

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MONOGRAFÍA  
INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL BANCO UNIÓN S.A.  
AGENCIA CRUCE VILLA ADELA

MODALIDAD DE TITULACIÓN PETAENG PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIATURA

POSTULANTE: PAULA MENDOZA MICHME

LA PAZ – BOLIVIA

2022

## **DEDICATORIA**

A mis padres Ramon Mendoza y Juana Michme, por su apoyo constante que me dieron hasta la culminación de mis estudios.

A mis hermanos quienes fueron un apoyo de manera incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por todas sus bendiciones durante la realización de este trabajo.

A los docentes de la Carrera Administración de Empresas

A todos los que me apoyaron con sus palabras de aliento y sus deseos por este logro.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. ASPECTOS GENERALES.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. OBJETIVOS GENERALES .....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	6
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	7
1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	7
1.4.3. JUSTIFICACIÓN HISTÓRICA .....	7
1.4.4. JUSTIFICACIÓN LEGAL .....	7
1.5. ALCANCE.....	8
1.5.1. ALCANCE TEMPORAL .....	8
1.5.2. ALCANCE GEOGRÁFICO.....	8
1.5.3. ALCANCE INSTITUCIONAL .....	8
1.6. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES .....	8
1.6.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES .....	8
1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	10
CAPÍTULO II.....	12
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	12
2.1.1. OBJETIVOS DEL TALENTO HUMANO .....	12
2.1.2. LA ORGANIZACIÓN .....	15
2.1.3. ÁREAS ADMINISTRATIVAS .....	15
2.1.4. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	16
2.1.4.1 VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT .....	19

2.1.4.2. TIPOS DE CLIMAS .....	20
2.1.4.3. FACTORES .....	22
2.1.4.4. DIMENSIONES .....	23
2.1.5. Desempeño Laboral.....	25
CAPÍTULO III .....	31
3. MARCO INSTITUCIONAL.....	31
CAPÍTULO IV .....	33
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	33
4.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	33
4.1.1. ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	33
4.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	33
4.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
4.2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
4.2.1.1. MÉTODO INDUCTIVO .....	34
4.3. UNIDADES DE OBSERVACIÓN Y DECISIÓN MUESTRAL .....	34
4.3.1. POBLACIÓN SUJETO DE ESTUDIO .....	34
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	35
4.4.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	35
4.4.1.1. LA ENTREVISTA .....	35
4.4.1.2. LA OBSERVACIÓN.....	35
4.4.2. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN .....	35
4.4.2.1. CUESTIONARIO.....	35
4.4.2.2. CENSO .....	35
CAPÍTULO V.....	37
5. MARCO PRÁCTICO.....	37
5.1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	37
5.2. DIMENSIONES .....	40
5.2.1 OBJETIVOS .....	40
5.2.2 REALIZACIÓN PERSONAL .....	40

5.2.3. COOPERACIÓN .....	41
5.2.4 TOMA DE DECISIONES .....	42
5.2.5 MOTIVACIÓN .....	42
5.2.6. CONTROL Y EQUIDAD .....	43
5.2.7 LIDERAZGO .....	44
5.2.8 COMUNICACIÓN .....	44
5.2.9 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS .....	45
5.2.10 ESTABILIDAD .....	46
CAPÍTULO VI .....	47
6. PROPUESTA .....	47
6.1. OBJETIVO GENERAL .....	47
6.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	47
6.2.1. DIMENSIONES .....	47
6.2.2. SITUACIÓN ACTUAL .....	47
6.2.3. ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN .....	50
CAPÍTULO VII .....	51
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	51
7.1. CONCLUSIONES .....	51
7.2. RECOMENDACIONES .....	51
8. BIBLIOGRAFÍA .....	52
ANEXOS .....	55
ANEXO I ESCALA DE LIKERT .....	56
ANEXO II ENCUESTA .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1. DIMENSIONES TOMADAS PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN.....	37
FIGURA 2. OBJETIVOS .....	40
FIGURA 3. REALIZACIÓN PERSONAL .....	41
FIGURA 4. COOPERACIÓN.....	41
FIGURA 5. TOMA DE DECISIONES .....	42
FIGURA 6. MOTIVACIÓN .....	43
FIGURA 7. CONTROL Y EQUIDAD.....	43
FIGURA 8. LIDERAZGO .....	44
FIGURA 9. COMUNICACIÓN.....	45
FIGURA 10. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS .....	45
FIGURA 11. ESTABILIDAD.....	46

## **RESUMEN**

La presente investigación aborda un estudio sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del Banco Unión S.A. Agencia Cruce Villa Adela,

El clima organizacional es un tema de importancia para todas las organizaciones y entidades que buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral para alcanzar sus objetivos. El Banco Unión S.A. se enfoca en crecer y consolidar su posición en los primeros lugares del sistema financiero nacional, ofreciendo soluciones ágiles, calidad y atención de excelencia, para la investigación se analizará las dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de la entidad bancaria. El presente documento tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, se utilizó la encuesta y la técnica de observación , la encuesta tiene 10 dimensiones que están adaptadas acorde a las necesidades, características y atributos de los trabajadores de la entidad, para obtener información se utilizó la herramienta de la escala de Likert donde las puntuaciones de escala se obtienen sumando los valores alcanzados por cada pregunta y son: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, desacuerdo, totalmente desacuerdo.

Una vez obtenida los resultados de la encuesta se da importancia a dimensiones las cuales son: comunicación, control y equidad, disponibilidad de recursos, estabilidad laboral y objetivos son factores determinantes del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de dicha entidad posteriormente se procede al planteamiento de posibles propuestas de estrategias y plan de acción mediante el cual se pretende mejorar el clima organizacional para que los trabajadores tengan mayor rendimiento en el desempeño de su trabajo, es necesario que las autoridades competentes tengan conocimiento de los resultados de la investigación para mejorar y sostener los niveles de satisfacción en su desarrollo deberá mantener los niveles apropiados del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional, desempeño laboral, dimensiones del clima organizacional, estrategia y plan de acción



## **INTRODUCCIÓN**

Las instituciones surgen principalmente para desempeñar una función de interés público, sin embargo, no se puede desvincular su funcionamiento de la calidad de los recursos humanos que en ellas prestan sus servicios, las posibilidades de alcanzar los objetivos y las metas de la institución están bajo la responsabilidad de los trabajadores. Por esta razón, la gestión del Talento Humano y las ciencias administrativas, surge la necesidad de estudiar las variables que están vinculadas al clima laboral de una institución, en el cual es fundamental para el éxito de la institución.

La presente investigación comprende un estudio de relevancia en la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del Banco Unión Agencia de Cruce Villa Adela, para ello acudimos a instrumentos de investigación, como el caso de cuestionarios, escala Likert, De tal manera la investigación aborda la percepción que los directivos y empleados de la Agencia del Banco Unión tienen en los diferentes componentes que afectan a la institución. Esta interacción de organización e individuo no es más que un aspecto del clima organizacional, que influyen a la motivación, la satisfacción personal, la comunicación, la cooperación, la toma de decisiones, los objetivos y metas de la organización. en el cual son factores que influyen al desempeño laboral.

De tal manera la investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo porque se pretende obtener la información necesaria a través de la encuesta recopilando los datos necesarios, se usará la técnica de observación en el área de estudio.

Los beneficios del presente trabajo de investigación es lograr obtener un buen clima organizacional en la institución y los trabajadores, para obtener un rendimiento eficiente y de mucha eficacia y que tenga mayor compromiso con el trabajo, generando un entorno positivo en los trabajadores.

A sí mismo, realizar un diagnóstico de todos aquellos elementos organizacionales que están afectando las referencias internas de sus trabajadores con respecto al trabajo.

El propósito fundamental del presente estudio es analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores. Un factor trascendental resulta ser el clima organizacional de la institución que posea, puesto que la satisfacción y la

motivación es un factor determinante en los trabajadores y por esa misma razón en la productividad de la institución. (Luis Roberto Domínguez Aguirre. Álvaro Fabricio Ramírez Campos y Andrés García Méndez en el año 2013) aseguran que, el compromiso y el clima organizacional son actitudes que reflejan un estado psicológico relacionado con los valores y objetivos de una organización.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Muchas empresas e instituciones dejan de ser productivas debido a que no existe un incentivo en el entorno al ambiente de trabajo simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual.

De tal manera los nuevos trabajadores, suelen llegar con mucho potencial y entusiasmo a la empresa para realizar sus funciones laborales, sin embargo, transcurrido el tiempo los trabajadores se sienten desmotivado al no encontrar un clima organizacional adecuado para su desempeño profesional. (Casales, 2000)

La mayoría de los teóricos en este campo, concuerda con que el Clima, entendido como la percepción de los individuos y el medio físico acerca del ambiente interno de la organización, en el cual se desarrolla, influye y afecta el comportamiento de las personas, especialmente su productividad, satisfacción con el empleo y su estabilidad laboral y por el cual el clima organizacional se puede evaluar y mejorar como la clave para la mejora del rendimiento y los resultados. Un antecedente de este estudio que así lo patentiza, es el trabajo de Rivas (1992).

En la Agencia Cruce Villa Adela del Banco Unión S.A. se observó las siguientes problemáticas cotidianas que atraviesa la institución, las cuales son las siguientes:

- Falta de comunicación entre los directivos y trabajadores
- Falencias desfavorables, debido a que no existe trabajo en equipo.
- Existe ciertas condiciones desfavorables en el entorno a la comunicación, y relaciones interpersonales.
- Durante los últimos cinco años la Gerencia del Banco ha realizado cambios significativos, en administración financiera y tecnología; sin embargo, ha descuidado las políticas de recursos humanos, en especial la formalización de política de mejora del clima organizacional y motivación de los empleados.

- Existe cierto descuido de la Gerencia General y Administración respecto a la Gestión del Talento Humano, no existe políticas de incentivo, procedimientos y/o sistemas de medición del clima organizacional.
- Los funcionarios tienen el temor de ser desvinculados al no alcanzar las metas de la institución, motivo por el cual trabajan horas extralimitadas.
- Lo mencionado anteriormente, tiene un efecto negativo en el cual afecta al desempeño laboral de los trabajadores en la agencia de Cruce Villa Adela del Banco Unión S.A. ocasionando despidos, rotación del personal y llamadas de atención.

Entendiendo, que el clima organizacional es “una manifestación del capital afectivo de la organización, también puede ser uno de los factores que genera adversidad en las organizaciones” (Jovell, 2007, p. 185). Lo anterior confirma que el clima organizacional constituye, de hecho, la personalidad de una institución, además, determina y condiciona el comportamiento de los empleados en la entidad bancaria, lo que genera el grado de satisfacción respecto a la actividad financiera desempeñada.

Por otro lado, comprendiendo por desempeño, un proceso permanente en el que se aclara y comunica a los empleados las expectativas de desempeño, y luego se les ofrece coaching y retroalimentación para asegurar las acciones deseadas (Newstrom, 2007). De allí que, aparentemente se observa a un gerente que participa con tiempo de las actividades a realizar por los empleados, y les hacen saber qué es lo que se espera de ellos, lo cual muchas veces no conduce a lograr los resultados esperados por la entidad bancaria, pues esto, crea un ambiente de trabajo inseguro y autoritario que genera un clima hostil en la organización.

Las percepciones que el empleado tiene de las estructuras y procesos que ocurren en la entidad bancaria es denominado clima organizacional, estas percepciones dependen de las actividades realizadas, interrelaciones y experiencias de cada uno de sus miembros, lo cual hace que estos se desempeñen de una manera adecuada.

Tras visitas realizadas a la Agencia Cruce Villa Adela del Banco Unión S.A, se evidenció que varios empleados presentan problemas laborales, no se identifican con la gestión de

la gerencia, por lo que se crea un ambiente laboral desalentador, además existe una comunicación deficiente entre directivos y trabajadores, la falta de trabajo en equipo, el incumplimiento de metas organizacionales, desmotivación, ausentismo y conflictos. Por lo descrito anteriormente, justifica la importancia de realizar la presente investigación sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño de sus actividades cotidianas de los trabajadores de la agencia Cruce Villa Adela del Banco Unión S.A,

La entidad emplea a 39 trabajadores, tiene un prestigio elevado, y atiende a más de 5000 clientes; aspectos que hacen necesario revertir ese ambiente des motivante.

y promover un lugar apropiado para el desempeño efectivo del personal.

Los trabajadores en la entidad, en sus diferentes áreas, manifiestan sentimiento de desmotivación y quejas, siendo los jefes y supervisores quienes aparentemente no generan un ambiente propicio para relacionarse con los trabajadores y que si bien, buscan formas de mejorar la calidad de sus productos así también estructuralmente, pero al parecer estos cambios crea dispersión de procedimientos y funciones en las diferentes áreas, los mismos que no se cumplen y no son claros, así mismo las personas asignadas en cada lugar de trabajo son en un gran porcentaje empíricas, sin entrenamiento profesional, así mismo existe insatisfacción por la remuneración salarial, dado los horarios extralimitados de trabajo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Unión S.A. en la Agencia de Cruce Villa Adela?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVOS GENERALES**

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Unión S.A. Agencia Cruce Villa.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar y definir el Clima Organizacional y el desempeño laboral y otros temas inherentes a la investigación.

- Realizar un diagnóstico del estado actual del Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del Banco Unión S.A. en la Agencia Cruce Villa Adela
- Analizar las dimensiones que se evaluarán en el Clima Organizacional
- Plantear estrategias orientadas a mejorar la comunicación, motivación y liderazgo para mejorar el clima organizacional y desempeño laboral del Banco Unión S.A. en la Agencia Cruce Villa Adela.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Las numerosas razones que existen para que el Gerente del Banco Unión S.A. Agencia Cruce Villa, tengan un clima organizacional que con lleve al efectivo desempeño laboral de los trabajadores. Cabe mencionar que, los trabajadores que trabajan en equipo, llegan a ser exitosos, cuando llegan a compartir un elemento común en sus aspiraciones individuales, lograr que el personal se sienta involucrado e inspirado con su trabajo.

En la presente investigación existe una problemática empresarial en el Banco Unión S.A. Agencia Cruce Villa Adela, que ha impulsado a los trabajadores a exigir sus derechos a través de sus propios medios, para que mejore las condiciones laborales de trabajo en torno a un clima organizacional más favorable; en virtud que los directivos de dicha Entidad Bancaria pasan por alto muchos aspectos que para los trabajadores son primordiales en el desarrollo de su trabajo diario, tomando en cuenta no solo el aspecto económico favorable para el Banco, también los beneficios que ésta ofrece a sus colaboradores, dado que el Talento Humano es el principal fundamento de la organización y merece los incentivos y reconocimientos que lo motiven a continuar trabajando y poniendo en práctica todas sus habilidades y destrezas a favor de la misma. De tal manera, si persiste un clima organizacional desfavorable en la agencia bancaria mencionada, continuará incidiendo negativamente sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

En este entendido y teniendo en cuenta que el clima organizacional está determinado por la percepción que tiene los trabajadores acerca de los elementos y el ambiente que los rodean, se pretende realizar un estudio acerca de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la entidad mencionada anteriormente.

#### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La presente investigación tiene aporte teórico significativo al profundizar y estudiar la teoría administrativa del clima organizacional, desempeño laboral y los factores que indiquen en estos aspectos; además pretende analizar y reforzar teorías referidas a los métodos de comunicación eficiente, disminución de conflictos, reconocimientos públicos, la práctica de liderazgo participativo.

De tal manera, se justifica el estudio desde el punto de vista teórico, porque se propondrá y analizará los elementos teóricos en torno a la concepción del clima organizacional, los tipos de clima y su incidencia en el desempeño laboral.

#### **1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar sus objetivos, motivo por el cual se realizará la investigación de las influencias del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Unión S.A en la agencia de cruce villa Adela de El Alto. Se analizará sobre los criterios de comunicación y motivación que es un elemento esencial que impacta directamente en la percepción del clima organizacional.

#### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN HISTÓRICA**

Desde la fundación de la entidad financiera denominada Banco Unión S.A. el 28 de Julio de 1979 mediante escritura pública N° 93 En fecha 5 de noviembre de 1981 se crea la entidad financiera, en el cual se enfoca en crecer y consolidar su posición en los primeros lugares del sistema financiero nacional, manteniendo un permanente compromiso con el desarrollo del País a través de servicios financieros integrales, eficientes y modernos, ofreciendo soluciones ágiles y sobre todo calidad y atención de excelencia, por eso consideramos que esta investigación va a contribuir para el logro de estos objetivos.

#### **1.4.4. JUSTIFICACIÓN LEGAL**

En la presente investigación de estudio se justifica porque en el Distrito Nro. 3 de la Zona Cruce Villa Adela de la ciudad de El Alto brinda la facilidad de realizar transacciones financieras, económico, legal de forma segura a la población en general.

## **1.5. ALCANCE**

### **1.5.1. ALCANCE TEMPORAL**

La investigación se realizará en la Agencia de Cruce Villa Adela del Banco Unión S.A, Se desarrollará en los meses de septiembre a noviembre de la gestión 2021.

### **1.5.2. ALCANCE GEOGRÁFICO**

El presente trabajo tiene como espacio al personal del Banco Unión S.A en la Agencia de Cruce Villa Adela, ubicada en la calle Ladislao Cabrera Nro. 1017 entre calle 1 y Avenida Bolivia de la Ciudad de El Alto. del Departamento de La Paz.

### **1.5.3. ALCANCE INSTITUCIONAL**

El alcance de la investigación, está referido a los siguientes aspectos:

- Analizar los factores que afectan el clima organizacional en la Entidad Bancaria.
- Explicar de qué manera un clima organizacional desfavorable, afecta el desempeño laboral de los empleados.
- El estudio de los factores que incide en el clima organizacional, y este a su vez influyen en el desempeño laboral, permitirá formular una propuesta o lineamientos para superar los problemas de un clima organizacional deteriorado que atraviesa de la Agencia Cruce Villa Adela del Banco Unión S.A.

## **1.6. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

Variable dependiente: Desempeño laboral

Variable independiente: Clima Organizacional.

### **1.6.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES**

- a) Desempeño laboral: Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.
- b) Clima Organizacional: Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de: realización personal, los objetivos,



cooperación, toma de decisiones, motivación, control y equidad, liderazgo, comunicación, disponibilidad de recursos y estabilidad. (Aguilar, 2011).

## 1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
<p align="center"><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> (Variable Independiente)</p>	<p>Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo</p>	<p><b>Motivación laboral</b></p>	<p>Motivación en el Desempeño del Trabajo</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo. 2. De Acuerdo. 3. Indiferente. 4. En Desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>Censo</p>
		<p><b>Liderazgo</b></p>	<p>Estilo de Liderazgo</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo. 2. De Acuerdo. 3. Indiferente. 4. En Desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>Censo</p>
		<p><b>Control y Equidad Laboral</b></p>	<p>Equidad en el Trato y Retribuciones</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo. 2. De Acuerdo. 3. Indiferente. 4. En Desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>Censo</p>
		<p><b>Estilos de Comunicación</b></p>	<p>Sistema de Comunicación</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo. 2. De Acuerdo. 3. Indiferente. 4. En Desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>Censo</p>
		<p><b>Disponibilidad de recursos</b></p>	<p>Infraestructura y Equipos</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo. 2. De Acuerdo. 3. Indiferente. 4. En Desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>Censo</p>
		<p><b>Estabilidad Laboral</b></p>	<p>Permanencia y Desempeño</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo. 2. De Acuerdo. 3. Indiferente. 4. En Desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>Censo</p>

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (Variable Dependiente)	La calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización, desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización.	<b>Objetivos</b>	Grado de Cumplimiento	1. Totalmente de acuerdo. 2. De Acuerdo. 3. Indiferente. 4. En Desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo.	Censo
		<b>Realización Personal</b>	Satisfacción Personal	1. Totalmente de acuerdo. 2. De Acuerdo. 3. Indiferente. 4. En Desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo.	Censo
		<b>Cooperación</b>	Trabajo en Equipo	1. Totalmente de acuerdo. 2. De Acuerdo. 3. Indiferente. 4. En Desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo.	Censo
		<b>Toma de Decisiones</b>	Capacidad de Tomar Decisiones	1. Totalmente de acuerdo. 2. De Acuerdo. 3. Indiferente. 4. En Desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo.	Censo

Fuente. Elaboración propia.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos, todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos ya afectan al comportamiento de los individuos a medios y largo plazo tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización. SCHULER R.S. (1992)

De acuerdo con prieto (2013). El talento humano es considerado la clave del éxito de una empresa, con una acertada gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida en el trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

##### **2.1.1. OBJETIVOS DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano comprende una serie de procesos que tienen el objetivo de atraer, retener y fidelizar a quienes trabajan en una empresa. Con el trabajo de esta área es posible obtener mejores resultados en el desempeño de cada uno de los empleados de una empresa, lo que favorece el alcance de las metas empresariales.

Entre los 5 objetivos de la gestión de Talento Humano, se citan los siguientes:

- Atraer trabajadores
- Uno de los principales objetivos del equipo de gestión de talento humano es la atracción de trabajadores. Esta Permite captar a candidatos calificados o con la capacidad de adquirir las competencias necesarias para el puesto que desempeñarán y los objetivos de la empresa.
- Retener y motivar a los empleados
- Proporcionar a su empresa colaboradores calificados, satisfechos con su puesto de trabajo y fieles al negocio. Esto se puede lograr mediante la motivación, que

implica que cada empleado se identifique y comprometa con la empresa; así como también con la ayuda que se ofrezca a aquellos para crecer profesionalmente dentro de la compañía.

- Evaluar el desempeño de los empleados
- De esta forma se puede medir el desempeño de los trabajadores para tomar medidas que ayuden a identificar su contribución e importancia para la empresa. Así también se pueden tomar medidas, además Para mejorar el desempeño de los colaboradores, por ejemplo, mediante capacitaciones.
- Lograr la mayor productividad de los trabajadores
- A través del entrenamiento y la motivación de empleados para alcanzar sus objetivos trazados.
- Velar porque se mantenga un buen clima laboral
- Para ello puede establecer políticas éticas que propicien un mejor comportamiento entre los trabajadores. Otras formas de motivar un buen clima laboral son:
- Mostrar preocupación por cada empleado, Reconocer los logros de los miembros del equipo, Manejar estrategias de flexibilidad respecto al lugar y horario de trabajo, Crear actividades recreativas fuera del trabajo, etc.

Entre los métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales de los trabajadores en una organización se sugiere:

#### a) PLAN DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Un programa efectivo de capacitación para tus colaboradores que les brinde educación y preparación, pero a la vez les permita tener un control de su propio aprendizaje, maximiza los niveles de eficacia y aumenta el rendimiento.

Los programas de formación en línea con modalidad e-learning son una opción cada vez más atractiva, ya que permite a los empleados aprender a su propio ritmo sin disponer de un horario y con acceso al material de estudios de forma inmediata.

#### b) COACHING

El coaching es un método muy efectivo, sobre todo cuando se trabaja con base en plazos y metas. Los beneficios de este enfoque incluyen la mejora de la comunicación y

habilidades para resolver problemas, el aumento de la calidad y cantidad del trabajo y la transferencia del aprendizaje.

En este método, la persona se beneficia de contar con el apoyo de un compañero o líder que tiene la experiencia necesaria y lo puede ayudar a fortalecer las competencias funcionales requeridas para desempeñar más efectivamente el puesto de trabajo.

#### c) EQUIPOS DE MULTIDISCIPLINARIOS

La puesta en marcha de proyectos por parte de equipos multidisciplinarios y no de forma individual, aumenta la responsabilidad, el interés, la motivación y el sentido de pertinencia del empleado, quien además será capaz de probar nuevas habilidades, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de especialización.

Al llevar a cabo esta práctica se fomenta el aprendizaje colaborativo y la participación de los colaboradores con distintas competencias que pueden enriquecerse entre sí. Cuando detectas que una persona de tu equipo tiene la necesidad de adquirir o reforzar alguna habilidad en particular puede ser de gran apoyo que comparta con colegas que por su área de trabajo tienen más desarrollada dicha competencia.

#### d) ROTACIÓN DE TRABAJO

La rotación de puestos de trabajo, así como el entrenamiento cruzado, se basa en el aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que te permite detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad.

Esto puede realizarse durante varias horas, meses o incluso años y es muy funcional para aumentar el interés de los trabajadores.

#### e) CAMBIOS LATERALES

Este método consiste en mover a un colaborador a una posición diferente, pero con status, remuneración y responsabilidades similares; lo que aumenta la flexibilidad y la comunicación entre las unidades de trabajo y es ideal para pequeñas y medianas empresas. Las ventajas que ofrece, tanto para la empresa como para el empleado, se deben a los nuevos retos y al desarrollo de nuevas habilidades sin la necesidad de proporcionarles mayores responsabilidades. (Pérez O., 2016).

### **2.1.2. LA ORGANIZACIÓN**

Las personas no podemos vivir aisladas, necesitamos de una continua interacción con nuestros semejantes y así poder satisfacer nuestras necesidades al socializar, además las personas necesitan del trabajo en equipo para cumplir con ciertos objetivos que con el trabajo individual no podrían alcanzarse.

Según (Daft, 2005, p. 45), define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente. Una de las características principales, de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas.

Se puede concluir entonces que, las organizaciones son sistemas sociales que están conformados por individuos, los cuales están coordinados e interactúan bajo un conjunto de normas y políticas con el propósito de cumplir objetivos específicos.

Desde una perspectiva psicosocial, uno de los efectos más importantes de las organizaciones en la vida de los individuos lo constituye su papel “moldeador” de la identidad tanto individual como social. Desde la ciudadanía (como miembros de un Estado) hasta las creencias o prácticas espirituales (como miembros de determinada religión) hasta las profesiones y oficios (como asociados o integrantes de organizaciones profesionales), la identidad de los individuos se va construyendo muy de la mano con las normas, valores, relaciones y objetivos que caracterizan a las organizaciones que pertenecemos y viceversa las organizaciones van formando su cultura con base en los valores de la sociedad. (García, 2005).

### **2.1.3. ÁREAS ADMINISTRATIVAS**

“Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos” (Chiavenato, 2009, p.13)

La administración en la actualidad a más de planificar, organizar, dirigir y controlar tiene la labor de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y

haciendo uso de los recursos disponibles, alcancen con eficacia y eficiencia las metas y objetivos organizacionales.

Dado que la administración es una ciencia dinámica, que debe enfrentar nuevas realidades de la competencia, le corresponde al grupo administrativo diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia metas seleccionadas y para ello juega un papel fundamental el desarrollo organizacional como instrumento para el logro del cambio. El comportamiento organizacional que es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se da entre los mismos; analiza el clima Organizacional que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Chiavenato, 2009, p.13).

#### **2.1.4. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional ha sido un concepto que se indagado desde varias décadas atrás, y que ha adquirido gran importancia con los años, lo que evidencia que este tema ha dejado de ser periférico en las organizaciones para convertirse en un aspecto relevante a investigar.

De acuerdo con (Domínguez L, Ramírez A, García A, 2013, Págs. 62-63)

“El clima organizacional se fundamenta en las percepciones individuales frecuentemente se define como patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos característicos de la vida en la organización, se refieren a las situaciones actuales dentro de una organización y los vínculos entre dos grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral”. A manera de resumen, el clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Según pintado (2007, pg.192)

El clima organizacional es el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma de como los trabajadores perciben su trabajo su rendimiento, su productividad, su satisfacción.



De acuerdo a las investigaciones de Foreland y Glimer, consideran que el clima organizacional es un conjunto de factores que detallan la razón de ser de la empresa, así como la diferencia de una organización con otra, este comportamiento es variable e influye en la manera de actuar de los trabajadores. (Prado, 2014).

Por consiguiente, el desempeño, comportamiento y la forma de proceder de los colaboradores de la empresa va a estar firmemente relacionado con el ambiente organizacional, por tal motivo se puede inferir que dicho clima representa la esencia de la empresa, de ahí parte cómo los colaboradores se relacionan con la organización, de esto dependerá el desempeño, lo productivo que sean y la satisfacción al momento de ejercer sus actividades. (Quintero, 2008).

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. (Chiavenato I., 2009) Para Goncalves, A. (2000). El Clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

También se manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social (Méndez, 2006).

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la institución.

Según Brunet, el clima organizacional posee las siguientes características: (Brunet, 1987).

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.

- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura. Por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Para (Méndez, 2006) el clima organizacional posee las siguientes características:

- Incluye elementos objetivos estructurales de la organización. Son los aspectos formales e informales que la persona encuentra en la organización, que pueden entenderse en el marco de variables tales como objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, toma de decisiones, motivación y control, comunes a todas las personas de la organización y son consideradas como parámetros sobre los cuales se establecen procesos de integración social.
- Contempla los aspectos subjetivos que el individuo, en el proceso de interacción social con el líder, los compañeros y la organización, construye con base en su

experiencia, creencia, percepciones, grado de participación y actitud, aspectos que se convierten en objetos de medición en la identificación del clima organizacional.

- Incluye la capacidad que tiene el individuo de cambiar las condiciones objetivas que le permitan ajustar sus percepciones del clima organizacional; aspecto que reafirma la visión integracionista de la definición. Respecto a este componente, otras definiciones señalan el carácter dinámico de la organización, así como de los comportamientos de las personas.
- La construcción del clima organizacional que cada individuo realiza (elementos subjetivos) por las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social con otras personas de la organización (jefes y compañeros de trabajo) en el marco de variables (elementos objetivos y estructurales), tienen incidencia en aspectos de tipo subjetivo, como la satisfacción en el trabajo, y la motivación que se reflejan en aspectos objetivos de la organización, por ejemplo, los niveles de eficiencia y de productividad.

La teoría de clima organizacional de Likert (como se citó en Brunet); establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los empleados perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional.

#### **2.1.4.1 VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT**

**VARIABLES CAUSALES:** Son las variables independientes, las cuales determinan el sentido en que una organización evoluciona.

**VARIABLES INTERMEDIAS:** Están destinadas a medir el estado interno y la salud de una organización

**VARIABLES FINALES:** Son variables dependientes que resultan del efecto conjuntos de los dos precedentes. Reflejan el resultado obtenido por la organización.

La teoría de Clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las

condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción. Para este autor, existen algunos factores que influyen en la percepción del clima organizacional como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. Asimismo, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima, las cuales son orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura organizativa y administrativa como las reglas, decisiones, competencias y las actitudes.

- Variables Intermedias: Orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- Variables Finales: Surgen como resultado del efecto de las variables y causales intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, niveles de costos, calidad y utilidades.

Esta teoría es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional debido a que postula el surgimiento y establecimiento de un clima participativo, es decir, será necesario asumir este tipo de clima lo que permitirá una óptima percepción de los trabajadores hacia el ambiente laboral, afirmando de esta manera, que aquella organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tendrán un clima positivo y finalmente alcanzaran un mejor rendimiento dentro de la organización.

#### **2.1.4.2. TIPOS DE CLIMAS**

Por su parte, el investigador Rousseau (1988), hizo diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima organizacional, los mismos que se describen a continuación.

- **CLIMA PSICOLÓGICO:** es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, es decir, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas puesto que, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea particular y las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.
- **CLIMA AGREGADO:** implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico, como se observa en el trabajo en grupo, departamentos, división, planta, sector, organizaciones, entre otros. Los climas agregados se construyen con base en las pertinencias de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal e informal y en acuerdo consenso dentro de la unidad respecto a percepciones implicaría un significado compartido. Sin embargo, hasta la fecha no existen investigaciones que hayan justificado esta relación entre las percepciones agregadas y la interpretación. Quedan varias dudas que aún persisten, cuando se trata de entender si el clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real, los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad.
- **CLIMA COLECTIVO:** surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contactos del comportamiento. A diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando percepciones individuales de los factores situaciones y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se han considerado elementos

de producción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración y la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situaciones, como el área funcional, la ubicación y los cambios explican otros grupos. En el caso del clima colectivo (grupo estadístico), se decide que Las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel no haya sido evaluado de manera satisfactoria en términos empíricos. (Universidad del Bio - Bio, 2015, p. 12).

#### **2.1.4.3. FACTORES**

Son nueve factores que repercuten en la generación del clima organizacional (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad). (Litwin & Stinger, 2004).

- **ESTRUCTURA.** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento es la composición orgánica, plasmada en el organigrama de la institución. Dependiendo de cada organización, la estructura se optimiza mediante normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la organización.
- **RESPONSABILIDAD.** Este aspecto va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre los trabajadores.
- **RECOMPENSA.** Este factor se refiere a lo que se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo. Básicamente, un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, y un plan de incentivos.
- **DESAFÍO.** En la medida en que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

- **RELACIONES.** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
- **COOPERACIÓN.** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- **ESTÁNDARES.** Hace referencia a un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
- **CONFLICTO.** El conflicto es generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- **IDENTIDAD.** También denominado sentido de pertenencia, es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional.

#### **2.1.4.4. DIMENSIONES**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

(Sandoval, 2004, p.85) cómo se citó a Litwin y Stringer resalta que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la institución, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.



- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada. (Velásquez, 2003).

### **2.1.5. Desempeño Laboral**

Son todas las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que están sujetos a mediciones a través de evaluación de puestos, calificación laboral y profesional, de modo que se mide en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertinencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales (Chiavenato, 2015)

Ivancevich (2005) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal e informal, en el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que

Los trabajadores preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados. Aguirre (2000) la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de abandono, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, insinúa que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

Continuo. Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.

Sistemático. Para garantizar la objetividad del proceso, que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.

Orgánico. Se aplica a toda la organización, no se han determinados los departamentos.

En cascada. Cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha actuado como evaluador y ha sido evaluado por personas de la propia organización.

De expresión de juicios. Se ponen de manifiesto, de forma rigurosa y constructiva, los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones.

En relación con el trabajo habitual. Se considera la importancia que la persona tiene para la organización en relación con el desempeño en su cargo actual.

Histórico. El evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, generalmente un año a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores.

Prospectivo. Se establece el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que son precisas tomar para ello.

Integrador. Con este control del individuo se intenta descubrir lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarle a mejorar el desempeño futuro a fin de que cada vez se integre más a la organización.

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo. Se define el desempeño, como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Por otra parte, en cuanto al término gestión, en la actualidad existe cierta indefinición entre los términos gestión, dirección y administración, lo cual en gran medida ha estado determinado por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos

se les otorga. Gestión, proviene de la acepción latina *gestionis*, acción del verbo *gènerè* que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera (García, 2008).

En los últimos períodos, se ha empleado con frecuencia el término gestión al tratarse del desempeño, el que será utilizado a los efectos de la presente investigación, bajo los supuestos de que la organización se desempeña en un entorno dinámico y como definición conceptual se acepta como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de Enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo que es un concepto más amplio (Osorio & Espinosa, 1995).

Cravino (2006) define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente. El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

- **Teoría de Desempeño Laboral según Hacker “Desempeño Laboral y proceso de Acción**

El psicólogo (Hacker W., 1994, págs. 91-120) desarrolla una teoría de desempeño laboral que goza de gran prestigio en la psicología del trabajo en Europa. Es de corte cognitiva y se fundamenta en el procesamiento de la información, pero solo aquella información que está estrechamente relacionada con la conducta. Si bien, en esta teoría se pueden apreciar aspectos comunes con otras teorías cognitivas de la conducta, la diferencia radica en que se especializa en entornos laborales. Este autor plantea dos perspectivas, la primera es la acción que se deriva desde una meta hasta un plan, su ejecución y el feedback posterior; la segunda indica que la acción está determinada por cogniciones que se dan de manera consciente o automática. Señala también que esta acción está compuesta 23 por 6

pasos: desarrollo de metas, orientación, generación de planes, decisión, ejecución-control y Feedback.

Según esta teoría se puede señalar que el proceso de acción de comunicación para un buen desempeño laboral consta de dos perspectivas las cuales llevarían a la acción desde la meta hasta la culminación del plan teniendo en cuenta su ejecución y la retroalimentación.

- **Teoría de Desempeño Laboral según Campbell**

El modelo teórico propuesto por (Campbell P., 1993, págs. 164-167), propone que “el desempeño laboral es la acción y no los resultados de la misma”. El autor 24 señala que el conocimiento declarativo, el conocimiento de los procedimientos, las destrezas y la motivación, son primordiales para determinar una conducta y establece ocho componentes para el desempeño, los cuales son: rendimiento de la tarea específica del puesto, rendimiento de tareas no específicas del puesto, rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y de los pares, supervisión, liderazgo y administración.

Según este autor el desempeño laboral es una acción y no los resultados que produce una acción además nos describe los componentes se debe establecer para determinar una conducta.

- **Características del Desempeño Laboral**

**DISCIPLINA:** Qué es Disciplina: La disciplina es la capacidad de las personas para poner en práctica una serie de principios relativos al orden y la constancia, tanto para la ejecución de tareas y actividades cotidianas, como en sus vidas en general. Como tal, la palabra proviene del latín disciplina.

**PROACTIVIDAD:** El comportamiento proactivo implica actuar antes de una situación futura, en lugar de sólo reaccionar. Significa tomar el control y hacer que las cosas sucedan en lugar de simplemente ajustarse a una situación o esperar a que suceda algo.

**Conocimiento del trabajo:** hace referencia a esos trabajadores capaces de generar ideas. Trabajadores cuyo principal valor es su capacidad de trabajar con la mente, pensar nuevas soluciones, analizar la información y definir estrategias.

**MOTIVACIÓN:** Son aquellos procesos que dan cuenta del nivel de intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por llegar a conseguir una meta. (Robbins, 2014) Voluntad que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 2014)

**PERCEPCIÓN:** Representan el conjunto de procesos de extracción y selección de información relevante que se encargan de generar un nivel de estado de claridad y lucidez que permita un adecuado desempeño dentro del mayor grado de racionalidad y coherencia posibles con el mundo circundante. (Oviedo, 2017).

- **Ventajas**

Las ventajas y desventajas del clima organizacional se presentan como veremos ahora en mayor profundidad, las consecuencias positivas pueden ser el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras. Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización. Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Estas se producen cuando el clima es malo.

Las ventajas son condiciones favorables, que se designan a favor de un individuo (persona) que están sujetas en tener superioridad o mejoría en los diversos aspectos, en el cual anticipa el objetivo.

- **Importancia**

El clima organizacional tiene un papel de suma importancia y el clima laboral se entiende como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo.

Donde la cualidad se refiere a la trascendencia y el valor que ocupa, en el cual se trata de un término que permite hacer referencia relevante.

- **Procedimiento**

De acuerdo a lo establecido por el autor nos indica el procedimiento por el cual todas las metas organizaciones influyen de alguna manera en el desempeño laboral y cómo estas metas se transforman en acciones para poder lograr el cumplimiento de las mismas de manera eficaz.

### **CAPÍTULO III**

#### **3. MARCO INSTITUCIONAL**

EL marco institucional es el conjunto de instituciones, organizaciones encargadas de coordinar y tomar decisiones mediante el funcionamiento de un estado o país.

#### **LEY 1488 DE LOS BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS**

Es la Actividad de intermediación financiera y de prestación, el cual consiste en la captación de recursos, incluidas las operaciones de mesa de dinero, con el propósito de otorgar financiamiento créditos e inversiones en valores, y solo se realizará por las entidades bancarias y de más instituciones financieras, ahorro y préstamo en general.

#### **CAPITULO I DE LAS DEFINICIONES ARTICULO 1°**

Para efectos de la presente Ley, se usarán las siguientes definiciones, siendo las mismas de carácter indicativo y no limitativo:

art Oficina urbana o provincial que funcionalmente depende de una sucursal o directamente de la oficina central de una entidad de intermediación financiera.

#### **Ley de Servicio Financieros 393 (ASFI) CAPITULO VI PROTECCIÓN DEL CONSUMIDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS CONDUCTA Y DEFENSORÍA DEL CONSUMIDOR.**

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros; la protección del consumidor financiero; y la participación del estado como rector del sistema financiero, velando por la universalidad de los servicios financieros y orientado su funcionamiento en apoyo de las políticas de desarrollo económico y social del país.

Artículo 71.- (CONTENIDO MÍNIMO). El Código de Conducta elaborado por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, mínimamente debería contener.

- a. Principios básicos generales.
- b. Tratamiento de la información.
- c. Calidad de Atención al cliente.

- d. Capacitaciones, calidad en el trato y condiciones de trabajo de los trabajadores de la Entidad Financiera.
- e. Atención de reclamos.
- f. Conducta con otras instituciones.
- g. Ambiente laboral.
- h. Transparencia.

Artículo 72.- (INCUMPLIMIENTO AL CÓDIGO DE CONDUCTA). El incumplimiento al código de conducta por parte de una Entidad Financiera, le hará pasible a sanciones.

El Banco Unión S.A. fue fundado en fecha 28 de julio de 1979, mediante Escritura Pública Nro. 93 de fecha 05 de noviembre de 1981. En mayo del año 1982, el Banco Unión S.A. inauguro su primera oficina en la ciudad de La Paz, posteriormente, abrió sus oficinas en la ciudad de Santa Cruz en octubre de 1982. En noviembre de 2003, ingresa a la sociedad, la NAFIBO SAM (Nacional Financiera Boliviana SAM) con una participación accionaria del 83,2%, mediante la capitalización de USD 14 millones de la deuda subordinada (PROFOP), estando el 16,8% restante en mano de privados bolivianos.

Desde el año 2004 hasta el año 2006 el Banco inicio una importante etapa de reorganización. A partir del 2006, Banco Unión S.A., muestras favorables indicadores de rentabilidad, en promedio mejores a los de la banca, gracias a mayores ingresos financieros por el importante aumento de los activos bancarios, así como no financieros, lo que deja como resultado mejores niveles de eficiencia.

El objetivo rector de Banco Unión S.A. se enfoca en crecer y consolidar su posición en los primeros lugares del Sistema Financiero Nacional, generando las mejores ratios de rentabilidad al Banco y manteniendo un permanente compromiso con el desarrollo del país a través de servicios financieros integrales, eficientes y modernos, ofreciendo soluciones ágiles y sobre todo calidad y atención de excelencia.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

La presente investigación tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo, donde nos permitirá arribar a descubrir los factores inherentes al clima organizacional que inciden el desempeño laboral, recopilando datos a través de observaciones participativas como ser la encuesta y la escala de Likert, y al mismo tiempo se utilizara la técnicas e instrumentos de observación. A si mismo permitirá comprender el fenómeno del clima organizacional desfavorable. Finalmente, éste enfoque posibilitará la formulación de una propuesta práctica, que contribuya a mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Unión S.A. en la agencia cruce villa Adela de El Alto.

##### **4.1.1. ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se encuentra en el área de recursos humanos ya que los trabajadores es el recurso más valioso de una empresa.

##### **4.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de carácter descriptivo, pretende analizar los factores que influyen negativamente en el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Entidad Bancaria.

El trabajo de investigación es de carácter descriptivo y explicativo, porque pretende analizar los factores que influyen negativamente en el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la Entidad Bancaria.

### **4.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Sampieri, metodología de investigación (1998). El presente trabajo de investigación presenta un enfoque cuantitativo y cualitativo, utilizando el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías y también la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y se describirá el fenómeno de estudio.

Método: Para realizar la investigación se utilizó el método inductivo y correlacional:

#### **4.2.1.1. MÉTODO INDUCTIVO**

Es el procedimiento de investigación que se aplica a principios descubiertos a casos particulares, donde se coloca en práctica el razonamiento, que se aplicará en el análisis e interpretación de resultados mediante la observación directa. según Hernández Sampieri (2006 pg. 107).

#### **4.3. UNIDADES DE OBSERVACIÓN Y DECISIÓN MUESTRAL**

Robbins y Coulter (2008) mencionan que la unidad de análisis generalmente son las dimensiones, se entiende por unidades de observación ya sean sobre (procesos, objetos, personas) donde analiza y elige una alternativa para resolver el problema. La investigación tendrá como unidad de análisis y unidad de observación a los factores que son: Clima Organizacional y desempeño laboral en el Banco Unión S.A. en la Agencia Cruce Villa Adela.

#### **4.3.1. POBLACIÓN SUJETO DE ESTUDIO**

Población (Universo): es el conjunto de personas que conforman una determinada área geográfica, que dan información sobre las unidades de observación.

En la presente investigación la población sujeta de estudio serán todas las personas que trabajan en el Banco Unión S.A. en la agencia cruce villa Adela. Actualmente trabajan 39 empleados en la entidad bancaria, quienes están organizados en dos áreas estratégicas, una referida a la Administración, y la otra a las operaciones bancarias y comerciales.

<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Cantidad de funcionarios públicos encuestados</b>
<b>Gerente</b>	3
<b>Administrativos</b>	4
<b>Banca Personas</b>	8
<b>Cajeros</b>	10
<b>Tesoreros</b>	2
<b>Microcréditos</b>	8

<b>Atención Al Cliente</b>	4
<b>Total</b>	39

Fuente. Elaboración propia (Unidad de Análisis)

#### **4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **4.4.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

###### **4.4.1.1. LA ENTREVISTA**

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas, mediante una conversación personal, que ayuda a recoger información más cualitativa según el autor Best Sellers (2016). La entrevista se realizará por el número de personas ya sea (Individual y Grupal).

###### **4.4.1.2. LA OBSERVACIÓN**

Esta técnica consiste para identificar el comportamiento ya sea un hecho o un caso y tomar información, en este caso que tienen los funcionarios del banco en relación al clima organizacional y desempeño laboral.

##### **4.4.2. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

###### **4.4.2.1. CUESTIONARIO**

Este instrumento permitirá recolectar información de manera coherente y organizada, con preguntas abiertas, cerradas, múltiples y/o de llenado, para obtener el testimonio real y necesario, que servirá en el análisis de los factores que inciden en el clima organizacional y desempeño laboral.

###### **4.4.2.2. CENSO**

El censo poblacional es el número elemento sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Utiliza todos los elementos disponibles de una población definida. Es un estudio de todo y cada uno de los elementos de la población para obtener una misma información. (Hernández, 2017)

El objeto principal del trabajo de investigación es obtener información necesaria sobre las características o parámetros de una población. La población a estudiar esta claramente definida y limitada, bajo la perspectiva de un censo poblacional. Las unidades de observación o informantes están constituidas por todo el personal involucrado

directivamente en la función de gestión en el Banco Unión S.A. en la agencia cruce villa Adela. Se tomará como sujeto de estudio a los treinta y nueve 39 trabajadores de la entidad bancaria que es una población finita.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PRÁCTICO

#### 5.1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se diseñó un cuestionario, fue adaptado y elaborado bajo los parámetros del instrumento de medición del clima organizacional (IMCO), diseñada por el profesor (Méndez C. 2012). Se empleará las variables descritas anteriormente en el acápite operacionalización. De las cuales se tomaron las necesarias, las mismas fueron adaptadas para que se constituya un instrumento que se acomode a las necesidades del Banco Unión Agencia Cruce Villa Adela.

La encuesta estará elaborada por 30 preguntas y 10 dimensiones, las cuales serán entregadas a los trabajadores de investigación en forma de cuestionario para obtener la información necesaria.

Las 10 dimensiones serán adaptadas acorde a las necesidades, características y atributos de los trabajadores de la institución, las cuales son las siguientes; objetivos, realización personal, cooperación, toma de decisiones, motivación, control y equidad, liderazgo, comunicación, disponibilidad de recursos y estabilidad. Se considera de gran importancia dentro del diagnóstico de clima organizacional,

En la siguiente figura se presenta las 10 dimensiones por las que está constituido el instrumento de medición aplicado.

FIGURA N°1. DIMENSIONES TOMADAS PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN



Fuente. Elaboración Propia 2021

Para obtener información necesaria se utilizará la herramienta de medición de la escala de Likert donde las puntuaciones de este tipo de escala se obtienen sumando los valores alcanzados por cada pregunta. Estas escalas son: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, desacuerdo, totalmente desacuerdo.

CUADRO 1. PUNTUACIÓN ESCALA DE LIKERT

NRO.	DIMENSIONES	ESCALA DIMENSIÓN LIKERT	
		PUNTUACIÓN	ÍTEMS
1	OBJETIVOS	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
2	REALIZACIÓN PERSONAL	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
3	COOPERACIÓN	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
4	TOMA DE DECISIONES	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.

5	MOTIVACIÓN	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
6	CONTROL Y EQUIDAD	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
7	LIDERAZGO	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
8	COMUNICACIÓN	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
9	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
10	ESTABILIDAD	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.

		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.

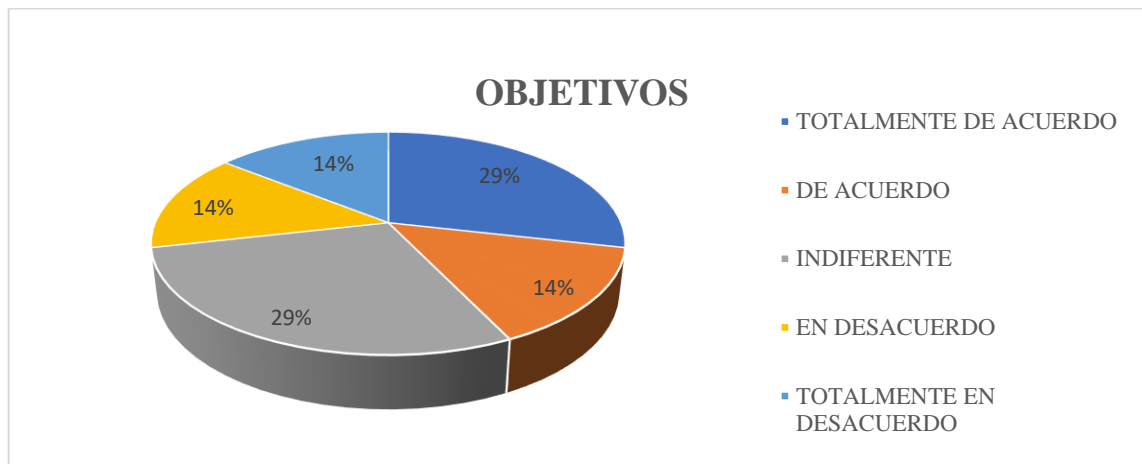
Fuente. Elaboración Propia

## 5.2. DIMENSIONES

### 5.2.1 OBJETIVOS

- Conozco y entiendo los objetivos, políticas que tiene la institución.
- Al ingresar a trabajar a la institución recibí la información necesaria y sobre los objetivos, políticas y reglamentos de esta.
- La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de la institución, es la adecuada.

FIGURA 2. OBJETIVOS



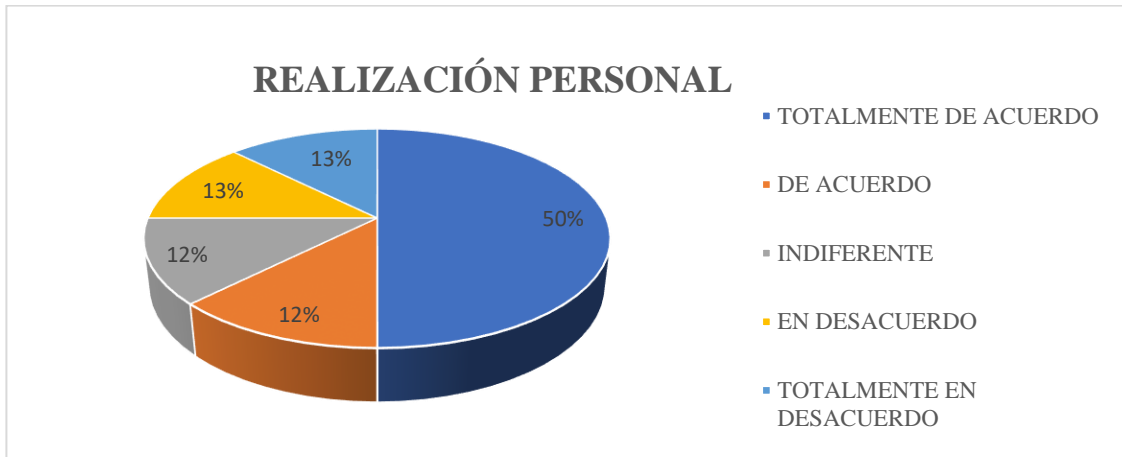
Fuente. Elaboración propia.

### 5.2.2 REALIZACIÓN PERSONAL

- Siento que dentro de la institución existen posibilidades de progresar.
- En la institución los superiores se preocupan por el éxito de sus subordinados.
- La institución me proporciona una adecuada capacitación, para desarrollar y mejorar mis habilidades.



FIGURA 3. REALIZACIÓN PERSONAL

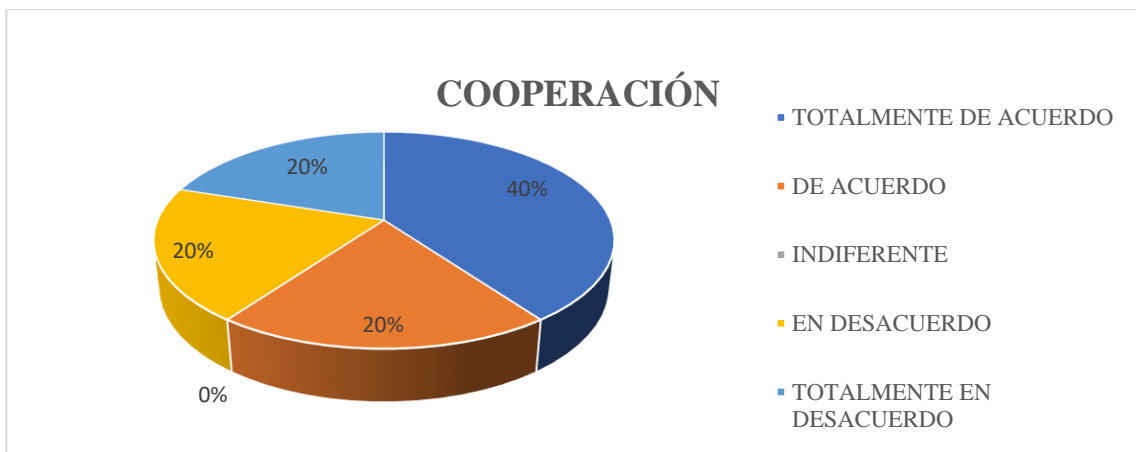


Fuente. Elaboración propia.

### 5.2.3. COOPERACIÓN

- Existe cooperación entre mis compañeros y superiores en la institución.
- Cuando tengo alguna dificultad en mi trabajo tengo la confianza suficiente para pedir ayuda a mis compañeros.
- Participo con mi aporte cuando mis compañeros necesitan ayuda en desarrollar las funciones laborales.

FIGURA 4. COOPERACIÓN

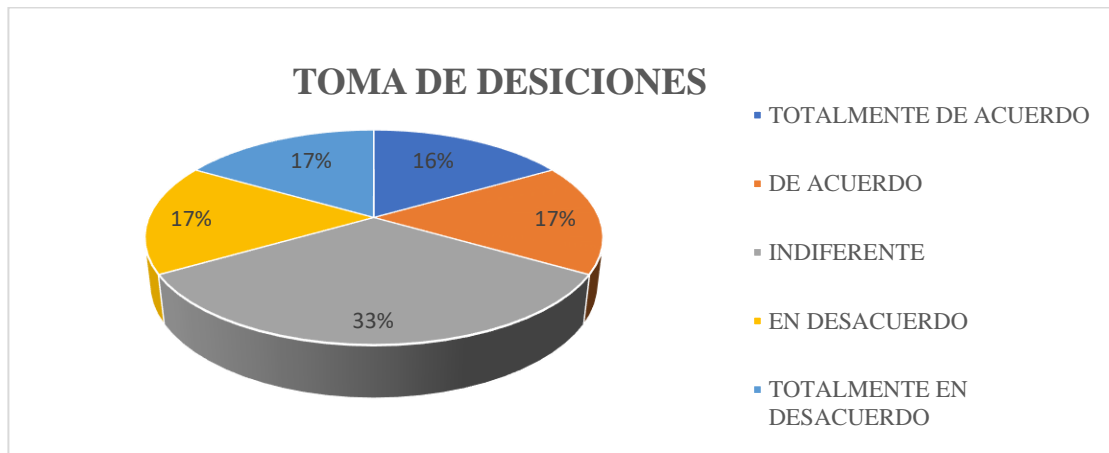


Fuente. Elaboración propia.

### 5.2.4 TOMA DE DECISIONES

- El inmediato superior valora mis aportes sobre la toma de decisiones en la institución.
- Tengo la libertad de decidir el modo en que ejecuto mi trabajo.
- La gerencia colabora con las actividades del día a día de los trabajadores.

FIGURA 5. TOMA DE DECISIONES

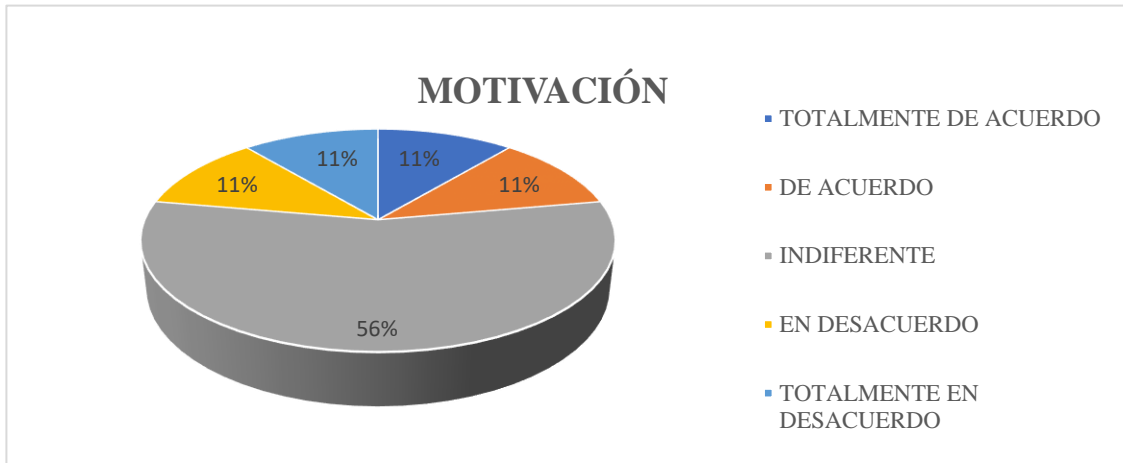


Fuente. Elaboración propia.

### 5.2.5 MOTIVACIÓN

- Me siento con ánimo y energía para realizar mis funciones laborales porque reconocen mi esfuerzo y dedicación mis superiores y compañeros de trabajo.
- Estoy contento con mi salario porque es el adecuado respecto a la responsabilidad que desempeño y satisfacen mis necesidades básicas.
- Mis aportes, ideas son tenidos en cuenta y valorados por mi superior, la cual hace que me sienta orgulloso de pertenecer a la institución.

FIGURA 6. MOTIVACIÓN

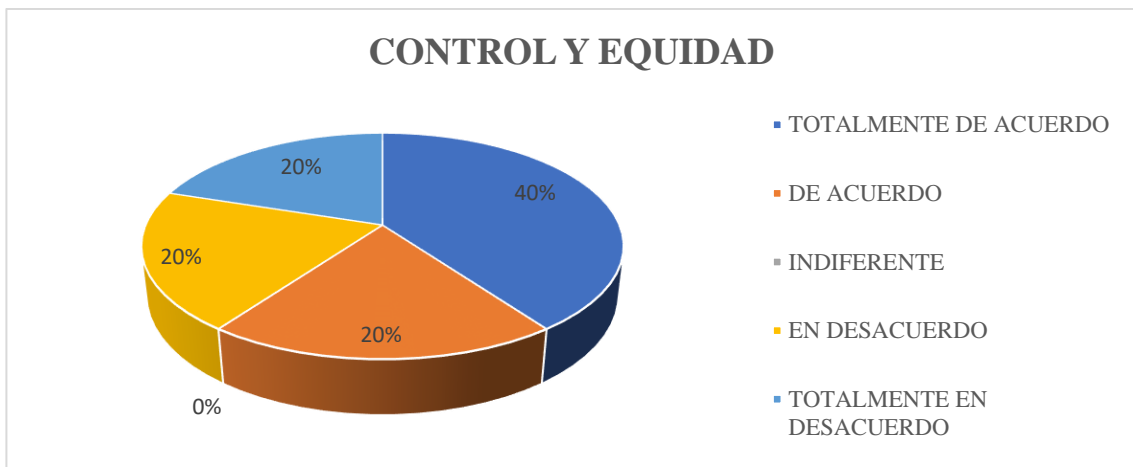


Fuente. Elaboración propia.

#### 5.2.6. CONTROL Y EQUIDAD

- Mi superior hace seguimiento y control del trabajo que realizo.
- Mi superior revisa el cumplimiento y la calidad del trabajo que realizo.
- Me siento cómodo con la forma como mi superior, controla y supervisa el trabajo que realizo.

FIGURA 7. CONTROL Y EQUIDAD

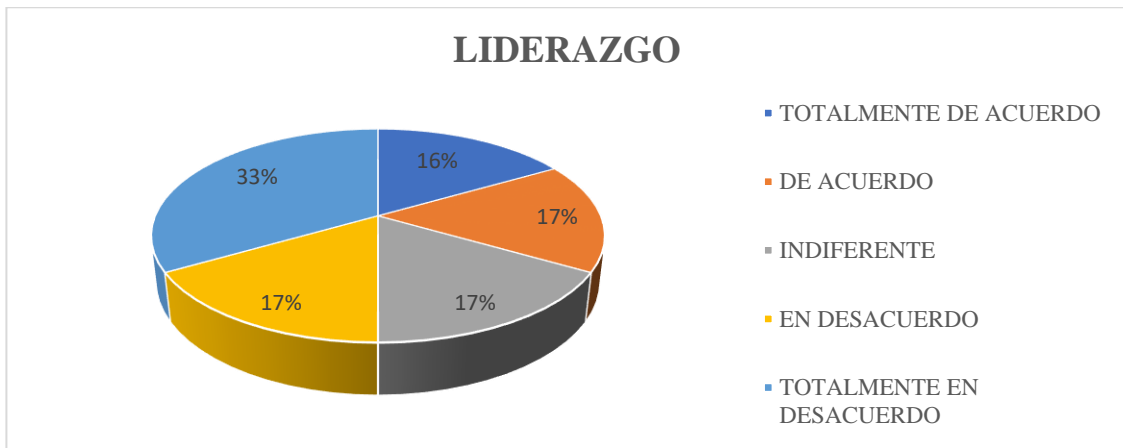


- Fuente. Elaboración propia.

### 5.2.7 LIDERAZGO

- Mi superior me apoya para que pueda hacer mejor mi trabajo.
- Mi superior crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.
- Tengo una buena comunicación y trato con mi superior.

FIGURA 8. LIDERAZGO

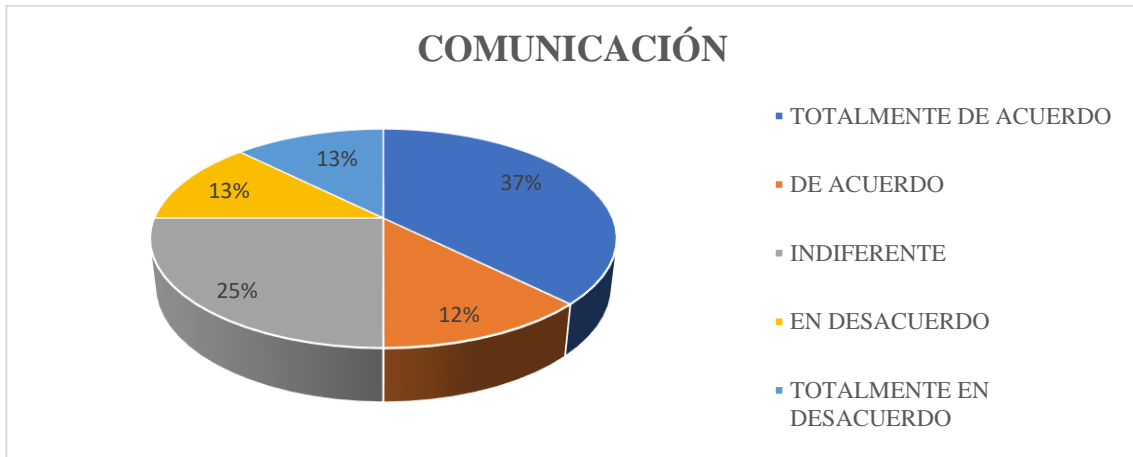


- Fuente. Elaboración propia.

### 5.2.8 COMUNICACIÓN

- Existe una buena comunicación con los jefes superiores y trabajadores de la institución.
- Dispongo del espacio necesario para desempeñar las funciones de mi trabajo.
- La institución fomenta y promueve la comunicación interna y tengan acceso a la información necesaria para cumplir con las metas.

FIGURA 9. COMUNICACIÓN

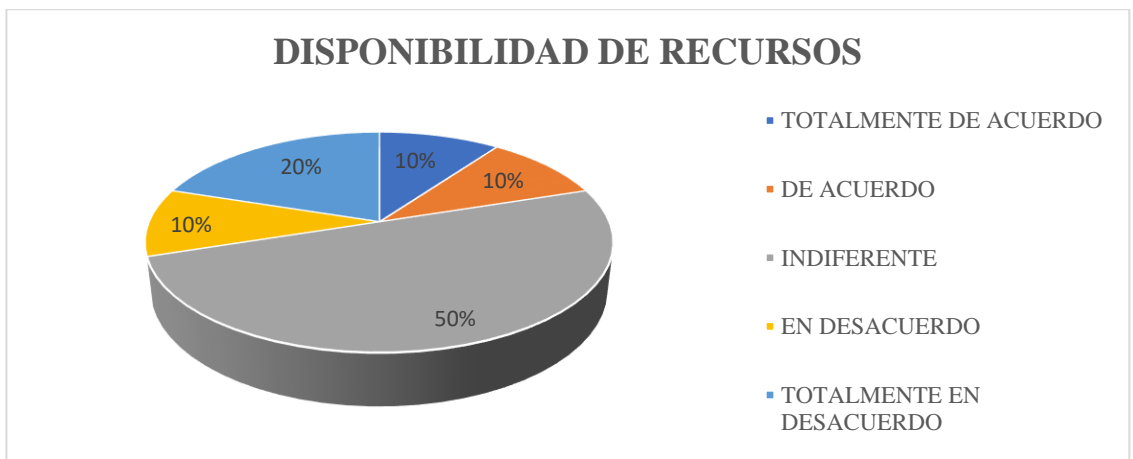


- Fuente. Elaboración propia.

### 5.2.9 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

- La tecnología que utilizo está bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.
- Dispongo del espacio necesario para desempeñar las funciones de mi trabajo.
- Las condiciones ambientales respecto al entorno (iluminación, ruidos, ventilación facilitan mi actividad diaria).

FIGURA 10. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

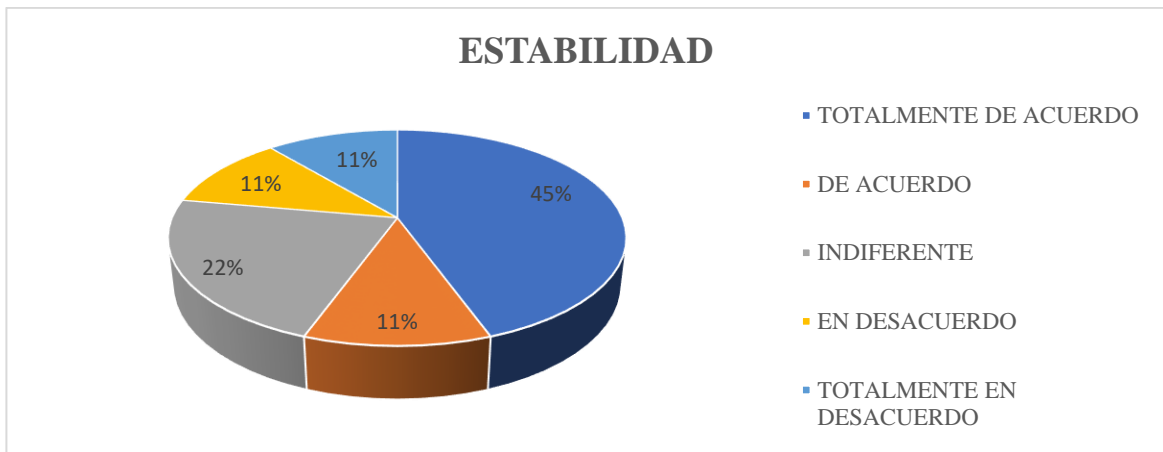


- Fuente. Elaboración propia.

### 5.2.10 ESTABILIDAD

- La institución evalúa la trayectoria de los trabajadores e igualmente realiza despidos sin tener en cuenta su desempeño.
- La institución se interesa por mi futuro profesional brindando seguridad y estabilidad laboral a todos sus trabajadores.
- Dentro de la institución se reconoce la trayectoria de los trabajadores para ser promovidos.

FIGURA 11. ESTABILIDAD



- Fuente. Elaboración propia.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

El Clima Organizacional y desempeño laboral es muy importante en las instituciones públicas y privadas, en el cual permite realizar el control y rendimiento de los trabajadores. El presente trabajo de investigación permite esquematizar los espacios en las que está envuelto el trabajador, en el cual está entre ellas la revisión de los antecedentes, bibliografías y bases teóricas, es decir, dimensiones particulares relacionadas al cumplimiento de objetivos, y el desarrollo en la realización personal, la comunicación transparente, su importancia en la toma de decisiones, la motivación como impulso para alcanzar los objetivos personales e institucionales.

Los resultados han permitido desarrollar una propuesta para mejorar el clima organizacional y desempeño laboral a un nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco Unión.

#### **6.1. OBJETIVO GENERAL**

Establecer una estrategia para mejorar los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Unión s S.A. Agencia Cruce Villa Adela.

#### **6.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

##### **6.2.1. DIMENSIONES**

Para comprender la situación actual del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Unión S.A, Agencia cruce Villa Adela, Para este fin se ha realizado una evaluación de conjunto de cómo es percibida la institución bancaria por parte de los trabajadores. Esa percepción ha sido descrita, analizada y evaluada.

##### **6.2.2. SITUACIÓN ACTUAL**

Según la información recopilada y sistematizada, la entidad bancaria refleja dificultades que comprometen el clima organizacional y por ende la satisfacción laboral del personal. Para su comprensión se describe en base a las dimensiones medidas las cuales son las siguientes:

a) Dimensión comunicación:

Los altos mandos del Banco Unión S.A. en muchos casos mantienen información reservada y restringida para los trabajadores, lo que limita el desarrollo personal, y superación de los trabajadores.

El liderazgo gerencial, caracterizado por un autoritarismo que, en vez de facilitar confianza con el personal, ocasiona distanciamiento, caracterizada por egos e intereses personales, motivo por la cual es difícil de la existencia de comunicación entre jefes superiores y trabajadores.

b) Dimensión Control y Calidad

En la valoración del desempeño laboral, la evaluación del personal no es imparcial, lo que conlleva desinterés y bajo compromiso institucional.

El control y seguimiento a las actividades y tareas no es regular.

c) Dimensión Estabilidad Laboral

La estabilidad laboral está sujeta a influencias políticas que influye en la satisfacción laboral, la cual crea renuncias por parte de los trabajadores porque no hay oportunidades para el desarrollo del personal.

d) Dimensión Objetivos

El personal del Banco Unión S.A. Agencia Cruce Villa Adela no hacen manifiesto ni mantienen una identidad y compromiso institucional.

Las limitaciones en el desarrollo personal, promueven desmotivación de los trabajadores.

e) Dimensión Liderazgo

La relación al interior de la institución caracterizada por la informalidad e indiferencia con el desempeño de los trabajadores influye en el empoderamiento de roles, el uso de tecnología y la supervisión de metas.

f) Dimensión cooperación

Los trabajadores del Banco Unión S.A Agencia Cruce Villa Adela no son parte del desarrollo integral de la institución incidiendo en la satisfacción del personal.

g) Dimensión Motivación



Las relaciones interpersonales entre el personal jerárquico y los trabajadores son inconstantes, situación que desmotivada a los trabajadores en su permanencia.

La falta de oportunidades para ser promovidos a cargos superiores, hace que una gran parte de los trabajadores de la entidad, tome el trabajo como temporal limitándose al cumplimiento de puesto de cargo.

h) Dimensión Realización Personal

Las actividades de los empleados son puntuales y mecánicas no hay lugar al desarrollo de iniciativas en beneficio institucional

Los reconocimientos o promociones para los empleados en general son escasos y si los hay estos son para personal que goza de ciertas prerrogativas.

i) Dimensión Toma de Decisiones

Los trabajadores no cuentan con información necesaria al momento de tomar decisiones y a la vez no valoran sus aportes en la institución.

### 6.2.3. ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN

DIMENSIONES	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCION	AREA RESPONSABLE
COMUNICACIÓN	Enriquecer a la institución con experiencias y conocimientos en la mejora de los procesos de servicio y atención al cliente.	Programar espacios de socialización de temas importantes, a través de talleres y reuniones de trabajo.	Gerencia General
	Mejoramiento del sistema de comunicación interna que permitan el acceso a sus trabajadores para lanzar ideas, sugerencias sobre la mejora de su entorno laboral y logros de los objetivos de la institución financiera	Elaborar políticas, reglas, guías, etc.	Recursos Humanos
CONTY ROL	Coordinación y cooperación entre los trabajadores de diferentes unidades y áreas en un ambiente de fiabilidad y sin distinciones.	Seminarios sobre principios de comportamiento ético, relaciones humanas y valores institucionales.	Gerencia General Recursos Humanos
	Desarrollo de un Sistema de Control Interno en el desarrollo de actividades en la realización de reajustes oportunos.	Talleres de trabajo en equipo y liderazgo y de impulso al mejoramiento de la calidad administrativa.	Sistemas Informáticos
DISPENSARIOS	Evaluaciones imparciales periódicas del personal que acrediten su desempeño laboral	Desarrollo de un sistema informático de evaluación del desempeño laboral en línea.	Recursos Humanos
	Desarrollar un Sistema de Gestión Organizacional y Tecnológico que facilite toda transacción mediante el uso de celulares, tablet's u otros.	Desarrollo de un sistema informático en línea, para los clientes que permita toda transacción bancaria.  Cursos, Talleres de capacitación del personal y clientes.	Sistemas Informáticos
ESTABILIDAD	Desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas competitivas en la Gestión del Talento Humano. Institucionalizar protocolos de selección y contratación de nuevo personal.	Implementar un plan de capacitación que incluya: seminarios, talleres, cursos presenciales, virtuales en el desarrollo y superación del trabajador.	Gerencia General Recursos Humanos Sistemas Informáticos
OBJETIVOS	Empoderamiento del personal en la consecución de metas y objetivos institucionales.	Talleres de información y socialización sobre las declaraciones de misión y visión institucionales.	Gerencia General
	Planificación estratégica con la participación de todos los empleados.	Talleres de socialización y evaluación sobre la comprensión de los planes anuales y estratégicos planificados.	Recursos Humanos
		Implementación de medios de reconocimiento del trabajador por su desempeño de forma anual.	jefes de área

Fuente. Elaboración propia

## **CAPÍTULO VII**

### **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1. CONCLUSIONES**

Existe influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral del Banco Unión S.A. en la Agencia Cruce Villa Adela, en el cual la dimensión de comunicación entre el personal jerárquico y subalternos se caracteriza por una escasa comunicación, en lo que influye a la eficacia y eficiencia laboral, provocando malestar y desinterés en el desarrollo de la institución.

La Dimensión de Control y Equidad indica el descuido en el control interno operativo como en las evaluaciones del desempeño laboral. De tal manera la exclusión y distinción entre trabajadores modifica el control y seguimiento a las actividades y tareas programadas.

La Dimensión Disponibilidad de Recursos, son insuficientes el cual limita la atención de los clientes y empleados.

La Dimensión Estabilidad Laboral, la entidad bancaria no garantiza la permanencia de sus trabajadores, no perciben un reconocimiento por el buen desempeño, es por esa razón muchos de los trabajadores ven a la institución como una alternativa de trabajo temporal mostrando indiferencia por el desarrollo de la institución.

De tal manera, lo mencionado anteriormente, permite descartar la hipótesis planteada, ya que se afirma que la relación personal como ser; los objetivos, la motivación, la cooperación, el control y equidad, la toma de decisiones, son los factores determinantes del clima organizacional que influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Unión S.A. de la Agencia Cruce Villa Adela de El Alto.

#### **7.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda revisar las escalas salariales en cada puesto de trabajo los que se encuentren por debajo del promedio mejorar y nivelar y los que se encuentren dentro del rango establecido mantener.
- Implementar la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en el banco unión en la Agencia Cruce Villa Adela de El Alto.

- Realizar una investigación de nivel comparativo en el departamento en las diferentes agencias del Banco Unión S.A.
- Fortalecer los procesos de comunicación, mediante los procesos de sociabilización de autoridades jerárquicas o de políticas y reglas de todas las dimensiones.
- El Banco Unión S.A. para mejorar y sostener los niveles de satisfacción en su desarrollo deberá mantener los niveles apropiados del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

- Según Brunet (1987). El clima organizacional posee las siguientes características.
- Rousseau (1988). Diferencia los climas psicológicos agregado y colectivo.
- Rivas (1992). Relaciona el rendimiento de resultados, mediante el clima organizacional.
- SCHULER R.S. (1992). Menciona que el talento humano son factores internos como de contexto a la organización.
- Osorio & Espinosa, (1995). Menciona el énfasis que se traslada de la medición del desempeño.
- Casales (2000). Denomina el clima organizacional adecuado el desempeño profesional.
- Aguirre (2000). Define el desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático.
- Goncalves, A. (2000). El Clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional.
- Velásquez (2003). Menciona los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.
- Litwin & Stinger (2004). Identifica los factores del clima organizacional (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).
- Sandoval y Litwin (2004, pg. 85). Resalta que el clima organizacional depende de seis dimensiones.

- Hernández - Sampieri (2006 pg. 107). Es el procedimiento de investigación que se aplica a principios descubiertos a casos particulares.
- Méndez (2006). El clima organizacional posee las siguientes características de objetivos estructurales de la organización y contempla los aspectos del individuo en el proceso de interacción social.
- Cravino (2006). Define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas.
- Sampieri (2006 pg. 107). Indica que el método inductivo son procedimientos de investigación que se aplica a principios descubiertos a casos particulares.
- Newstrom (2007). Enfoca que el desempeño es un proceso permanente en el que se aclara y comunica las expectativas.
- Según pintado (2007, pg.192). El clima organizacional es el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo.
- Robbins y coulter (2008). Mencionan que la unidad de análisis generalmente son las dimensiones.
- Chiavenato (2009, pg.13). El proceso de planificar analiza el clima organizacional en el cual es; organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos.
- Chiavenato (2009). El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización.
- Aguilar (2011). Menciona el clima organizacional como un elemento que se descompone en términos de: realización personal, los objetivos, cooperación, toma de decisiones, motivación, control y equidad, liderazgo, comunicación, disponibilidad de recursos y estabilidad.
- Luis Roberto Domínguez Aguirre. Álvaro Fabricio Ramírez Campos y Andrés García Méndez (2013). Aseguran que, el compromiso y el clima organizacional son actitudes que reflejan un estado psicológico relacionado con los valores y objetivos de una organización.

- Domínguez L, Ramírez A, García A, (2013, Págs. 62-63). El clima organizacional se fundamenta en las percepciones individuales.
- Prieto (2013). El talento humano es considerado la clave del éxito de una empresa.
- Robbins (2014). Menciona la motivación como un nivel de intensidad, dirección y persistencia del individuo.
- Best Seller (2016). La entrevista es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas, mediante una conversación personal, etc.
- Pérez O. (2016). Las ventajas y el desarrollo de nuevas habilidades son basadas en los cambios laterales.
- Best Sellers (2016). La entrevista se realizará por el número de personas ya sea (Individual y Grupal).
- Hernández (2017). El censo poblacional es el número elemento sobre el cual se pretende generalizar los resultados.
- Oviedo (2017). Menciona percepción como un conjunto de procesos de extracción y selección de información relevante.
- Sampieri (2006 pg. 107). Indica que el método inductivo son procedimientos de investigación que se aplica a principios descubiertos a casos particulares.

ANEXOS



ANEXO 1 ESCALA DE LIKERT

NRO.	DIMENSIONES	ESCALA DIMENSIÓN LIKERT	
		PUNTUACIÓN	ÍTEMS
1	OBJETIVOS	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
2	REALIZACIÓN PERSONAL	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
3	COOPERACIÓN	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
4	TOMA DE DECISIONES	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
5	MOTIVACIÓN	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.



<b>6</b>	<b>CONTROL Y EQUIDAD</b>	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
<b>7</b>	<b>LIDERAZGO</b>	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
<b>8</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
<b>9</b>	<b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</b>	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.
<b>10</b>	<b>ESTABILIDAD</b>	1	Totalmente de acuerdo.
		2	De Acuerdo.
		3	Indiferente.
		4	En Desacuerdo.
		5	Totalmente En Desacuerdo.

## ANEXO II ENCUESTA

### ENCUESTA

Factores determinantes del clima organizacional

#### I. OBJETIVOS

1. Conozco y entiendo los objetivos, políticas que tiene la institución.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Al ingresar a trabajar a la institución recibí la información necesaria y sobre los objetivos, políticas y reglamentos de esta.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de la institución, es la adecuada.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

#### II. REALIZACIÓN PERSONAL

1. Siento que dentro de la institución existen posibilidades de progresar.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. En la institución los superiores se preocupan por el éxito de sus subordinados.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. La institución me proporciona una adecuada capacitación, para desarrollar y mejorar mis habilidades.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

### **III. COOPERACIÓN**

1. Existe cooperación entre mis compañeros y superiores en la institución.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Cuando tengo alguna dificultad en mi trabajo tengo la confianza suficiente para pedir ayuda a mis compañeros.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Participo con mi aporte cuando mis compañeros necesitan ayuda en desarrollar las funciones laborales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

#### **IV. TOMA DE DECISIONES**

1. El inmediato superior valora mis aportes sobre la toma de decisiones en la institución.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Tengo la libertad de decidir el modo en que ejecuto mi trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. La gerencia colabora con las actividades del día a día de los trabajadores.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

## V. MOTIVACIÓN

1. Me siento con ánimo y energía para realizar mis funciones laborales porque reconocen mi esfuerzo y dedicación mis superiores y compañeros de trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Estoy contento con mi salario porque es el adecuado respecto a la responsabilidad que desempeño y satisfacen mis necesidades básicas.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Mis aportes, ideas son tenidos en cuenta y valorados por mi superior, la cual hace que me sienta orgulloso de pertenecer a la a institución.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

## VI. CONTROL Y EQUIDAD

1. Mi superior hace seguimiento y control del trabajo que realizo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Mi superior revisa el cumplimiento y la calidad del trabajo que realizo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Me siento cómodo con la forma como mi superior, controla y supervisa el trabajo que realizo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

## VII. LIDERAZGO

1. Mi superior me apoya para que pueda hacer mejor mi trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Mi superior crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Tengo una buena comunicación y trato con mi superior.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

## VIII. COMUNICACIÓN

1. Existe una buena comunicación con los jefes superiores y trabajadores de la institución.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Dispongo del espacio necesario para desempeñar las funciones de mi trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. La institución fomenta y promueve la comunicación interna y tengan acceso a la información necesaria para cumplir con las metas.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

## IX. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

1. La tecnología que utilizo está bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Dispongo del espacio necesario para desempeñar las funciones de mi trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Las condiciones ambientales respecto a el entorno (iluminación, ruidos, ventilación facilitan mi actividad diaria).

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

## **X. ESTABILIDAD**

1. La institución evalúa la trayectoria de los trabajadores e igualmente realiza despidos sin tener en cuenta su desempeño.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. La institución se interesa por mi futuro profesional brindando seguridad y estabilidad laboral a todos sus trabajadores.



TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Dentro de la institución se reconoce la trayectoria de los trabajadores para ser promovidos.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO