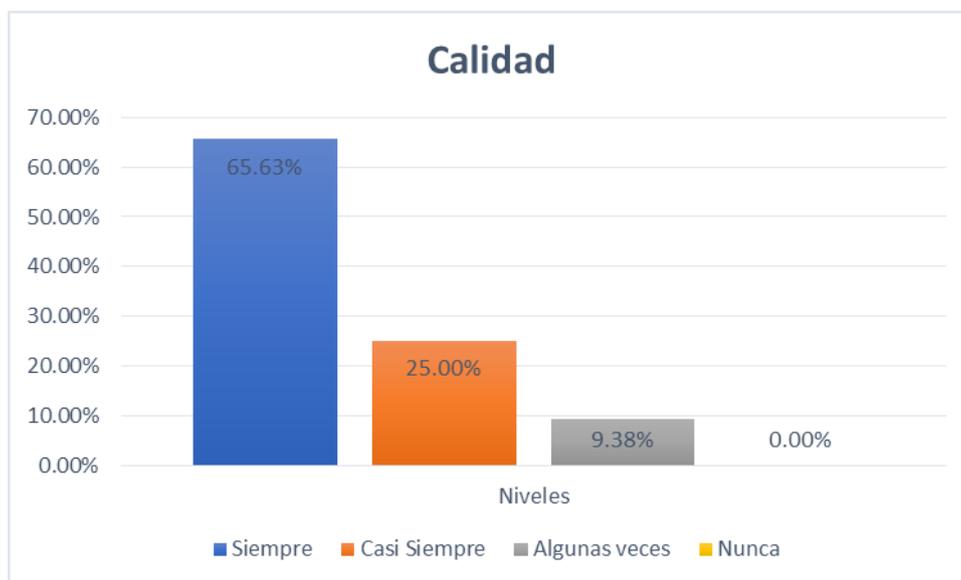
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	46	71.88%
Casi Siempre	12	18.75%
Algunas veces	6	9.38%
Nunca	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

A la respuesta sobre “Disponibilidad”, se refiere a la puntualidad, y a la observancia de los cronogramas o programas prescritos para cada tarea en la Caja Municipal. En función a ello los empleados encuestados dijeron “Siempre” en un 71.88%.

Pregunta 3

Gráfico 31



Fuente: Elaboración propia

Tabla 31

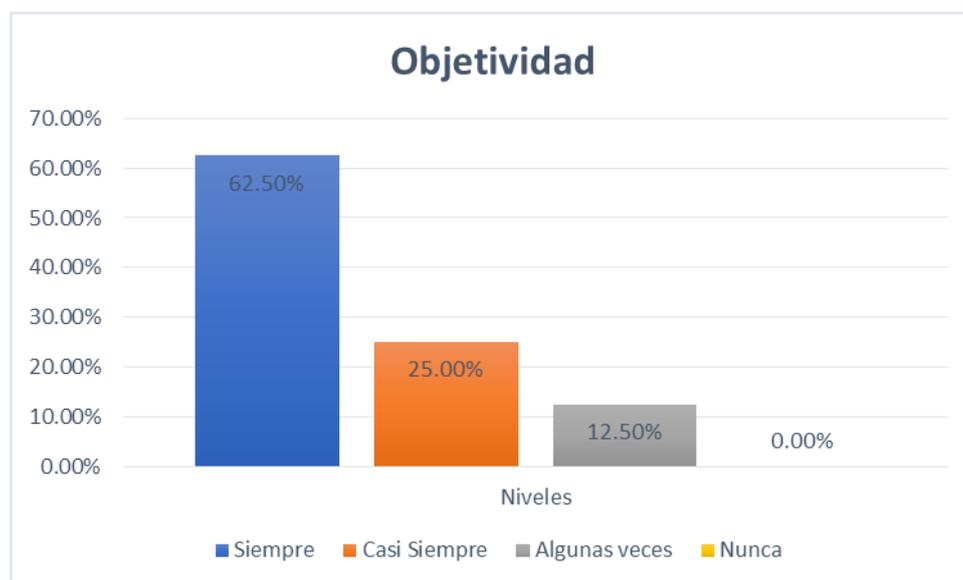
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	42	65.63%
Casi Siempre	16	25.00%
Algunas veces	6	9.38%
Nunca	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

A la respuesta sobre “Calidad”, se refiere a si el empleado de la Caja Municipal cumple con precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado, los encuestados dijeron que “Siempre” en un 65.63%.

Pregunta 4

Gráfico 32



Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

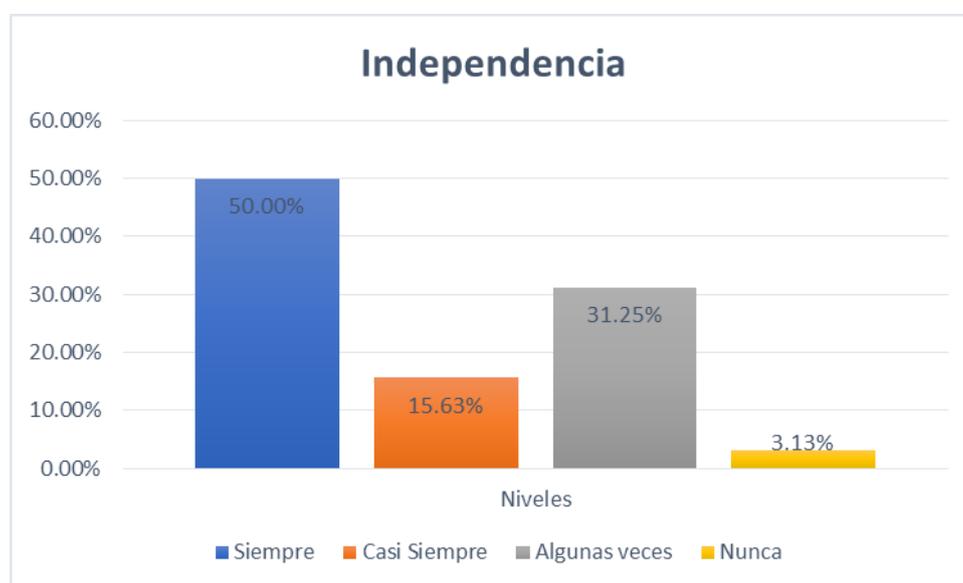
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	62.50%
Casi Siempre	16	25.00%
Algunas veces	8	12.50%
Nunca	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

A la respuesta sobre “Objetividad”, que se refiere a si el empleado busca el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo, basándose en el análisis de la situación real de la Institución. En función a ello los encuestados de la Caja Municipal dijeron que “Siempre” en un 65.63%.

Pregunta 5

Gráfico 33



Fuente: Elaboración propia

Tabla 33

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	50.00%
Casi Siempre	10	15.63%
Algunas veces	20	31.25%
Nunca	2	3.13%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

A la respuesta sobre “Independencia”, que se refiere a si el empleado desempeña su trabajo con poca o ninguna supervisión. En función a ello los encuestados de la Caja Municipal dijeron que “Siempre” en un 50.00%.

Pregunta 6

Gráfico 34



Fuente: Elaboración propia

Tabla 34

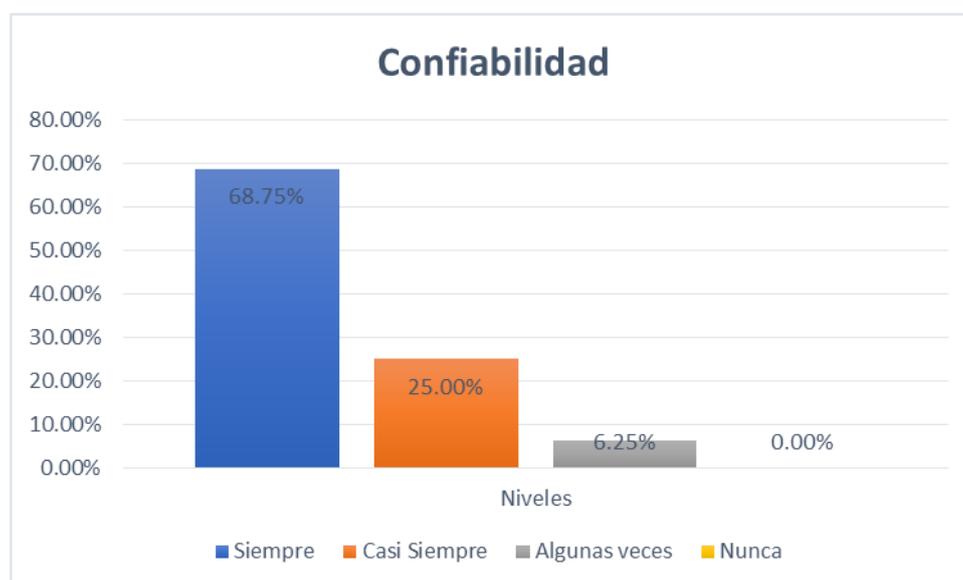
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	62.50%
Casi Siempre	16	25.00%
Algunas veces	8	12.50%
Nunca	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

A la respuesta sobre “Negociación”, que se refiere a si el empleado enfrenta y resuelve los conflictos con audacia, rapidez y objetividad. En función a ello los encuestados de la Caja Municipal dijeron que “Siempre” en un 62.50%.

Pregunta 7

Gráfico 35



Fuente: Elaboración propia

Tabla 35

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	68.75%
Casi Siempre	16	25.00%
Algunas veces	4	6.25%
Nunca	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

A la respuesta sobre “Confiabilidad”, se refiere a que si el empleado es confiable en su labor en cuanto al término y seguimiento de la tarea. En función a ello los encuestados de la Caja Municipal dijeron que “Siempre” en un 68.75%.

Pregunta 8

Gráfico 36



Fuente: Elaboración propia

Tabla 36

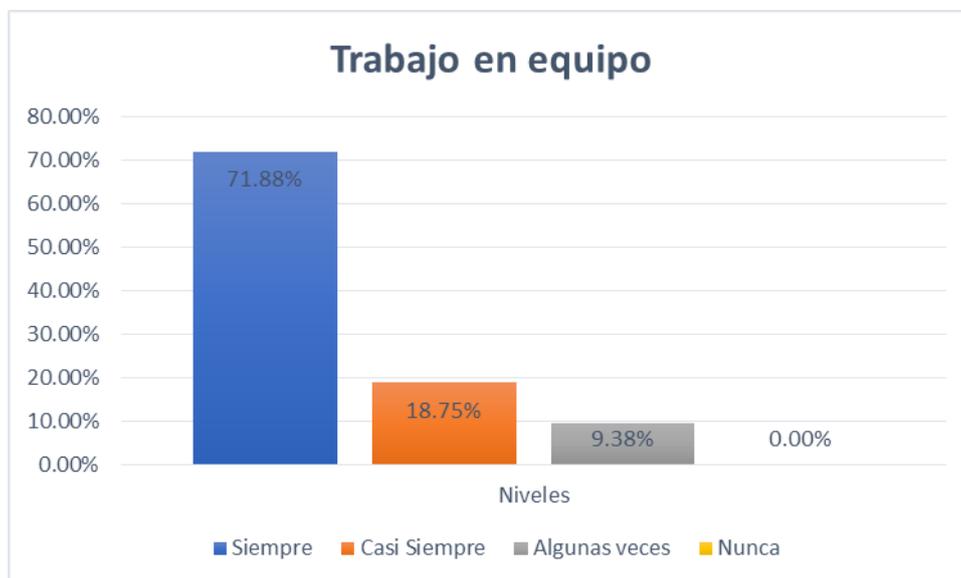
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	42	65.63%
Casi Siempre	12	18.75%
Algunas veces	10	15.63%
Nunca	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

A la respuesta sobre “Relaciones Interpersonales”, se refiere en cuanto a la relación del empleado es efectiva con los individuos de todos los niveles organizacionales. En función a ello los encuestados de la Caja Municipal dijeron que “Siempre” en un 65.63%.

Pregunta 9

Gráfico 37



Fuente: Elaboración propia

Tabla 37

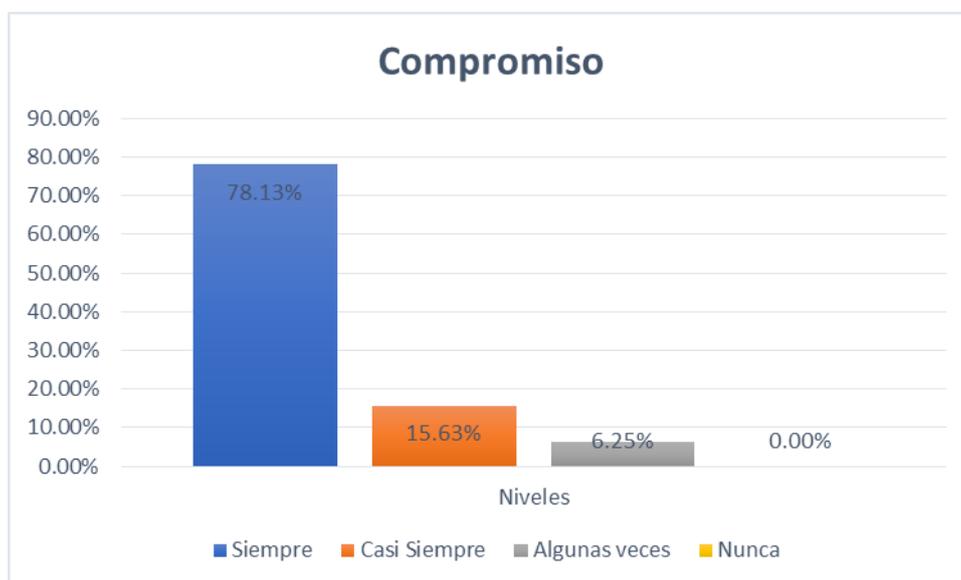
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	46	71.88%
Casi Siempre	12	18.75%
Algunas veces	6	9.38%
Nunca	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

A la respuesta sobre “Trabajo en Equipo”, se refiere a si el colaborador está comprometido con el cumplimiento de objetivos comunes por medio de la comunicación y colaboración de sus demás compañeros. En función a ello los encuestados de la Caja Municipal dijeron que “Siempre” en un 71.88%.

Pregunta 10

Gráfico 38



Fuente: Elaboración propia

Tabla 38

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	50	78.13%
Casi Siempre	10	15.63%
Algunas veces	4	6.25%
Nunca	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

A la respuesta sobre “Compromiso”, el empleado realiza todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución. En función a ello los encuestados de la Caja Municipal dijeron que “Siempre” en un 78.13%.

RESUMEN DE DESEMPEÑO LABORAL (BOS)

Desempeño Laboral

Gráfico 39



Fuente: Elaboración propia

Tabla 39

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	54	84.38%
Bueno	8	12.50%
Regular	2	3.13%
Malo	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al Desempeño Laboral, Davis y Newton, plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”, así en conjunto los empleados de la Caja Municipal tienen un nivel de desempeño “Muy bueno” (84.38)

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según Alexis Goncalvez “el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”, en relación a las dimensiones del objeto de estudio tenemos al trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación. A continuación, haremos un resumen de los resultados dados por los trabajadores de la Caja Arequipa:

En cuanto a la primera dimensión “**Trabajo en equipo**”, significa el estar con la predisposición a interactuar y cooperar con otros con el objetivo de cumplir las metas de trabajo y a la vez sentirse orgulloso de pertenecer a la institución; tenemos que, si “existe integración y cooperación entre los miembros del departamento” (de acuerdo, 57.81%), sí “damos seguimiento a los objetivos del departamento” (totalmente de acuerdo, 54.69%), “Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más” (totalmente de acuerdo, 62.50%), “En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo” (totalmente de acuerdo, y de acuerdo, 64.88%, respectivamente).

Siguiendo con el análisis de la segunda dimensión “**Comunicación**”, se refiere al grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información que manejan los empleados de la Institución; los trabajadores dijeron que: “En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas” (totalmente de acuerdo, 65.63%), “Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos” (totalmente de acuerdo, 50.00%), y si “Conozco la filosofía y objetivos de la Caja Arequipa” (totalmente de acuerdo, 59.38%).

La tercera dimensión del análisis correspondiente a la “**Igualdad**”, esto se entiende como la confianza entre compañeros, el tomarse en cuenta las iniciativas y sugerencias personales en decisiones importantes, sin que medie ningún tipo de discriminación de por medio; los trabajadores

de la Caja Arequipa, dijeron que: “Existe un ambiente de confianza entre compañeros” (de acuerdo, 64.06%), “Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales”, (de acuerdo, 60.94%), “Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes” (de acuerdo, 59.38%).

La cuarta dimensión referida a la “**Condición física**”, son los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma; los empleados de la Caja Arequipa, dijeron que: “Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente” (de acuerdo, 46.88%), y si “Las herramientas de trabajo son las adecuadas” dijeron estar “de acuerdo” en un 51.56%.

La quinta dimensión de “**Liderazgo**” corresponde a la representatividad, cuya función es motivar al logro de productos exitosos, roles de comunicación eficiente y el papel de fomentar una participación entre sus miembros; los empleados de la Caja Arequipa dijeron: “Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas” (de acuerdo, 54.69%), “Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo” (de acuerdo, 56.25%), “Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo”, (de acuerdo, 57.81%), “Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros” (de acuerdo, 59.38%), “Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo”, los trabajadores dijeron estar “de acuerdo” en un 65.63%.

La sexta dimensión de “**Motivación**”, se refiere a los procedimientos instrumentados para promover en los miembros del grupo el deseo de trabajar bien, incluye los beneficios y forma de responder a las expectativas y necesidades, materiales y espirituales. (Noriega Bravo & Pria Barros, 2011, p. 118). Los empleados de la Caja Arequipa, dijeron: “En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas” (totalmente de acuerdo, 59.38%), “Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos”, (de acuerdo, 40.63%), “Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento” (“de

acuerdo” en un 59.38%), “Me siento parte de la organización” (totalmente” de acuerdo, 51.56%).

El **desempeño laboral** según (Chiavenato 2008), “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. El nuestro estudio de la Caja Arequipa, para el Desempeño Laboral las respuestas a las dimensiones fueron:

Sobre el “Conocimiento del puesto”, los empleados de la Caja Municipal dijeron “casi siempre” en un 71.88%. En cuanto a “Disponibilidad”, dijeron “siempre” en un 71.88%. Sobre “Calidad” dijeron “siempre”, en un 65.63%. Sobre “Objetividad”, expresaron que “siempre,” en un 65.63%. Sobre “Independencia” dijeron “siempre,” en un 50.00%. Sobre “Negociación”, dijeron “siempre,” en un 62.50%. Sobre “Confiableidad”, dijeron “siempre,” en un 68.75%. En cuanto a “Relaciones Interpersonales”, dijeron “siempre” en un 65.63%. Sobre “Trabajo en Equipo”, dijeron “siempre” en un 71.88% y sobre “Compromiso”, dijeron que “Siempre” en un 78.13%.

CONCLUSIONES

PRIMERA.

A la luz de los resultados obtenidos en la presente investigación, se ha podido determinar que la variable independiente “Clima Organizacional” (muy Bueno, 90.63%), tiene una relación directa y significativa en el “Desempeño Laboral” (muy bueno, 84.38), de los empleados de la Caja Arequipa; con lo que se comprueba la hipótesis general.

SEGUNDA.

En cuanto a las dimensiones que conforman el Clima Organizacional, expresada por los empleados de la Caja Arequipa, tenemos para el “Trabajo en Equipo” un promedio de 78.13% (Muy Bueno)”, para “Comunicación” tenemos un 87.50% (Muy Bueno), para “Igualdad” tenemos un 54.69% (Muy Bueno), para “Condición física” tenemos un 51.56 (Muy Bueno), para “Liderazgo” tenemos un 71.88% (Muy Bueno)”) y finalmente para “Motivación” tenemos un 76.56% (Muy Bueno).

TERCERA.

En general en cuanto al “Desempeño Laboral” de los empleados de la Caja Municipal, se determinó que el tienen un nivel “Muy bueno” 84.38%.

En cuanto a las dimensiones del Desempeño Laboral, referidas al “Conocimiento del puesto”, los empleados de la Caja Municipal dijeron “casi siempre” en un 71.88%, en cuanto a “Disponibilidad” dijeron “siempre” en un 71.88%, sobre “Calidad” dijeron “siempre” en un 65.63%, sobre “Objetividad” expresaron que “siempre” en un 65.63%, sobre “Independencia” dijeron “siempre” en un 50.00%, sobre “Negociación” dijeron “siempre” en un 62.50%, sobre “Confiabilidad” dijeron “siempre” en un 68.75%, en cuanto a “Relaciones Interpersonales” dijeron “siempre” en un 65.63%, sobre “Trabajo en Equipo”, dijeron “siempre” en un 71.88% y finalmente sobre “Compromiso” dijeron que “Siempre” en un 78.13%.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Dado que el estado actual tanto en el Clima Laboral como en el Desempeño Laboral son positivas, se recomienda implementar un Plan de Sostenibilidad transversal en Habilidades Blandas y Coaching, aplicativo a los jefes y gerentes de la empresa para que desarrollen y mejoren la habilidad de comunicación, compromiso, capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad, respecto y creatividad para impulsar el crecimiento de la empresa y un mejor clima organizacional.

SEGUNDA. Igualmente, dado el buen Desempeño Laboral evidenciado en el estudio, se recomienda reforzar a través de programas de capacitación dirigidos al personal de acuerdo a las habilidades y actitudes que se quieran mejorar de cada área, según las funciones que cumplan y así, generar una evolución profesional del trabajador y un compromiso de superación con la empresa.

TERCERA. Para incrementar el buen rendimiento de los empleados en general, se puede dar talleres de Comunicación Efectiva y del manejo de estrés, con el fin de retroalimentar y valorar fortalezas y reducir debilidades.

CUARTA. En el Plan de Sostenibilidad se debe establecer un programa de reconocimientos a los logros de los trabajadores tanto profesionales como personales y establecer un sistema de incentivos para aumentar la motivación de los trabajadores.

QUINTA. Es importante implementar talleres de Comunicación Eficaz, dirigida a los servidores en todos niveles de la Caja, con el fin de lograr un ambiente laboral agradable y promover la motivación en el desarrollo eficaz de sus labores, estableciendo comunicaciones abiertas, negociaciones y respeto mutuo además de ello, establecer metas claras y buenas relaciones entre jefe – subalterno.

SEXTO. Una forma de manifestar el arraigo a la institución, es mediante el reconocimiento periódico a los trabajadores que tienen tiempo laborando, y

exaltar su lealtad y entrega a los logros de la Caja, mediante placas, diplomas, pines u otros objetos de reconocimiento a su labor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Armenteros, & Sánchez, G. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Sistemas de información científica. Red de revistas científicas de América latina, el Caribe, España y Portugal*, 455-457.
2. Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. EE.UU.: International Thomson
3. Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos - El capital social humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw - Hill.
4. Gadow (2010). *Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio*. Argentina, Buenos Aires. Ediciones Granica, S.A.
5. Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
6. Lado, M. (2013). *Introducción a la auditoria socio laboral*. España: Bubok Publishing S.L.
7. Lisbona, A., F. J. Palací y A. Gómez (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 24 No. 2 pp: 153-167.
8. Litwin G. y Stringer, R. (1968): *Motivation and organizational climate*, Boston, Harvard Business School.
9. Mendez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones en administración. Bogotá, Universidad del Rosario.
10. Muñoz, M. (2008). *La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa*. Pecvnia, Monográfico, Vol. 2008 No. pp: 147-183

11. Noriega Bravo, V., y Pría Barros, M. (2011). Instrumento para evaluar el Clima Organizacioanl en los grupos de control de vectores. Revista Cubana Salud Pública, 116-22
12. Olmos, M. y Socha, K. (2006). Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional. Tesis Inédita, Universidad de la Sabana. Colombia.
13. Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (15.a ed.). México: Pearson educación
14. Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10a. ed. México: Pearson
15. Schneider, B., S. K. Gunnarson y K. Niles-Jolly (1994). Creating the climate and culture of success. Organizational Dynamics, Vol. 24 No. pp: 7-19.
16. Silva, M. (1992). El clima en las organizaciones. Barcelona, PPU.
17. Toro, F. (2001). El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel.