

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**Facultad de Ciencias Contables y Administrativas**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**“EL DESEMPEÑO LABORAL DE CAJA RURAL DE  
AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES 2014”**

**TESIS**

PRESENTADA POR:

Bach: DELMI DIANA HERRERA MAMANI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**CONTADOR PÚBLICO**

PUNO - PERÚ

2016

## UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES“EL DESEMPEÑO LABORAL DE CAJA RURAL DE AHORRO Y  
CRÉDITO LOS ANDES 2014”

## TESIS PRESENTADA POR:

Bach: DELMI DIANA HERRERA MAMANI

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 16 DE JUNIO DEL 2016

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

: .....  
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE.

PRIMER MIEMBRO

: .....  
Dr. EDGAR DARÍO CALLOHUANCA AVALOS.

SEGUNDO MIEMBRO

: .....  
M.S.C. REYNALDO ALCOS CHURA.

DIRECTOR DE TESIS

: .....  
Dr. HEBER DAVID POMA CORNEJO.

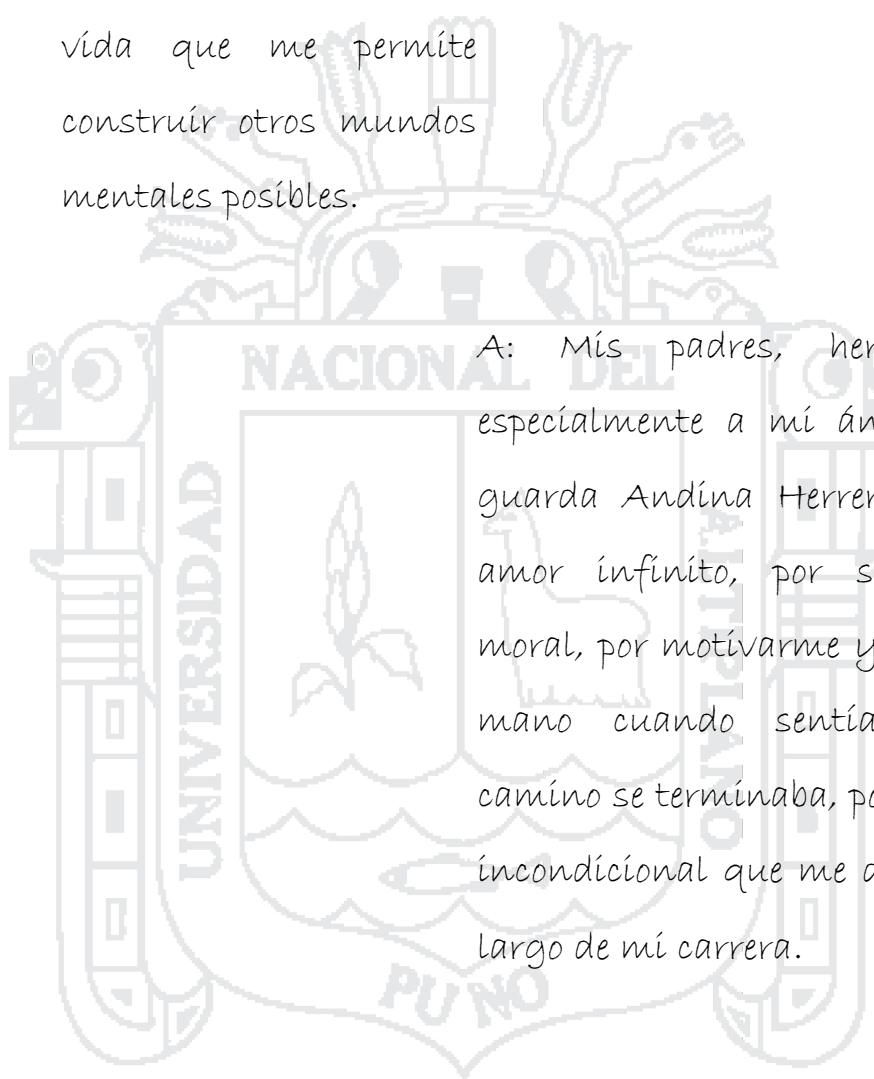
ASESOR DE TESIS

: .....  
M.S.C. HÉCTOR EDDY CALUMANI BLANCO.ÁREA: GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA.  
TEMA: DESEMPEÑO LABORAL

2016

## DEDICATORIA

A: Dios creador del universo y dueño de mi vida que me permite construir otros mundos mentales posibles.



A: Mis padres, hermano y especialmente a mi ángel de la guarda Andina Herrera, por su amor infinito, por su aliento moral, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de mi carrera.

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres por darme la vida, a mi hermano por ser mi mejor amigo y  
compañero de alegrías y tristezas.*

*A mi mamita y ángel de la guarda Andina Herrera por ser el pilar más  
importante, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional,  
por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar  
dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.*

*A la universidad nacional del altiplano por acogernos y permitirnos  
formar parte de la familia estudiantil.*

*A mis docentes que en este andar por la vida, influyeron con sus  
lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y  
preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos  
les dedico cada una de estas páginas de mi informe.*

*A mi Director de tesis el Dr. Heber David Poma Cornejo, por su  
presencia incondicional, sus apreciados y relevantes aportes, críticas,  
comentarios y sugerencias durante el desarrollo de esta investigación.*

*Delmi Diana Herrera Mamani.*

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE .....	v
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	xix
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL: .....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	7
CAPITULO II .....	9
MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.1. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1.1. ORGANIZACIÓN. ....	9
2.1.2. LAS MICRO FINANCIERAS Y SU ROL DESCENTRALIZADOR. ....	10
2.1.2.1. CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CMAC.....	11
2.1.2.2. CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO.....	12
2.1.3. EMPRESA DEL SISTEMA FINANCIERO.....	13
2.1.3.1. SISTEMA BANCARIO.....	13
2.1.3.2. SISTEMA NO FINANCIERO.....	14
2.1.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UN AMBIENTE DINÁMICO Y COMPETITIVO.....	15
2.1.4.1. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA.....	16
2.1.4.2. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA. ....	17
2.1.4.3. ERA INDUSTRIA NEOCLÁSICA (Diseño Matricial). ....	17
2.1.4.4. ERA DE LA INFORMACIÓN (Diseño orgánico). ....	18
2.1.4.5. SIGLO XX.....	18

2.1.4.6.	SIGLO XXI.....	19
2.1.5.	PREOCUPACIONES DE LAS ORGANIZACIONES DE FUTURO.....	19
2.1.5.1.	GLOBALIZACIÓN.....	19
2.1.5.2.	PERSONAS.....	20
2.1.5.3.	CLIENTE.....	20
2.1.5.4.	CONOCIMIENTOS.....	21
2.1.5.5.	RESULTADOS.....	21
2.1.5.6.	TECNOLOGÍA.....	21
2.1.6.	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	23
2.1.6.1.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	24
2.1.6.2.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.1.6.3.	FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	25
2.1.7.	OUTPLACEMENT.....	30
2.1.7.1.	DEFINICIÓN.....	30
2.1.7.2.	PRINCIPIOS DEL OUTPLACEMENT.....	31
2.1.7.3.	OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT.....	31
2.1.7.4.	IMPORTANCIA DEL OUTPLACEMENT EN LA POLÍTICA DE DESVINCULACIÓN.....	32
2.1.7.5.	VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL OUTPLACEMENT.....	34
2.1.7.6.	METODOLOGÍA DEL OUTPLACEMENT (OTC).....	36
2.1.8.	COACHPLACEMENT.....	39
2.1.9.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	42
2.1.9.1.	COMPONENTES CULTURA ORGANIZACIONAL.....	43
2.1.9.2.	VALOR EN ORGANIZACIONES.....	44
2.1.9.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	45
2.1.10.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	45
2.1.11.	CALIDAD DE SERVICIOS DEPENDE DE LOS EMPLEADOS.....	46
2.1.11.1.	CONCEPTO ESTRATÉGICO:.....	46
2.1.11.2.	ALTA GERENCIA COMPROMISO Y CALIDAD.....	47
2.1.11.3.	ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES ELEVADOS:.....	47
2.1.11.4.	SISTEMA DE MONITOREO DE SERVICIOS:.....	47
2.1.11.5.	ATENCIÓN A QUEJAS DE CONSUMIDORES:.....	47
2.1.11.6.	SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS Y CLIENTES:.....	48
2.1.12.	HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.....	48

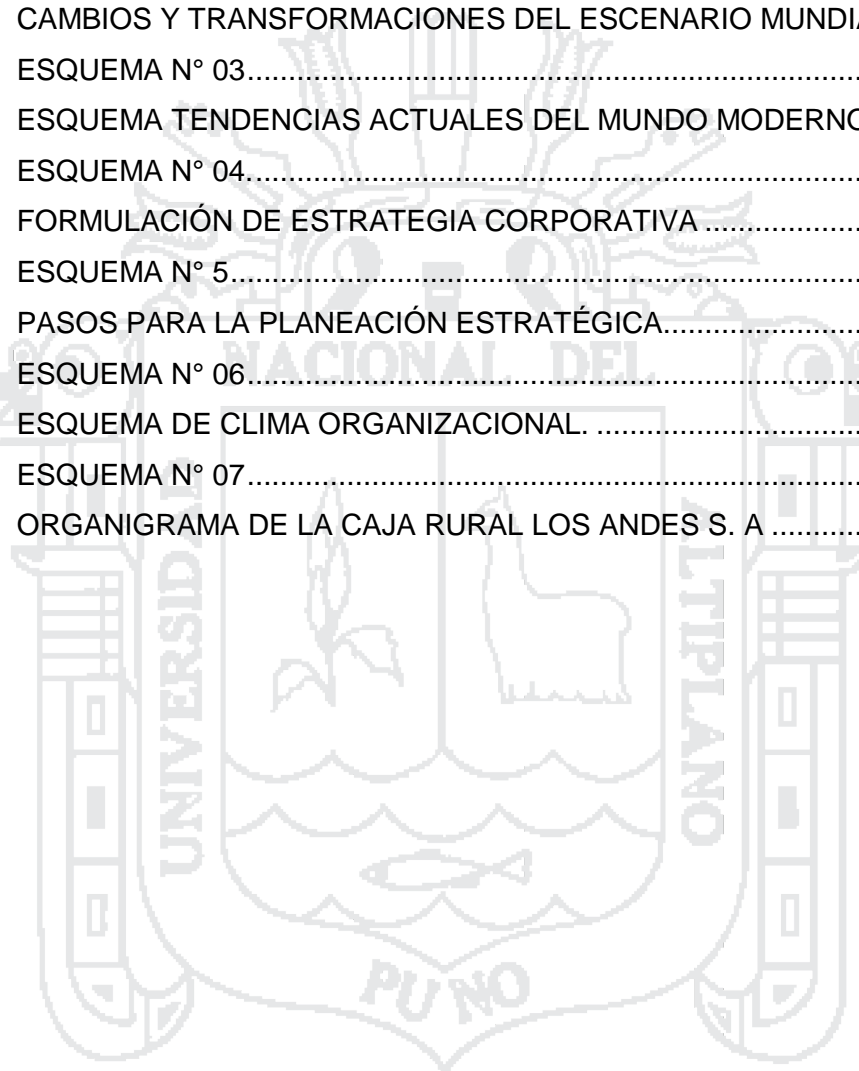
2.1.12.1. HIGIENE LABORAL.....	48
2.1.12.2. ESTRÉS LABORAL.....	49
2.1.12.3. SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....	50
2.1.13. SATISFACCIÓN LABORAL.....	52
2.1.14. DESEMPEÑO LABORAL.....	56
2.1.15. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	57
2.1.16. DESEMPEÑO LABORAL.....	60
2.1.16.1. AUMENTO DE AUSENTISMO.....	60
2.1.16.2. AUMENTO DE ROTACIÓN EXTERNA.....	61
2.1.16.3. AUMENTO DE ROTACIÓN INTERNA.....	61
2.1.16.4. AUMENTO EN LAS QUEJAS DE CLIENTES.....	61
2.1.16.5. AUMENTO EN LOS ACCIDENTES LABORALES.....	61
2.1.16.6. PRODUCTIVIDAD BAJA.....	61
2.1.16.7. FALTA DE PARTICIPACIÓN.....	62
2.1.16.8. CONFLICTIVIDAD.....	62
2.1.17. ELECCIÓN DE LOS MÉTODOS DE RECOJO DE DATOS.....	62
2.1.17.1. CUESTIONARIO.....	62
2.1.17.2. ENTREVISTA.....	64
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	65
2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	70
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	70
2.4. OPERACIONALIZACION VARIABLES.....	71
2.5. INDICADORES.....	71
CAPITULO III.....	74
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
3.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN:.....	74
3.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO.....	74
3.1.2. MÉTODO ANALÍTICO.....	75
3.1.3. MÉTODO DESCRIPTIVO.....	75
3.2. POBLACIÓN.....	75
3.2.1. CON RESPECTO AL PERSONAL.....	75
3.2.2. CON RESPECTO AL CLIENTE.....	75
3.3. MUESTRA.....	76
3.3.1. CON RESPECTO AL PERSONAL.....	76
3.3.2. CON RESPECTO AL CLIENTE.....	76
3.4. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	76

3.4.1. TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.....	76
3.4.2. TÉCNICA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL .....	76
3.5. TÉCNICA PARA PROCESAMIENTO DE DATOS .....	77
3.5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....	77
CAPITULO IV.....	78
CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	78
4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO.....	78
4.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INSTITUCIÓN.....	78
4.1.2. MISIÓN.....	79
4.1.3. VISIÓN.....	79
4.1.4. VALORES.....	79
4.1.5. QUIENES SOMOS.....	80
4.1.6. NUESTROS CLIENTES.....	80
4.1.7. NUESTROS PRODUCTOS PARA NUESTROS CLIENTES.....	81
4.1.8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	82
4.1.9. GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN.....	85
4.1.10. DIRECTORIO.....	85
4.1.11. DIRECCIÓN Y TELÉFONOS.....	85
4.1.12. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN.....	85
4.1.13. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	86
CAPITULO V.....	90
EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	90
5.1 CON RESPECTO A LOS TRABAJADORES DE CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES.....	90
5.2 CON RESPECTO A LOS CLIENTES.....	128
CONCLUSIONES .....	139
RECOMENDACIONES.....	141
BIBLIOGRAFÍA .....	142



## ÍNDICE DE ESQUEMAS

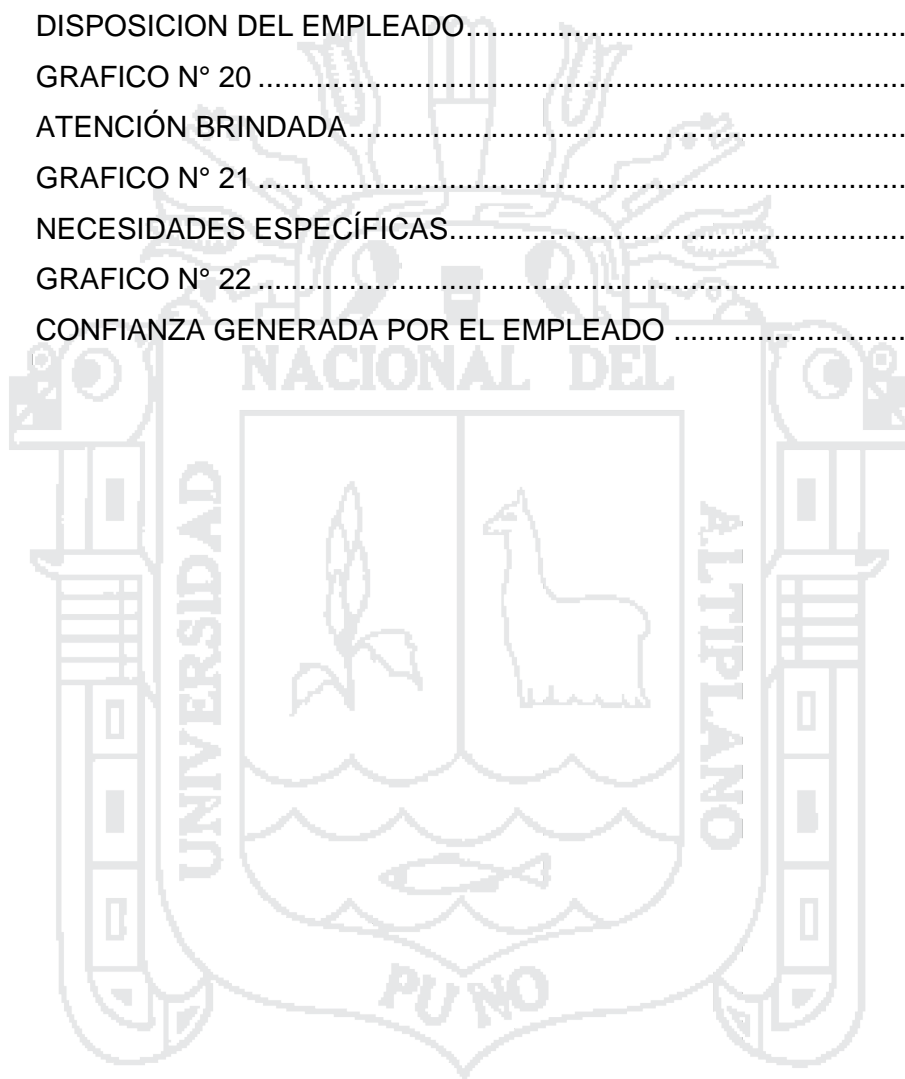
ESQUEMA N° 01.....	15
ESQUEMA EMPRESAS DEL SISTEMA FINANCIERO.....	15
ESQUEMA N° 02.....	16
CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES DEL ESCENARIO MUNDIAL.....	16
ESQUEMA N° 03.....	22
ESQUEMA TENDENCIAS ACTUALES DEL MUNDO MODERNO.....	22
ESQUEMA N° 04.....	24
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	24
ESQUEMA N° 5.....	25
PASOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
ESQUEMA N° 06.....	60
ESQUEMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	60
ESQUEMA N° 07.....	84
ORGANIGRAMA DE LA CAJA RURAL LOS ANDES S. A.....	84



## INCIDE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01 .....	91
SATISFACCIÓN LABORAL.....	91
GRÁFICO N° 02 .....	94
DIMENSIÓN TRABAJO EN SI.....	94
GRÁFICO N° 03 .....	97
DIMENSIÓN REMUNERACIÓN .....	97
GRÁFICO N° 04 .....	98
DIMENSIÓN ASCENSOS DE PUESTO O CARGO.....	98
GRÁFICO N° 05 .....	100
DIMENSIÓN SUPERVISIÓN .....	100
GRÁFICO N° 06 .....	102
DIMENSIÓN COLEGAS DE TRABAJO .....	102
GRÁFICO N° 07 .....	105
DIMENSIÓN DE ASPECTOS GENERALES.....	105
GRAFICO N° 08 .....	107
PROMEDIO DEL LIDERAZGO .....	107
GRAFICO N° 09 .....	108
CATEGORIZACIÓN DEL LIDERAZGO Y SUS DIMENSIONES .....	108
GRAFICO N° 10 .....	110
PROMEDIO MOTIVACIÓN.....	110
GRAFICO N° 11 .....	110
MOTIVACIÓN Y SUS DIMENSIONES.....	110
GRAFICO N° 12 .....	111
PROMEDIO DE RECIPROCIDAD Y SUS DIMENSIONES.....	111
GRAFICO N° 13 .....	113
RECIPROCIDAD Y SUS DIMENSIONES.....	113
GRAFICO N° 14 .....	115
PROM. Y CAT. DE LA VARIABLE DE PARTICIPACIÓN.....	115
GRAFICO N° 15 .....	116
VARIABLE DE PARTICIPACIÓN.....	116
GRAFICO N° 16 .....	130
INSTALACIONES.....	130

GRAFICO N° 17 .....	131
ASPECTO DE LOS EMPLEADOS .....	131
GRAFICO N° 18 .....	133
RAPIDEZ DEL SERVICIO .....	133
GRAFICO N° 19 .....	133
DISPOSICION DEL EMPLEADO .....	133
GRAFICO N° 20 .....	136
ATENCIÓN BRINDADA .....	136
GRAFICO N° 21 .....	137
NECESIDADES ESPECÍFICAS .....	137
GRAFICO N° 22 .....	138
CONFIANZA GENERADA POR EL EMPLEADO .....	138

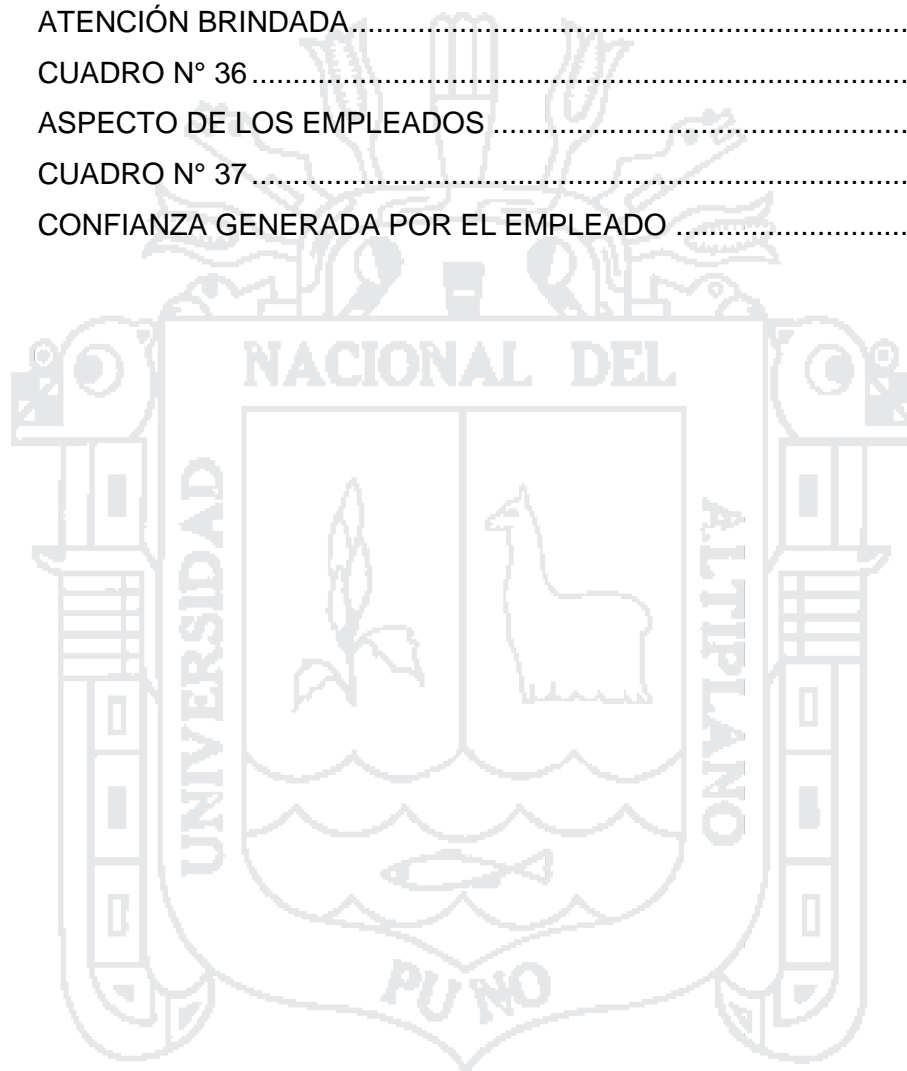


## INCIDE DE CUADROS

CUADRO N° 01 .....	22
LAS NUEVAS TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	22
CUADRO N° 2 .....	233
COMPARACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ANTES Y AHORA .....	23
CUADRO N° 3 .....	27
FORMULA ÍNDICE DE AUSENTISMO .....	27
CUADRO N° 4 .....	28
FORMULA ÍNDICE DE ROTACIÓN .....	28
CUADRO N° 5 .....	28
COSTO DE REPOSICION EN FUNCION DE LA ROTACION .....	28
CUADRO N° 06 .....	35
VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL OUTPLACEMENT .....	35
CUADRO N° 07 .....	41
COACHING - OUTPLACEMENT .....	41
CUADRO N° 08 .....	41
COACHPLACEMENT .....	41
CUADRO N° 09 .....	53
GRAFICO DE SATISFACCION LABORAL .....	53
CUADRO N° 10 .....	54
CUADRO DE CALIFICACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL .....	54
CUADRO N° 11 .....	55
CUADRO DE VARIANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL .....	55
CUADRO N° 12 .....	55
CUADRO DE MEDIDAS DE CLIMAS .....	55
CUADRO N° 13 .....	86
CUADRO DE OFICINAS .....	86
CUADRO N° 14 .....	89
CUADRO DIRECCIONES DE OFICINAS .....	89
CUADRO N° 15 .....	90
CUADRO MEDIDAS DE CLIMA .....	90

CUADRO N° 16.....	91
CUADRO DE PORCENTAJES DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	91
CUADRO N° 17.....	94
CUADRO DE PORCENTAJES DEL TRABAJO PROPIAMENTE DICHO....	94
CUADRO N° 18.....	97
CUADRO DE PORCENTAJES SOBRE REMUNERACIÓN.....	97
CUADRO N° 19.....	99
CUADRO DE % SOBRE ASCENSOS DE PUESTO O DE CARGO .....	99
CUADRO N° 20.....	101
CUADRO DE PORCENTAJES SOBRE SUPERVISIÓN.....	101
CUADRO N° 21.....	102
CUADRO DE PORCENTAJES SOBRE COLEGAS DE TRABAJO .....	102
CUADRO N° 22.....	105
CUADRO DE PORCENTAJES SOBRE ASPECTOS GENERALES.....	105
CUADRO N° 23.....	106
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO.....	106
CUADRO N° 24.....	107
PROM. Y CATEGORIZACIÓN DEL LIDERAZGO Y SUS DIMENSIONES	107
CUADRO N° 25.....	109
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN.....	109
CUADRO N° 26.....	108
PROM. Y CATEGORIZACIÓN DE MOTIVACIÓN Y SUS DIMENSIONES	108
CUADRO N° 27.....	112
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE RECIPROCIDAD .....	112
CUADRO N° 28.....	111
PROMEDIO DE RECIPROCIDAD Y SUS DIMENSIONES.....	111
CUADRO N° 29.....	114
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE PARTICIPACIÓN.....	114
CUADRO N° 30.....	115
VARIABLE DE PARTICIPACIÓN Y SUS DIMENSIONES .....	115
CUADRO N° 31.....	130
LAS INSTALACIONES SON ATRACTIVAS A LA VISTA?.....	130
CUADRO N° 32.....	131
ASPECTO DE LOS EMPLEADOS .....	131

CUADRO N° 33.....	131
RAPIDEZ DE SERVICIO.....	131
CUADRO N° 34.....	134
DISPOSICIÓN DEL EMPLEADO.....	134
CUADRO N° 35.....	136
ATENCIÓN BRINDADA.....	136
CUADRO N° 36.....	137
ASPECTO DE LOS EMPLEADOS.....	137
CUADRO N° 37.....	138
CONFIANZA GENERADA POR EL EMPLEADO.....	138



## RESUMEN

En la mayoría de organizaciones suelen presentar un clima laboral inadecuado, donde las relaciones entre compañeros de trabajo son tensas que no les permiten interactuar armoniosamente; todo ello se le atribuye a la insatisfacción que tienen los colaboradores con respecto a su centro de labores; es por esto que se desarrolló el presente trabajo de investigación titulado: “EL DESEMPEÑO LABORAL DE CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES 2014”, tiene como objetivo principal es determinar la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional. Para cumplir este propósito se midió el nivel de satisfacción laboral y el tipo de clima organizacional en dicha entidad, las encuestas se aplicaron a un total de 150 colaboradores, adicional a este se hizo una encuesta a 32 clientes externos captados en las oficinas. El trabajo de investigación tiene como objetivo general evaluar el Impacto del Clima Organizacional como factor influyente en el Desempeño Laboral del personal de Caja Los Andes 2014. La hipótesis general indica la influencia en el desempeño laboral del personal de esta entidad, se considera como variable independiente al clima Organizacional y como variable dependiente al Desempeño laboral. La investigación se realizará bajo un enfoque cuantitativo, debido a que tiene como meta describir y explicar los fenómenos asociados a la satisfacción laboral, y la relación entre sus factores y las variables. El tipo de investigación es descriptivo porque permitirá conocer el nivel de satisfacción laboral; también es analítica porque pone a prueba una hipótesis, correlativa y explicativa, ya que busca un nuevo conocimiento en base a un problema

determinado y explicar la dependencia entre variables. La Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes cuenta con un total de personal en 453 colaboradores en sus distintas modalidades de trabajo, Este apartado es importante debido a que este representa el 33.11 % del total de colaboradores la empresa, definiendo así los sujetos del estudio como 150 colaboradores. Para el análisis de los objetivos específicos, se refieren a la evaluación de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño laboral del personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes, por lo que evidencia una clara insatisfacción. Otra forma de manifestación de insatisfacción es la expresión, donde el colaborador demuestra su incomodidad y busca mejorar las cosas en su trabajo; también cabe mencionar la lealtad, donde se espera pacientemente que todo se solucione, cosa que es muy difícil que pase; otra manifestación es la negligencia, practicada por la mayoría de trabajadores, donde solo evaden responsabilidades, ausentándose de su centro laboral, pidiendo permisos y aceptando que todo empeore, demostrando la poca identificación con su centro de trabajo. Por último se plantea propuesta para mejorar el clima laboral el cual dará resultados positivos una vez incluidos o implementados.

**PALABRAS CLAVES:** Clima organizacional, desempeño laboral, satisfacción laboral.



## ABSTRACT

In most organizations, they tend to have an inadequate working environment, where peer relationships are tense and do not allow them to interact harmoniously; All this is attributed to the employees' dissatisfaction with their work center; This is why the present research was developed entitled "THE PERFORMANCE OF THE RURAL CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES 2014", whose main objective is to determine the influence of job satisfaction on the organizational climate. To fulfill this purpose, the level of job satisfaction and the type of organizational climate in this entity were measured, the surveys were applied to a total of 150 employees, in addition to this a survey was made of 32 external clients captured in the offices. The general objective of the research work is to evaluate the Organizational Climate Impact as an influential factor in the Labor Performance of Caja Los Andes 2014. The general hypothesis indicates the influence on the labor performance of the staff of this entity, it is considered as an independent variable To the Organizational climate and as a dependent variable to the Work performance. The research will be conducted under a quantitative approach, because it aims to describe and explain the phenomena associated with job satisfaction, and the relationship between its factors and variables. The type of research is descriptive because it will allow to know the level of job satisfaction; Is also analytical because it tests a hypothesis, correlative and explanatory, since it seeks a new knowledge based on a given problem and explain the dependence between variables. The Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes has a total staff of 453 employees in its

different working modalities. This section is important because it represents 33.11% of the total employees, thus defining the subjects of the study Such as 150 employees. For the analysis of the specific objectives, they refer to the evaluation of the influence of job satisfaction on the work performance of Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes staff, which shows a clear dissatisfaction. Another form of manifestation of dissatisfaction is the expression, where the collaborator demonstrates his discomfort and seeks to improve things in his work; It is also worth mentioning loyalty, where patiently waiting for everything to be solved, which is very difficult to happen; Another manifestation is negligence, practiced by the majority of workers, where they only evade responsibilities, leaving their work center, asking for permits and accepting that everything worsens, showing little identification with their workplace. Finally, a proposal is proposed to improve the work climate, which will give positive results once included or implemented.

KEY WORDS: Organizational climate, job performance, job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para subsistir, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma. Hoy en día, aún existen instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral y compromiso organizacional, y en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa. El clima organizacional se convierte en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. Es así como las organizaciones están llamadas a establecer estrategias que permitan observar el sinnúmero de variables que se generan dentro de su funcionamiento y que de una u otra manera influyen, negativa o positivamente, al normal funcionamiento de esta. Toda entidad tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las

necesidades psicológicas y sociales de su personal. Entre ellos la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga. Es así como la presente investigación busca relacionar los niveles de satisfacción laboral en función del clima organizacional que se encuentra dentro de esta organización educativa, permitiendo diagnosticar que elementos facilitan o dificultan dicha relación, lo que consigue entregar observaciones pertinentes en este caso en particular. El presente trabajo se desarrolló tal cual se detalla a continuación:

En el Capítulo I: “PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN”, abarca: El planteamiento del problema, antecedente y objetivo de la investigación.

En el Capítulo II: “MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN”, se elaboró el marco teórico, conceptual y las hipótesis de investigación conjuntamente con las variables de investigación.

En el Capítulo III: “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, que abarca, los métodos y técnicas de investigación, técnicas para la recolección de datos y técnicas para el procesamiento de datos.

En el Capítulo IV: “CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN”, comprende los aspectos más relevantes de la entidad pública en estudio como: Antecedentes, objetivos, ámbito de investigación, funciones, visión, misión, ubicación geográfica y la estructura orgánica.

En el Capítulo V: “EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS”, se elaboró cuadros y gráficos estadísticos con su respectiva interpretación, del nivel de morosidad, la recaudación de ingresos y la ejecución presupuestal de ingresos.

Finalmente se elaboró las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y sus anexos correspondientes.



## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo, cambiante y en constante actualización.

Toda organización posee una “Estructura Organizacional”, se entiende por esta al agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr objetivos institucionales planteados (visión), a la asignación de cierto grupo de personas determinadas llamados colaboradores a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos pudiendo ser este administrador un Gerente, Sub Gerente, Director, Jefe, Coordinador, encargado, etc. y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación con los demás miembros de la organización.

Las organizaciones competitivas que buscan lograr mayor productividad atendiendo al cliente con calidad y mejorando el servicio ofrecido, se enfocan en diversos puntos y factores de apoyo como el sistemático, contable,

económico, financiero, administrativo, entre otros, compitiendo en el mercado y manteniendo su estabilidad empresarial, sin embargo en la actualidad se da mayor énfasis al factor humano (talento humano) por ser este un recurso de suma importancia para que por medio de su desempeño laboral aceptable se genere mayor rentabilidad.

En la investigación se identifica como objeto de estudio La Caja Rural de Ahorro y Crédito “Los Andes” S.A. de la Región de Puno, empresa privada cuyo objeto social es realizar intermediación financiera en apoyo a la actividad económica, funciona movilizandolos recursos financieros de fuentes rurales, nacionales e internacionales, y fomenta el ahorro con miras de facilitar el acceso al crédito de los agentes económicos que residen en su área de influencia.

En la actualidad la Caja Rural de Ahorro y Crédito “Los Andes” S.A. se encuentra en un proceso de crecimiento y expansión por tanto se encuentra en constante convocatoria buscando recurso humano idóneo de tal modo que cumpla con el perfil profesional establecido. Con la globalización, desarrollo tecnológico, cambios de mercado e intensa búsqueda de calidad y productibilidad por parte de las empresas, para la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes, el recurso humano se convierte en un factor de primordial consideración y para atraerlas publican convocatorias en las que son descartados en un proceso de selección quedando electo el personal que cumple con el perfil establecido, estas personas seleccionadas son los que después de una capacitación y contratación según ley son oficialmente llamados colaboradores, estos colaboradores son los que producen, venden,

atienden a clientes, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios de la empresa.

La forma en que las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, atienden a los clientes, se desempeñan y mejoran sus actividades, tienen dimensiones muy variadas que están expresadas en términos de satisfacción profesional, remunerativo, de crecimiento económico, clima laboral, etc.

El clima organizacional no es otra cosa que un medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, la calidad de este clima influye en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

La organización debe ser un lugar donde se reúnen en su mayoría personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de la organización; muchas veces los empleados de la organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización, la buena comunicación, está referida al respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción, son algunos de los factores puntuales en un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. Un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo desempeño laboral. La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el comportamiento de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

El estudio de clima organizacional tiene como propósito y objetivo general, aportar indicios sobre la situación de la satisfacción laboral en la muestra de la



Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes y proponer aspectos puntuales que permitan entenderlos y mejorarlos.

En ese entender se plantearan estrategias que permitan mejorar la toma de decisiones.

En este contexto se analizara el periodo más reciente comprendido en el año 2014.

### **1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En referencia a los aspectos mencionados anteriormente nos formulamos las siguientes interrogantes:

#### **Problema General**

¿Cuál es el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes durante el periodo 2014?

### **1.1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Problema Específico (1)**

¿Cómo influye la satisfacción laboral en el desempeño laboral del personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes?

#### **Problema Específico (2)**

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes?

#### **Problema Específico (3)**

¿Qué estrategias se debería aplicar para mejorar el clima organizacional en la Caja Rural de Ahorro Crédito los Andes?

## 1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Verificando los trabajos de investigación realizadas hasta el momento, no se encontró trabajo de clima organizacional y desempeño laboral en la empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes; sin embargo, podemos señalar los siguientes trabajos existentes en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano, relacionados al presente tema:

Marivel Llanque Pérez en su TESIS “ La administración de los recursos humanos y el cumplimiento de los objetivos empresariales, en la empresa regional de servicios públicos de ELECTRICIDAD ELECTRO Puno S.A.A periodo 2009, en su capítulo de conclusión afirma que : “La empresa regional se servicios públicos de Electricidad de Puno ELECTRO PUNO S.A.A ha demostrado debilidad en la gestión de personal, que se manifiesta en una inadecuada aplicación de principios de la administración de personal repercutiendo en el rendimiento del recursos humano de la empresa”.

Patty Zapana Guillen en su TESIS “Proceso de contratación de bienes, servicios y obras en la Municipalidad Distrital de Ñuñoa en el periodo 2008 y 2009”, en su resumen segundo indica que: “Que el desconocimiento del personal designado en el área de abastecimiento es el factor preponderante del incumplimiento de los procedimientos, reglamentos y normas para el cumplimiento eficiente de los fines y objetivos del área y en especial de la entidad en beneficio de toda una población”.

Hernán Bellido Díaz en su TESIS “Análisis de los procesos de selección, entrenamiento y motivación de los recursos humanos bajo la modalidad de servicios personales y su incidencia en el cumplimiento de objetivos de la ONG CARE PERÚ periodo 2005, en su capítulo de conclusión primera afirma: “Que el personal que labora en CARE PERÚ bajo la modalidad de servicios no personales desconoce los objetivos institucionales, lo que no permite desarrollar sus actividades tendientes a su logro”.

Julio Cesar Chipana Rodríguez – 2007- TESIS:” Análisis de evaluación de proceso técnico de programación del sistema administrativo de Abastecimiento su incidencia en la ejecución presupuestal del SIAF – SP, donde el estudio determina que: Las aéreas de logística no cuentan con personal que tenga conocimiento del sistema administrativo de Abastecimientos, solo se tiene la concepción que el abastecimiento es la adquisición de bienes y servicios, sin nociones de lo que corresponde realiza. No cuentan con personal que se encargue de programar y reprogramar las necesidades, por lo que este procedimiento es llevado de manera desordenada”.

Miriam Gomes Hanco en su TESIS “desempeño de personal y su incidencia en la calidad de atención al cliente hoteles tres estrellas casona plaza mayor de la ciudad de puno año 2008-2009 en su conclusión dos manifiesta: “En relación a la dedicación que tiene el personal se ha podido observar que la mayoría realiza sus funciones a través de los indicadores del clima organizacional, identificación con la organización, se encuentran muy bien capacitados en su puesto de trabajo y su participación en el logro de las metas

de hotel, estos están acorde con los objetivos de la organización lo que genera incentivos en sus remuneraciones percibidos debido a la buena realización de sus labores.”

Marlon Xavier Erazo Pazmiño en su tesis “Diseño de un modelo de administración estratégica de las concesiones del servicio móvil avanzado con cuadro de mando integral” En relación a la empresa movistar La administración de dichas concesiones ha sido responsabilidad del Regulador de telecomunicaciones, y desde la primera concesión a la actual, no se observan prácticas que procuren generar lo que se ha llamado en esta tesis “Inteligencia del Negocio”, misma que aseguraría el eficiente control y ajuste de los modelos económicos de dichas concesiones (desde el punto de vista del Regulador), lo cual generaría prácticas adecuadas de competencia, tarifas óptimas, desplazamiento tecnológico, entre otros, todo lo cual abona al Bienestar Social, máxima económica que fundamenta la razón de toda concesión.

### **1.3.OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL:**

Evaluar el Impacto del Clima Organizacional como factor influyente en el Desempeño Laboral del personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes 2014.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

##### **Específico (1)**

Evaluar la influencia de la satisfacción laboral en el Desempeño laboral del personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes.

**Específico (2)**

Evaluar el Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño laboral del personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes.

**Específico (3)**

Proponer un conjunto de estrategias para mejorar el Clima Organizacional para un mejor desempeño de los colaboradores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1. ORGANIZACIÓN.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. (Chiavenato, 2014).

La "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito". (2001, «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante»).

La organización tiene tres objetivos, que pueden ser intercalados o ser independientes entre sí: El crecimiento, la estabilidad y la interacción; las metas para estos objetivos varían de acuerdo a cada organización. (Gómez, 2002)

Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La eficacia es una medida normativa para alcanzar resultados; la eficiencia es una medida normativa para la utilización de recursos en ese proceso. (Chiavenato, 2014).

### **2.1.2. LAS MICRO FINANCIERAS Y SU ROL DESCENTRALIZADOR.**

Más del 85% de las colocaciones de crédito de las micro financieras se realizan en el interior del país. Según la SBS, el término micro financiera es usado para aquellas empresas del sistema que otorgan financiamientos a las mypes. (Mía Ríos, 2015).

Los micros financieros han sido un componente clave para la inclusión financiera en los países emergentes como el Perú. Y es que, desde su creación, se han caracterizado por atender a los segmentos de ingresos medios-bajos. (Mía Ríos, 2015).

“Cuando las micro financieras nacen formalmente en los 80, el rol fue proveer de financiamiento a todas las personas que a raíz de la crisis lo que hacían era generarse autoempleo. Lo que ahora conocemos como emprendedores” (Úrsula Galdós, 2015). Desde su creación, un micro financiero se ha orientado a los sectores de clase media menos atendidos. Más o menos el 65% de las colocaciones se orientan a este sector productivo. La diferencia es para créditos de consumo, hipotecarios y mediana y gran empresa en mediana proporción” (Darío León, gerente de Asuntos Corporativos de la FEPCMAC, 2015).

Según la SBS, el término de micro financiera es usado para aquellas empresas del sistema financiero que otorgan financiamiento a las mypes. “Una micro financiera puede ser un banco, una caja municipal o una edpyme; no es por la licencia sino por el mercado al que atiende. Actualmente, tenemos un banco (Mibanco), cinco financieras especializadas, 12 cajas municipales, 10 cajas rurales y tenemos 10 edpymes” (Darío León, gerente de Asuntos Corporativos de la FEPCMAC, 2015).

#### **2.1.2.1. CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CMAC.**

Las CMAC operan bajo un sistema de gobierno corporativo multidisciplinario y multisectorial, el cual incluye la participación del Consejo Municipal Provincial, la Iglesia, la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), la Cámara de Comercio local y los gremios de pequeños empresarios. De este modo, se brinda independencia, representatividad y ética en la gestión de los recursos del público. (Federación Peruana De Cajas Municipales De Ahorro Y Crédito, 2015).

Desde su creación, las CMAC vienen cumpliendo una misión social y económica y han establecido como prioridad institucional consolidar su presencia en el sistema financiero nacional, reflejándose en el crecimiento sostenido de sus operaciones. La clave del éxito de las CMAC para que más personas confíen en ellas se debe principalmente a su solidez, con 31 años de creación y posicionadas como las instituciones expertas de las micro finanzas, y como las más competitivas del sistema financiero peruano. (Federación Peruana De Cajas Municipales De Ahorro Y Crédito, 2015).



Asimismo, estas instituciones se encuentran reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y cumplen con todos los estándares exigidos por los reguladores a la hora de evaluar una solicitud de crédito. (Federación Peruana De Cajas Municipales De Ahorro Y Crédito, 2015).

Una Caja de Municipal de ahorros es una entidad de crédito similar a un banco. Son entidades financieras que reciben el ahorro del público y son promovidas por los Gobiernos Locales o Municipalidades y se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros. Su objetivo principal es conducir el ahorro popular a la inversión y labores sociales. Surgieron en el siglo XVII en Alemania e Inglaterra y en el siglo XIX en España.

En el Perú aparecen las primeras Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en 1982, y se caracterizan por pagar mejores tasas de interés a los Ahorros. (<http://www.ohperu.com/empresas/cajasmunicipales.htm>).

#### **2.1.2.2. CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO.**

Una caja rural es una entidad de crédito y ahorro similar a las entidades bancarias. “Están autorizadas para captar depósitos del público, los cuales están protegidos por el Fondo Seguro de Depósitos (FSD), y para otorgar créditos dirigidos preferentemente a la mediana, pequeña y micro empresa”, sostiene la Superintendencia de Banca, Seguros y las AFP (SBS). (Maritza Llanos, 2013).

La principal característica de las cajas rurales es “la intermediación”, es decir, captan depósitos para luego financiar con ellos los proyectos o

negocios de la mediana, pequeña y micro empresa. (Maritza Llanos, 2013).

Estas cajas ofrecen todos los productos de ahorros, con excepción de las cuentas corrientes, y cualquier modalidad de préstamo. (Maritza Llanos, 2013).

Elegir ahorrar o solicitar un préstamo en ellas dependerá de las preferencias personales de cada uno en cuanto al costo de la tasa de interés, el número de oficinas, la calidad de la atención, etc.(Maritza Llanos, 2013).

### **2.1.3. EMPRESA DEL SISTEMA FINANCIERO.**

#### **2.1.3.1. SISTEMA BANCARIO.**

El sistema financiero está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguro, que operan en la intermediación financiera, como son: El sistema bancario, el sistema no bancario y el mercado de valores.

El estado participa en el sistema financiero en las inversiones que posee en COFIDE como banco de desarrollo de segundo piso, actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones. (Salazar Delgado, 2013).

Es el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas. Las instituciones

que cumplen con este papel se llaman “Intermediarios Financieros” o “Mercados Financieros”.

La eficiencia de esta transformación será mayor cuanto mayor sea el flujo de recursos de ahorro dirigidos hacia la inversión. (Salazar Delgado, 2013)

### **2.1.3.2. SISTEMA NO FINANCIERO.**

Es el conjunto de instituciones que realizan intermediación indirecta que captan y canalizan recursos, pero no califican como bancos, entre estos tenemos a:

#### **a. FINANCIERA.**

Instituciones que pueden realizar diversas operaciones de financiamiento y captar recursos financieros del público según modalidades, a excepción de los depósitos a la vista.

Además facilita la colocación de primeras emisiones de valores y operan con valores mobiliarios.

#### **b. COFIDE (CORPORACIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO).**

Institución administrada por el estado que capta y Canaliza, orientada a fomentar el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas del sector empresas del sector industrial.

#### **c. COMPAÑÍAS DE SEGURO.**

Empresas que cubren diversos riesgos: robos, pérdidas, quiebras, siniestros.

Se aseguran todo tipo de negocios, empresas, automóviles, casas, etc.

Estas compañías se comprometen a indemnizar a los afectados asegurados a cambio del pago de una prima.

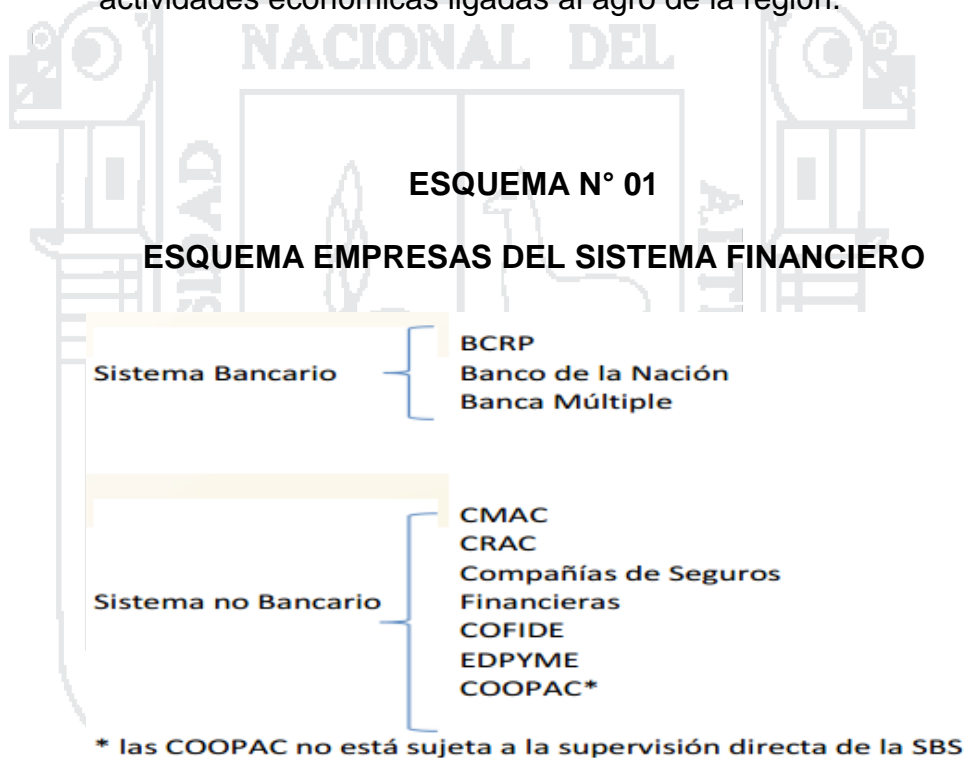
## d. COMPARATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

Son asociaciones que auguran a sus miembros el mejor servicio al más bajo precio.

Existen muchos tipos de cooperativas, pero solo las de ahorro y crédito pertenecen al sistema financiero

## e. CAJAS RURALES.

Se organizan bajo la forma de asociaciones, con el objeto de captar dinero de sus asociados y de terceros para proporcionar y desarrollar actividades económicas ligadas al agro de la región.



FUENTE: Empresas del Sistema Financiero (2013)

Elaborado por la ejecutora

#### 2.1.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UN AMBIENTE DINÁMICO Y COMPETITIVO.

La Administración de Recursos Humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno.

Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. (Chiavenato, 2008).

Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa. (Chiavenato, 2008).

En la historia de la humanidad ocurren divisiones de la actividad laboral del ser humano. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe, y aspectos así por el estilo muestran que el trabajo ha sido desempeñado en múltiples formas y diferentes tipos y usos. Sin embargo, sólo a partir de la Revolución Industrial surge el concepto actual de trabajo, y en el transcurso del siglo XX recibe la configuración que hoy tiene. (Chiavenato, 2008). Cambios y transformaciones en el escenario mundial:

**ESQUEMA N° 02**

**CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES DEL ESCENARIO MUNDIAL**

ESCENARIO MUNDIAL				
INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA	ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA	ERA INDUSTRIAL NEOCLÁSICA	ERA DE LA INFORMACIÓN	SIGLO XX SIGLO XXI

Fuente: Gestión del talento humano  
Elaborado por: La ejecutora.

**2.1.4.1. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA.**

El mundo se caracterizaba por cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles que acontecían de manera gradual, lenta e inexorable. El

ambiente que envolvía las organizaciones era conservador y se orientaba al mantenimiento del statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certeza en relación con los cambios externos, lo cual permitía que las organizaciones se orientaran hacia adentro y se preocupasen por sus problemas internos de producción. Se caracterizó por ser un sistema mecanicista y cerrado. (Chiavenato, 2008).

#### **2.1.4.2. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA.**

- Muchos niveles jerárquicos y coordinación centralizada.
- Departamentalización funcional para garantizar la especialización, esquemas rígidos de comunicación y cargos definitivos y limitados.
- Limitada capacidad de procesamiento de la información.
- Cargos individuales especializados en tareas sencillas y repetitivas.
- Restringe el cambio y la innovación, (Chiavenato, 2008)

#### **2.1.4.3. ERA INDUSTRIA NEOCLÁSICA (Diseño Matricial).**

- Diseño híbrido: estructura funcional acoplada y estructura de productos y servicios.
- Coordinación descentralizada y dualidad de mando: autoridad funcional y autoridad de proyectos (productos y servicios).
- Esquemas dobles de interacción en cargos cambiantes e innovadores.
- Aumento de la capacidad de procesamiento de información.
- Cargos adecuados a tareas más complejas e innovadoras, ideal para el ambiente inestable y cambiante y la tecnología variable.

- Capacidad razonable para generar el cambio y la innovación.  
(Chiavenato, 2008).

#### **2.1.4.4. ERA DE LA INFORMACIÓN (Diseño orgánico).**

- Énfasis en equipos autónomos y no en unidades o departamentos.
- Gran interdependencia entre las redes internas de equipos, organización ágil, maleable, fluida, sencilla e innovadora.
- Interacción intensa a través de cargos autodefinidos y variables, cargos flexibles y adecuados a tareas complejas y variadas.
- Capacidad ampliada de procesamiento de la información, énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación.
- Ideal para el ambiente dinámico y variable y la tecnología de punta.

(Chiavenato, 2008)

#### **2.1.4.5. SIGLO XX.**

- Estabilidad, previsibilidad, tamaño y escala de producción
- Mando y control de arriba hacia abajo, racionalidad y análisis cuantitativo
- Necesidad de certeza, reactivo y enemigo del riesgo, GTH  
(Idalberto Chiavenato, 2008).
- Orientado hacia el proceso, autonomía e independencia corporativa
- Integración vertical, enfocada en la organización entera
- Búsqueda de consenso, orientación hacia el mercado nacional.
- Ventaja competitiva sostenible, competencia por mercados actuales. (Chiavenato, 2008)

#### 2.1.4.6. SIGLO XXI.

- Mejoramiento continuo, cambio discontinuo, velocidad y capacidad de respuesta
- Empowerment
- Liderazgo grupal
- Organización virtual
- Flexibilidad permanente
- Interdependencia
- Alianzas estratégicas.
- Integración virtual
- Enfoque en el ambiente competitivo
- Competencia constructiva.
- Enfoque internacional
- Ventaja de colaboración
- Re invención de la ventaja
- Híper competencia por mercados (Chiavenato, 2008)

#### 2.1.5. PREOCUPACIONES DE LAS ORGANIZACIONES DE FUTURO.

Orientadas hacia el futuro las organizaciones están estrechamente sintonizadas con los siguientes desafíos:

##### 2.1.5.1. GLOBALIZACIÓN.

Implica preocupación por la visión global del negocio para competencia y evaluar la posición relativa de los productos y servicios. Esto no significa que el mercado local desaparezca, sino que es importante comparar o que la organización hace, con lo mejor del mundo.



La referencia competitiva (benchmarking) dejó de ser local o regional. En la actualidad, la máxima que se escucha con más frecuencia es “ pensar globalmente y actuar localmente”.

#### **2.1.5.2. PERSONAS.**

Implica preocupación por educar, capacitar, motivar y liderar a las personas que trabajan en la organización, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con oportunidades de realización personal plena.

La organización señala los objetivos que pretenden alcanzar focalizando la misión y la visión y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalezcan su negocio.

Las organizaciones exitosas proporcionan a las personas un ambiente de trabajo acogedor y agradable con plena autonomía y libertad para elegir la manera de realizar su trabajo. Las personas son consideradas socias y colaboradoras, y no empleadas que cumplen con su horario. (Robert Waterman, 2008)

#### **2.1.5.3. CLIENTE.**

Este es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización.

Las organizaciones exitosas mantienen relaciones estrechas con el cliente, conocen las características, necesidades y aspiraciones variables de su clientela y tratan de interpretarlas, comprenderlas y satisfacerlas o superarlas continuamente, saben conquistar y mantener al cliente. (Chiavenato, 2008)

#### **2.1.5.4. CONOCIMIENTOS.**

Vivimos en plena era de la información, en la que el recurso organizacional más importante: el capital financiero está cediendo el lugar a otro recurso imprescindible: el capital intelectual. (Chiavenato, 2008)

El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidad de nuevos productos o servicios antes que los competidores. (Chiavenato, 2008)

#### **2.1.5.5. RESULTADOS.**

Implica la necesidad de fijar objetivos y conseguir resultados reduciendo costos y aumentando ingresos. Son imprescindibles la visión de futuro y la focalización de las metas que deben alcanzarse.

El mejoramiento de la calidad y el aumento gradual de la productividad son bases de la competitividad en el mundo actual: de aquí depende que las empresas sean exitosas. (Chiavenato, 2008).

#### **2.1.5.6. TECNOLOGÍA.**

Implica la necesidad de evaluar y actualizar la organización para hacerte seguimiento.

Las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales.

Las personas aplican y operan la tecnología existente en la organización y, aunque la tecnología contribuye a la eficiencia potencial, son las personas las que determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso.

**ESQUEMA N° 03**

**ESQUEMA TENDENCIAS ACTUALES DEL MUNDO MODERNO**

Tendencias actuales del mundo moderno	Globalización	Gestión del Talento Humano
	Tecnología	
	Información	
	Conocimiento	
	Servicios	
	Énfasis en el cliente	
	Calidad	
	Productividad	
	Competitividad	

FUENTE: Gestión del talento humano- esquema tendencias actuales del mundo moderno (2008)  
Elaborado por: Chiavenato.

**CUADRO N° 01**

**LAS NUEVAS TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración en la función de RH</li> <li>• Especialización de las funciones</li> <li>• Varios niveles jerárquicos</li> <li>• Introversión y aislamiento</li> <li>• Rutina operacional y burocrática</li> <li>• Preservación de la cultura organizacional</li> <li>• Énfasis en los medios y procedimientos</li> <li>• Búsqueda de la eficiencia interna</li> <li>• Visión orientada hacia el presente y el pasado</li> <li>• Administración de recursos humanos</li> <li>• Hacer todo de manera aislada-individualismo</li> <li>• Énfasis en los controles operacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en el negocio medular del área</li> <li>• Gerencia de procesos</li> <li>• Aplanamiento y downsizing</li> <li>• Benchmarking y extroversión</li> <li>• Consultoría y visión estratégica</li> <li>• Innovación y cambio cultural</li> <li>• Énfasis en los objetivos y resultados</li> <li>• Búsqueda de la eficacia organizacional</li> <li>• Visión orientada hacia el futuro y el destino de la empresa</li> <li>• Asesorar la gestión con personas</li> <li>• Colaboración entre los gerente y equipos</li> <li>• Énfasis en la libertad y en la participación</li> </ul>

FUENTE: gestión del talento humano (2008)  
Elaborado por: Chiavenato.

**CUADRO N° 2**

**COMPARACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS DE ANTES Y AHORA**

	<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>
Cúpula de la ARH	Orientada operativamente: énfasis en las reglas y los procedimientos.	Orientada estratégicamente: énfasis en la misión y la visión.
Funciones de la dirección	Define la misión, la visión y los objetivos para los gerentes.	Define los valores que fundamentan la conducta de los gerentes y de las personas.
Función de la gerencia media	Acompañamiento y control de los gerentes de nivel medio.	Asesoría y apoyo a los gerentes de nivel medio.
Función de la gerencia inferior	Empleado: solo seguidor de las normas internas.	Dueño del proceso. Líder de las personas.
Sistemas de remuneración	Salario fijo basado en el nivel del cargo ocupado.	Incentivos basados en las metas y resultados alcanzados. Remuneración variable y flexible.

FUENTE: Gestión del Talento Humano (2008)  
Elaborado por: Chiavenato.

**2.1.6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.**

La estrategia corporativa se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda.

Está definida por el nivel institucional de la organización, casi siempre a través de amplia participación de los demás niveles y de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados.

Está proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización. En este sentido, atiende a la misión, focaliza la visión organizacional y hace énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo. Incluye la empresa como una totalidad, para obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados para conseguir resultados apalancados.

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis:

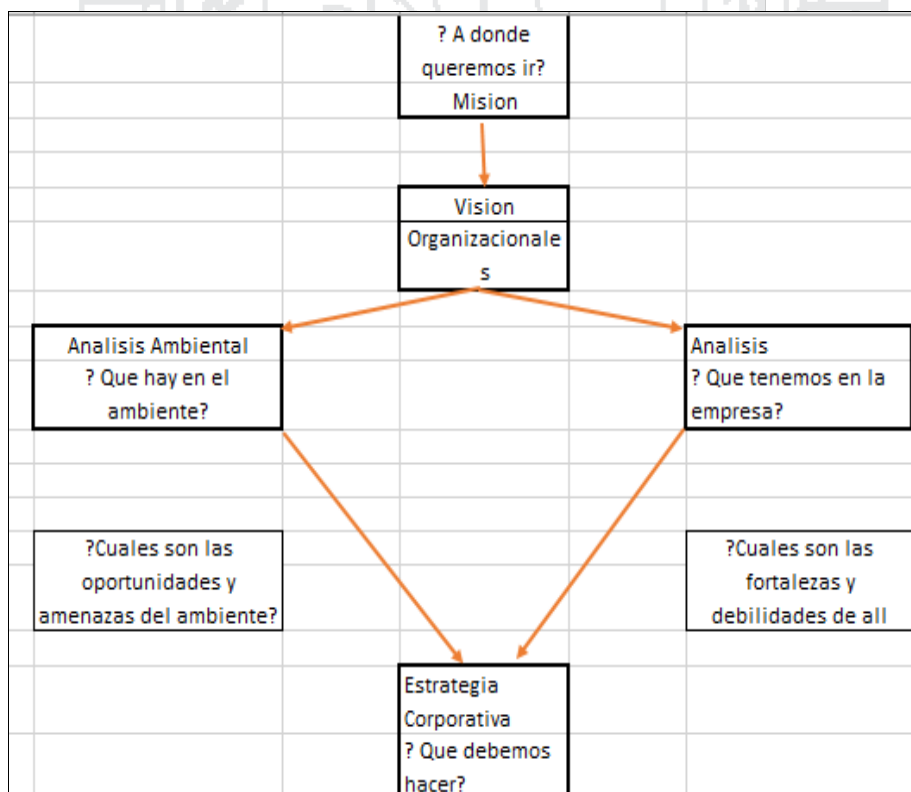
- Por un lado, el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Se trata de una exploración ambiental para averiguar que hay en el entorno. (Chiavenato , 2008)
- Por otro lado, el análisis organizacional, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa. (Chiavenato, 2008).

**2.1.6.1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.**

La formulación de la estrategia corporativa se detalla en el siguiente esquema que a continuación se plasma:

**ESQUEMA N° 04.**

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA CORPORATIVA**



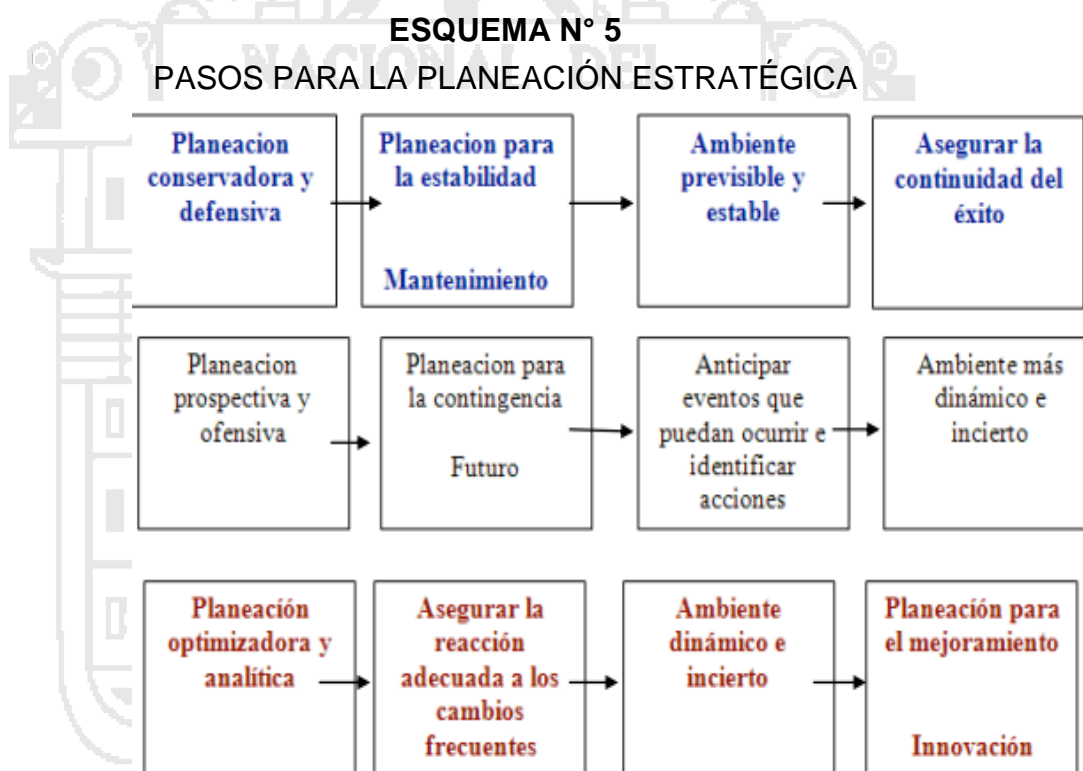
FUENTE: Gestión del Talento Humano (2008)

Elaborado por: Chiavenato.

### 2.1.6.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, como traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de Recursos Humanos, lo cual se logra mediante la planeación estrategia de Recursos Humanos. (Chiavenato, 2008)

La planeación estratégica de Recursos Humanos debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización.



FUENTE: Gestión del Talento Humano (2008)  
Elaborado por: Chiavenato.

### 2.1.6.3. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Las personas no siempre trabajan exactamente lo que se espera de ellas, puesto que se atrasan o faltan al trabajo, pierden días de trabajo por enfermedad o por cumplir compromisos personales que solo pueden

ser atendidos en el horario de servicios, sufren accidentes y deben disfrutar vacaciones cada 12 meses. (Chiavenato, 2008).

#### a. AUSENTISMO.

Ausencias son faltas o retrasos en el trabajo; el ausentismo es su principal consecuencia.

Índice de ausentismo relativo al personal separado durante periodos prolongados, que incluye ausencias prologadas (vacaciones, enfermedades o ausencias justificadas en los índices de ausentismo).

Para calcular el costo total de las ausencias, se incluyen los días de trabajo perdidos por cualquier motivo (por ejemplo, días de vacaciones, enfermedades, maternidad, accidentes de trabajo y licencias de toda índole). (Chiavenato, 2008)

También se pueden calcular las llamadas “presencias parciales” que incluyen solo aquellas ausencias que los empleados pueden controlar personalmente (faltas o retrasos por motivos particulares, perfectamente evitables). (Chiavenato, 2008)

El índice de ausentismo puede ser mensual o anual. Por ejemplo, si el índice de ausentismo mensual es 3%, la organización cuenta con 97% de su fuerza laboral en ese período. (Chiavenato, 2008).

#### **Causas del ausentismo.**

Se ve afectado por la capacidad profesional de los empleados y por su motivación (recompensas al cumplimiento de horarios y castigos al ausentismo) en el trabajo

Se ven afectados también por los factores internos y externos al trabajo. Las organizaciones exitosas incentivan la asistencia y

desestimulan las ausencias al trabajo privilegiando la participación, desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados favorables a la participación. (Chiavenato, 2008).

### CUADRO N° 3.

#### FORMULA ÍNDICE DE AUSENTISMO

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de personas/horas perdidas}}{\text{Total de personas/horas de trabajo}}$$

FUENTE: Factores que intervienen en la planeación de RR.HH.

Elaborado por: Chiavenato.

#### b. ROTACIÓN DE PERSONAL.

La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

El flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. (Chiavenato, 2008).

##### a. Desvinculación por iniciativa del empleado:

Ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador.

Depende de dos percepciones:

- La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo.
- La segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral.

##### b. Desvinculación por iniciativa de la organización

Estos son los llamados despidos al personal.



Ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza laboral.

Para reducir el impacto de estos cambios organizacionales, el remedio ha sido el recorte de horas extras, congelación de contrataciones, reducción de la jornada de trabajo, el trabajo en casa (home office) y, sobre todo, el reciclaje profesional a través del entrenamiento continuo e intensivo, si el despido es indispensable.

Las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con los empleados o los sindicatos, para evitar problemas de reducción de la moral y lealtad que afecten la productividad, minimizar posibles acciones judiciales y ayudar a los antiguos empleados en la búsqueda de puestos semejantes en el mercado a través del outplacement (reubicación profesional).

#### CUADRO N° 4

#### FORMULA ÍNDICE DE ROTACIÓN

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Numero de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

FUENTE: factores que intervienen en la planeación de recursos humanos.

Elaborado por: Chiavenato

c. COSTOS DE REPOSICIÓN EN FUNCIÓN DE LA ROTACIÓN.

**CUADRO N° 5.**

**COSTO DE REPOSICIÓN EN FUNCIÓN DE LA ROTACIÓN**

Costos de reclutamiento	Costos de selección	Costos de entrenamiento	Costos de desvinculación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de la solicitud del empleado</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Visitas a instituciones educativas</li> <li>• Atención a los candidatos</li> <li>• Tiempo de los reclutadores</li> <li>• Investigaciones de mercado</li> <li>• Formularios y costo del procesamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas de selección</li> <li>• Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento</li> <li>• Aplicación y calificación de test</li> <li>• Tiempo de los seleccionadores</li> <li>• Verificación de referencias</li> <li>• Exámenes médicos y de laboratorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de integración</li> <li>• Orientación</li> <li>• Costos directos de capacitación</li> <li>• Tiempo de los instructores</li> <li>• Baja productividad durante la capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de salarios y cancelación de derechos laborales</li> <li>• Pago de beneficios sociales</li> <li>• Entrevista de desvinculación</li> <li>• Costos de outplacement</li> <li>• Cargo vacante hasta la sustitución</li> </ul>

FUENTE: costo de reposición en función de la rotación (2008)  
Elaborado por: Chiavenato.

d. ENTREVISTA DE DESVINCULACIÓN.

La realiza un especialista en Recursos Humanos o el gerente de línea, y cubre los siguientes aspectos.

- Motivo de la desvinculación (por iniciativa de la organización o del empleado).
- Opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas.
- Opinión respecto el cargo, el horario de trabajo y las condiciones de trabajo.

- Opinión sobre la remuneración, los beneficios sociales y las oportunidades de progreso.
- Opinión respecto a las relaciones humanas, la moral y la actitud de las personas.

## 2.1.7. OUTPLACEMENT.

### 2.1.7.1. DEFINICIÓN.

Esta expresión no cuenta con una traducción literal en el lenguaje español, sin embargo en castellano, se suele utilizar o conocer como: “Desvinculación” y cuando se desea expresar que se trata de un programa, se emplea, “Desvinculación Programada o Desvinculación “Asistida”. (López-Mena, Luis, 2012).

Inicialmente, el Outplacement se definió como: "un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales" (López-Mena, Luis, 2012).

"El Outplacement o Desvinculación Programada, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible”.

Esto quiere decir que el outplacement es efectivamente una política y metodología de desvinculación asistida y programada diseñada para ayudar a las personas a mejorar la calidad de su trabajo, y a las

organizaciones a implementar las estrategias técnicas de desvinculación con un efecto positivo sobre la productividad. (Rodríguez-Kábana, 1987).

Es una práctica que va en aumento, y una nueva especialidad para muchos consultores y empresas especializadas en gestión de Recursos Humanos, se trata del outplacement, o el conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, capacidades, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal.

Se trata de contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni su vida familiar para que de esta manera no pudiera ver ningún tipo de frustración por parte de colaborador (<http://www.losrecursoshumanos.com/que-es-eloutplacement/>).

#### **2.1.7.2. PRINCIPIOS DEL OUTPLACEMENT.**

La metodología de outplacement asegura la recolocación externa de una persona en condiciones óptimas de enfoque y de rapidez.

Tiene que percibirse como una etapa de la vida profesional, en la que el implicado pueda beneficiarse de:

- Encontrar dentro de sí mismo los recursos profundos de confianza, de dinamismo e iniciativa.
- Identificar sus puntos de anclaje y sus motivaciones
- Reconocer las cualidades y concretar su potencial en un mercado bien identificado (Macarena Echeverría Márquez., 2012).

#### **2.1.7.3. OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT.**

A pesar de que los programas de outplacement difieren en sus objetivos, hay algunos objetivos comunes.

En primer lugar están los objetivos dirigidos a ayudar al personal que sufre la desvinculación: (Macarena Echeverría Márquez, 2012).

- Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de paro o cesantía del desvinculado.
- Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.
- Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral o su autoempleo de acuerdo a sus capacidades.
- Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.

En segundo lugar debemos considerar los objetivos que se relacionan con la empresa, (Macarena Echeverría Márquez., 2012).

#### **2.1.7.4. IMPORTANCIA DEL OUTPLACEMENT EN LA POLÍTICA DE DESVINCULACIÓN.**

Como ya se ha mencionado la reducción de personal se ha convertido en una alternativa cada vez más utilizada por las empresas dada las tendencias macroeconómicas de hoy en día, de esta “manera las empresas crecen en flexibilidad y competitividad en una economía cada vez, más globalizada, heterogénea, de gran competencia e interdependencia”. Por otro lado hay que mencionar que dentro de la Gestión de Recursos Humanos, la preocupación por el personal ha ido tomando más fuerza, y por lo tanto todo acto que se realice y pueda afectarlo,

afectará inevitablemente el desempeño y por lo tanto la productividad y resultado económico de la empresa.

Ahora bien las políticas de outplacement deben ser direccionadas desde la alta gerencia y deben ayudar a mantener la paz laboral y a aliviar las tensiones que produce la situación de reducción de personal. . (Acuña A., Eduardo, 2002).

Para que el outplacement tenga un efecto positivo en la política de desvinculación, se deben seguir ciertos patrones, que a su vez hacen que el proceso de despido de personal cumpla con las características de ser claro, transparente, efectivo, etc.

Se debe tener presente que las decisiones de retiro deben ser asistidas por personal con experiencia e involucrar activamente a la dirección de la empresa, se debe causar el menor impacto económico, productivo y laboral, el proceso debe ser producto del consenso y participación de todos los actores de la empresa, para así evitar el deterioro del clima laboral, no se debe postergar su inicio una vez que este sea necesario y se debe señalar un tiempo máximo de duración del proceso, al personal hay que tratarlo con humanismo y confidencialidad, y por último las indemnizaciones que se den a las personas deben ser justas y equitativas. (Acuña A., Eduardo, 2002).

A través de esta política el outplacement lograra tener el efecto positivo que se desea y espera que tenga tanto en el ámbito de los individuos que son beneficiados como al interior de la empresa. (Acuña A., Eduardo, 2002).

A modo de resumen dentro de las ventajas, tenemos que se facilita la toma de decisión, ya que se tiene certeza de que el empleado recibirá un trato justo, se mantiene el clima laboral estable, se refuerza la lealtad de los sobrevivientes, se demuestra una imagen positiva dentro y fuera de la empresa, etc. todas estas ventajas ayudan a fortalecer la política de Recursos Humanos.

#### **2.1.7.5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL OUTPLACEMENT.**

Tres son los actores principalmente afectados por esta medida, el empresario que tiene la obligación, el trabajador que tiene el derecho a recibir ese plan y la agencia de outplacement que intermedia entre ambos.

Tres puntos de vista sobre una misma cuestión nos animan a “ponernos en lugar de cada uno de ellos “y evaluar desde esa perspectiva factores positivos y negativos sin temor a equivocarnos. Este sería el resultado.

**CUADRO N° 06**  
**VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL OUTPLACEMENT**

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<b>EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Favorece la imagen de la marca y reputación</li> <li> Favorece un clima laboral menos conflictivo</li> <li> Agrega valor al paquete retributivo de la empresa</li> <li> Favorece el pacto emocional con los empleados "En caso de ruptura no te abandonamos a tu suerte"</li> <li> Interioriza los procesos de despidos y los sistematiza ahorrando recursos</li> <li> Favorece negociaciones de salida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Procesos orientados a la pérdida de activo intangible y de valor profesional</li> <li> Mayor gasto vs. coste despido</li> </ul>
<b>TRABAJADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Mantiene/Crea un espíritu de desafío</li> <li> Favorece la adquisición de nuevas competencias</li> <li> Fortalece la autoestima.</li> <li> Ayuda en la búsqueda y recolocación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> No favorece la solidaridad</li> <li> Racionaliza la decisión y la hace aceptable a ojos del resto de la plantilla.</li> <li> Convierte en "común" un drama personal</li> <li> Forma parte de una cultura de la competencia difícil de interiorizar y asumir. Te conviertes en un producto en el mercado laboral</li> </ul>
<b>AGENCIA OUTPLACEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Gestión de activos intangibles como un servicio profesional que enriquece su servicio en la medida que hay mayor activo que gestionar y de mayor calidad profesional</li> <li> "Profesionaliza" el despido y sus consecuencias</li> <li> Rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Riesgo de estar orientada al cliente y no al trabajador</li> <li> La excelencia del servicio depende en gran medida de la disponibilidad del mercado.</li> </ul>

FUENTE: GTH - tendencias actuales del mundo moderno (2008)

Elaborado por: Chiavenato.



#### 2.1.7.6. METODOLOGÍA DEL OUTPLACEMENT (OTC).

Diversos autores plantean diferentes fases o etapas con respecto a las metodologías de los Programas de Outplacement, atendiendo:

- Las necesidades de los cambios en materias organizacionales (Flórez, 1997).
- Sus niveles de consejería individual o grupal (Simón, 1988)
- Los modelos integrativos de aplicación (López Mena. 1997; Miller y Robinson 1994).

Sin embargo, en relación a la evolución del OPC se admiten dos modelos de trabajo, los cuales se diferencian en relación a si la implementación de los programas es o no realizada por un profesional perteneciente a la Organización. (Shuman, 1983 en López Mena 1997).

a. EN EL PRIMER: Caso, el proceso se realiza a través de gerentes o especialistas, los cuales realizan una entrevista general con el empleado con el objetivo de proporcionar un asesoramiento para el entrenamiento de carácter voluntario y posteriormente una orientación para la campaña de búsqueda de empleo.

b. EL SEGUNDO: Es efectuado a través de programas realizado por especialistas en Psicología Laboral externos, generalmente a tiempo completo, los cuales realizan un proceso integral de apoyo y reconstitución del auto concepto y la autoestima, consejos para la transición, evaluación de potencial, desarrollo de objetivos laborales y la campaña de búsqueda, todas responsabilidad del desvinculado.

c. EN GENERAL: Las limitaciones de estos programas internos se centran en la contradicción en cuanto a credibilidad entre quien

despide y aconseja a la vez, temor a la confidencialidad y resistencia a ser aconsejado por personas que antes les dirigían (López Mena, 1997)

Existen fases comunes para la aplicación del Outplacement (Miller & Robinson (1994), también planteado por López Mena (1997) y Simón (1988), estos autores coinciden en afirmar que:

La primera fase correspondiente a la planificación de todo el proceso de Desvinculación (colectiva o individual) siempre deberá focalizarse sobre una situación de asistencia en consultoría (interna o externa a la organización) dirigida a los empleadores relativa a como planificar y afrontar el proceso (López Mena (1997) y Simón (1988).

Así, el proceso total de Consultoría queda estructurado de la siguiente manera según (Miller & Robinson, 1994).

a. ASISTENCIA DE PLANIFICACIÓN.

Durante esta fase los consultores deben funcionar como "consejeros técnicos", entrenando a quienes ejecutan la desvinculación en tareas como la notificación del despido (importancia de ser explícito y breve) y el desarrollo de fundamentos racionales que serán comunicados a las partes interesadas (López Mena, 1997).

b. NEUTRALIZACIÓN DEL AFECTO.

En esta fase, donde se inicia la asistencia a los despedidos propiamente tal, se enfatiza la administración de las primeras reacciones del desempleado, especialmente el trauma inicial ante la notificación, la hostilidad subyacente y las tendencias a la venganza contra la organización.

Para ello lo primero es convencer al empleado de la realidad e inevitabilidad del despido. El consultor en OPC debería estar preparado para aplicar técnicas de asistencia en las crisis, así como para la apertura y cierre de cuestionamientos, la aceptación de las acciones y el silencio; todas ellas herramientas fundamentales para este tipo de consejería. (Miller & Robinson, 1994).

Esta fase, en definitiva, constituye la asistencia emocional y de afrontamiento basada en herramientas y técnicas psicoterapéuticas. (Miller & Robinson, 1994).

### c. REDEFINICIÓN SITUACIONAL.

Esta fase se orienta, principalmente a la aceptación de la nueva realidad y la reducción de las tendencias hostiles y de cólera frente a la organización. Se puede plantear su importancia funcional en el hecho de "ayudar a los desempleados a arreglárselas con el despido en sus propias mentes (los asuntos no resueltos que desvían la atención del re-empleo) y por generar más actitudes positivas para los posteriores contactos de empleo".

Ahora bien, la redefinición no solo busca disminuir la preocupación y afectación por el despido en aras del aumento de la motivación y esperanza por obtener un nuevo empleo; también se refiere al afrontamiento de su red social más cercana, en términos de evitar los sentimientos de vergüenza ante los colegas o familiares y transformar estas ideas en proyectos y expectativas de bienestar para ser comunicadas a estos receptores del desempleado. (Miller & Robinson, 1994).

#### d. RECONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD Y ENTRENAMIENTO LABORAL:

En esta parte del proceso el supuesto implícito es que la restauración de la identidad es una precondition para los esfuerzos de búsqueda de trabajo. Como apunta (Granholm, 1991)

"La consejería es necesaria para ayudar a la reconstrucción individual del sentimiento de competencia personal y la motivación, las cuales son esenciales para arreglárselas con la resolución de la sobrevivencia y los problemas del empleo". Esta restauración debe serlo a todo nivel, tanto afectiva, motivacional, como en lo concerniente a las destrezas y habilidades del desempleado (Miller & Robinson, 1994)

#### **2.1.8. COACHPLACEMENT.**

El Coachplacement es un servicio de acompañamiento profesional dirigido a mandos intermedios y directivos que, además de necesitar eventualmente encontrar un nuevo proyecto profesional, desean aprovechar la circunstancia de pérdida de empleo para definir claramente su visión profesional, trabajar nuevas potencialidades y a veces, modificar conductas profesionales que les han llevado a esta situación, cuando el despido no ha sido por causas estructurales. (VIDAL MUÑOZ, SALLY MARJORIE, 2008)

El Coachplacement está orientado a Altos Directivos, Directivos que se han convertido en Profesionales competentes capaces de impulsar a sus equipos a la consecución de objetivos que inicialmente se encontraban fuera del alcance de la organización, y que se vuelven realizables gracias al desarrollo de habilidades.

El Coachplacement combina dos disciplinas de extraordinaria utilidad en la tutela pro, ambas disciplinas, adecuadamente dosificadas en contenidos y dedicación, ayudan a los profesionales a descubrir sus capacidades, modificar conductas y tecnificar la búsqueda de nuevo empleo. Así los diferentes estados por los que atraviesa un proceso de coaching. (VIDAL MUÑOZ, SALLY MARJORIE, 2008).

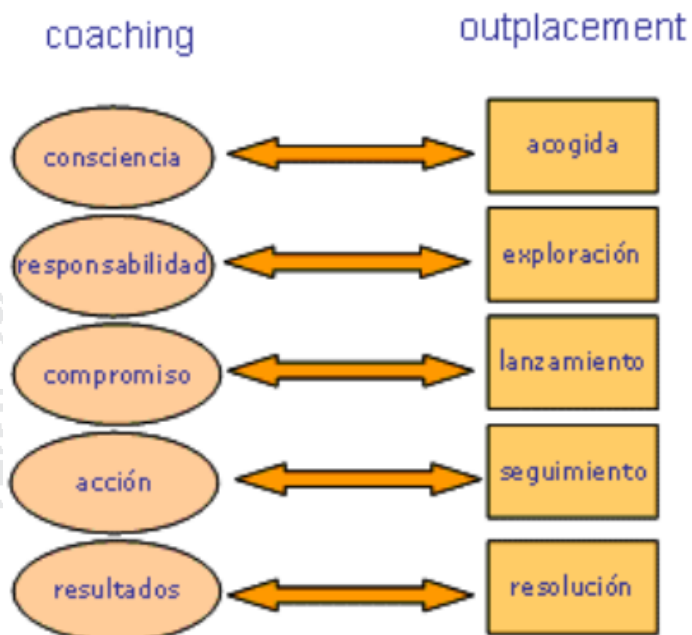
- Toma de conciencia.
- Aceptación de la responsabilidad, generación de compromisos.
- Pasar a la acción (cambios conductuales),
- Valoración de resultados.

Se mezclan, tal y como indica el diagrama, con las fases por las que pasa un proceso de Outplacement directivo:

- Fase de acogida.
- Fase exploradita.
- Lanzamiento al mercado de trabajo.
- Fase de seguimiento.
- Fase de resolución.

**CUADRO N° 07**

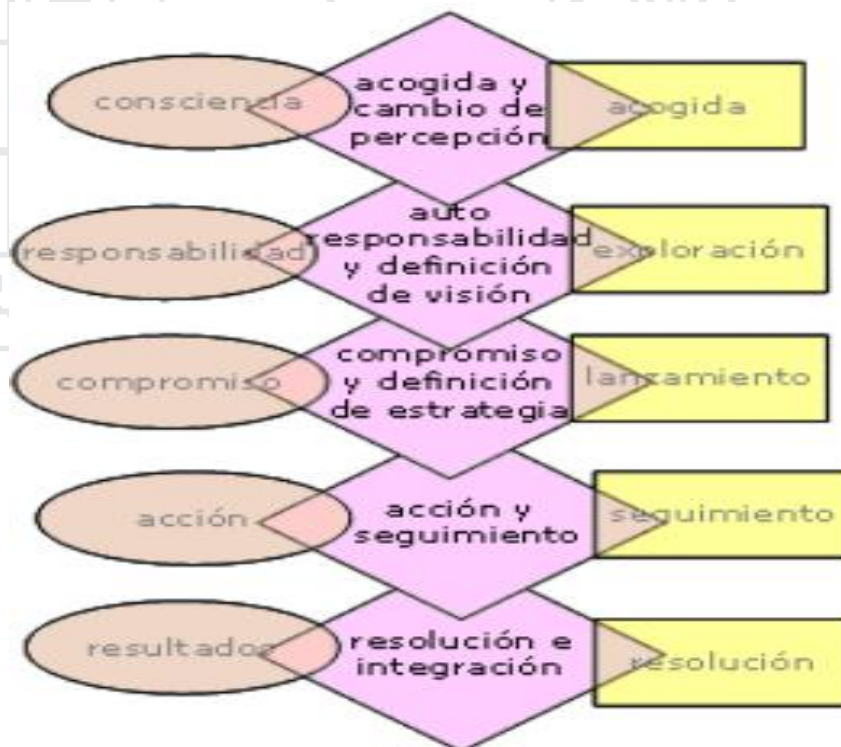
**COACHING - OUTPLACEMENT**



FUENTE: Outplacement, una transición laboral exitosa  
Elaborado por: (Vidal Muñoz, Sally Marjorie, 2008).

**CUADRO N° 08**

**COACHPLACEMENT**



FUENTE: Outplacement, una transición laboral exitosa  
Elaborado por: (Vidal Muñoz, Sally Marjorie, 2008)

El resultado es un programa donde pesa más la estructura del proceso de búsqueda como se entiende en el Outplacement, pero donde además encontraremos sesiones y módulos formativos de novedosa fusión, además de sesiones puras de Coaching.

El programa aborda las fases expuestas a continuación:

- Acogida y cambio de percepción
- Auto-responsabilidad y definición de visión
- Compromiso y definición de estrategia
- Acción y seguimiento
- Resolución e integración.

#### **2.1.9. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas técnicas, etc. en este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural. La cultura es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás. (Chiavenato, 2014).

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por este motivo, algunas empresas son conocidas por sus peculiaridades.

La cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influyen comportamientos y expectativas. (Chiavenato, 2014).

Algunos aspectos de la cultura organizacional se perciben con más facilidad, mientras otros son menos visibles y de difícil percepción.

La cultura es como la parte visible de un iceberg que apenas sobresale 10 o 20% por encima del nivel del agua- cuya mayor parte permanece oculta bajo las aguas y fuera de la visión de las personas.

De la misma manera, la cultura organizacional muestra aspectos formales que se pueden percibir con facilidad, como políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas grupales, etc.

Estos aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender e interpretar; así mismo, son resistentes a cambios y transformaciones. Ejemplos de cultura:

- En Dupont existe una cultura orientada hacia la seguridad
- En Dell computer existe una cultura focalizada en los servicios
- En Toyota una cultura de calidad.

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía.

#### **2.1.9.1. COMPONENTES CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos:

- a. ARTEFACTOS: Son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización, se refiere a como se visten las personas, como hablan y de que hablan, como se



comportan, son los eventos, símbolos, las historias, los héroes, lemas y ceremonias, etc.

b. VALORES COMPARTIDOS: Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las personas para hacer lo que hacen, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización. (Chiavenato, 2014).

c. PRESUPUESTOS BÁSICOS: Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. (Chiavenato, 2014).

### **2.1.9.2. VALOR EN ORGANIZACIONES.**

Las organizaciones deben agregar valor continuamente a los que hacen, para ser competitivas. Las prácticas de RH deben agregar valor a la organización, a los empleados, al accionista, al cliente y a la sociedad en general. La palabra valor tiene muchos significados en la teoría de administración.

a. VALORES ORGANIZACIONALES: Temas que deben tener prioridad en el proceso de decisión, en el comportamiento o en la actitud de las personas en las organizaciones.

b. VALORES PERSONALES: Ideales y expectativas que las personas asumen como esenciales y primordiales.

c. VALOR PARA EL ACCIONISTA: Retorno que el accionista percibe y evalúa en sus inversiones y transacciones financieras en la organización.

d. VALOR PARA EL CLIENTE: Retorno que el cliente percibe y evalúa en las transacciones con la organización al adquirir sus productos o servicios. (Chiavenato, 2014).

### 2.1.9.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.

- Lo cotidiano del comportamiento observable: el lenguaje y los gestos, rituales, rutinas y procedimientos.
- Las normas o reglas que influyen en los grupos y sus comportamientos: por ejemplo en los momentos libres, comedores, entre otros.
- Los valores dominantes defendidos por una organización, como la ética, el respeto por las personas, la calidad de sus productos, entre otros.
- La filosofía administrativa que guía y orienta las políticas de la organización respecto de los empleados, clientes y accionistas. (Chiavenato, 2014).

### 2.1.10. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Los objetivos de la evaluación de desempeño es verificar el memo personal de cada empleado en función del desempeño en el pasado y premiarlo salarialmente, así como verificar posibles carencias o necesidades de entrenamiento. Como el gerente no tenía posibilidad de modificar las remuneraciones de los subordinados ni de establecer programas de entrenamiento, estos objetivos simplemente no se cumplían. (Chiavenato, 2014).

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular

de la dinámica organizacional. (Chiavenato, 2014). Porque se debe evaluar el desempeño:

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño. (Chiavenato, 2014).

#### **2.1.11. CALIDAD DE SERVICIOS DEPENDE DE LOS EMPLEADOS.**

Estudios recientes demuestran que las empresas adoptan algunas prácticas comunes para administrar los servicios con excelencia.

##### **2.1.11.1. CONCEPTO ESTRATÉGICO:**

La empresa que prestan servicios de alto nivel se obsesionan con los consumidores, perciben con claridad a sus clientes objetivo y las necesidades que pretenden satisfacer, y desarrollan una estrategia exclusiva para satisfacerlas, de modo que consiguen conquistar la lealtad de los consumidores. (Chiavenato, 2014).

#### **2.1.11.2. ALTA GERENCIA COMPROMISO Y CALIDAD.**

La administración no solo tiene en cuenta el desempeño financiero mensual, sino, en especial el desempeño de los servicios. Mcdonald's insiste en la medición continua de cada punto de ventas frente a un estándar de atención que tiene en cuenta la calidad, el servicio, la limpieza y el valor. Los franquiciados que no cumplen con estas exigencias se cancelan. (Chiavenato, 2014).

#### **2.1.11.3. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES ELEVADOS:**

Las mejores empresas prestadoras de servicios establecen elevados estándares de calidad. Citibank establece como meta atender las llamadas telefónicas en 10 segundos y responder las castas de los consumidores dentro de dos días. Los estándares se elevan a propósito. Las empresas pueden ser clasificadas entre aquellas que ofrecen servicios "meramente buenos" y aquellos que ofrecen servicios excelentes, con 100% de calidad, cero % de defectos.

#### **2.1.11.4. SISTEMA DE MONITOREO DE SERVICIOS:**

Las empresas de servicios de alta categoría auditan con regularidad el desempeño de sus servicios y de sus competidores. Para medir el desempeño, utilizan varios medios: compra comparativa, compradores fantasmas, investigación de consumidores, formularios de sugerencias y quejas, equipos de auditoria en servicios y cartas al presidente.

#### **2.1.11.5. ATENCIÓN A QUEJAS DE CONSUMIDORES:**

Las empresas de servicios ágiles atienden con rapidez y generosidad las quejas de sus consumidores y proporcionan otros servicios gratuitos

cuando su desempeño es deficiente o cuando el cliente espera mucho tiempo. (Chiavenato, 2014).

#### **2.1.11.6. SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS Y CLIENTES:**

Las empresas de servicios excelentes creen que sus empleados se reflejan directamente en las relaciones con los consumidores, por tal motivo, crean un ambiente de apoyo a los empleados y los recompensan por el buen desempeño de los servicios. (Chiavenato, 2014).

#### **2.1.12. HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.**

La Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de la Gerencia General, puesto que los gerentes de línea y los especialistas de Recursos Humanos están involucrados en la gestión de personas. (Chiavenato, 2014).

##### **2.1.12.1. HIGIENE LABORAL.**

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con el bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

##### **a. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO QUE IMPLICA:**

- **Iluminación:** Luz adecuada a cada tipo de actividad
- **Ventilación:** Remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
- **Temperatura:** Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

- **Ruidos:** eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares. (Chiavenato, 2014).

b. AMBIENTE PSICOLÓGICO DE TRABAJO, INCLUYE:

- Relaciones humanas agradables
- Tipo de actividad agradable y motivadora
- Estilo de gerencia democrática y participativa
- Eliminación de posibles fuentes de stress. (Chiavenato, 2014).

c. APLICACIÓN DE PRINCIPIOS DE ERGONOMÍA, QUE INCLUYE:

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
  - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
- (Chiavenato, 2014).

d. SALUD OCUPACIONAL.

Una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo. (Chiavenato, 2014).

**2.1.12.2. ESTRÉS LABORAL.**

El estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente. (Chiavenato, 2014).

¿Qué provoca estrés en las personas durante el trabajo?

a. ASPECTOS POSITIVOS.

- Confianza del jefe y sinceridad de los compañeros de trabajo
- Simpatía del equipo y alegría en el ambiente
- Flexibilidad en los procedimientos

- Reconocimiento y elogios
- Silencio

#### b. ASPECTOS NEGATIVOS.

- Autoritarismo del jefe
- Irrespeto de los compañeros de trabajo
- Desorganización, baja moral y mal humor
- Rigidez en los procedimientos
- Falta de consideración a las personas y ruido

#### c. COMO DISMINUIR EL ESTRÉS EN EL TRABAJO.

- Tener relaciones cooperativas, compensadoras y agradables
- No intentar obtener más de lo que cada uno puede hacer
- Desarrollar relaciones constructivas con el gerente.
- Desarrollar relaciones eficaces con el gerente
- Negociar metas con el gerente.
- Estudiar el futuro y aprender cómo enfrentar eventos posibles
- Caminar por la oficina para mantener la mente tranquila y abierta
- Salir de la oficina para mantener la mente tranquila
- Reducir el tiempo de concentración, limitar interrupciones

### 2.1.12.3. SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos. (Chiavenato, 2014).

#### a. COMO DESARROLLAR UN PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

- Involucre a la administración en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.
- Involucre a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.
- Reúna el apoyo necesario para implementar el plan. Ningún plan funciona por sí solo, y que necesita un líder que proporcione recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.
- Determine los requisitos de higiene y seguridad, en cada sitio de trabajo y si hubiese muchas oficinas en cada una de ellas.
- Evalúe los riesgos existentes en el sitio de trabajo.
- Corrija las condiciones de riesgo existentes.
- Entrene a los empleados en técnicas de higiene.
- Entrene a los empleados en técnicas de seguridad.
- Desarrolle la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos.
- Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad.

(Chiavenato, 2014).

#### b. CONDICIONES DE INSEGURIDAD.

- Equipos sin protección, equipo defectuoso
- Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado
- Iluminación deficiente o inadecuada, ventilación inadecuada.
- Cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro
- Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo



- Condiciones mecánicas y físicas inseguras, que constituyen zonas de peligro. (Chiavenato, 2014).

### 2.1.13. SATISFACCIÓN LABORAL.

Se define como la actitud general que la persona tiene hacia su trabajo, que incluye no solo la labor que desempeña, sino también la interacción con sus compañeros y supervisores, las políticas de trabajo, reglamentos, condiciones, entre otros; por ello, la evaluación de esta variable es la suma de diversas dimensiones o elementos del trabajo. (Amorós, E., 2007).

La satisfacción laboral se refiere a la percepción del individuo en su entidad, en cómo se siente ahí, si esta le agrada o no de forma general, y también en ciertos aspectos de su centro de labores; ya sea en la relación con sus compañeros, el sueldo, infraestructura, entre otros aspectos. (Judge, T., 2009).

Las causas de la satisfacción laboral se atribuyen a aspectos socioculturales, a la infraestructura y eventos laborales, se miden en sus aspectos intrínsecos (logros, variedad, etc.) y en sus aspectos extrínsecos (pago, promoción, etc.), habiendo diversas escalas para ello.

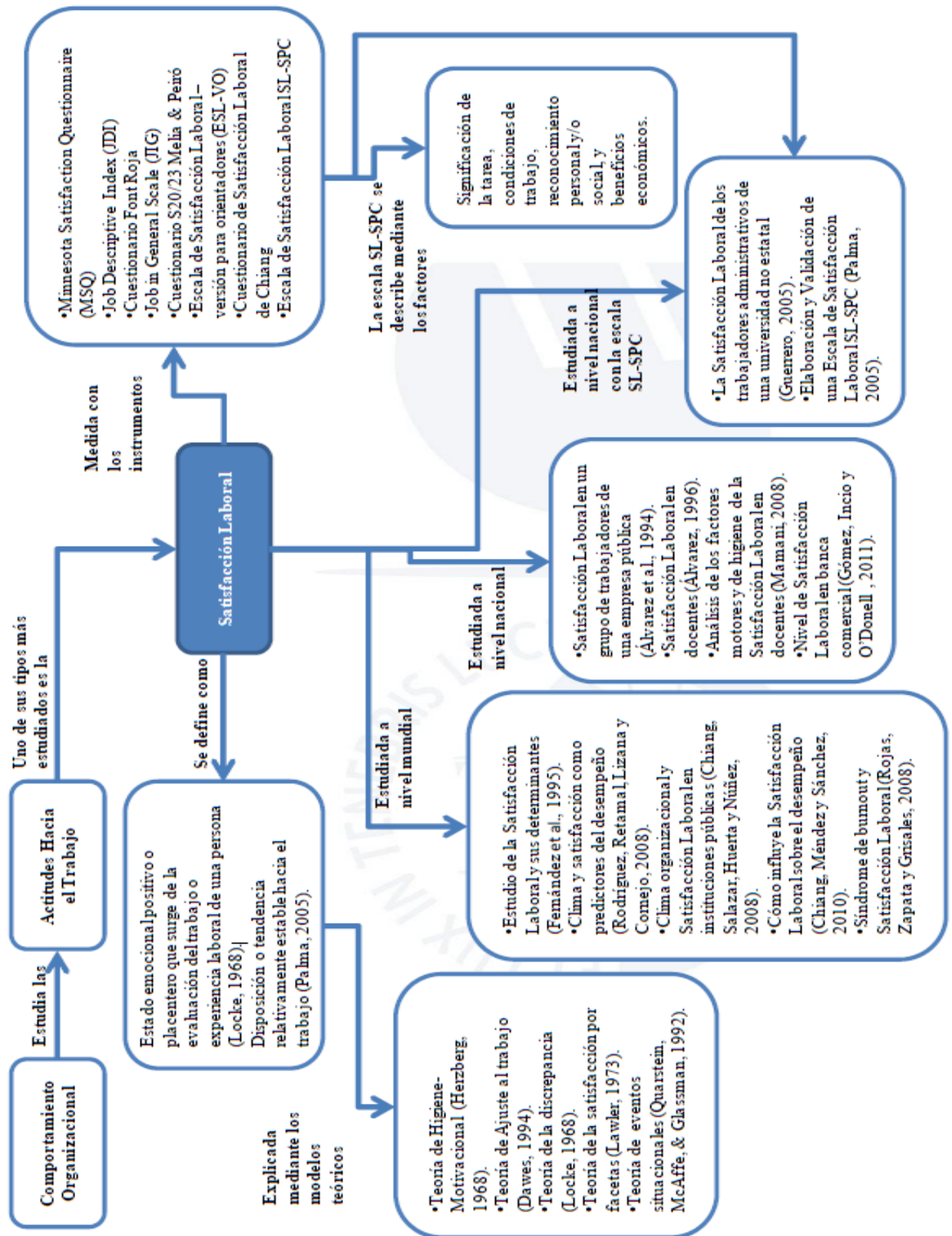
Sus consecuencias se han relacionado con distintos aspectos como:

- La rotación del personal
- El compromiso organizacional
- El desempeño
- La remuneración

Quizás la consecuencia que más ha interesado es sobre la retención del personal, tema que frecuentemente es tratado en las industrias de servicios y en particular la hospitalidad.

En el cuadro N°09 se muestra el mapa de conocimiento señalado.

**CUADRO N° 09**  
**GRAFICO DE SATISFACCION LABORAL**



**FUENTE:** Outplacement, una transición laboral exitosa

Elaborado por: Vidal Muñoz, Sally Marjorie, 2008

**CUADRO N° 10**

**CUADRO DE CALIFICACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL**

CALIFICACIÓN PARA MEDIR EL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL		
HASTA		
1.- ALTAMENTE SATISFECHO	2.- ALTAMENTE INSATISFECHO	Si se presenta insatisfacción laboral en la organización, se puede presentar de diversas maneras, así Amorós, E. (2007) y Robbins, S. y Judge, T. (2009) mencionan cuatro formas en la que los empleados demuestran su insatisfacción en su centro de labores:
		El primer efecto de insatisfacción laboral mencionado es la salida, donde se caracteriza porque el trabajador opta por salir de la organización, en miras de buscar otro trabajo que le satisfaga en otra empresa.
		Otro efecto mencionado es el de la voz o expresión del colaborador intenta activa y constructivamente mejorar las condiciones que no le satisfacen, incluso planteando sugerencias o actividades para ello.
		De igual forma cabe mencionar que algunos trabajadores presentan el efecto de la lealtad, donde se espera pacientemente que todo mejore en el centro laboral, tratando de entender a los gerentes y “no perdiendo la esperanza” que todo se arreglará.
		Por último se presenta el efecto de la negligencia, donde el trabajador acepta que todo empeore, no hace nada para solucionar lo que sucede en su organización y al contrario, evade responsabilidad, ausentándose en su centro laboral; este efecto es el que más resalta en las empresas, ya que algunos trabajadores con cierta estabilidad en su centro de labores optan por justificar sus inasistencias o pedir permisos a su máxima autoridad, evadiendo así sus funciones.

FUENTE: Cuadro de calificación de satisfacción laboral

Elaborado por: Amorós, e. (2007) y Robbins, s. Y Judge, t. (2009)

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la satisfacción laboral también se relaciona con otras variables, las cuales son:

**CUADRO N° 11**

**CUADRO DE VARIANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

VARIANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL	
DESEMPEÑO	Es verdad que la satisfacción sí influye en el desempeño, pero la relación no es tan estrecha como se suele pensar.
AUSENTISMO	Las personas que no se sienten a gusto en su trabajo, evitan temporalmente este y por ello falta; es decir, sí existe una relación directa entre dichas variables, sin embargo puede que quien esté insatisfecho no falte a su trabajo, debido una crisis de falta de trabajo en su entorno, o por la estabilidad en el puesto que ya tiene, entre otros aspectos.
ROTACIÓN	Describen que esta relación es más fuerte que la anterior, y es que cuando la persona no se siente a gusto en su trabajo, evalúa la posibilidad de retirarse buscando otro empleo
SATISFACCIÓN DE USUARIO O CLIENTE	Manifiestan que la conservación de clientes depende muchísimo de la forma en que son tratados por el personal de la empresa a la que concurren, sin embargo también explican que la relación aparece a la inversa, es decir, que los clientes insatisfechos aumentan el disgusto de los empleados con su organización.
SALUD	Manifiesta que hay estudios en los que las personas que se sienten insatisfechas con su trabajo son más propensas a sufrir síntomas y enfermedades físicas, como dolores de cabeza o problemas cardíacos, e incluso puede empeorar la calidad de vida y años que le quedan a la persona por vivir.
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL SOCIALMENTE RESPONSABLE	Describen que existe una correlación moderada entre ambas variables, es decir, que los empleados satisfechos se expresan positivamente de su organización, ayudan a sus compañeros y superan las expectativas de su puesto; pero todo esto se debe a la satisfacción que tengan los empleados desde la percepción de justicia en su trabajo.
DESVIACIÓN EN EL CENTRO DEL TRABAJO	Explican que si una persona no se siente a gusto con su trabajo, puede que se comporte de una manera en que haga daño a la organización y a uno mismo, como la sindicalización, abuso del consumo de sustancias, robos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad.

FUENTE: cuadro de variantes de satisfacción laboral

Elaborado por: Amorós, e. (2007) y Robbins, s. Y.Judge, t. (2009)

#### 2.1.14. DESEMPEÑO LABORAL.

Es “la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas de desempeño.

Así pues el proceso de evaluación trata de establecer las normas del trabajo, evaluar su desempeño real con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño”. (Dessler, 2001).

Los objetivos de la evaluación de desempeño nos habla de 3 objetivos fundamentales para de la evaluación de desempeño:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración y dar oportunidad de crecimiento
- Permitir condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales”. (Chiavenato, 2000).

Existen varias razones para evaluar el desempeño“. Se evalúa el desempeño por cuatro razones.

- Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos.
- Segunda, ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite

que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien.

– Tercera la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido. (Dessler, 2001).

La satisfacción laboral es probablemente la actitud ante el trabajo más estudiada desde los años treinta, como parte esencial del comportamiento humano en ambientes de trabajo. (Galaz Fontes, 2003)

La satisfacción laboral es el resultado de la satisfacción de las necesidades del individuo.

La satisfacción es la diferencia existente entre lo que un individuo recibe y lo que espera recibir en una organización. También la satisfacción puede ser entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo.

Es así que la satisfacción laboral se convierte en un elemento de la calidad total, puesto que la satisfacción en el trabajo está fundamentada en la valoración que la persona realiza en su contexto laboral. (Pérez Gorostegui y Oteo Ochoa, 2006).

#### **2.1.15. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El clima Laboral es el conjunto de percepciones que tiene todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Básicamente son aspiraciones relacionadas a cómo los trata la organización y qué les ofrece como empleados. (Tesis, Edgardo Nini, 2014 Chiclayo).

El clima organizacional es un reflejo de los valores, actitudes, fortalezas y debilidades de los colaboradores de una empresa; ello varía en cada institución dependiendo de la zona en la que se encuentre, las costumbres, cultura organizacional y valores que se practiquen.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional o clima laboral y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones.(Chiavenato, 2012).

Nos dice que en una forma global el clima es el reflejo de los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima y que vienen a crear una personalidad de la organización que puede ser sana o malsana. (Brunet, 2002).

Menciona tres medidas:

**CUADRO N° 12**  
CUADRO MEDIDAS DE CLIMA

MEDIDAS DE CLIMA LABORAL	
MEDIDA MÚLTIPLE DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES	Considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES	La medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción.
MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES	La medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción.

FUENTE: Cuadro medidas de clima  
Elaborado por: Brunet, (2002)

La importancia se centra en la posibilidad de analizar y diagnosticar el clima debido a tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (Brunet, 2002)
- Existe un carácter específico y general del clima organizacional; en una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes.

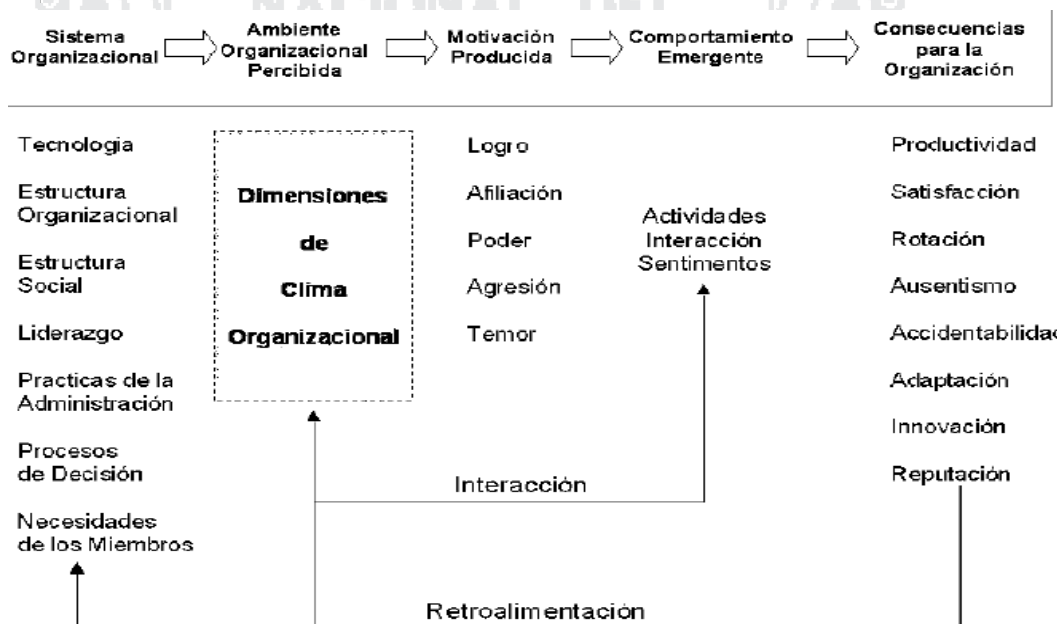


- La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizado esté la organización, más se pueden observar climas diferentes. (Brunet, 2002)

El clima organizacional es un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. (Chiavenato, Idalberto, 2002).

**ESQUEMA N° 06**

**ESQUEMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**



FUENTE: Esquema de clima organizacional.  
Elaborado por: (Chiavenato, Idalberto, 2002).

**2.1.16. DESEMPEÑO LABORAL.**

Los Indicadores de Clima Laboral son los siguientes:

**2.1.16.1. AUMENTO DE AUSENTISMO.**

Si el ausentismo es elevado en la empresa, se debe suponer que no existe un buen clima en la misma. El ausentismo, ya sea por diferentes

causas, pueden ser justificado o injustificado. El ausentismo es más frecuente entre empleados en niveles inferiores que en los superiores.

#### **2.1.16.2. AUMENTO DE ROTACIÓN EXTERNA.**

Cuando los empleados se van de la empresa para trabajar en otra. Si es muy elevado puede ser que se deba al clima en la empresa, lo que no significa que a índices bajos exista un buen clima, ya que puede deberse por ejemplo a la situación laboral del país.

#### **2.1.16.3. AUMENTO DE ROTACIÓN INTERNA.**

Cuando los empleados se trasladan de un departamento a otro. Si el índice de la rotación interna aumenta, se debe pensar que probablemente haya disminuido la moral o la satisfacción de los trabajadores, ya que pueden pensar que trasladándose a otro departamento o unidad se mejore “su situación”.

#### **2.1.16.4. AUMENTO EN LAS QUEJAS DE CLIENTES.**

Si existen muchas quejas por parte de los clientes, se tiende a pensar que es porque los empleados no están realizando bien su trabajo.

Esto puede ser porque la moral de los empleados ha descendido.

#### **2.1.16.5. AUMENTO EN LOS ACCIDENTES LABORALES.**

El aumento de accidentes en la empresa también puede deberse a la baja moral de los empleados.

#### **2.1.16.6. PRODUCTIVIDAD BAJA**

Al igual que en los casos anteriores, si la productividad baja puede deberse al clima organizacional, es decir, que la percepción de los empleados hacia la empresa repercute en el comportamiento de cada uno de ellos. Lo cual afecta a la productividad.

#### **2.1.16.7. FALTA DE PARTICIPACIÓN.**

Si los empleados aportan usualmente sus sugerencias, ideas a la empresa, con creatividad e innovación, y dejan de participar en ello.

Puede deberse al descenso de la moral de los trabajadores

#### **2.1.16.8. CONFLICTIVIDAD**

Al igual que en los casos anteriores, cuando aumentan los conflictos en la empresa, ya sea mediante peleas, huelgas o quejas del sindicato si es que hubiera sindicato o de los empleados, es porque la moral de los empleados ha descendido

#### **2.1.17. ELECCIÓN DE LOS MÉTODOS DE RECOJO DE DATOS.**

Según el número de empleados, las características geográficas, el tiempo y los recursos económicos de la organización, se elegirá el método adecuado para la recolección de datos, los cuales pueden ser:

##### **2.1.17.1. CUESTIONARIO.**

Es el método más conocido para la recolección de datos. Una de las ventajas de usar cuestionarios es que se pueden incluir infinidad de preguntas de distinto tipo, es decir, puede proporcionar mayor cantidad de información.

Otra ventaja es que es el método más económico. Pero la desventaja es que los entrevistados pueden no responder a todas las preguntas o no pueden responder sinceramente.

Cuestionarios.

Existen varios tipos de cuestionarios según diversos criterios

## a. SEGÚN EL NIVEL DE ESTANDARIZACIÓN:

– **General o estandarizado:**

Se refiere a los cuestionarios que son hechos para estudiar unos factores específicos y se aplica a todas las empresas en general. La finalidad de este tipo de cuestionarios es la investigación.

– **Específico:**

Es un cuestionario diseñado a la medida de lo que desea la empresa y a las características de ésta

## b. SEGÚN EL TIPO DE PREGUNTAS.

– **Cerradas.**

Se refiere a que el entrevistado debe escoger una alternativa entre varias planteadas en la pregunta.

Se puede utilizar cuando las alternativas que se plantean son claras y la respuesta del entrevistado esté incluida entre esas alternativas.

– **Abiertas.**

Se refiere a aquellos cuestionarios en donde se le permite al entrevistado responder con sus propias palabras lo que se le pregunta.

Algunas veces es necesario este tipo de preguntas ya que no se puede predecir las posibles respuestas que se pueden presentar

– **Mixtas.-**

Se refiere a aquellas preguntas cerradas que al final se le pide al entrevistado que explique lo que ha contestado o cuando existe una

alternativa en la que cada uno debe dar una respuesta diferente de las anteriores

### **2.1.17.2. ENTREVISTA.**

Es una conversación que mantiene el entrevistador con el empleado para conocer su apreciación sobre el clima o ambiente de su empresa.

Una desventaja de este método es que la información que recoja puede ser cualitativa, lo que dificultará las evaluaciones posteriores.

Otra desventaja es que el entrevistador sabe quiénes son las personas entrevistadas, las mismas que no pueden colaborar del todo con el entrevistador.

En estos casos, se debe tomar en cuenta si los entrevistados tienen confianza en cuenta si los entrevistados tienen confianza en la persona que los entrevista.

Los tipos de entrevista que existen son:

- a. **LIBRE.**- Es más cómoda. Algunos no la recomiendan porque es difícil de interpretar, ya que no se ajusta a ningún esquema previsto; suele dejar temas oscuros.
- b. **ESTANDARIZADA.**- Consiste en una serie de temas y preguntas específicas que interesa tratar con la persona.

Se exploran muchos campos de la personalidad.

Es poco flexible y a todos los entrevistados se les hace las mismas preguntas.

- c. **SISTEMÁTICA.**- Es el mejor método. Se fijan los temas que son motivo de una conversación sin preguntas fijas.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

**Accidente laboral:** Toda lesión corporal que el trabajador sufre con ocasión o por consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena. Accidentes como la pérdida de un miembro corporal, de audición o de vista e incluso de la vida como consecuencia del entorno físico de la organización del trabajo.

**Acción positiva:** Son medidas específicas, a favor de las mujeres, para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres, con el fin de hacer efectivo el derecho constitucional de la igualdad. Tales acciones, que serán aplicables en tanto subsistan dichas situaciones, habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso.

**Contrato.-**El contrato es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos, o más, personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral

**Contratista.-**Un contratista es la persona o empresa que es contratada por otra organización o particular para la construcción de un edificio, carretera, instalación o algún trabajo especial, como refinerías o plataformas petroleras por ejemplo. Estos trabajos pueden representar la totalidad de la obra, o bien partes de ella, divididas de acuerdo con su especialidad, territorialidad, horario, u otras causas.

**Bonificación.-**La deducción obtenida o concedida en los Precios de Compra o de Venta, por concepto de diferencias en calidad o peso, por mercancías

dañadas, por dilación en la entrega, por infracción a las condiciones del contrato respectivo, etc.

**Accidente laboral:** Aquél sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.

**Adjunto/a:** Aquella persona cuyo trabajo apoya o cumplimenta el de otra. Salvo ocasiones en que se le da expresamente, carece de autoridad.

**Alcance del trabajo:** En una asesoría implica la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo.

**Capacitación laboral:** Es la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

**Cargo:** Persona que tiene un empleo muy importante

**Clima organizacional:** características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento.

**Compatibilidad de Intereses:** integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales

**Compensación:** Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

**Conflicto colectivo:** Conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.

**Compromiso por la Productividad:** se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y

de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos

**Cuidado del Patrimonio Institucional:** cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional

**Cultura Organizacional:** conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización representa la forma tradicional en la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los trabajadores de la organización

**Departamento:** Es cada una de las partes en que se divide la empresa.

**Desempeño:** Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

**Desempleo:** Falta de trabajo, desocupación o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por lo tanto, de remuneración.

**Despido:** Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

**Día hábil:** Todos los días del año que sean laborables a efectos jurídicos.

**Día laborable:** Aquél en que las empresas ofrecen sus servicios al público, dependiendo de cada negocio, suele ser de lunes a viernes

**Evaluación de tareas:** Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma



**Incentivo.-** incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

**Inteligencia emocional:** Se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

**Liderazgo:** Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

**Motivación:** comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

**Organización:** Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

**Participación:** contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

**Preselección:** Selección previa general.

**Prueba de aptitud:** Aquélla que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

**Proceso.-** La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y

al conjunto de etapas sucesivas advertidas en unos fenómenos naturales o necesarios para concretar una operación artificial.

**Reclutamiento:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

**Rol:** Papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes.

**Remuneración:** Es el conjunto de las diferentes pagos que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

**Seguridad y salud laboral:** Conjunto de medidas, técnicas y procedimientos adoptados por las empresas para garantizar la salud y la seguridad de los empleados en el desempeño del trabajo.

**Sindicato vertical:** Aquél que agrupa a obreros/as y a empresarios/as de cada sector, de forma que resuelven sus diferencias dentro del mismo.

**Sistema.-** Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

**Staff:** Término de origen inglés que designa una función de asesoramiento dentro de una empresa u organización

**Solución de conflictos:** diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

**Talento humano:** No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas

modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades

**Tasa de desempleo:** Se define como la razón entre la población desocupada y la población económicamente activa. Se determina de la siguiente forma:  $TD = (D/PEA) * 100$  TASA INTERNA DE RETORNO (T.I.R.): Tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos futuros de una inversión. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción, bajo el supuesto que reinvierte.

## 2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

El clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral del personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes

### 2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

#### Específico (1)

La satisfacción laboral incide directamente en el Desempeño laboral del personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes.

#### Específico (2)

El clima organizacional ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

#### Específico (3)

La implementación de un conjunto de estrategias para mejorar el Clima Organizacional aportara para la mejor toma de decisiones obteniendo así un mejor desempeño de los colaboradores de la entidad.

## 2.4. OPERACIONALIZACION VARIABLES

### General

Variable Independiente: Clima Organizacional.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

### Específico (1)

Variable Independiente: Satisfacción Laboral.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

### Específico (2)

Variable Independiente: Clima Organizacional.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

### Específico (3)

Variable Independiente: Clima Organizacional.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

## 2.5. INDICADORES

### General

Variable Independiente: Clima Organizacional.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

### Específico (1)

- Trabajo propiamente dicho.
  - Solución de problemas, horario
  - Realización Personal
  - Trabajo útil.
  - Disposición trabajar.
- Remuneración.
  - Remuneración adecuada a la labor realizada.

- Remuneración aceptable.
- Aumento de remuneración
- La remuneración permite cubrir necesidades económicas.
- Ascensos.
  - Reconocimiento de logros
  - Promoción interna.
- Supervisión.
  - Conforme con supervisiones improvisadas.
  - Jefes dispuestos a consultas.
  - Sentirse a gusto con su superior.
- Colegas de trabajo
  - Relación con compañeros
  - Chismes y rumores
  - Hipocresía
  - Grupos que se oponen al cambio.
- Aspectos generales
  - Distribución física del ambiente
  - Identificación
  - Percepción del ambiente
  - Norma y valores.

### **Específico (2)**

- Liderazgo
  - Dirección, estímulo de la excelencia
  - Estimulo del trabajo en equipo
  - Solución de conflictos

- Motivación
  - Realización personal
  - Reconocimiento de la aportación
  - Responsabilidad
  - Adecuación de las condiciones de trabajo
- Reciprocidad
  - Aplicación del trabajo
  - Cuidado del patrimonio institucional
  - Retribución, equidad
- Participación
  - Compromiso por la productividad
  - Compatibilidad de intereses
  - Intercambio de información
  - Involucramiento en el cambio

**Específico (3)**

- Régimen de la actividad privada.
- RIT \_ Reglamento Interno de Trabajo
- ANEXO [1.15] – Contingencias identificadas.
- Manual de organizaciones y funciones
- Organigrama estructural
- Directiva de adelanto de remuneraciones
- Manual de Gestión de Talento Human
- Escala salarial, política de selección
- Manual de adquisiciones y contrataciones.
- Manual de compensaciones.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN:

La investigación se realizará bajo un enfoque cuantitativo, debido a que tiene como meta describir y explicar los fenómenos asociados a la satisfacción laboral, y la relación entre sus factores y las variables.

En cuanto al área en la que se encuentra esta investigación, es la de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Ande ya que determina la influencia de la clima organizacional en satisfacción laboral siendo además el personal de Corporativo.

##### 3.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método consiste en partir de lo general a lo particular, de la ley al hecho. A través de este método partiremos del análisis de hechos generales para llegar a conclusiones de orden particular.

El método deductivo me permitió pasar de la observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, a verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

Este método me obliga a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

### **3.1.2. MÉTODO ANALÍTICO**

Mediante este método realizará un análisis detallado de todas las características de estudio planteadas en la investigación, el cual nos permitirá describir, examinar e interpretar los resultados.

También es analítica porque pone a prueba una hipótesis, correlativa y explicativa, ya que busca un nuevo conocimiento en base a un problema determinado y explicar la dependencia entre variables determinadas, que en este caso es el determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en la Caja Rural de Ahorro y Crédito .

### **3.1.3. MÉTODO DESCRIPTIVO**

Se lleva a cabo recogiendo las informaciones sobre situaciones o hechos actuales con el objeto de examinarlos, describirlos y con ello determinar su influencia y así, analizar los datos, coeficientes.

Por lo tanto se aplicará este método para describir y analizar el clima laboral existente en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes

## **3.2. POBLACIÓN.**

### **3.2.1. CON RESPECTO AL PERSONAL.**

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes cuenta con un total de personal en 453 colaboradores en sus distintas modalidades de trabajo

### **3.2.2. CON RESPECTO AL CLIENTE.**

En cuanto a los clientes serán procesadas 32 encuestas.



### **3.3. MUESTRA.**

#### **3.3.1. CON RESPECTO AL PERSONAL.**

Este apartado es importante ya que este representa el 33.11 % del total de colaboradores la empresa, definiendo así los sujetos del estudio como 150 colaboradores, es decir un porcentaje del universo de estudio, puesto que involucra trabajadores solo corporativo sin incluir todas sus sedes

#### **3.3.2. CON RESPECTO AL CLIENTE.**

En cuanto a los clientes fueron procesadas las 32 encuestas ya que solo a este número se realizó la encuesta entrevista.

### **3.4. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Para la obtención de resultados en esta investigación se realizó la aplicación de dos tipos de encuestas que se aplicaron a los colaboradores de la Caja Rural De Ahorro y Crédito Los Andes, cada encuesta pretende determinar dos aspectos sumamente importantes, en una de ellas, se midió la satisfacción laboral y en la otra, el clima organizacional de dicha entidad.

Tenemos los siguientes:

#### **3.4.1. TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA**

Esta técnica nos permitió conocer de cerca en forma objetiva, la situación y la problemática, obteniendo resultados mediante la recopilación de información por medio de encuestas.

#### **3.4.2. TÉCNICA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Del mismo modo, se realizó el método del análisis documental y el de encuesta exploratorias a algunos miembros de la organización investigada para conocer su opinión sobre ciertos aspectos relacionados con el tema de satisfacción

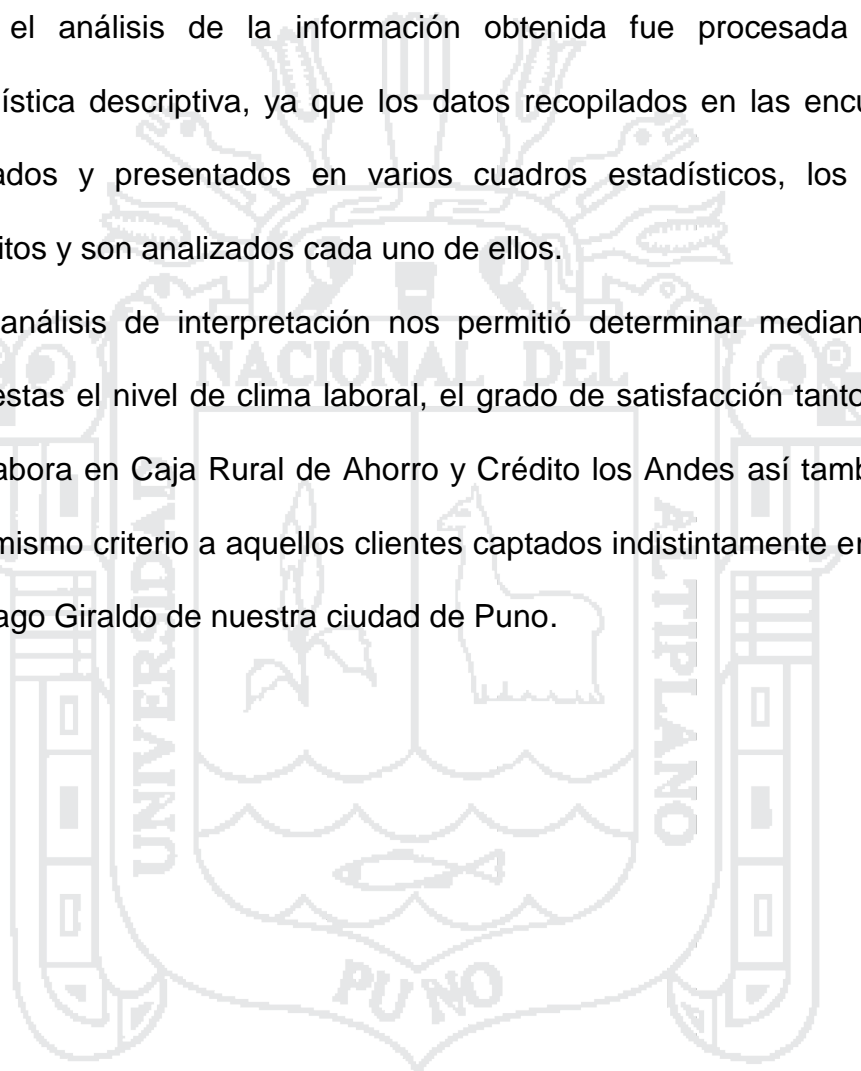
laboral y clima organizacional en su centro de labores, es decir en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes.

### **3.5. TÉCNICA PARA PROCESAMIENTO DE DATOS**

#### **3.5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Para el análisis de la información obtenida fue procesada utilizando la Estadística descriptiva, ya que los datos recopilados en las encuestas fueron tabulados y presentados en varios cuadros estadísticos, los cuadros son descritos y son analizados cada uno de ellos.

Este análisis de interpretación nos permitió determinar mediante el uso de encuestas el nivel de clima laboral, el grado de satisfacción tanto del personal que labora en Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes así también se aplica este mismo criterio a aquellos clientes captados indistintamente en la oficina de Santiago Giraldo de nuestra ciudad de Puno.



## CAPITULO IV

### CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO.

##### 4.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INSTITUCIÓN.

Caja Rural de Ahorro y Crédito "Los Andes" S.A., en adelante Caja los Andes, fue constituida el 10 de Setiembre de 1996, su autorización de funcionamiento fue por Resolución SBS N° 816-97, de fecha 19 de Noviembre de 1997.

Es una institución financiera, sujeta al control y supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP conforme a la Ley N° 26702 y sus modificatorias, y a la regulación monetaria del Banco Central de Reserva del Perú. Está orientada a la intermediación de las Micro-Finanzas. Fue constituida para brindar soluciones financieras a la Región de Puno y sur del Perú. Es integrante de la RED UNICAJAS, cuyo objetivo es, brindar servicios compartidos entre las diversas Cajas Rurales que operan en el país en beneficio de sus clientes.

Se caracteriza por brindar diversos servicios micro financiero, ofreciendo créditos para la pequeña y microempresa, agropecuarios, consumo, convenio con instituciones, grupos solidarios y comerciales de las zonas urbanas, rurales

y ciudades intermedias; así como, captación de depósitos de ahorro, plazo fijo, CTS y en garantía. También realiza operaciones de cartas fianza, compra/venta de moneda extranjera, cobros, pagos, transferencias y giro de fondos, utilizando tecnología propia, contribuyendo decididamente al bienestar de la unidad económica familiar y al desarrollo de la comunidad en general

#### **4.1.2. MISIÓN.**

"Ser el Banco Rural Líder del Perú".

#### **4.1.3. VISIÓN.**

"Somos el Socio Financiero que Fomenta y Fortalece el Futuro de las Familias rurales del Perú"

#### **4.1.4. VALORES.**

- Servicio al cliente: La calidad del servicio y el buen trato al cliente, valor que caracteriza al personal. Respetando la dignidad de las personas que acuden como clientes, sin discriminación alguna, brindándoles equitativamente las mismas oportunidades a fin de darles un servicio oportuno.
- Trabajo en Equipo: Búsqueda permanente de los resultados, compartiendo la información, conocimientos y habilidades entre sus miembros.
- Profesionalismo: Capacidad de gestión eficaz, eficiente y oportuna, de sus actividades y que alcance la autorrealización profesional.
- Compromiso Institucional: Identificación del personal con la empresa, como valor intrínseco en la búsqueda de la competitividad

enmarcada en la planificación de los objetivos y en la obtención de los resultados.

- Integridad.
- Respeto.
- Compromiso.
- Atención al cliente.
- Transparencia.
- Responsabilidad

#### **4.1.5. QUIENES SOMOS.**

- Somos la Caja Rural líder del Perú.
- Somos la entidad financiera que mejor comprende, atiende y sirve a nuestros clientes sobre todo nuestros empresarios Rurales Andinos.
- Somos un equipo joven, emprendedor y decidido. Contamos con el mejor talento humano, una combinación excepcional de talento Peruano e internacional, que respeta los orígenes y las tradiciones Andinas y complementa con know-how y expertise de calibre mundial.
- Creemos en nosotros y sabemos que podemos llevar a Caja Los Andes a ser el mejor banco del Perú.

#### **4.1.6. NUESTROS CLIENTES.**

- Nuestro cliente, sobre todo nuestro cliente Rural Andino, es el corazón de Caja Los Andes. Nuestros clientes son nuestra razón de ser.

- No vemos a nuestros clientes como personas pobres ni necesitadas, al contrario, los vemos como emprendedores dinámicos y de gran potencial.
- Vamos de la mano con nuestros clientes y aportamos al desarrollo económico de nuestras comunidades Rurales Andinas.
- Somos mucho más que una entidad financiera.
- Somos el socio estratégico de nuestros clientes y sus comunidades.

#### **4.1.7. NUESTROS PRODUCTOS PARA NUESTROS CLIENTES.**

Siempre mejorando nuestra relación con nuestros clientes.

Actualmente viene ofreciendo los siguientes productos y servicios financieros.

- Promoción de depósito.
  - Depósitos de Ahorros
  - Depósitos a Plazo con Capitalización de Interés Mensual
  - Depósitos a Plazo con pagos mensuales de interés
  - Depósitos a Plazo con pagos de intereses adelantados
  - Depósitos de CTS
  - Depósitos en Garantía
- Promoción de crédito.
  - Créditos Comerciales
  - Créditos a Microempresas
  - Créditos Agropecuarios
  - Créditos de Consumo
  - Créditos por Convenio con

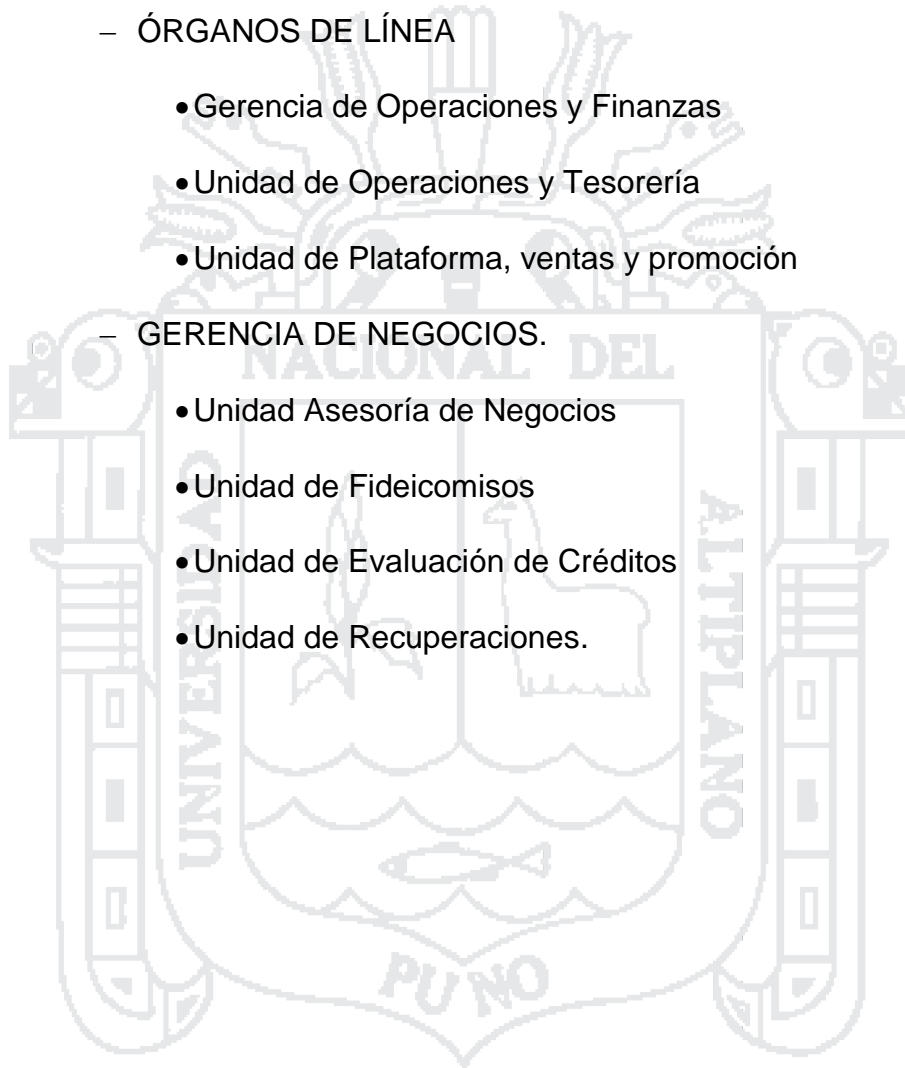
- Créditos con Garantía de Depósitos
- Créditos a Grupos Solidarios
- Emisión de Cartas Fianza
- Cartas de Créditos
- Servicios financieros diversos

#### **4.1.8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes tiene la siguiente estructura:

- ÓRGANOS DE GOBIERNO
  - Junta General de Accionistas
  - Directorio
- ÓRGANOS DE CONTROL
  - Auditoria Interna
  - Unidad de Riesgos
- COMITÉS ESPECIALIZADOS
  - Comité de Auditoria
  - Comité de Riesgos
- ÓRGANOS EJECUTIVOS
  - Gerencia General.
- ÓRGANOS CONSULTIVOS
  - Comité de Gestión Gerencial
  - Comité de Crédito
  - Comité de Mora
  - Comité de Ventas de Bienes Adjudicados
- ÓRGANOS DE ASESORÍA

- Unidad de Asesoría Legal
- Unidad de Planeamiento y Desarrollo.
- ÓRGANOS DE APOYO
  - Secretaría Ejecutiva y Archivos
- ÓRGANOS DE LÍNEA
  - Gerencia de Operaciones y Finanzas
  - Unidad de Operaciones y Tesorería
  - Unidad de Plataforma, ventas y promoción
- GERENCIA DE NEGOCIOS.
  - Unidad Asesoría de Negocios
  - Unidad de Fideicomisos
  - Unidad de Evaluación de Créditos
  - Unidad de Recuperaciones.

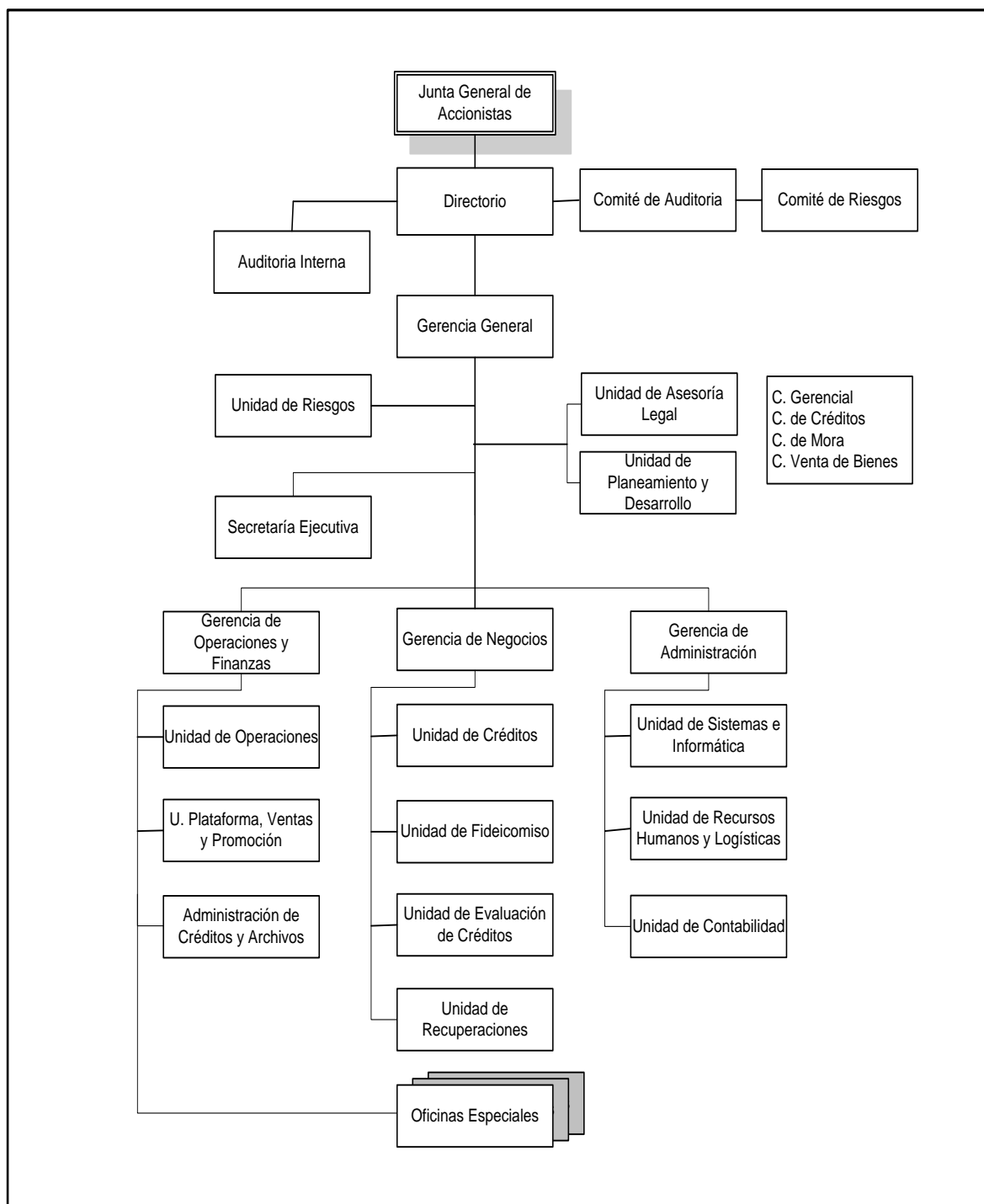




**ESQUEMA N° 07**

**ORGANIGRAMA DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S. A**

FUENTE: Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes



Elaborado por: La ejecutora

#### **4.1.9. GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN.**

- Unidad de Sistemas e Informática
- Unidad de Recursos Humanos (Talento Humano)
- Unidad de Logística
- Unidad de Contabilidad
- Unidad de Administración y Archivos.

#### **4.1.10. DIRECTORIO.**

- Presidente de Directorio: MBA - Rosanna Liliam Ramos Velita
- Vicepresidente: Johanna Gil Posada
- Director: Guillermo Roberto Keil Montoya
- Director: Paola Masías Barreda
- Director: Jacqueline Zumaeta Beramendi.

#### **4.1.11. DIRECCIÓN Y TELÉFONOS.**

- DIRECCIÓN: Jr. Junín N° 129, Puno
- TELÉFONOS: 051-368808

#### **4.1.12. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN.**

El ámbito de investigación se realizó evaluando cada oficina especial y seleccionada solo una muestra.

- Oficina Especial Puno.
  - Corporativo
  - Santiago Giraldo
- Oficina Especial Juliaca.
  - Pedro Vilcapaza
- Oficina Especial Ayaviri

- Oficina Especial Ayacucho.
  - Pampa Cangallo
  - Huanta
- Oficina Especial Desaguadero.
  - Tacna
- Oficina Especial Lima
- Oficina Especial Yunguyo.
- Oficina Especial Ilave:
  - Juli.
- Oficina Especial Cusco
  - Santo Tomas
  - Cora cora

**4.1.13. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.**

El presenta trabajo de investigación está localizado en la ciudad de Puno ubicada a orillas del lago Titicaca y sobre los 3 827 msnm. Entre las ciudades más importantes figuran Juliaca, Azángaro, Huancané, Lampa y Yunguyo, se encuentra ubicado en la zona sud oriental del Perú. Tiene una extensión de 72 382 km2 que representa el 5.6% del territorio nacional y tiene una población de 1'143,354 habitantes. Posee un clima frío y semiseco con una temperatura promedio anual de 9°C y de 3° C durante el invierno.

**CUADRO N° 13**  
**CUADRO DE OFICINAS**

DEPARTAMEN TO	DISTRITO	DIRECCIÓN	TELÉFONO/FAX	HORARIO DE ATENCIÓN
Puno	Puno (Oficina Principal)	Jr. Santiago Giraldo N° 262		Lunes a Viernes: de 8:30 AM a 7:00 PM. Sábados de 9:00 AM a 2:00 PM.

<b>Puno</b>	Ayaviri	Jr. 25 de diciembre N° 645	Tel. 051-563865	Lunes a Viernes: de 9:00 AM a 6:00 PM. Sábados de 9:30 AM a 1:00 PM.
<b>Puno</b>	Juliaca	Jr. San Román N° 150	Tel. 051- 326166	Lunes a Viernes: de 9:00 AM a 6:00 PM. Sábados de 9:30 AM a 1:00 PM.
<b>Puno</b>	Desaguadero	Av. Panamericana N° 325		Lunes a Jueves: de 9:00 AM a 1:00 PM y de 2:30 PM a 6:00 PM Viernes: de 9:00 AM a 6:00 PM. Sábados de 9:00 AM a 12:30 PM.
<b>Puno</b>	Macusani	Av. Centenario N° 110		Lunes a Viernes: de 8:45 AM a 1:00 PM y de 2:30 PM a 5:30 PM. Sábados de 9:00 AM a 12:30 PM.
<b>Puno</b>	Juliaca (Pedro Vilcapaza)	Av. Huancane N° 244-246	Tel. 051-326793	Lunes a Viernes: de 9:00 AM a 6:00 PM. Sábados de 9:30 AM a 1:00 PM.
<b>Puno</b>	Ilave	Jr. 28 de Julio N° 218	Tel. 051-505415	Domingo a Jueves: de 9:00 AM a 1:00 PM y de 2:30 PM a 6:00 PM - Viernes: de 9:00 AM a 1:00 PM.
<b>Puno</b>	Azangaro	Jr. 28 de Julio N° 265		Domingo a Jueves: de 9:00 AM a 1:00 PM y de 2:30 PM a 6:00 PM - Viernes: de 9:00 AM a 1:00 PM.
<b>Puno</b>	Acora	Av. Panamericana N° 320		Domingo a Jueves 9:00AM a 1:00PM y de 2:00 PM a 5:30 PM - Viernes 9:00 - 1:00 PM
<b>Puno</b>	Coata	Jr. Puno S/N MZ-D, L-2		Lunes a Viernes: de 8:45 AM a 4:00 PM - Sábados: de 8:45 AM a 12:00 PM.
<b>Puno</b>	Huancane	Jr.19 de Setiembre N°101		Lunes a Viernes 9:00 AM a 1:00 PM y de 2:30 PM a 6:00 PM – Sábado 9:30 a 1:00 PM

<b>Puno</b>	Taraco	Jr. 28 de Julio - Plaza de Armas		Lunes a Viernes 9:00 AM a 1:00 PM y de 2:30 PM a 6:00 PM – Sábado 9:30 a 1:00 PM
<b>Puno</b>	Yunguyo	Jr. Cusco N° 330 Cercado - Plaza dos de Mayo		Lunes a Viernes 9:30 AM a 1:00 PM y de 2:30 PM a 6:30 PM
<b>Ayacucho</b>	Huamanga	Jr. 9 de Diciembre N° 431	Tel. 066-318387	Lunes a Viernes: de 9:00 AM a 6:00 PM. Sábados de 9:00 AM a 12:30 PM.
<b>Ayacucho</b>	Huanta	Jr. Miguel Untiveros N° 532		Lunes a Viernes: de 9:00 AM a 1:00 PM y de 2:30 PM a 6:00 PM - Sábados: de 9:00 AM a 12:30 PM
<b>Ayacucho</b>	Pampa	Jr. 24 de Junio S/N Mz-U, L-A1		Lunes a Viernes: de 8:30 AM a 1:00 PM y de 2:30 PM a 5:30 PM - Sábados: de 9:00 AM a 12:30 PM
<b>Cusco</b>	Espinar	Jr. Cusco N° 401-C		Domingo a Jueves: de 9:00 AM a 1:00 PM y de 2:30 PM a 6:00 PM - Viernes: de 9:00 AM a 1:00 PM
<b>Cusco</b>	Sicuani	Av. Centenario N° 238	Tel. 084-351046	Lunes a Viernes: de 9:00 AM a 1:30 PM y de 3:00 PM a 6:00 PM - Sábados: de 9:00 AM a 1:00 PM.
<b>Arequipa</b>	Chivay	Av. Salaverry N° 202 MZ-D, L- 9	Tel. 054 - 480089, 054 – 480070	Lunes a Viernes: de 9:00 AM a 1:30 PM y de 3:00 PM a 6:00 PM - Sábados: de 9:30 AM a 1:00 PM.
<b>Arequipa</b>	Aplao	Av. 3 De Abril S/N MZ-C2, L- 3A		Lunes a Viernes 8:30 AM a 1:00 PM y de 3:00 PM a 6:00 PM. Sábados: 9:00 a 12:30

FUENTE: caja rural de ahorro y crédito los andes

Elaborado por: la ejecutora

**CUADRO N° 14**  
**CUADRO DIRECCIONES DE OFICINAS**

PUNTOS DE ATENCIÓN		DIRECCIÓN
<b>Ofic. Desaguadero</b>	Ciudad. Nueva (Tacna)	Av. Internacional Mz 40 Lot 1 Comité 4.
<b>Ofic. Ilave</b>	Juli	Plaza de Armas - Jr. Asunción N° 226
<b>Ofic. Principal</b>	Mañazo	Jr. Lima S/N Plaza de Armas
	Moro	Av. Panamericana S/N km 25.5
	Lima	Av. Dos de Mayo 1566, Dpto. 302, San Isidro. Tf. 01-4404309 Cel. 974325347
<b>Ofic. Juliaca</b>	Moho	Calle Arequipa 53 plaza de armas
	Putina	Jr. Libertad S/N Frente al triangulo
	Lampa	Jr. Bolognesi N° 215
	Cabanillas	Jr. San Román N° 165.
<b>Ofic. Ayaviri</b>	Orurillo	Plaz. de Armas N° 34
	Nuñoa	Jr. Junin S/N , Plaza Dominical
	Macari	Plaz. Justo Riquelme N° 118
<b>Ofic. Azangaro</b>	San Anton	Av. Tupac Amaru S/N
	Asillo	Plaza de Armas S/N
	José .D. Ch.	Jr. Guillermo ZAC con Av. Choquehuanca
	Muñani	Jr. Jose Carlos Mariategui S/N
<b>Ofic. Macusani</b>	Crucero	Plaza Libertad N° 202
<b>Ofic. Sicuani</b>	Combapata	Plaza de Armas N° 40-42 / Ayacucho N° 4
<b>Ofic. Ayacucho</b>	Tambo	Plaza de Armas S/N Tambo

FUENTE: Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes

Elaborado por: La ejecutora

## CAPITULO V

### EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La encuesta se realizó al 33.11 % del total de colaboradores la empresa, definiendo así los sujetos del estudio como 150 colaboradores, es decir un porcentaje del universo de estudio, puesto que involucra trabajadores solo del corporativo sin incluir sus sedes. En cuanto a los clientes serán procesadas 32 encuestas considerados como entrevistas externas para así determinar el trato dado al cliente siendo este la base y pilar del crecimiento económico de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes.

#### 5.1 CON RESPECTO A LOS TRABAJADORES DE CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES.

Para medir se usó los siguientes ítems:

#### CUADRO N° 15

#### CUADRO MEDIDAS DE CLIMA

MEDICIÓN	ÍTEMS
INSATISFECHO	NUNCA
POCO SATISFECHO	A VECES
MUY SATISFECHO	SIEMPRE

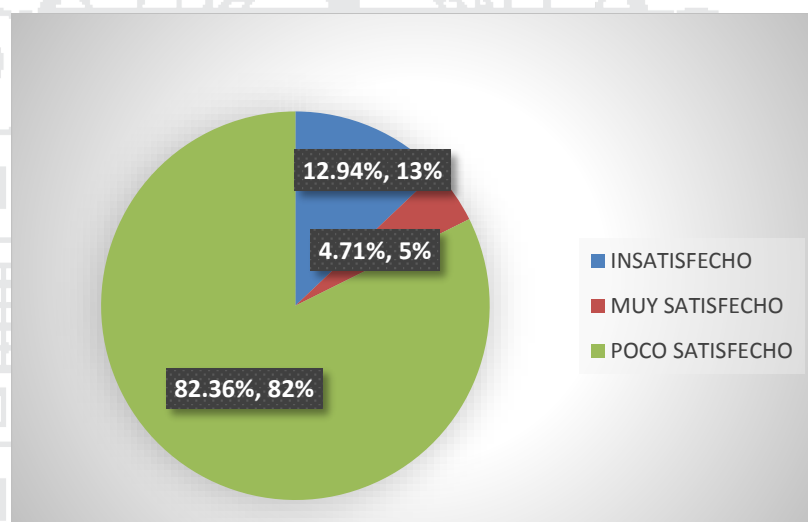
FUENTE: proyecto de investigación

Elaborado por: la ejecutora

### 5.1.1 EVALUACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES.

Para el análisis del objetivo específico 1, que se refiere a la evaluación de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño laboral del personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes, se pasara a explicar atreves de los cuadros que muestran a continuación.

**GRÁFICO N° 01**  
SATISFACCIÓN LABORAL



FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

**CUADRO N° 16**  
CUADRO DE PORCENTAJES DE SATISFACCIÓN LABORAL

ÍTEMS	PORCENTAJE	CANTIDAD DE COLABORADORES
INSATISFECHO	12.94%	19
MUY SATISFECHO	4.71%	7
POCO SATISFECHO	82.36%	124
		150

FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora



Se aprecia que gran parte de encuestados (82.36%) se sienten poco satisfechos en su trabajo., solo una mínima cantidad (4.71%) están contentos en su centro laboral.

El hecho que la mayoría de trabajadores se encuentre insatisfecho en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S:A , puede traer como consecuencia la renuncia, sin embargo esta es la menos usada por los diversos trabajadores de esta organización, ya que conseguir una plaza de trabajo es muy difícil y tratan de conservarla todo el tiempo posible, creando así un ambiente de hostilidad sin salir de ese entorno, por temor a no poder encontrar trabajo o por temor a que en otro centro de labores la remuneración se menor.

Otra forma de manifestación de insatisfacción es la expresión, donde el colaborador demuestra su incomodidad y busca mejorar las cosas en su trabajo; también cabe mencionar la lealtad, donde se espera pacientemente que todo se solucione, cosa que es muy difícil que pase; otra manifestación es la negligencia, practicada por la mayoría de trabajadores, donde solo evaden responsabilidades, ausentándose de su centro laboral, pidiendo permisos y aceptando que todo empeore, demostrando la poca identificación con su centro de trabajo.

Otro determinante son las recompensas justas, pago de horas extras donde se explica que el trabajador debe sentir que los ascensos y sueldos son equitativos en relación a la labor desempeñada, y al observar el rendimiento de los colaboradores y analizar las respuestas obtenidas, se aprecia que el personal no siente que exista un adecuado nivel de justicia en este determinante, por lo que no se siente del todo satisfecho.

Otro determinante mencionado es el de condiciones favorables de trabajo, que implica laborar en condiciones aptas, cómodas y seguras para que el personal se sienta más satisfecho en la organización, Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. presenta una buena infraestructura.

También se expresa que el apoyo brindado por los compañeros de trabajo en diferentes situaciones que puedan presentarse día a día en la organización repercute en la satisfacción del trabajador; y en la entidad analizada se observa que, aunque algunos colaboradores sí perciben compañerismo en la organización, otros sienten que existe hipocresía y egoísmo en algunos trabajadores, aspecto que influye en su poca satisfacción laboral.

Un último determinante explicado por Amorós (2007) y Robbins, S & Judge, T (2009) es el de compatibilidad entre personalidad y puesto, que se refiere a cuán importante y valiosa considera el trabajador a su labor realizada en la organización, aquí se resalta el papel de la personalidad y autoestima de cada colaborador para que pueda percibir el positivismo de su trabajo en relación con lo positivo que se sienta personalmente.

Se conoce que en toda organización no siempre se realizan pruebas psicológicas al momento de la evaluación de ingreso de nuevo personal, y en el caso específico de la empresa se observa que los trabajadores no se encuentran tan satisfechos en la organización debido a que perciben que su puesto no se relaciona con su personalidad, y ello ya no depende directamente del jefe de la organización, sino de la falta de aplicación de test psicológicos y pocos puestos dentro de la entidad.

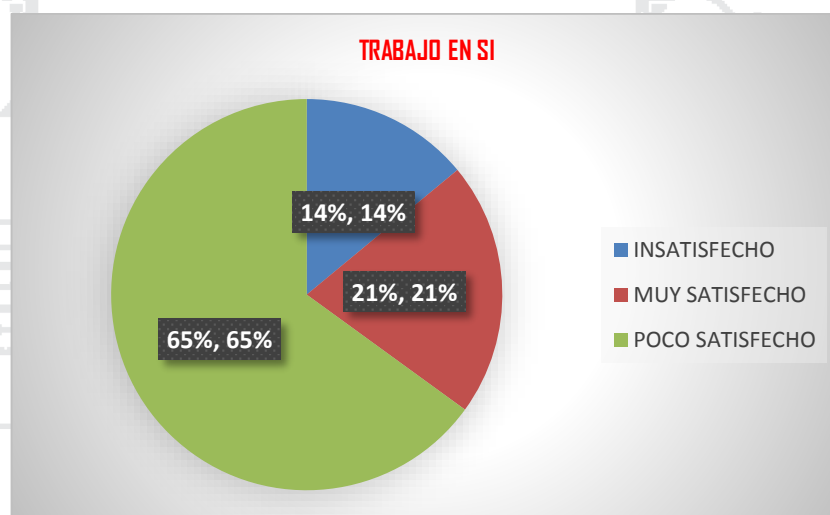
Por ello, en conjunto, se observa que el personal se encuentra poco satisfecho en su organización, es decir que se sientan bien en su labor, que esta le

agrada en forma general; y con ayuda de los determinantes mencionados anteriormente se llega a las respuestas obtenidas; por lo que debe buscarse posibles soluciones para que los trabajadores se encuentren muy satisfechos en la entidad.

A continuación detallaremos a investigación que nos permitió llegar al resumen mencionado anteriormente:

**5.1.1.1 TRABAJO PROPIAMENTE DICHO.**

**GRÁFICO N° 02**  
DIMENSIÓN TRABAJO EN SI



FUENTE: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora

**CUADRO N° 17**  
CUADRO PORCENTAJES TRABAJO PROPIAMENTE DICHO

ÍTEMS	PORCENTAJE	CANTIDAD DE COLABORADORES
INSATISFECHO	14%	21
MUY SATISFECHO	21%	32
POCO SATISFECHO	65%	98
		150

FUENTE: Proyecto de investigación  
Elaborado Por: la ejecutora

La dimensión Trabajo en sí se refiere a cómo es que el trabajador se siente en relación a las actividades que realiza dentro de la organización; en este indicador se aprecia que más de la mitad de encuestados (65%) se sienten poco satisfechos, es decir, no se sienten muy útiles en su trabajo, el horario no es el adecuado para ellos, pocos se sienten realizados profesionalmente en la labor que realizan y perciben que los problemas en la organización no se solucionan adecuadamente.

Aunque una parte (21 %) se siente muy satisfecha en la CRAC LASA, un 14 % está completamente insatisfecho, es decir que el nivel de satisfacción es bajo; por medio de entrevistas al personal se llegó a conocer unas de las causas de esto sería que muchos de los trabajadores están laborando en la entidad por varios años, y caen en la rutina, encontrándole poco o nada de significado a sus actividades dentro de dicha organización; aunque el personal manifestó que una parte puede escoger a qué hora retirarse, otra parte indica que debe acomodarse al horario de salida de 8 y 10 de la noche, así no sea de su agrado; e incluso algunos tienen que realizar actividades en otras entidades o negocio propio, por lo que les dificulta las carga laborales que se les brinda en la organización evaluada.

Ante esto, la gerencia debe tratar de saber los inconvenientes de su personal con respecto a los horarios de trabajado, pagar las horas extras, según sus reporte de asistencia y viendo todo lo posible para satisfacer a la mayoría de su personal.

Esto se relaciona con lo que Robbins, S. y Judge, T. expresan, que para ellos, la satisfacción del personal en esta dimensión dependerá de cuán

útil se siente el individuo con respecto a las actividades realizadas en la organización, la comodidad que le brinda su horario, si se siente física y mentalmente capaz de realizar su labor a cabalidad, entre otros aspectos.

Debido a que los detalles mencionados anteriormente no se cumplen en su totalidad en la entidad evaluada, gran parte del personal encuestado expresa sentirse poco satisfecho en la CRAC LASA.

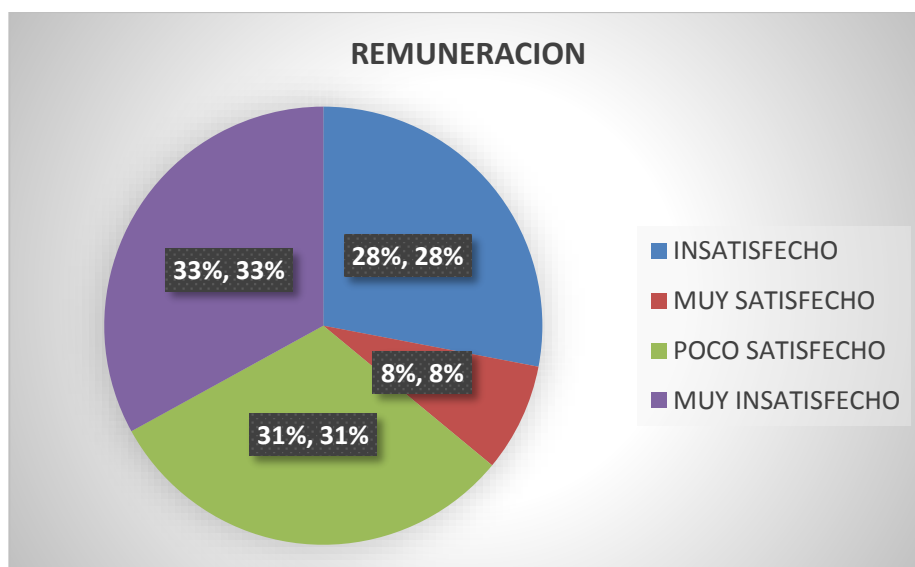
Dicha respuesta se relaciona a su vez con la teoría mencionada por Flórez, J. en el 2001, donde expresa que la satisfacción laboral sí influye en el desempeño del personal, a pesar de no haber una relación estrecha.

Sin embargo, se puede apreciar que los trabajadores, al no sentirse completamente satisfechos en la organización, realizan sus actividades de manera ineficaz e ineficiente, solo guiándose a cumplir con lo que se les pide de mala forma, solo por cumplir; y todo ello depende en cierta parte de la insatisfacción existente en esta dimensión, donde el personal no se siente del todo útil, incluso le disgusta su horario, aspecto que solo pueden mejorar aquellos trabajadores que lleven ciertos años laborando en esa institución, y perciben que no se satisfacen completamente sus necesidades de autorrealización personal y profesional.

Es por ello que los trabajadores expresan sentirse poco satisfechos en su organización.

5.1.1.2 REMUNERACIÓN.

**GRÁFICO N° 03**  
DIMENSIÓN REMUNERACIÓN



FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

**CUADRO N° 18**  
CUADRO DE PORCENTAJES SOBRE REMUNERACIÓN

ÍTEMS	PORCENTAJE	CANTIDAD DE COLABORADORES
INSATISFECHO	28%	42
MUY SATISFECHO	8%	12
POCO SATISFECHO	31%	47
MUY INSATISFECHO	33%	50
		150

FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

Como todos sabemos, el aspecto económico es muy importante en nuestras vidas, con ello podemos satisfacer nuestras necesidades

básicas de alimentación, vivienda, vestido, entre otras; y si no se cumple con estas necesidades, no podremos subsistir en el mundo de hoy.

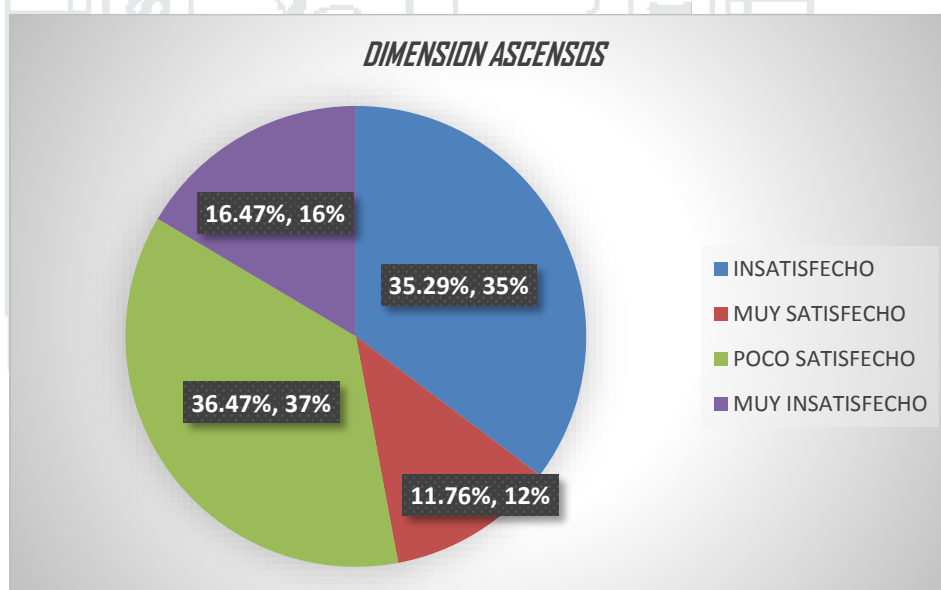
En el caso de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A de Puno, varios manifestaron, al ser encuestados, estar disconformes con su sueldo.

Debido a la disconformidad de remuneraciones en la caja parte de ellos realizan otras actividades fuera de la empresa para poder mantener una situación económica estable, sea este por negocios adicionales, estudios contables, liquidación de obras, declaraciones de otras empresas, asesorías contables, de riesgo, docencia universitaria

### 5.1.1.3 ASCENSO DE PUESTO O CARGO.

#### GRÁFICO N° 04

#### DIMENSIÓN ASCENSOS DE PUESTO O CARGO



FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

**CUADRO N° 19****CUADRO SOBRE ASCENSOS DE PUESTO O DE CARGO**

ÍTEMS	PORCENTAJE	CANTIDAD DE COLABORADORES
INSATISFECHO	35.29%	53
MUY SATISFECHO	11.76%	18
POCO SATISFECHO	36.47%	55
MUY INSATISFECHO	16.47%	25
FUENTE: Proy. De investigación.		150

Elaborado por: La ejecutora

En la dimensión Ascensos se aprecia que el 36.47% y 35.29% se encuentra poco satisfecho e insatisfecho respectivamente.

Ello se debe a que el trabajador no se siente reconocido en su organización, no ve oportunidades de promoción interna; y es algo que suele pasar en algunas empresas, ya que la mayoría de cargos que se publican ya que suponen ser para algún cargo mayor, se someten a evaluaciones o entrevistas, donde cualquier individuo que cumpla con los requisitos establecidos puede entrar a trabajar, sin darle prioridad a los mismos trabajadores pertenecientes a la organización en mención.

En lo concerniente a reconocimientos, el Gerente expresó y reconoció haber descuidado un poco esa parte, aunque mencionó que últimamente ha otorgado una constancia de agradecimiento a los trabajadores que hayan desempeñado bien su labor, para motivarlos a que sigan así, brindando un mejor trabajo y desarrollándose profesionalmente, para que se sientan a gusto en su trabajo y cada día realicen con más empeño sus labores.

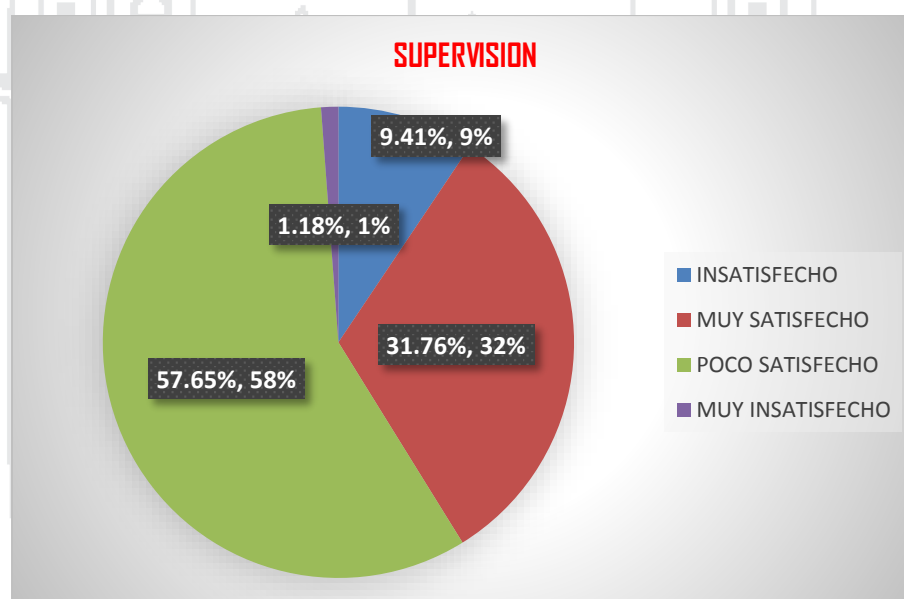


También cabe resaltar que una parte ha manifestado estar muy satisfecha en esta dimensión (11.76%), eso se debe a que algunos trabajadores pueden desempeñar más fácilmente cargos gerenciales o jerárquicos u otros similares, debido a que tienen estabilidad laboral y llevan años trabajando para la entidad según entrevistas a ciertos trabajadores

#### 5.1.1.4 SUPERVISIÓN.

Al hacer referencia a la supervisión tocamos varios aspectos, este se realiza según el siguiente análisis:

**GRÁFICO N° 05**  
DIMENSIÓN SUPERVISIÓN



FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

La dimensión Supervisión, en lo referente a supervisiones improvisadas, no se realizan en forma interna, por parte de la Gerencia de Talento Humano; suele hacerse por parte de la Unidad Capacitaciones que se percibe como una acción estricta y no de monitoreo o acompañamiento para el control de satisfacción y desempeño laboral.

**CUADRO N° 20****CUADRO DE PORCENTAJES SOBRE SUPERVISIÓN**

ÍTEMS	PORCENTAJE	CANTIDAD DE COLABORADORES
INSATISFECHO	9.41%	14
MUY SATISFECHO	31.76%	48
POCO SATISFECHO	57.65%	86
MUY INSATISFECHO	1.18%	2
		150

FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

La dimensión Supervisión, indica la comodidad del trabajador con su supervisor o jefe inmediato y cómo este realiza sus actividades; en este ámbito más de la mitad del personal manifestaron estar poco satisfecho, es decir, no se sienten a gusto con su jefe, ni sienten que este se presente dispuesto a aceptar opiniones o consultas. Por el método de la observación, se percibe que la Gerencia de Talento Humano a veces está sobrecargado de actividades, por lo que generalmente no se encuentra abierto a sugerencias, debido a la gran cantidad de actividades y funciones que tiene a su cargo, al igual que otros trabajadores que tienen a su cargo a una parte del personal.

También gran parte de colaboradores expresaron sentirse inestables en su puesto dentro de la organización, debido a los contratos enviado por solo 3 meses.

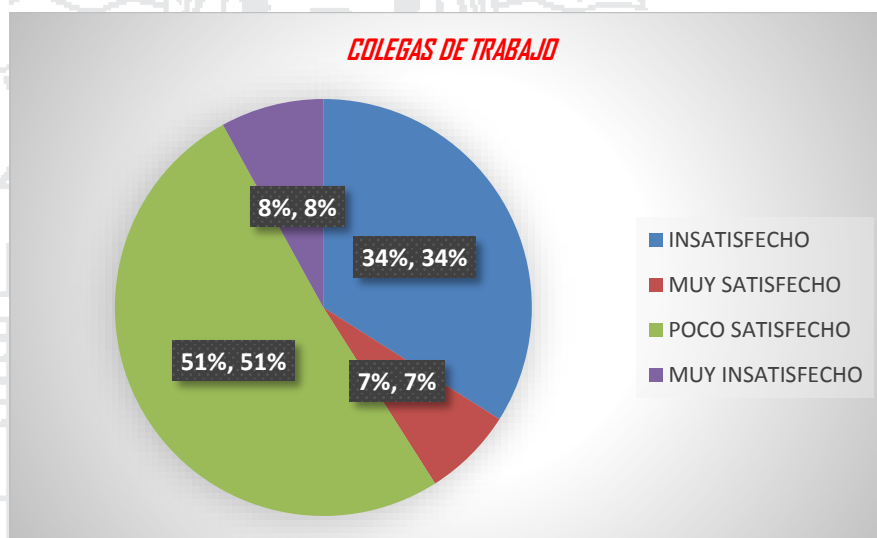
También se proyecta una evaluación general para todo el personal en planilla que debe ingresar a dicha ley, para personal nuevo con el fin de cubrir las plazas vacantes; lo que genera incertidumbre y estrés en todo el personal de dicha institución por esta próxima evaluación

**5.1.1.5 COLEGAS DE TRABAJO.**

En la dimensión Compañeros se aprecia que un poco más de la mitad (51 %) se encuentra poco satisfecho, y que solo un 7 % dice estar muy satisfecho en este aspecto.

Esta dimensión se refiere a cómo es que los trabajadores se interrelacionan y cómo se siente cada uno con los demás.

**GRÁFICO N° 06**  
DIMENSIÓN COLEGAS DE TRABAJO



FUENTE: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora.

**CUADRO N° 21**  
CUADRO DE PORCENTAJES SOBRE COLEGAS DE TRABAJO

ÍTEMS	PORCENTAJE	CANTIDAD DE COLABORADORES
INSATISFECHO	34%	51
MUY SATISFECHO	7%	11
POCO SATISFECHO	51%	77
MUY INSATISFECHO	8%	12
		150

FUENTE: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora

La respuesta de la mayoría se debe a que existe la circulación de chismes y rumores entre los mismos trabajadores, aparecen los "grupitos" como es normal en toda empresa, pero algunos suelen hacer daño a otros.

Existen grupos de trabajadores que se oponen por completo a los cambios que quiera realizar en la empresa, sobre todo los tecnológicos.

La CRAC LASA con el nuevo sistema que implemento la Gerencia de Talento Humano del Buzón de Quejas y sugerencias conlleva a que algunos colaboradores indicaran la pérdida de tiempo que esta significaría, hasta que poco a poco tuvieron que aceptar, capacitarse, aprender y participar en el sistema, aunque hay alguno que aún no confían en este medio para que les hagan sus registros de quejas y sugerencias retrasando el correcto desarrollo de la organización de la innovación.

Todo ello se conoce a partir de entrevistas exploratorias que se realizaron a una parte del personal de la organización teniendo también cierta referencia de las encuestas hechas a los clientes de a Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes.

Esto se espera que mejore con el ingreso de nuevo personal, más joven y actualizado, que se adapte fácilmente a los cambios de esta nueva era tecnológica; optimizando así los recursos brindados por la Gerencia General para una mejor educación a todas los colaboradores de la institución.

#### 5.1.1.6 ASPECTOS GENERALES.

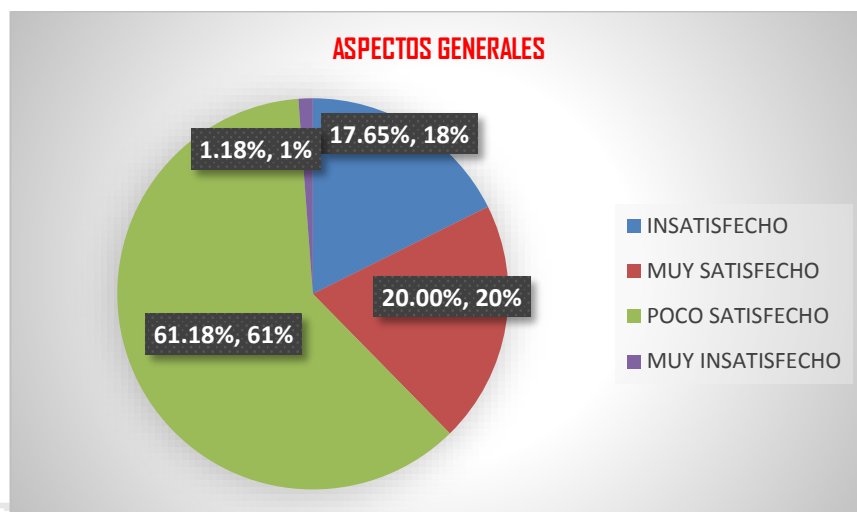
La dimensión en general abarca rasgos principales de la satisfacción, y se aprecia que el 61.18% se siente poco satisfecho en este aspecto; todo ello se refiere a la forma en que se ha distribuido el ambiente de trabajo, qué tanto se identifica uno con la institución, qué se opina sobre las normas y valores de la organización, entre otras cosas.

Es lógico que solo la mayoría se encuentre desde insatisfecho hasta poco satisfecho, ya que se conoce por medios de comunicación y observación. Se detalló la rotación alta de colaboradores por lo que el colaborador no estima una posibilidad de estabilidad en el trabajo, pero ello no ha ocurrido, siendo algo muy incómodo para los colaboradores.

El 20% que manifestó estar muy satisfecho en estos aspectos; quienes manifestaron no estar insatisfechos en este aspecto al momento de las entrevistas exploratorias, fue el personal administrativo, que conserva sus oficinas.

En este aspecto, el Gerente General juntamente con el Gerente de Talento Humano deben preocuparse porque se realicen las capacitaciones pendientes y necesarias en la organización, para que todo el personal se encuentre a gusto o por lo menos encuentre cierta comodidad y satisfacción para que así brinden un mejor servicio a todos los denominados clientes de la vía externa y clientes de la vía interna, es decir los mismos colaboradores.

**GRÁFICO N° 07**  
DIMENSIÓN DE ASPECTOS GENERALES



FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

**CUADRO N° 22**  
CUADRO DE PORCENTAJES SOBRE ASPECTOS GENERALES

ÍTEMS	PORCENTAJE	CANTIDAD DE COLABORADORES
INSATISFECHO	17.65%	26
MUY SATISFECHO	20.00%	30
POCO SATISFECHO	61.18%	92
MUY INSATISFECHO	1.18%	2
		150

FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

### 5.1.2 EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES.

#### 5.1.2.1 LIDERAZGO.

El cuadro referencial de la operación e interpretación de ítems es el siguiente:

**CUADRO N° 23**  
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición Operacional	Indicador		
				Sumatoria de los resultados de los ítems		
				N° de ítems	Valor	
				V	F	
<p>Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.</p> <p>- Se entenderá por liderazgo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de liderazgo del cuestionario de clima organizacional</p>	Promedio de los Resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la variable liderazgo	Dirección	Se entiende por dirección de nivel alto (satisfactorio) obteniendo una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) obteniendo una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio)obteniendo una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de dirección de la variable liderazgo	1	1	0
			14	0	1	
			33	0	1	
			51	0	1	
		67	1	0		
		Estimulo de excelencia	Se entiende por estímulo de la excelencia de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de la excelencia de la variable liderazgo	15	1	0
			30	1	0	
			34	1	0	
			52	0	1	
		70	0	1		
		Estimulo de trabajo en equipo	Se entiende por estímulo de trabajo en equipo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5	2	1	0
			17	1	0	
			35	0	1	
			50	0	1	
		73	0	1		
		Solución de conflictos	Sera nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de solución de conflictos de la variable liderazgo	16	1	0
31	0		1			
36	0		1			
55	0		1			
68	0	1				

FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

**CUADRO N° 24**

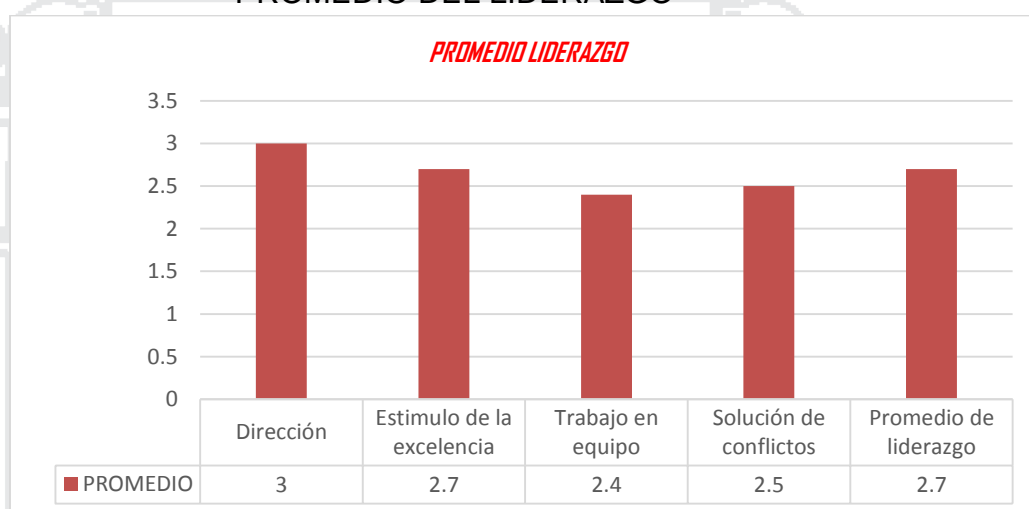
**PROMEDIO Y CATEGORIZACIÓN DEL LIDERAZGO Y SUS DIMENSIONES**

DIMENSIONES DE LA VARIABLE LIDERAZGO	PROMEDIO	CATEGORIZACIÓN
Dirección	3	Poco Satisfactorio
Estimulo de la excelencia	2.7	Poco Satisfactorio
Trabajo en equipo	2.4	No satisfactorio
Solución de conflictos	2.5	No satisfactorio
Promedio de liderazgo	2.7	Poco Satisfactorio

FUENTE: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora

**GRAFICO N° 08**

**PROMEDIO DEL LIDERAZGO**



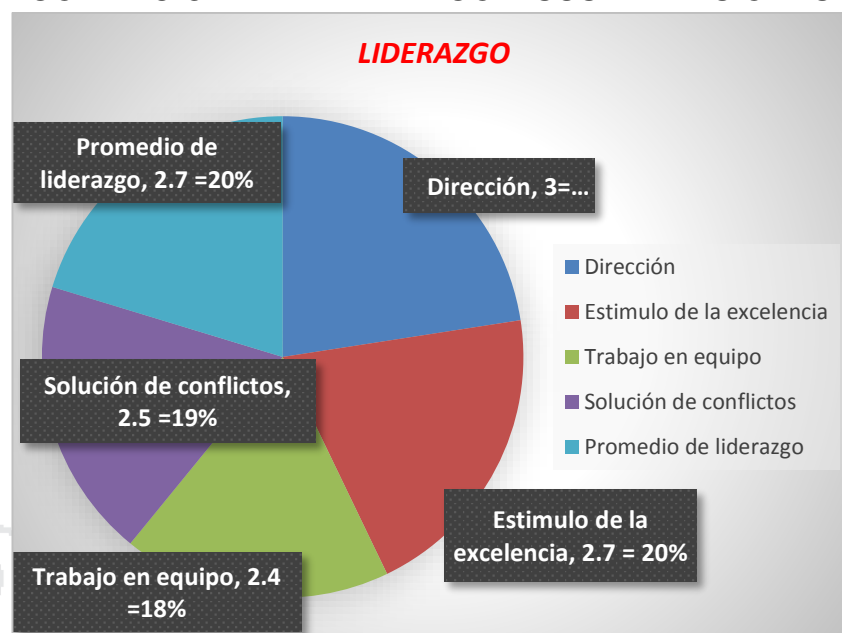
FUENTE: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora

En el cuadro N° 24 Se puede observar que la variable liderazgo obtuvo una calificación global poco satisfactoria mostrando un promedio de (2.7).

De acuerdo a lo evaluado se llega a la conclusión que pesar de que las dimensiones de trabajo en equipo y solución de conflictos caen en la categoría de no satisfactorio y ninguna de las 4 dimensiones son satisfactorias.



**GRAFICO N° 09**  
**CATEGORIZACIÓN DEL LIDERAZGO Y SUS DIMENSIONES**



FUENTE: Proyecto de investigación  
 Elaborado por: La ejecutora

**CUADRO N° 26**  
**PROMEDIO Y CATEGORIZACIÓN DE MOTIVACIÓN Y SUS DIMENSIONES**

DIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN	PROMEDIO	CATEGORIZACIÓN
Realización personal	3	Poco Satisfactorio
Reconocimiento de la aportación	2.2	No satisfactorio
Responsabilidad	2.1	No satisfactorio
Adecuación de las condiciones de trabajo	2.5	No satisfactorio
Promedio de motivación	2.5	No satisfactorio

FUENTE: Proyecto de investigación  
 Elaborado por: La ejecutora

**5.1.2.2 MOTIVACIÓN.**

El cuadro referencial de la operacionalidad e interpretación de ítems es el siguiente:

**CUADRO N° 25**  
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición Operacional	Indicador		
				Sumatoria de los resultados de los ítems		
				N° de ítems	Valor	
					V	F
- Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes. - Se entenderá por motivación satisfactoria o de nivel alto cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando de obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y un nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de motivación del cuestionario de clima organizacional.	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la motivación	Realización Personal	Se entenderá por realización personal de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de realización personal de la variable motivación.	3	1	0
			18	11	0	
			37	0	1	
			49	1	0	
			74	1	0	
		Reconocimiento de la aportación	Se entenderá por reconocimiento de la aportación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación de la variable motivación	19	1	0
			32	1	0	
			40	0	1	
			56	1	0	
			69	1	0	
		Responsabilidad	Se entenderá por responsabilidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de responsabilidad de la variable motivación.	4	1	0
			20	0	1	
			43	1	0	
			57	0	1	
			75	1	0	
		Adecuación de las condiciones de trabajo	Se entiende por adecuación de las condiciones de trabajo de nivel alto (satisfactorio): cuando se obtiene una calificación de 4 a 5 nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de adecuación de las condiciones de trabajo.	5	0	1
21	1		0			
41	0		1			
59	1		0			
65	1		0			

FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

**GRAFICO N° 10**  
**PROMEDIO MOTIVACIÓN**



FUENTE: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora

**GRAFICO N° 11**  
**MOTIVACIÓN Y SUS DIMENSIONES**



FUENTE: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora

En la variable de motivación, según el cuadro N° 26, se puede observar que el promedio final es de 2.5 (no satisfactorio), siendo la dimensión de realización personal la que mejor calificación obtuvo (3, poco satisfactorio), mientras que las otras dimensiones caen en categoría de no satisfactoria.

### 5.1.2.3 RECIPROCIDAD.

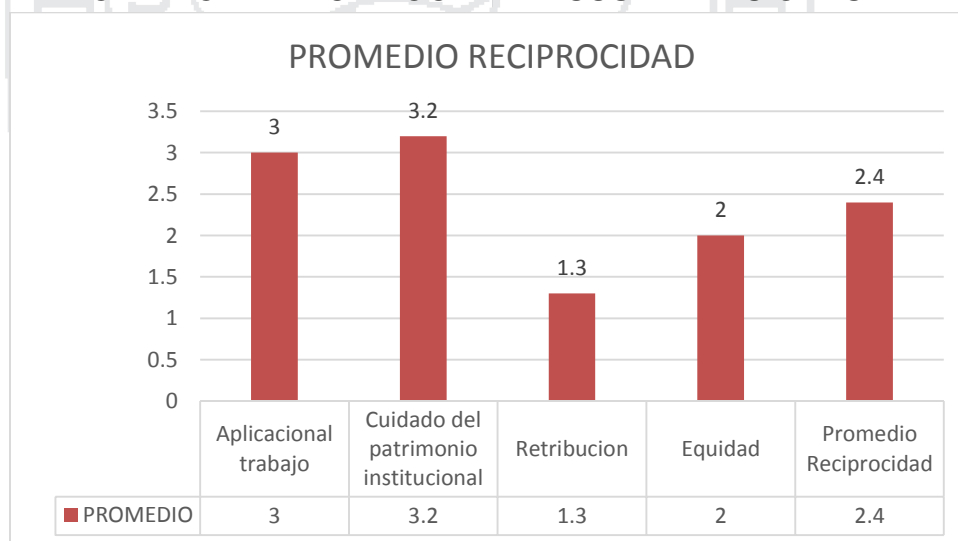
El cuadro referencial de la operacionalidad e interpretación de ítems es el siguiente:

**CUADRO N° 28**  
**PROMEDIO DE RECIPROCIDAD Y SUS DIMENSIONES**

DIMENSIONES DE RECIPROCIDAD	PROMEDIO	CATEGORIZACIÓN
Aplicación al trabajo	3	Poco Satisfactorio
Cuidado del patrimonio institucional	3.2	Poco Satisfactorio
Retribución	1.3	No satisfactorio
Equidad	2	No satisfactorio
Promedio Reciprocidad	2.4	No satisfactorio

FUENTE: Proyecto de investigación  
 Elaborado por: La ejecutora

**GRAFICO N° 12**  
**PROMEDIO DE RECIPROCIDAD Y SUS DIMENSIONES**



FUENTE: Proyecto de investigación  
 Elaborado por: La ejecutora

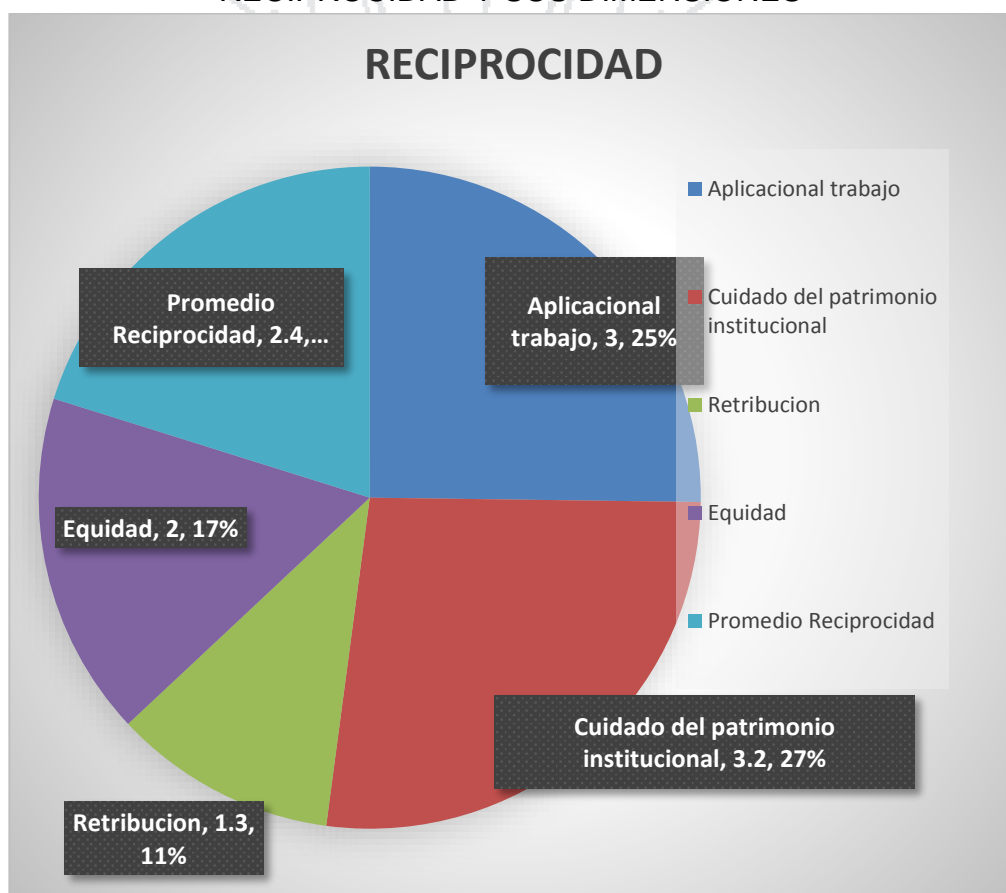
**CUADRO N° 27**  
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE RECIPROCIDAD

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición Operacional	Indicador			
				Sumatoria de los resultados de los ítems			
				N° de Ítems	Valor		
				V	F		
<p>- Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.</p> <p>- Se entiende por reciprocidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de reciprocidad del cuestionario de clima organizacional</p>	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la variable reciprocidad	Aplicación al trabajo	Se entiende por aplicación al trabajo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5,	6	1	0	
			nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de Aplicación al trabajo de la variable reciprocidad	22	1	0	
				42	0	1	
				58	1	0	
					71	1	0
		Cuidado del patrimonio institucional	Se entiende por cuidado del patrimonio institucional de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de Cuidado del patrimonio institucional de a variable reciprocidad.	7	0	1	
				23	1	0	
				44	1	0	
				60	1	0	
					72	0	1
		Retribución	Se entiende por retribución de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de retribución de la variable reciprocidad	8	1	0	
				24	1	0	
				39	1	0	
				54	1	0	
					66	1	0
		Equidad	Nivel alto (satisfactorio): obtener una calificación de 4 a 5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad	9	0	1	
			Nivel medio (poco satisfactorio): obtener una calificación de 2.6 a 3.9 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad y	25	0	1	
			nivel bajo (No satisfactorio): obtener una calificación menor a 2.5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad	4	0	1	
				53	0	1	
	76		1	0			

FUENTE: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora

El cuadro N° 28 muestra que la dimensión de retribución es la más baja con una categorización de poco satisfactoria (1.3), mientras que cuidado del patrimonio institucional, con categoría de poco satisfecho, es la más alta (3.2), dando en la variable de reciprocidad una categorización de no satisfactoria (2.4).

**GRAFICO N° 13**  
RECIPROCIDAD Y SUS DIMENSIONES



Fuente: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

#### 5.1.2.4 PARTICIPACIÓN.

El cuadro referencial de la operacionalidad e interpretación de ítems es el siguiente:

**CUADRO N° 29**  
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE PARTICIPACIÓN

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición Operacional	Indicador		
				Sumatoria de los resultados de los ítems		
				Nº de Ítems	Valor	
				V	F	
<p>.- Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.</p> <p>- Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de participación del cuestionario de clima organizacional</p>	Promedio de los Resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la variable participación	compromiso por la productividad	Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compromiso por la productividad de la variable participación	10	0	1
			26	1	0	
			46	0	1	
			61	1	0	
		77	0	1		
		compatibilidad de intereses	Se entiende por compatibilidad de intereses de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compatibilidad de intereses de la variable participación	11	1	0
			27	0	1	
			47	0	1	
			62	1	0	
		78	0	1		
		Intercambio de información	Se entiende por intercambio de información de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de intercambio de información de la variable participación	12	0	1
			28	0	1	
48	0		1			
63	0		1			
79	0	1				
Involucramiento en el cambio	Se entiende por involucramiento de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de involucramiento en el cambio de la variable participación	13	0	1		
	29	0	1			
	38	0	1			
	64	0	1			
80	0	1				

FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

**CUADRO N° 30**

**VARIABLE DE PARTICIPACIÓN Y SUS DIMENSIONES**

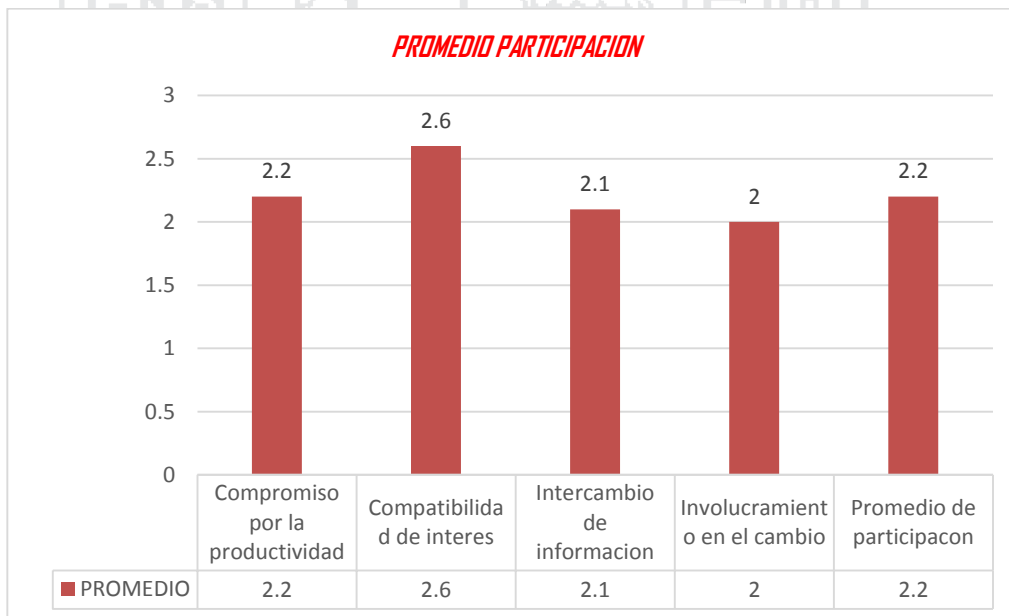
DIMENSIONES DE LA VARIABLE PARTICIPACIÓN	PROMEDIO	CATEGORIZACIÓN
Compromiso por la productividad	2.2	No satisfactorio
Compatibilidad de interés	2.6	Poco Satisfactorio
Intercambio de información	2.1	No satisfactorio
Involucramiento en el cambio	2	No satisfactorio
Promedio de participación	2.2	No satisfactorio

Fuente: proyecto de investigación  
Elaborado por: la ejecutora

El cuadro N° 30 muestra las dimensiones de la variable participación, en donde se puede observar que la dimensión de compatibilidad de intereses es la única que tiene una categoría de poco satisfactorio, ya que las demás caen en no satisfactorio, siendo de estas, el involucramiento en el cambio la que menor calificación obtuvo

**GRAFICO N° 14**

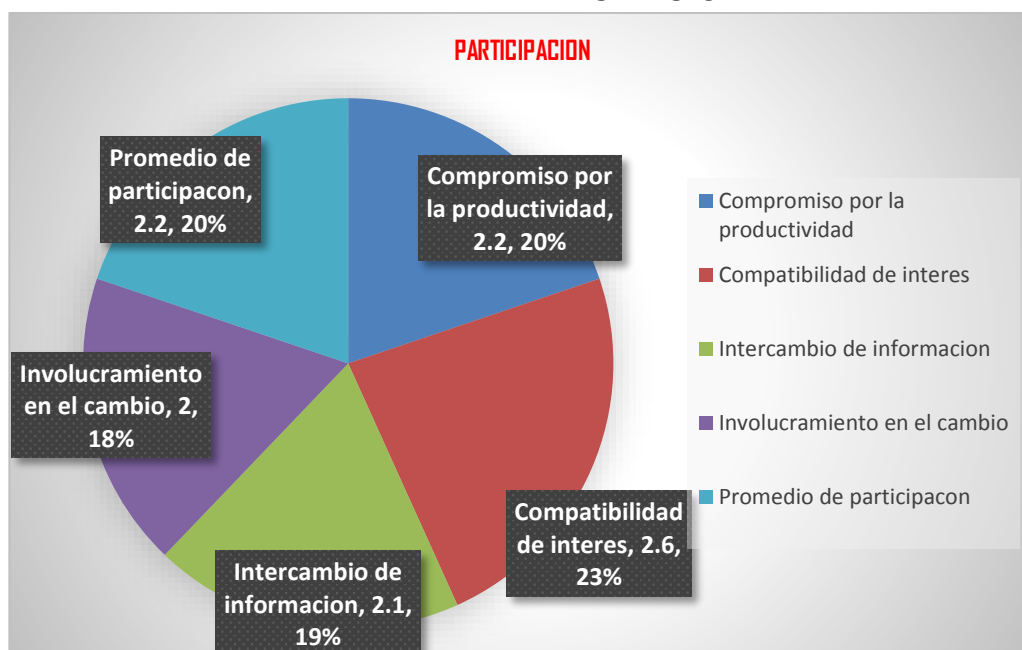
**PROMEDIO Y CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE DE PARTICIPACIÓN**



FUENTE: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora



**GRAFICO N° 15**  
**VARIABLE DE PARTICIPACIÓN**



Fuente: Proyecto de Investigación  
Elaborado por: La ejecutora

### **5.1.3 PROPUESTA UN CONJUNTO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES.**

#### **5.1.3.1 IMPLEMENTACIÓN DEL OUTPLACEMENT.**

Dadas estas razones podemos decir que el proceso de outplacement está siendo una alternativa cada vez más considerada por las empresas como una forma de manejar más eficiente, clara, y sinceramente todo proceso de desvinculación laboral, por lo que la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes debe de implementar y aplicar, además de ser el Outplacement una alternativa que genera beneficios para la persona que pierde su empleo, por lo tanto muestra una buena imagen de la empresa tanto al interior de esta como a sus clientes.

Otras razones menos usuales por las cuales se ha implementado el programa de outplacement son la de reorientación de la persona en un determinado cargo, en el cual no se ha prestado un buen desempeño; o por que la persona que se quiere desvincular ha sido parte importante en el crecimiento de la empresa y por lo tanto con este programa la empresa aminora el sentimiento de “culpabilidad”, del despido de esta.

### 5.1.3.2 CONTRATACIONES MÁS SELECTIVAS.

La política de selección y su procedimiento debe mejorarse incidiendo en averiguar los antecedentes de los postulantes, referencias familiares y de orden académico a fin de mantener el índice de rotación bajo, asegurándonos de que las personas que se contrate sean las adecuadas para el trabajo.

Seleccionar al personal que tenga exactamente las cualidades y personalidad correcta para el empleo, y garantizará que aprenderán más rápido, se desempeñarán mejor y, lo que es más importante, se sentirán más felices con su nueva función.

Los criterios a tomar en cuenta:

a. HABILIDADES.

¿El personal tiene lo necesario para aumentar el valor de tu empresa?

b. INTELIGENCIA.

¿El personal tiene la inteligencia emocional o creatividad necesarias para trabajar bajo presión?

c. PERSONALIDAD.

¿El personal encaja con la cultura de la empresa?

d. COMPROMISO.

¿La vida del personal permite que pueda ofrecer el tipo de compromiso que buscas?

### **5.1.3.3 MEJORAR EL CLIMA LABORA.**

a. AMBIENTE FÍSICO.

La felicidad está en los pequeños detalles.

Instalar o asignar surtidor de agua a cada oficina de CRAC LASA.

Mejorar los servicios higiénicos de cada oficina proveyéndoles todos los accesorios necesarios para un ambiente adecuado.

Mejorar la presentación del espacio físico de cada oficina, incidiendo básicamente en la limpieza constante.

Colgar posters donde se exprese la misión y visión de la empresa de forma visible.

Ubicar en un lugar visible los valores de la empresa

b. ACTIVIDADES FUERA DE LA OFICINA.

Fomentar actividad recreativa deportiva que se realiza en una fecha mensual y en una oficina específica rotativamente donde se trasladaran como parte del proceso de identidad, confraternidad, salud e integridad, los trabajadores conviven y se despejen del estrés del trabajo diario, Recordando que la integración es fundamental para aumentar la lealtad por la empresa y mejorar el clima laboral

c. IMPULSAR ACTIVIDAD SOCIAL.

Para la temporada navideña hacer una colecta de ropa, chocolatada o recojo de juguetes por equipos u oficinas para las localidades propias de cada provincia donde funciona cada oficina, y aquel que reúna más

prendas u organizase la mejor actividad obtiene un premio como un día libre o una comida gratis para todo el equipo de cada oficina, pero básicamente genera valores espirituales e integra al personal.

#### d. IMPULSAR UNA ACTIVIDAD PRO AMBIENTAL

Para la temporada de primavera realizar plantones de árboles en cada provincia y/o distrito donde funcione cada oficina, por el personal de la propia oficina, es decir en centros educativos, parques y avenidas del propio distrito. Generando confraternidad e integración.

### 5.1.3.4 BIENESTAR SOCIAL

#### a. MOTIVAR LA SALUD DE PROPIO EQUIPO.

Pocas cosas harán sentir a los colaboradores como mostrar una preocupación genuina por su salud y bienestar. Impulsar en cada oficina el ejercicio y la alimentación sana. Cada dos meses o semestral realiza campañas de chequeos para evaluar el estado de salud de cada miembro.

#### b. ACOMPAÑAMIENTO PERMANENTE DEL PERSONAL.

Realizar visitas permanentes y rotativas al personal por oficinas a fin de obtener incito la información necesaria y el accionar oportuno respecto a las necesidades y requerimientos en temas de salud y bienestar social.

#### c. CAPACITACIÓN PERMANENTE EN PROCEDIMIENTOS DE BIENESTAR SOCIAL Y NORMATIVO.

Realizar difusión permanente de los procedimientos normativos de bienestar social, a través de diapositivas que deben llegar a cada uno de los correos electrónicos de los servidores, trípticos informativos y

documentos de consulta inmediata y eficiente para el personal; asimismo capacitaciones escalonadas por oficina respecto a los beneficios

#### **5.1.3.5 MEJORAR LA COMUNICACIÓN.**

##### **a. OPTIMA COMUNICACIÓN INTERNA.**

La comunicación interna se ocupa de garantizar una buena relación entre la empresa y el trabajador. La intención es motivar al equipo y establecer condiciones para retener a los mejores y que estos puedan trabajar en un agradable clima laboral.

Esta estrategia promoverá la creatividad y la innovación de los colaboradores, además de apoyar los procesos de cambio (core).

Para que un trabajador rinda y alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas y sentirse en un cómodo ambiente con sus compañeros y jefes de oficinas, probablemente el trabajador no rendirá de manera eficiente, a menos que sus necesidades y preocupaciones estén totalmente cubiertas y satisfechas.

La productividad de la empresa, no sólo dependerá de los horarios de trabajo y los servicios contratados.

Es de suma importancia el comportamiento interno en una empresa y las relaciones interpersonales para así obtener un mejor rendimiento. Sin información de las reglas de comportamiento es imposible motivar al personal.

Los principales problemas de las crisis se generan “porque la comunicación interna no se gestionada de manera formal y sistemática en la empresa”, esto quiere decir que sólo sale al ruedo

cuando hay un problema o derechamente una crisis o renuncia de un trabajador

Son tres sistemas de comunicación los que se deben implementar dentro de la empresa:

- Operacionales:** Información relacionada con tareas, operaciones de cada área y oficina.
- Reglamentarios:** Información en relación a las órdenes, reglas e instrucciones.
- Mantenimiento:** Toda la información referente a las relaciones públicas con clientes internos y empleados, aquí también entra la publicidad y la capacitación.

El objetivo de la comunicación organizacional será fomentar una relación de cooperación entre los jefes y trabajadores.

Cuando la comunicación funciona correctamente, los trabajadores se comprometen con los objetivos de la organización, trabajan mejor, rinden más y se logra que su adaptación a cualquier cambio sea mejor.

#### b. COMPARTIR LA INFORMACIÓN.

Remitir información, de todos los procedimientos existentes de la empresa, remitiendo en diapositivas lúdicas y dinámicas a través de email a cada uno de ellos, incidiendo básicamente en sus derechos y deberes laborales dentro de la empresa.

Asimismo el rendimiento financiero y los logros empresariales deben ser comunicados mensualmente, por otra parte los planes de trabajos y planes estratégicos deben ser compartidos lúdicamente. La premisa

es “La empresa confía en sus trabajadores, que son socios importantes de la empresa y se respeta su habilidad para comprender y contribuir en la empresa en su totalidad”.

Los documentos de gestión deben ser remitidos a cada uno de ellos:

- ROF
- MOF
- Entre otras

#### **5.1.3.6 FACTORES MOTIVACIONALES.**

##### **a. MOTIVAR AL PERSONAL EN VALORES CORPORATIVOS.**

El personal debe estar comprometido con los objetivos de la empresa y motivado para ser actor principal del crecimiento y desarrollo empresarial, los valores corporativos deben ser consolidados a través de talleres permanentes de motivación organizacional, a través de expertos en estos temas, más preciso en talleres in-house.

##### **b. MOTIVAR LA IDENTIDAD E INFORMACIÓN PERTINENTE.**

Se proporcionará al 100 % de los trabajadores de la empresa una AGENDA ANUAL, donde se consigne la información general (teléfonos por oficinas y corporativo, plan estratégicos, visión misión, políticas y procedimientos de Talento Humano y Logística entre otras) necesaria para el desarrollo de sus actividades, incidiendo básicamente en vender la marca CAJA LOS ANDES, en cada una de las paginas se resaltan frases y eslogan alusivos a fortalecer sus principios y valores.

Asimismo en cada hoja calendarizar las actividades de la empresa

### 5.1.3.7 CAPACITACIÓN AL PERSONAL.

#### a. CAPACITAR AL PERSONAL CON CARGO DE JEFES DE OFICINA.

Un alto índice de rotación es un problema para la empresa, En este caso, el origen puede ser algo que los jefes de oficina no controlan (por ejemplo, los niveles salariales o plazos establecidos por las gerencias de línea y regionales), pero también podría ser el estilo de gestión lo que causa el problema. Considerar capacitaciones a los Gerentes regionales y Jefes de oficina cursos que permitan motivar y entrenar en manejo de personal de duración corta y progresiva y efectiva.

Los jefes de oficina eficaces son esenciales para el éxito de la empresa, de modo que se debe invertir en los jefes que ya se tienen para disminuir considerablemente el índice de rotación de personal.

#### b. PROPICIAR LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN MÚLTIPLES ÁREAS.

Se debe Ofrecer a los trabajadores la opción de capacitarse en múltiples áreas. Si bien hay muchos que solo quieren saber de su propio trabajo, muchos se fastidian y prefieren desafiarse a aprender habilidades nuevas.

Tener empleados que sepan más que solo su trabajo beneficia a la empresa.

Si perdemos a un trabajador, tendríamos la posibilidad que otros que puedan intervenir y ocupar su lugar



### 5.1.3.8 ASCENSO DEL PERSONAL.

#### a. OPORTUNIDADES DE ASCENSOS.

A los trabajadores les gusta sentir que su trabajo duro es bien recompensado, pero otra parte es darles la oportunidad de lograr beneficios no tangibles de reconocimiento y superación. Recompensar a los trabajadores destacados que se esfuerzan al aumentar gradualmente su productividad, responsabilidad y darles cargos más importantes debe ser una actividad permanente dentro de la empresa.

Un trabajador que asciende desde un puesto de nivel básico hasta desempeñar una función de jefe de oficina tiene muchas más probabilidades de ser leal con la empresa que uno que ha realizado el mismo trabajo durante años a pesar de su duro esfuerzo o que haya sido seleccionado producto de una convocatoria pública.

No es suficiente con solo “ofrecer” oportunidades de ascenso; también es importante asegurarse de que los trabajadores entiendan la forma en la que pueden progresar en la empresa (Línea de carrera).

Esta línea de carrera debe ser informada permanentemente a cada uno de los colaboradores de la empresa, es importante contar con las políticas y procedimientos de ascenso bajo el principio de EQUIDAD.

El principal objetivo debe ser entrenar al personal que ya pertenece a la empresa en lugar de reclutar personas externas para que ocupen cargos jefaturas y gerenciales.

Si bien esto a veces puede ser inevitable, contratar a alguien externo para que ocupe una vacante gerencial cuando ya cuentas con

empleados cualificados que tienen años de experiencia y podrían hacer el trabajo.

Puede dar a entender que no existe en la praxis interés real por los logros del personal con años de servicio.

#### b. ESTUDIO DE MERCADO LABORAL.

Tener en cuenta producto de un estudio de mercado laboral que los beneficios de los mayores competidores de la empresa le ofrecen al personal.

Si comienzan a ofrecer beneficios más generosos que nosotros, es posible que puedan obtener algunos de nuestros mejores trabajadores sobre todo asesores de negocios.

#### c. VALUACIONES DEL PERSONAL CON REGULARIDAD.

La empresa sufre de un alto índice de rotación de personal, una de las mejores formas para descubrir la razón es simplemente preguntarle a los trabajadores.

Llevar a cabo evaluaciones regulares en las cuales existen reuniones con cada empleado y se hable con ellos acerca de lo que les gusta y no les gusta de su trabajo en la empresa, es una excelente forma de asegurarnos de que se sientan valorados y vean que sus preocupaciones son reconocidas.

#### d. SE LLEVA A CABO ENTREVISTAS DE SALIDA.

La empresa realizara una entrevista de salida, aprovechando la oportunidad para realizar una entrevista de salida detallada con el personal desvinculado antes de que se retire, es preciso detallar que los trabajadores están más dispuestos a sincerarse en este tipo de

entrevistas, una entrevista de salida es tu última oportunidad para saber lo que salió mal con un trabajador descontento o improductivo, así que aprovecháremos.

Estas son algunas de las preguntas que puedes hacer:

- "¿Cuál fue tu parte favorita en un día de trabajo?"
- "¿Cuál fue la parte menos cómoda que te disgustó del trabajo?"
- "¿Hubo algo que dificultó el desempeño adecuado de tus deberes?"
- "En el futuro, ¿cómo podríamos evitar el tipo de problemas que tuviste en tu empleo?"
- "¿Hay algo que quisieras que la empresa haya hecho pero que no hizo?"
- "¿Se siente cómodo y feliz trabajando en nuestra empresa?"
- "¿Si tuviera alguna oferta de trabajo se iría?"

#### **5.1.4 CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.**

##### **5.1.4.1 HIPÓTESIS ESPECIFICA 1.**

La satisfacción laboral incide directamente en el Desempeño laboral del personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes.

##### **Contrastación:**

Debido a que los detalles mencionados anteriormente no se cumplen en su totalidad en la entidad evaluada, gran parte del personal encuestado expresa sentirse poco satisfecho en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes; dicha respuesta se relaciona a su vez con la teoría mencionada por Flórez, J. en el 2001, donde expresa que la satisfacción

laboral sí influye en el desempeño del personal, aunque se debe mencionar también que no existe una relación netamente estrecha pero implica ser un gran indicador en este caso.

Por lo tanto la hipótesis específica 1 queda aceptada

#### **5.1.4.2 HIPÓTESIS ESPECIFICA 2.**

El clima organizacional ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

#### **Contrastación:**

El Clima organizacional tiene una incidencia directa en la determinación de la cultura, ya que las percepciones influyen en las creencias, mitos, conductas y valores de los miembros de la organización que definen la cultura de la organización. En otras palabras, el clima organizacional le da estabilidad generándose respeto por las creencias y valores compartidos que se manifiestan en la forma de funcionamiento de la empresa que es percibida por los empleados y se refleja cuando se mide el clima. Por ende, tanto el clima como la cultura influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Por lo tanto la hipótesis específica 2 queda aceptada

#### **5.1.4.3 HIPÓTESIS ESPECIFICA 3.**

La implementación de un conjunto de estrategias para mejorar el Clima Organizacional aportara para la mejor toma de decisiones obteniendo así un mejor desempeño de los colaboradores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes.

**Contrastación:**

Lograr la integración e implementación de propuestas para la mejora del clima laboral aplicable para cualquier tipo de organización. Es más evidente cuando la organización es de producción masiva, como el caso de la empresa de este estudio, en donde las actividades de cada departamento dependen del éxito y colaboración de las demás unidades. El clima laboral, aunque no se perciba a primera vista, es uno de los pilares de la sostenibilidad de la empresa, ¿por qué?, porque el producto o servicio deviene de las personas que lo producen, ya sea directo o indirecto, por eso, es importante generar un ambiente agradable, veamos cómo.

Debemos recordar que el clima laboral es un trabajo de todos los días, se va construyendo y fortaleciendo de a pocos, y debe ser una iniciativa del que lidera el grupo. Una estrategia o el grupo de estrategias sin duda ayudarán a aumentar la productividad.

Por lo tanto la hipótesis específica 3 queda aceptada

**5.2 CON RESPECTO A LOS CLIENTES.**

Las compañías han aprendido que buscar la satisfacción del cliente es buen negocio. De hecho, si el cliente no está satisfecho, es probable que haya negocio ese día, pero lo más probable es que no se repita.

La Satisfacción del Cliente es parte vital del sistema de competencia en el mercado. La experiencia de un buen servicio depende de canalizar correctamente las expectativas del cliente y, a la vez, de brindar una prestación adecuada. Brindar satisfacción en los servicios implica estar satisfecho uno mismo como trabajador para poder atender con calidad al cliente externo.

Este modelo toma las opiniones de los clientes y en base en estas define las cualidades del servicio.

El principal objetivo es descubrir tanto fortalezas como debilidades de la empresa en relación con la calidad prestada en el servicio.

Analiza diferentes aspectos de la organización y las expectativas del cliente en relación con cada una de las dimensiones que lo componen, el primero de ellos son los tangibles.

A través de este se analizaron los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas

### **5.2.1 TANGIBLES, EQUIPOS E INSTALACIONES.**

Los tangibles se dividen en dos dimensiones, una son los equipos y las instalaciones, y la otra el personal y los materiales de comunicación.

Las expectativas para los tangibles son:

- La caja cuenta con excelente servicio de equipos modernos.
- Las instalaciones materiales de la caja son excelentes son atractivas a la vista.
- Los empleados de la caja son excelentes tienen un aspecto pulcro.
- Los materiales relativos a los servicios del restaurante son atractivos a la vista.
- Con respecto a los tangibles se realizaron dos preguntas.

Obteniendo los siguientes resultados.

A la pregunta las instalaciones son atractivas a la vista?

Los clientes respondieron.

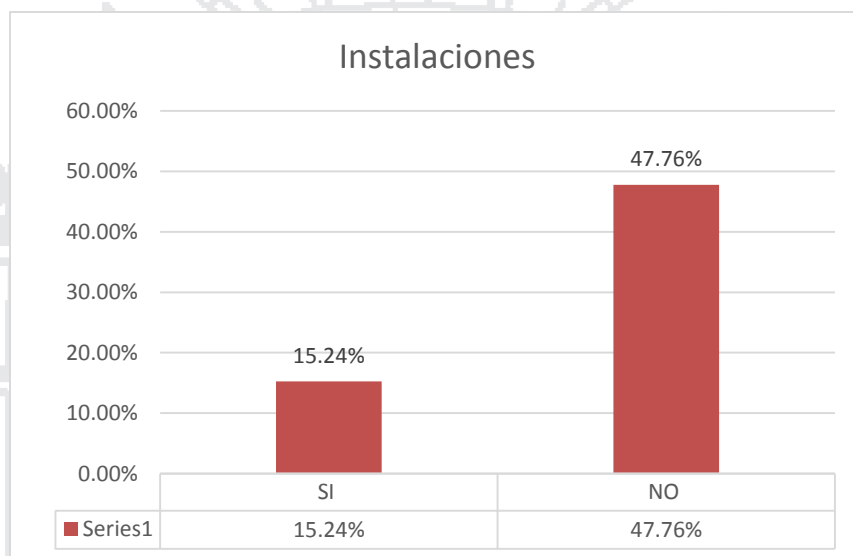
**CUADRO N° 31**

¿LAS INSTALACIONES SON ATRACTIVAS A LA VISTA?

SI	15.24%
NO	47.76%

FUENTE: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora

**GRAFICO N° 16**  
**INSTALACIONES**



FUENTE: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora

En el grafico anterior se puede apreciar, que un existe una diferencia de un 52% en relación con la variable de las instalaciones y si son atractivas a la vista o no.

La mayoría de los clientes opinan que no lo son obteniendo un 76% sobre, un 24% que opina lo contrario.

Esto demuestra lo que se ha dicho en todo el desarrollo del trabajo, se deben preocupar por adecuar de mejor maneras las instalaciones ya que la caja cuenta con una buena ubicación y una buena infraestructura, sin embargo, la

decoración, sus muebles, y su aspecto general no es muy bueno, ya que le dan apariencia de un lugar envejecido y de poca seguridad.

A la pregunta, los empleados tienen un aspecto pulcro?, se obtuvo lo siguiente:

**CUADRO N° 32**

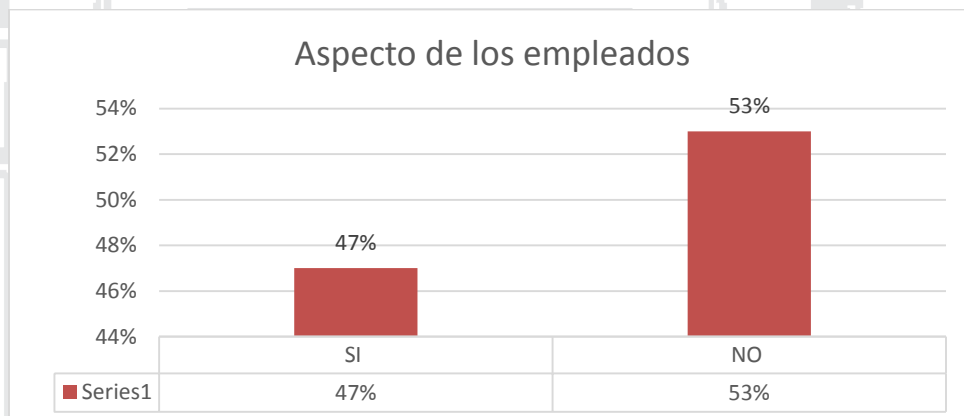
**ASPECTO DE LOS EMPLEADOS**

SI	15	47%
NO	16	53%

Fuente: proyecto de investigación  
Elaborado por: la ejecutora

**GRAFICO N° 17**

**ASPECTO DE LOS EMPLEADOS**



Fuente: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora

En el grafico dos, se puede observar que las respuestas a esta pregunta estuvieron muy parecidas en relación con los porcentajes es decir la diferencia entre los mismo no es muy marcada, el 47% de la población opino que los empleados que los atendieron si tenían un aspecto pulcro e idóneo y el 53% opina lo contrario. Esta pequeña diferencia tal vez se debe a la presentación física de los empleados, ya que ninguno de ellos utiliza un uniforme o insignia o fotocheck para reconocerlo como empleado confundiendo un poco al clientes, se debe tener muy presente que un alto grado de informalidad a la hora de



atender un cliente será una variable que para este caso no traerá buenos resultados.

Para esta variable de tangibles se puede concluir que no todas las expectativas que tiene el cliente se están cumpliendo a cabalidad, falta prestar más atención a las instalaciones, la manera como están adecuando la decoración, y los módulos etc, además de tener que prestar atención a detalles pequeños como el aspecto de los empleados, este detalle podría mejorar en gran manera el servicio, además de dar un toque de elegancia y pulcritud al lugar, así mismo se estará dando un valor al cliente, al este poder identificar quien lo atiende y no tender a confundirse

### **5.2.2 CAPACIDAD DE RESPUESTA, VOLUNTAD Y DISPOSICIÓN.**

En el grafico dos, se puede observar que las respuestas a esta pregunta estuvieron muy parecidas en relación con los porcentajes es decir la diferencia entre los mismo no es muy marcada, el 47% de la población opino que los empleados que los atendieron si tenían un aspecto pulcro e idóneo y el 53% opina lo contrario.

Esta pequeña diferencia tal vez se debe a la presentación física de los empleados, ya que ninguno de ellos utiliza un uniforme o insignia o fotocheck para reconocerlo como empleado confundiendo un poco al clientes, se debe tener muy presente que un alto grado de informalidad a la hora de atender un cliente será una variable que para este caso no traerá buenos resultados.

Para esta variable de tangibles se puede concluir que no todas las expectativas que tiene el cliente se están cumpliendo a cabalidad, falta prestar más atención a las instalaciones, la manera como están adecuando la decoración, y los módulos etc, además de tener que prestar atención a detalles pequeños como

el aspecto de los empleados, este detalle podría mejorar en gran manera el servicio, además de dar un toque de elegancia y pulcritud al lugar, así mismo se estará dando un valor al cliente, al este poder identificar quien lo atiende y no tender a confundirse.

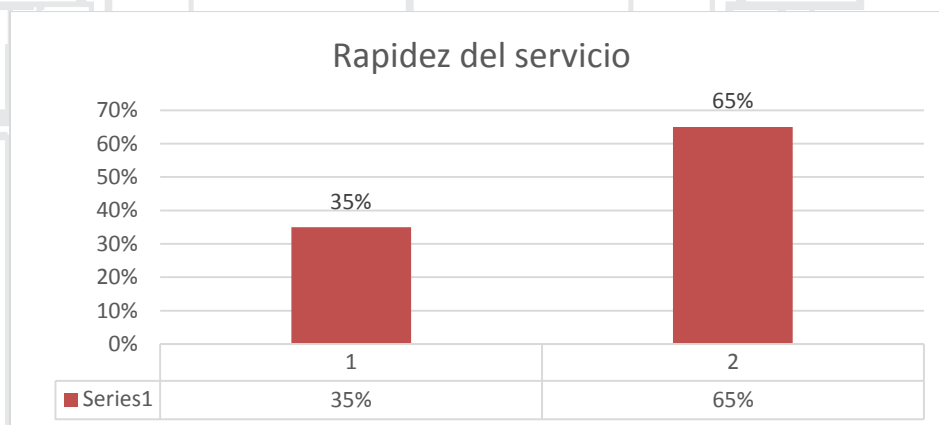
**CUADRO N° 33**  
RAPIDEZ DEL SERVICIO

SI	11	35%
NO	21	65%

FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

**GRAFICO N° 18**  
RAPIDEZ DEL SERVICIO



FUENTE: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

En esta grafica se observa que la mayoría de los clientes no están satisfechos con la rapidez que del servicio brindado por los empleados, además de este ser un pésimo servicio, también es bastante lento, aproximadamente un cliente se demorar en entrar y salir de la caja en 45 minutos, lo cual es poco beneficioso en los días, en los cuales acude mayor clientela como los viernes.

Sin embargo no se debe dejar de lado el 35% que estuvo de acuerdo, esto tal vez se debió a personal bien capacitado al momento de atender.

Se debe prestar gran atención a pequeños detalles para mejorar aún más la capacidad de respuesta. A la pregunta, los empleados estuvieron dispuestos a ayudarlo en todo momento? Los clientes respondieron:

**CUADRO N° 34**

**DISPOSICIÓN DEL EMPLEADO**

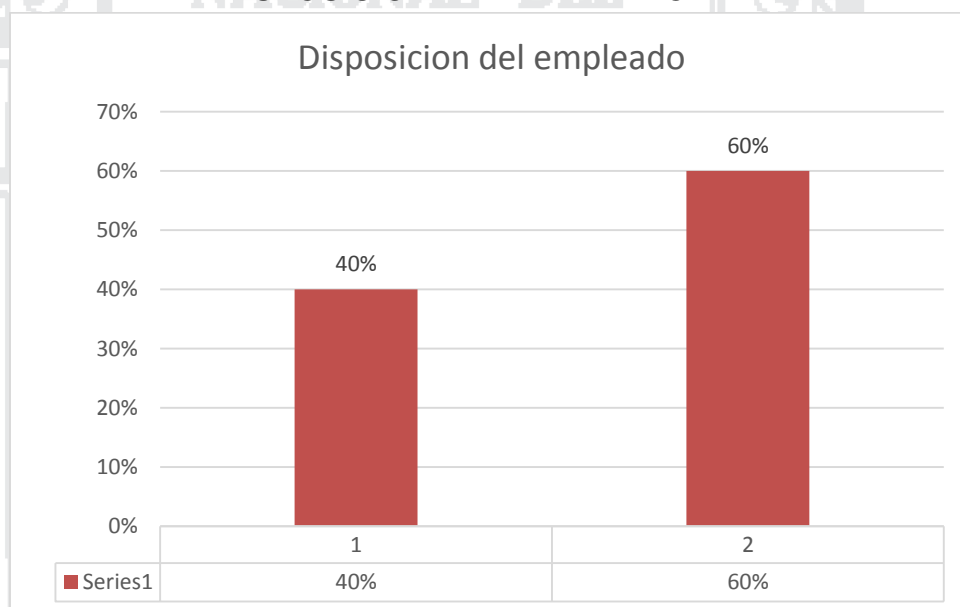
SI	13	40%
NO	19	60%

Fuente: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

**GRAFICO N° 19**

**DISPOSICIÓN DEL EMPLEADO**



Fuente: Proyecto de investigación

Elaborado por: La ejecutora

Los empleados de la caja son personas poco cordiales y amables, lo cual no crea una relación de empatía entre el clientes y ellos, y esto se puede apreciar en el gráfico anterior, se interpreta como que los colaboradores se muestran estar muy ocupados, no siempre están dispuestos a ayudar al cliente con lo que este necesite, además de no estar pendientes de el en todo momentos,

esta falta cordialidad de los empleados es un factor determinante al momento de calificar el servicio.

En relación con la capacidad de respuesta, se puede concluir que esta variable es una de las menos fuertes que tiene la caja, tiene grandes promedios de desaprobación, haciendo así que el servicio sea lento y relativamente negligente.

El hecho de que no solo se atienda rápidamente a los clientes es muy importante, ya que a nadie le gusta tener que esperar demasiado tiempo y mucho menos cuando están pagando

### **5.2.3 EMPATÍA.**

Se refiere a que el empleado tenga la capacidad de experimentar los sentimientos de otra persona como propios.

Las empresas que poseen empatía entienden las necesidades de cada uno de sus clientes, y procuran que el servicio sea viable para ellos.

Las expectativas que tiene el cliente en relación con las empatías son:

- Los bancos excelentes brindan atención personal a sus clientes.
- Los bancos excelentes tienen un horario de actividades conveniente para todos sus clientes.
- Los bancos excelentes exigen que sus empleados brinden atención personal a sus clientes.
- Los bancos excelentes, en el fondo, siempre piensan en el interés del cliente.
- Los bancos excelentes exigen puntualidad.
- Los empleados de los bancos excelentes entienden las necesidades concretas de sus clientes.

–Los jefes de los bancos excelentes entienden las necesidades concretas de sus trabajadores.

Para medir este variable y todo lo que esta involucra, se realizaron seis preguntas a la muestra poblacional y los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes. A la pregunta, los empleados le brindaron una excelente atención?

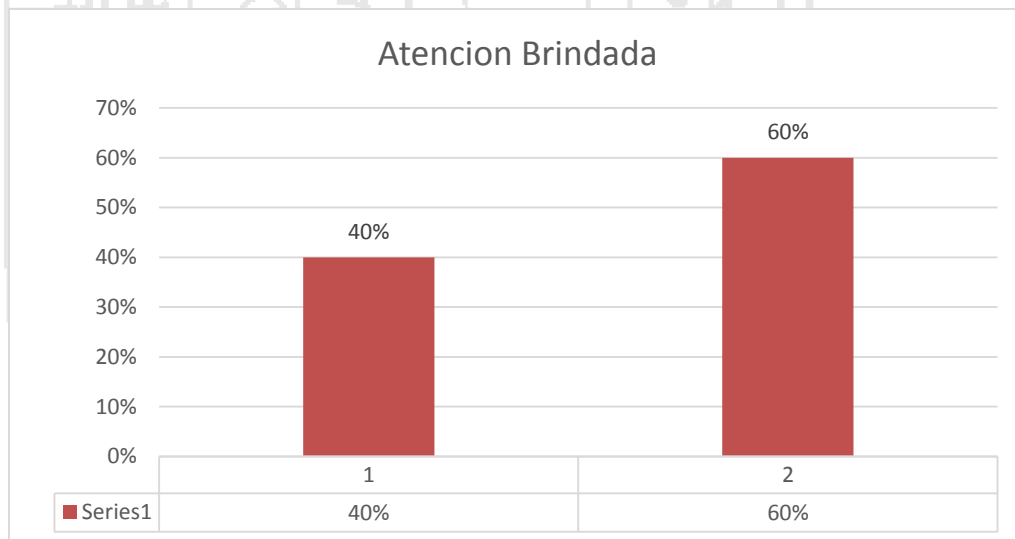
Respondieron:

**CUADRO N° 35**  
ATENCIÓN BRINDADA

SI	13	40%
NO	19	60%

FUENTE: proyecto de investigación  
Elaborado por: la ejecutora

**GRAFICO N° 20**  
ATENCIÓN BRINDADA



FUENTE: proyecto de investigación  
Elaborado por: la ejecutora

De la anterior grafica se puede concluir que en relación con la atención brindada, los clientes están en un gran porcentaje insatisfechos, solo un 40% lo

está, lo que demuestra que esta variable de la empatía no logra ser uno de los fuertes de la caja.

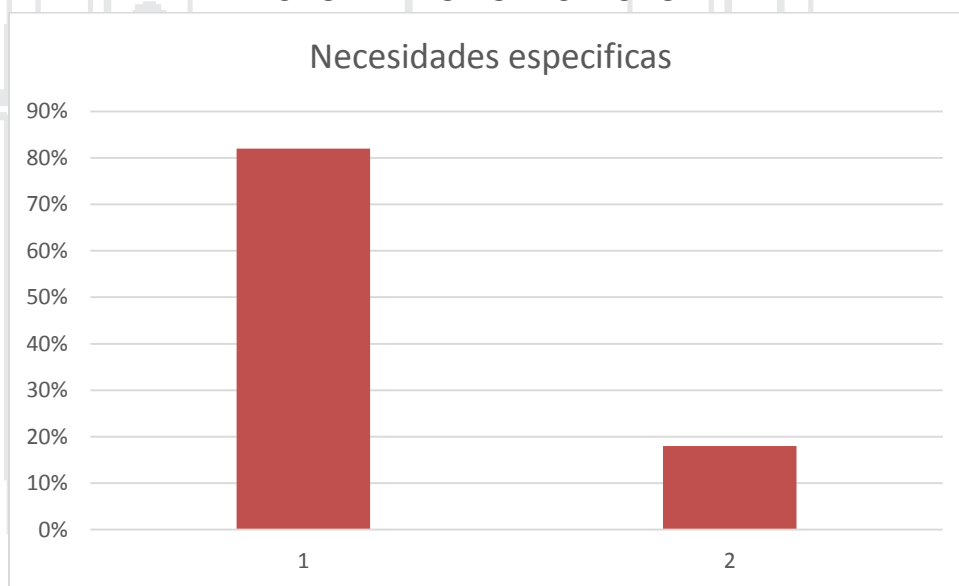
A la pregunta, siente que los empleados atendieron sus necesidades concretas?, Se obtuvo las siguientes respuestas.

**CUADRO N° 36**  
ASPECTO DE LOS EMPLEADOS

SI	51	82%
No	11	18%

Fuente: proyecto de investigación  
Elaborado por: la ejecutora

**GRAFICO N° 21**  
NECESIDADES ESPECÍFICAS



Fuente: Proyecto de investigación  
Elaborado por: La ejecutora

En relación con las necesidades específicas de cada cliente, los colaboradores saben en la mayoría de los casos que necesita cada clientes, exactamente, sin embargo a un 18% de los clientes que están en descuerdo, esto puede darse debido a problemas con el sistema, hay que tener en cuenta que los clientes son muy exigentes al momento de ordenar y recibir sus transacciones,

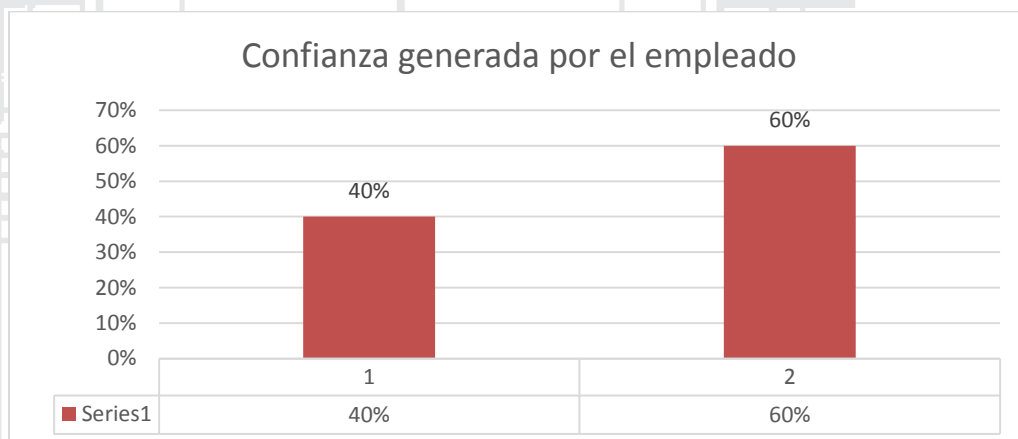
prestao, retiros, etc, y lo quieren perfecto, por eso se debe procurar no cometer errores como confusión de DNI, problema con el sistema, etc., para evitar este 18%. A la pregunta, el comportamiento de los empleados le genero confianza?, Se obtuvo

**CUADRO N° 37**  
**CONFIANZA GENERADA POR EL EMPLEADO**

SI	13	40%
NO	19	60%

Fuente: Proyecto de investigación  
 Elaborado por: La ejecutora

**GRAFICO N° 22**  
**CONFIANZA GENERADA POR EL EMPLEADO**



Fuente: Proyecto de investigación  
 Elaborado por: La ejecutora

La generación de confianza es un factor muy importante para los clientes y los empleados, ya que generar esta relación, hace que el cliente se sienta más cómodo, además de otorgar un valor agregado al servicio, como se puede ver en la gráfica el 93% de la población encuestada, opina que los empleados si generaron la confianza necesaria al momento de ser atendidos, este porcentaje considerable es importante, ya que la generación de empatía con el cliente, no es tan sencilla, ya que la personalidad de los clientes varia

## CONCLUSIONES

PRIMERO: La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar. Según la autopercepción del grado de satisfacción y el nivel de desempeño que tienen los trabajadores se encontró una relación positiva en grado bajo. El grado de satisfacción laboral encontrado fue entre insatisfechos y muy satisfechos. Los colaboradores se auto percibieron en un nivel de desempeño entre regular y malo.

SEGUNDO: El clima es la percepción que los empleados y directivos se forman de la organización a la que pertenecen e incide directamente en el desempeño de la misma. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, o un factor de distinción o influencia en el comportamiento de las personas que la integran. El clima organizacional es determinante en las decisiones que en el interior de la organización se ejecutan o en cómo se dan las relaciones dentro y fuera de la organización. Por ello, se requiere contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Se debe comunicar los resultados del estudio del clima, no sólo a los directivos, sino también a los empleados, para



que conozcan acerca de los problemas encontrados y las medidas correctivas que se van a tomar para solucionarlos.

A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los trabajadores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

TERCERO: El objetivo de aplicar la encuesta del clima organizacional es conocer las percepciones de los empleados acerca de la empresa y de la acción directiva, para el posterior análisis cualitativo de los resultados. Dichos resultados le sirven a la empresa para tomar las medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima y favorecen el crecimiento de la misma. De esta manera, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en donde es necesario realizar estudios periódicos de clima. La elaboración de las encuestas del clima organizacional es un medio apropiado para lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos.

## RECOMENDACIONES

PRIMERO: Se recomienda que se implementen estrategias de mejoramiento en cuanto a la capacitación para el buen aprendizaje de los colaboradores.

SEGUNDO: El clima laboral hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas y forma parte de las políticas de gestión empresarial de las empresas innovadoras. Una buena gestión del clima, mejora la satisfacción de los empleados y consecuentemente la productividad, la competitividad y los resultados de la empresa.

TERCERO: Para volver saludable el ambiente de trabajo, asegurarse de que las personas respiren aire fresco, evitar materiales sospechosos que emitan olores o toxinas, proporcionar un ambiente libre de humo, instalar conductos limpios y secos, prestar atención a las quejas de las personas, proporcione equipos adecuados.

## BIBLIOGRAFÍA

*Atrista, J.,(2001). Propuesta de un modelo de medición del clima organizacional basado en una visión antropológica. (Tesis) Ingeniero Industrial y de Sistemas, Piura: UDEP.*

*Vargas Hernández, I. (2007). El paraíso laboral sí existe. Mundo Ejecutivo, 336(18), 6-19.*

*Murillo, J. (2006). Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Santiago: UNESCO.*

*Vargas Hernández, I. (2007). El paraíso laboral sí existe. Mundo Ejecutivo, 336(18), 6-19.*

*Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque, Perú. USAT.*

*Úrsula Galdós (2015). Jefe de Supervisión y Proyectos de la SBS. Las microfinancieras y su rol descentralizador*

*Leon, D.(2015). Gerente de Asuntos Corporativos de la FEPCMAC, Las microfinancieras y su rol descentralizador.)*

López-Mena. L. (2012); “La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo”.

Rodríguez-Kábana, (1987) *Outplacement*

Echeverría Márquez, M.(2012) *outplacement: una alternativa para la desvinculación laboral.*

*Ventajas e inconvenientes del Outplacement – Gestiona comunica two managing people – 2012.*

Muñoz,V; Sally. M, villouta Burgos, E.(2008)- *outplacement, una transición laboral exitosa”.*

## WEDGRAFIA

Brum, M. (2004). *La evaluación del desempeño: un camino necesario y sembrado de obstáculos hacia el profesionalismo en las organizaciones públicas.* Recuperado el 5 de febrero de 2008, de <http://www.joseacontreras.net>.

Mia Rios, *Diario gestión 2015* ) <http://gestion.pe/mercados/microfinancieras-y-su-rol-descentralizador-2138997>)

*Federación Peruana De Cajas Municipales De Ahorro Y Crédito, 2015-*  
<http://www.fpcmac.org.pe/files/librofepcmac.pdf>

*Cajas municipales y cajas rurales*

(<http://www.ohperu.com/empresas/cajasmunicipales.htm>)





# **POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

## **GERENCIA DE TALENTO HUMANO**

**CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS  
ANDES S.A.**

Enero 2014

**ÍNDICE**

**I. OBJETIVOS** ..... 2

**II. ALCANCE** ..... 2

**III. MARCO NORMATIVO** ..... 2

**IV. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES** ..... 2

**V. POLÍTICAS GENERALES** ..... 2

**VI. POLÍTICAS ESPECÍFICAS** ..... 3

    7.1. Del Perfil del Colaborador de Caja los Andes ..... 3

    7.2. Del Comité de Selección ..... 3

    7.3. De las Modalidades de Incorporación de Personal ..... 4

    7.4. Del Requerimiento de Personal ..... 4

    7.5. Medios de Reclutamiento ..... 5

    7.6. De la Convocatoria ..... 5

    7.7. De la Selección, Evaluación y Comunicación ..... 5

    7.8. Calificación – Puntaje ..... 6

    7.9. De los Requisitos que debe cumplir todo postulante un Cargo en CRAC los Andes ..... 6

    S.A ..... 6

    7.10. Documentos que debe presentar el Postulante Apto – Ganador ..... 6

    7.11. Incorporación Formal del nuevo Colaborador ..... 7

**VII. RESPONSABILIDADES** ..... 7

**ANEXO N° 01** ..... 7

<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente de Talento Humano	<b>Firma:</b>
<b>APROBADO POR:</b>	Sesión de Directorio N° 209-2013 Acuerdo N° 2039	<b>Firma:</b>
<b>REVISADO POR:</b>	Gerencia General	
<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>	19/11/2013	
<b>CLASIFICACION DEL DOCUMENTO:</b>	Uso Interno	

**I. OBJETIVOS**

- A. Integrar colaboradores con alto potencial de desarrollo a nivel institucional, generando compromiso e integración desde el inicio con un buen programa de inducción y entrenamiento.
- B. Implementar Políticas que guíen y permitan integrar periódicamente personal, a nivel operativo, administrativo, mandos medios o gerenciales, para la cobertura de las necesidades de crecimiento natural y por expansión; según el plan estratégico, así también para cubrir cargos que queden vacantes por cese, renuncia, evaluación u otro.
- C. Establecer los requisitos generales que deben cumplir los postulantes, en el marco de las disposiciones del Manual de Organización y Funciones y otras normas internas y la ley vigente.

**II. ALCANCE**

El presente documento tiene alcance a todos los colaboradores de CRAC los Andes, y es ejecutable por las unidades correspondientes.

**III. MARCO NORMATIVO**

El presente manual de Políticas y Procedimientos de Gestión de Talento Humano rige teniendo como base legal la Ley y normativa interna:

- a. D.S. N° 003-97-TR - Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo ND 728, que aprueba la "Ley de Productividad y Competitividad Laboral"
- b. Constitución Política del Estado.
- c. Manual de Organizaciones y Funciones de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.
- d. Reglamento de Organización y Funciones de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.
- e. Reglamento Interno de Trabajo.
- f. Plan Estratégico 2013 – 2015 de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.

**IV. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES.**

CRAC los Andes S.A. tiene como principios fundamentales en base a lo cual rige su accionar en todas las áreas y dependencias, su Visión, Misión y Valores institucionales.

Nuestra Visión hacia donde nos dirigimos con nuestro Talento Humano es:

**SER EL BANCO RURAL LÍDER DEL PERÚ**

Nuestra Misión, la razón por la que trabajamos y por la que servimos con nuestro equipo, con nuestro Talento Humano es:

**SOMOS EL SOCIO FINANCIERO QUE FOMENTA Y FORTALECE EL FUTURO DE LAS FAMILIAS RURALES DEL PERÚ.**

**Nuestros Valores:**

Integridad, Responsabilidad, Respeto, Transparencia, Compromiso, Atención al cliente.

**V. POLÍTICAS GENERALES**

- 6.1. CRAC los Andes S.A. tiene como política la valoración a sus colaboradores; por ello todo proceso de integración y desvinculación se realiza con la calidad, calidez y celeridad correspondiente y respetando las normas institucionales.
- 6.2. CRAC los Andes S.A. fundamenta todo proceso de selección de personal basado en los siguientes principios: Integridad y objetividad, igualdad de oportunidades, transparencia.
- 6.3. Las acciones de Reclutamiento de Personal en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. se fundamentan en el Principio de Igualdad de Oportunidades por lo que no se realizan prácticas discriminatorias en razón de sexo, raza, religión, opinión, idioma, discapacidad o de cualquier otra índole que resulte discriminatoria.
- 6.4. CRAC los Andes S.A. prioriza cubrir puestos nuevos o de mayor responsabilidad con personal interno que cuente con méritos destacables (excelencia, compromiso notable) y desempeño superior al promedio, de acuerdo al proceso de evaluación que se lleva a cabo regularmente.
- 6.5. Solo en caso que no se vislumbre la posibilidad de cobertura con personal de la organización, se recurrirá a la contratación de personal externo.



- 6.6. Es política de la Empresa generar y utilizar fuentes y medios de reclutamiento, que aseguren la captación de los mejores candidatos disponibles, en el mercado laboral local, regional y nacional, para los puestos que selecciona.
- 6.7. No serán considerados para efectos de actividades de reclutamiento a aquellos postulantes o candidatos que hayan tenido sanción administrativa y/o disciplinaria grave por corrupción o incumplimiento funcional que le hayan generado suspensiones y/o despidos, y no contar con calificativo negativo de (Problemas potenciales, deficiente, dudoso o con pérdida) en el Sistema Financiero.
- 6.8. El Directorio tiene la potestad de Invitar a profesionales para ocupar posiciones de confianza, Alta Gerencia y funcionarios, lo cual ejecuta vía comunicación formal<sup>1</sup> para que se proceda a la integración a CRAC los Andes S.A.
- 6.9. Gerencia General Tiene potestad de Invitar para cargos de funcionarios y a nivel operativo, lo cual ejecuta vía comunicación *formal*<sup>2</sup> a Gerencia de Talento Humano para que proceda a la integración siguiendo los procedimientos establecidos.
- 6.10. Toda incorporación de colaboradores a CRAC los Andes S.A. por invitación, por proceso de selección o en calidad de practicante, pasantía u otro, deberá ser a través de Gerencia de Talento Humano respetando los procesos y normativas institucionales.
- 6.11. El personal que ingrese a Laborar en Caja los Andes No debe tener vínculo laboral de consanguinidad y afinidad hasta segundo grado, con el personal en una misma Oficina Especial, PAC, Unidad o Gerencia, o de cargos que ejerzan Supervisión inmediata o viceversa.

**VI. POLÍTICAS ESPECÍFICAS**

**7.1. Del Perfil del Colaborador de Caja los Andes**

- a. CRAC los Andes S.A. es una entidad líder en su segmento, lo que ha conseguido gracias a contar con un equipo joven altamente comprometido con el poblador rural, y que disfruta de superarse permanentemente.
- b. CRAC los Andes S.A. perfilándose para ser el Banco Rural Líder del Perú; cuenta y requiere incorporar Talento Humano altamente competitivo, que vivan y cuenten con Valores fundamentales, orientación al desarrollo, y se comprometan con la Misión y Visión institucional.
- c. Por ello se la selección de personal se realiza según competencias; las cuales se clasifican en Competencias Institucionales o Generales y Específicas o por cargo. Descritas en el Perfil por Competencias.

**PERFIL DE COMPETENCIAS DE TODO COLABORADOR DE CAJA LOS ANDES**

*Competencias Esenciales del Colaborador de Caja los Andes*

- |                                |                            |
|--------------------------------|----------------------------|
| ✓ <b>Visión de Desarrollo.</b> | ✓ Orientación a Resultados |
| ✓ <b>Perseverancia</b>         | ✓ Responsabilidad          |
| ✓ <b>Compromiso</b>            | ✓ Ética profesional        |
| ✓ <b>Sensibilidad Social</b>   | ✓ Trabajo en Equipo        |
|                                | ✓ Atención al cliente      |

**7.2. Del Comité de Selección**

- 7.2.1. Gerencia de Talento Humano encabeza y dirige todo comité de Selección y comunica resultados del proceso.
- 7.2.2. Para todo proceso de selección se organiza un Comité de Selección el cual mínimamente deberá estar conformado por 2 integrantes (GTH y Gerencia solicitante) y máximo 4.
- 7.2.3. El comité de Selección de Personal se conforma según los cargos convocados, como se detalla en los puntos siguientes.

**a. Para cargos de Oficina Nacional – Cooperativo (Back Office)**

<sup>1</sup> Carta de Invitación.

<sup>2</sup> Carta de Invitación.

**Gerencia General**

- Presidenta de Directorio
- 2 Miembros del Directorio
- Gerente de Talento Humano

**b. Cargos Gerenciales**

- Gerencia General
- Gerente de Talento Humano

**c. Jefaturas y Coordinaciones:**

- Gerente de área
- Gerencia de Talento Humano (Especialista en selección o Jefe de Desarrollo Organizacional).

**d. Para cargos en las Oficinas Especiales, PACs (Front Office)**

- Jefe de Oficina Especial.
- Asistente de Selección de Personal (Especialista en Selección o Jefe de Desarrollo Organizacional de GTH).

\*\*En caso de Selección de personal de operaciones se requiere también la participación de **Coordinadora de Operaciones** o Jefe de Operaciones de la Oficina Especial en la cual existe la Vacante.

\*\*En caso de Selección de Aspirantes de Asesores de Negocio se procede según el plan de implementación de Escuela de Asesores de Negocio.

**e. Cargos de Analistas, Asistentes y Especialistas:**

- Especialista en selección (y/o Jefe de Desarrollo Organizacional, o Asistente de Selección)
- Jefe del área o Gerente.

**7.3. De las Modalidades de Incorporación de Personal**

7.3.1. **Por Designación o Invitación Interna (Ascensos-Interno).**- Potestad de Gerencia General a iniciativa o propuesta de Gerencias de Línea o Jefaturas, podrá designar directamente a aquel *colaborador*<sup>3</sup> (a) que cumpla con las condiciones exigidas para la cobertura de la plaza, que cuente con desempeño *laboral notable*<sup>4</sup> y/o méritos objetivos y antigüedad no menor a 6 meses en la institución y el puesto. Se formaliza vía memorándum con copia a Gerencia de Talento Humano.

7.3.2. **Por invitación - Externa.**- Potestad del Directorio para cargos Gerenciales o de Confianza. Con el fin de Incorporar profesionales de experiencia y alto nivel que aporten al desarrollo organizacional. Esta invitación se formaliza mediante Carta donde se señala condiciones.

7.3.3. **Por Invitación – Externa.**- Gerencia General tiene potestad de invitar profesionales externos para cargos de Jefaturas, funcionarios y operativos. Toda invitación es efectuada con *Documento Formal*<sup>5</sup> con copia a Gerencia de Talento Humano especificando las condiciones.

7.3.4. **Por Concurso Interno.**- CRAC los Andes S.A. tiene como prioridad promover el desarrollo de sus colaboradores por tanto ante la necesidad de cubrir una vacante prioriza la selección interna, en caso que no exista el perfil requerido se realizará convocatoria externa.

a. Todo colaborador tiene derecho a postular y ser considerado candidato en concursos internos; por tanto se somete y acepta el proceso de selección establecido.

7.3.5. **Convocatoria Externa.**- CRAC los Andes S.A. tiene como prioridad promover el desarrollo de sus colaboradores por tanto ante la necesidad de cubrir una vacante prioriza la selección interna, en caso que no exista el perfil requerido se realizará convocatoria externa.

7.3.6. **Por Prácticas.**- CRAC los Andes S.A. promueve el desarrollo de jóvenes profesionales; por tanto incorpora también personal en calidad de prácticas. Dichas prácticas deben ser a solicitud, CRAC los Andes evaluará y dispondrá la oportunidad de aceptar y ubicar en un área donde el joven pueda desarrollarse.

7.3.7. **Por Pasantía.**- Estudiantes o profesionales que se incorporan por un periodo específico y para ejecutar un trabajo específico de investigación u otro. Proviene de instituciones educativas u otras en convenio con CRAC los Andes S.A.

**7.4. Del Requerimiento de Personal**

7.4.1. Las Gerencias de Línea y Jefaturas tienen la potestad de solicitar personal para las unidades o

<sup>3/</sup> Trabajador de Caja los Andes.

<sup>4/</sup> La calificación del desempeño debe estar sustentado, con evaluaciones periódicas, resultados o evaluación de desempeño anual.

<sup>5/</sup> Carta de invitación, o memorándum en caso de ascensos.

áreas a cargo, lo cual dirigen con el **Formato de Requerimiento de Personal** a Gerencia de Talento Humano en forma oportuna para garantizar un proceso organizado y efectivo.

- 7.4.2. Todo Requerimiento de personal para un cargo no existente en la estructura organizacional vigente o en el MOF deberá ser aprobado o contar con el V°B° de Gerencia General.
- 7.4.3. Todo requerimiento de personal debe estar enmarcado según el CAP y teniendo como base la productividad, eficiencia y rentabilidad en la gestión.
- 7.4.4. Todo requerimiento de personal será atendido en un plazo mínimo de un mes que incluye desde la convocatoria hasta el entrenamiento y capacitación.
- 7.4.5. Todo requerimiento de Personal es efectuado por Gerencias o Jefaturas, con el Formato de Requerimiento de Personal dirigido a Gerencia de Talento Humano, resaltando los siguientes aspectos:
  - a. Perfil
  - b. Cargo que ocupará
  - c. Zona
  - d. Fecha meta para incorporación (Inicio de labores).
  - e. Salario

#### 7.5. Medios de Reclutamiento

Medios de Reclutamiento de CRAC los Andes:

- a. Anuncios en medios escritos, radiales y otros.
- b. Reclutamiento por Internet - bolsas de trabajo
- c. Bolsas de Trabajo de Entidades Educativas y otra
- d. Colegios Profesionales
- e. Referidos por colaboradores internos.
- f. Prácticas pre y post profesionales.

7.5.1. Una fuente de reclutamiento de personal son los **referidos por personal interno que labora en la institución**; siempre que cumplan los requisitos para pertenecer a CRAC los Andes S.A.

7.5.2. En caso que el ganador sea un referido y sea contratado **al cumplimiento de 6 meses laborando se otorgará un memorándum y un incentivo<sup>6</sup>** de reconocimiento al colaborador que lo refirió, dicho memorándum cuenta para su evaluación de desempeño anual.

#### 7.6. De la Convocatoria

- 7.6.1. El tiempo mínimo de convocatoria a considerar es de 15 días.
- 7.6.2. El periodo prudencial de convocatoria es 30 días.
- 7.6.3. La gestión de convocatoria es responsabilidad del Asistente de Selección.

#### 7.7. De la Selección, Evaluación y Comunicación

Una vez ocurrido el requerimiento a solicitud de Gerencia de área o Jefatura, Gerencia de Talento Humano organiza el plan de selección, según la fecha límite del requerimiento las etapas que comprende este proceso son:

- a) **Evaluación de Hoja de Vida, CV (FUP):** GTH (Asistente de Selección) revisará y evaluará el Formato de Postulación o CV actualizado de los colaboradores que postulan, asignándole un puntaje, según cargo. Este Formato contiene información Laboral y personal para identificar en un primer que el perfil se asemeje al Perfil de Caja los Andes. Esta etapa tendrá una duración de máxima de 02 días.
- b) **Verificación en Central de Riesgos:** El Asistente de Selección verifica a los postulantes pre seleccionados por Central de Riesgos interna y externa, a fin de conocer o verificar las eventuales obligaciones del postulante con el Sistema Financiero y si cumple adecuadamente con ellas; en caso sea identificado con nivel de riesgo es no apto. (1 día)
- c) **Prueba Psicológica o Psicométrica:** Constituyen instrumentos de apreciación objetiva del perfil psicológico y formas de conducta y competencias para el cargo, El Asistente de Selección Administra estas pruebas. En tal sentido se priorizará aplicar pruebas de:
  - Competencias (a todo el personal)
  - Personalidad (para el caso de seleccionar mandos medios y gerenciales)
  - Manager ( para el caso de seleccionar mandos medios y gerenciales)
- d) **Prueba Técnica.-** Tiene como objetivo evaluar los conocimientos técnicos y habilidades necesarias para determinado cargo (manejo de programas, elaboración de balance, etc). Son pruebas prácticas para evaluar habilidad técnica y de análisis. La implementación de estas pruebas es en coordinación con el área requirente. Los cargos en los cuales se prioriza aplicación de esta prueba son: TI, Finanzas, Planeamiento, Cargos que desarrollaran funciones de manejo de algún programa o software y cargos de operaciones<sup>7</sup>. (1 día)
- e) **Prueba de Campo:** Esta etapa es prioritaria para seleccionar al personal de nivel operativo. Permite comprobar las habilidades y desenvolvimiento del personal en contacto con el cliente.

<sup>6/</sup> El Incentivo Monetario aplica solo si está aprobado por Memorándum de GTH y GG.

<sup>7/</sup> Conductor, secretaría.

Esta prueba puede ser realizada en campo o en simulación de una actividad real con el personal o caso de clientes. Ante esta situación el postulante evidenciará el criterio, valores y habilidad para desempeñar el cargo. (Se aplicará para selección de Postulantes a la Escuela de Asesores).

- f) **Verificación de Referencias Personales (Gerente de área, Jefe de unidad):** Proceso orientado a validar la información proporcionada por el candidato. Esta etapa tendrá una duración de 01 día, y lo ejecuta el Asistente de Selección.
- g) **Entrevista Personal** Es una etapa decisoria. Ejecutada por los miembros del comité de selección (Jefe Inmediato y Representante de GTH). Esta etapa es muy importante ya que permitirá identificar y validar si el personal cuenta con el perfil y las competencias requeridas, mediante una comunicación fluida, dinámica y estratégica a fin de explorar sus competencias personales y técnicas. Se deberá plantear Casuística, simulación de una actividad o situación para identificar el criterio, valores y habilidad. Esta etapa tendrá una duración de 01 día.
- h) **Resumen de Resultados y Comunicación** El comité de selección encabezado por GTH suscriben y firman el acta de selección, en el cual se registran el ranking de resultados del concurso interno o externo y se resalta al ganador. GTH (Asistente de Selección) comunica resultados a Gerencia General y el personal participe.

**7.8. Calificación – Puntaje**

7.8.1. Se calificará sobre el máximo de 100 puntos, el cual se asigna según las etapas:

ETAPAS DE EVALUACIÓN	Gerencial	Mandos Medios	Administrativo	Operativo
Evaluación de CV - Hoja de Vida	25	15	10	10
Examen: Conocimientos, Técnico	15	15	30	0
Prueba Psicológica / Psicométrica	20	30	20	30
***Prueba de Campo				60
Entrevista Personal	40	40	40	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**7.9. De los Requisitos que debe cumplir todo postulante un Cargo en CRAC los Andes S.A**

- a. Contar con 18 años de edad como mínimo.
- b. Formato Único de Postulación
- c. Tener capacidad de contratación laboral, de acuerdo a ley.
- d. No registrar antecedentes policiales, penales o judiciales.
- e. Reunir el perfil establecido para cada cargo o función al que postula y aprobar el proceso de selección respectivo.
- f. No tener vínculo laboral de consanguinidad y afinidad hasta segundo grado, con el personal en una misma Oficina Especial, PAC, Unidad o Gerencia, o de cargos que ejerzan Supervisión.
- g. Acreditar sólidas referencias laborales, como mínimo dos.
- h. No haber sido despedido de una institución por falta grave o causa justa.
- i. Aprobar las evaluaciones que se dispongan y de ser el caso el examen médico.
- j. No estar calificado como moroso en la central de riesgos.
- k. No estar prohibido, impedido o inhabilitado de desempeñar cargo, servicio o labor alguna con el Estado.
- l. Otras condiciones específicas que para cada cargo o función señale la respectiva convocatoria o ley.

**7.10. Documentos que debe presentar el Postulante Apto – Ganador**

Los requisitos que todo colaborador que se integra a CRAC los Andes S.A. debe presentar previo a la firma del contrato, bajo todas las modalidades de ingreso son:

DOCUMENTOS PERSONALES:

- a. Formato De Hoja de Vida
- b. Fotocopia de DNI
- c. Fotografía tamaño carnet a colores
- d. Fotocopia de Licencia de conducir, en caso de ser necesario (vigente)
- e. Ficha de inscripción a AFP
- f. Certificado de Antecedentes Penales (vigente)
- g. Certificado de Antecedentes Policiales (vigente)
- h. Declaración Jurada de Estado de Salud.

CURRICULUM VITAE A LA FECHA DE INGRESO:

- a. CV detallado
- b. Copia legalizada del Título o grado obtenido
- c. Copias simples de Certificados de Trabajo.
- d. Copias simples de Certificados, diplomas, de cursos y otras capacitaciones.

DOCUMENTOS DE DERECHOHABIENTES (En caso de tener hijos o ser casado o conviviente):

- a. Declaración jurada de parentesco
- b. Fotocopia de DNI de conyugue (vigente)
- c. Partida de nacimiento de los hijos y DNI (obligatorio)
- d. Partida de Matrimonio en caso de ser casados.

Para ser aptos, dichos documentos deben ser presentados a GTH sin enmendaduras, debidamente firmados y con huella digital.

En esta etapa Gerencia de Talento Humano podrá efectuar las averiguaciones del caso respecto a la validez de la información, en caso de detectarse información irregular, de responsabilidad del Trabajador, CRAC los Andes S.A. podrá dar por resuelto el contrato de trabajo, en una de cuyas cláusulas se estipulará esta causal.

**7.11. Incorporación Formal del nuevo Colaborador**

- 7.11.1. Gerencia de Talento Humano comunicará vía formal la programación de ingresos (inicio de mes) con el objetivo de organizar y garantizar que el personal ingrese con Inducción y cuenta con todos los implementos y condiciones laborales (seguro).
- 7.11.2. Todo colaborador nuevo debe recibir inducción institucional, lo cual está a cargo de GTH, ejecutado por Jefe de Desarrollo Organizacional, Analista de Capacitación, Asistente Social y/o Jefes de Oficina Especial o Gerentes Regionales.
- 7.11.3. La actividad de Inducción debe estar contenida en el plan de selección, con fecha y horario específico, para garantizar sinergia se brindará a nivel Grupal, cada 1er lunes del mes o la quincena de cada mes.
- 7.11.4. La Capacitación de inducción debe ser motivadora e integradora, dando a conocer la Visión, Misión, Valores e integrar a los nuevos colaboradores a VIVIR la Cultura los Andes.
- 7.11.5. Como parte de la Inducción todo colaborador institucional debe dar la bienvenida a los nuevos compañeros con el saludo los Andes "WALIKY" compañero "WALIKY".
- 7.11.6. El personal operativo (Asesores de negocio, plataforma, administración de créditos) y mandos medios a nivel operativo, recibirán entrenamiento, el cual se coordinará con el Jefe de Desarrollo Organizacional y Gerencia del área.

**VII. RESPONSABILIDADES**

- 8.1. Gerencia de Talento Humano es responsable de elaboración y actualización de manual de Políticas de Selección y Contratación del Personal.
- 8.2. Las Gerencias de Línea y Jefaturas son responsables de solicitar personal para las unidades o áreas a cargo, en forma oportuna para garantizar un proceso organizado y efectivo.
- 8.3. Gerencia de Talento Humano (Asistente de Selección) es responsable de organizar el comité de selección, programar y dirigir todo el proceso de selección.
- 8.4. La elaboración y publicación de las convocatorias estará a cargo del Asistente de Selección de Personal y Coordinadores de Operaciones en las diferentes oficinas especiales, en caso que la convocatoria sea para cubrir un puesto en dicha Oficina o PAC.
- 8.5. La recepción de los CV o Formatos Único de Postulación está bajo responsabilidad del Asistente de Selección; quién a su vez coordina con los Coordinadores de Operaciones en caso que la convocatoria sea para Oficinas Especiales y PACs.
- 8.6. La revisión y primera evaluación de los CV y FUP está a cargo de Gerencia de Talento Humano (Asistente de Selección) quién asignará puntaje respectivo para la siguiente etapa.
- 8.7. Gerencia de Talento Humano es responsable de conducir todo el proceso de selección y comunicar el resultado con previa acta de resultado de selección.
- 8.8. El Asistente de Selección de Personal es responsable de solicitar y garantizar que el personal seleccionado cuente con toda la documentación necesaria para su incorporación y firma del contrato.
- 8.9. El área requirente es responsable de facilitar y colaborar en la elaboración de la prueba de conocimientos o técnica en caso de ser necesaria.
- 8.10. El Asistente de Selección es responsable de Comunicar el resultado al postulante apto con el speech establecido, a fin de motivar desde ya el sentido de pertenencia y buena elección.

**ANEXO N° 01**

**ESQUEMA DE PUNTAJE PARA CALIFICAR DE HOJA VIDA**

RESUMEN DE PUNTAJE DE HOJA DE VIDA	Gerencial	Mandos Medios	Administrativo	Operativo
Estudios	8	10	5	5
Experiencia Laboral	12	10	10	3
Capacitación	5	5	5	2
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>10</b>

PUNTUACIÓN DE ESTUDIOS	Gerencial	Mandos Medios	Administrativo	Operativo
Doctorado o Maestría	10			
Post Grado – diplomado	9	10		5
Título Universitario	8	9	5	4
Egresado Universitario	7	8	4	3
Técnico Titulado		7	3	2
Técnico egresado		6	2	1
Estudio Universitario (trunco o en proceso, mínimo 4 ciclos)			1	1
Secundaria completa			1	1
<b>PUNTAJE MÁXIMO (NO suma)</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

EXPERIENCIA LABORAL	Gerencial	Mandos Medios	Administrativo	Operativo
En una entidad de Similar, ocupando cargo similar.	10	10	10	3
En una entidad de tipo Financiera, en un cargo de menor nivel al que postula	7	7	2	2
En una entidad Social, de capacitación ocupando cargo similar	3	3	0	2
En una entidad que sea relevante	2	2	1	2
<b>PUNTAJE MÁXIMO (NO suma)</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>3</b>

CAPACITACIÓN	Gerencial	Mandos Medios	Administrativo	Operativo
Cursos Directamente Relacionados al puesto al que postula	5	5	5	2
Cursos sobre Gestión Gerencial	4	4		
Cursos sobre Finanzas	3	3		1
Talleres de Capacitación	2	2		1
Otros de importancia para el puesto al que postula.	2	2	2	1
<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>



## ENCUESTA AL PERSONAL

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado colaborador el propósito de esta encuesta es conocer tu opinión y punto de vista sobre aspectos que conciernen a nuestra entidad sobre tu experiencia con la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. para así mejorar las debilidades existentes en la entidad.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

SEXO	Hombre(M)	Mujer (F)

COMUNICACIÓN	Nunca	A veces	Siempre
La revista o publicación interna para el empleado me proporciona información útil			
Conozco el Código Ético y de Conducta de Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Los comunicados internos me proporcionan información útil			
Al unirme a la Compañía, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo			
La comunicación sobre los resultados y marcha de la empresa es clara y transparente			
Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Tengo disponible información sobre la organización y la evolución de Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes a nivel mundial			
Cuando ingresé en la Compañía recibí suficiente información sobre la misma			
La comunicación interna en Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes es una actividad permanente y planificada			

CONDICIONES DE TRABAJO	Nunca	A veces	Siempre
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo			
Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad			

La Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial			
--	--	--	--

LIDERAZGO	Nunca	A veces	Siempre
Mi responsable me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos			
Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones			
Mi responsable es un referente en la Empresa			
Mi responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo			
Mantengo una buena relación con mi responsable			
Mi responsable me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño			
Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento			
Mi responsable se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe			
Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo			
Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses			
Mi responsable hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual			
Mi responsable respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...			

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	Nunca	A veces	Siempre
Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando			
Mi trabajo es reconocido y valorado			
Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo			
Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos			
Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades			
Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia			
Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas			
Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento			





## ENCUESTA AL PERSONAL

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado colaborador el propósito de esta encuesta es conocer tu opinión y punto de vista sobre aspectos que conciernen a nuestra entidad sobre tu experiencia con la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. para así mejorar las debilidades existentes en la entidad.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

SEXO	Hombre (M)	Mujer (F)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EMPRESA	Nunca	A veces	Siempre
¿Está a gusto en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se siente integrado en ella?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Conocía la empresa antes de incorporarse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Conoce su lugar y responsabilidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que la empresa le brindó un comienzo de trabajo con apoyo y formación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CARRERA PROFESIONAL	Nunca	A veces	Siempre
Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en Crac Lasa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en Crac Lasa Los Andes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Al asumir una nueva posición en Crac Lasa Los Andes, mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las promociones internas se realizan de manera justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORMACIÓN	Nunca	A veces	Siempre
Los planes de formación de Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Nunca	A veces	Siempre
Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo			
He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de contratar servicios de Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Los procesos y procedimientos de trabajo en Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes me orientan hacia el cliente interno/externo			

PERCEPCIÓN DE OTRAS GERENCIAS	Nunca	A veces	Siempre
Recibo la ayuda que necesito de la Gerencia de Talento Humano en Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Recibo la ayuda que necesito de la Gerencia de Negocios en Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Recibo la ayuda que necesito de la Gerencia de Operaciones en Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Recibo la ayuda que necesito de la Gerencia de Tecnología e Información en Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Recibo la ayuda que necesito de la Unida de Legal en Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Recibo la ayuda que necesito de la Gerencia General en Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Recibo la ayuda que necesito de la Gerencia de Auditoria en Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Recibo la ayuda que necesito de la Gerencia de Finanzas en Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Recibo la ayuda que necesito de la Gerencia de Planeamiento en Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			

COLABORACIÓN	Nunca	A veces	Siempre
Cuento con la colaboración de las personas de otras Gerencias			
Cuento con la colaboración de mis compañeros de otras Gerencias			
Considero que existe un buen ambiente de trabajo			
Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido			

COMUNICACIÓN	Nunca	A veces	Siempre
La revista o publicación interna para el empleado me proporciona información útil			
Conozco el Código Ético y de Conducta de Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Los comunicados internos me proporcionan información útil			
Al unirme a la Compañía, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo			
La comunicación sobre los resultados y marcha de la empresa es clara y transparente			

Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes.			
Tengo disponible información sobre la organización y la evolución de Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes a nivel mundial			
Cuando ingresé en la Compañía recibí suficiente información sobre la misma			
La comunicación interna en Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes es una actividad permanente y planificada			



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**Facultad de Ciencias Contables y Administrativas**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

**ARTICULO CIENTÍFICO**

**"EL DESEMPEÑO LABORAL DE CAJA RURAL DE AHORRO Y  
CRÉDITO LOS ANDES 2014 "**

**"JOB PERFORMANCE OF RURAL HOUSING SAVINGS AND  
CREDIT THE ANDES 2014"**

**PRESENTADO POR:**

**DELMÍ DIANA HERRERA MAMANI**

**DIRECTOR**



DR. HEBER DAVID POMA CORNEJO

**ASESOR**



DR. HÉCTOR EDDY CALUMANI BLANCO

**COORDINADOR DE  
INVESTIGACION**



MSC. PERCY QUISPE PINEDA

PUNO – PERÚ

2016

**“EL DESEMPEÑO LABORAL DE CAJA RURAL DE AHORRO Y  
CRÉDITO LOS ANDES 2014 “**

**“JOB PERFORMANCE OF RURAL HOUSING SAVINGS AND CREDIT THE  
ANDES 2014“**



**DELMÍ DIANA HERRERA MAMANI**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

**“EL DESEMPEÑO LABORAL DE CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO  
LOS ANDES 2014 “**

DELMY DIANA HERRERA MAMANI

Delmydiana@gmail.com

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

**RESUMEN**

La Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para subsistir. Asimismo con la globalización, el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad. Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores de modo tal que se refleje en la productividad de la misma. Otra forma de manifestación de insatisfacción es la expresión de gestos, acciones donde el colaborador demuestra su incomodidad y busca mejorar las cosas en su trabajo, aspectos que no siempre son perceptibles a simple vista sea por la carga laboral de la Gerencia de Talento Humano o por otro motivo; otra manifestación es la negligencia, practicada por la mayoría de trabajadores, donde solo evaden responsabilidades, ausentándose de su centro laboral, pidiendo permisos y aceptando que todo empeore o simplemente resignándose con la frase “ Sera lo que Dios quiera” dando lugar a la poca identificación con su centro de trabajo. El presente tiene como objetivo principal determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes. Para cumplir con este propósito se midió el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional en dicha entidad, a través de encuestas que permitieron medir cada variable basándose en las dimensiones de satisfacción laboral mencionadas y guiándose de la teoría del clima organizacional; El presente trabajo se

desarrolló tal cual se detalla a continuación: En el Capítulo I: “Planteamiento Del Problema Antecedentes Y Objetivos De Investigación”, abarca: El planteamiento del problema, antecedente y objetivo de la investigación. En el Capítulo II: “Marco Teórico, Marco Conceptual E Hipótesis De La Investigación”, se elaboró el marco teórico, conceptual y las hipótesis de investigación conjuntamente con las variables de investigación. En el Capítulo III: “Metodología De La Investigación”, que abarca, los métodos y técnicas de investigación, técnicas para la recolección de datos y técnicas para el procesamiento de datos. En el Capítulo IV: “Características Del Área De Investigación”, comprende los aspectos más relevantes de la entidad pública en estudio como: Antecedentes, objetivos, ámbito de investigación, funciones, visión, misión, ubicación geográfica y la estructura orgánica. En el Capítulo V: “Exposición Y Análisis De Resultados”, se elaboró cuadros y gráficos estadísticos con su respectiva interpretación, del nivel de morosidad, la recaudación de ingresos y la ejecución presupuestal de ingresos.

**PALABRA CLAVE:** Clima organizacional, desempeño laboral, satisfacción laboral

### **ABSTRACT**

The Organizations today face constant changes in the environment to which they have to adapt to survive. In addition to globalization, the development of technology and communications, organizations need to identify and develop competitive advantages and provide services and / or products of high quality. For this it is necessary that organizations are in optimal conditions from inside them, where there is worker satisfaction so that is reflected in the productivity of the same. Another form of manifestation of dissatisfaction is the expression of gestures, actions where the partner shows his discomfort and seeks to improve things at work, aspects that are not always visible to the naked eye or by the workload of the Management of Human Talent or another reason; another manifestation is negligence, practiced by the majority of workers, where only evade responsibilities, absenting himself from

his workplace, asking permission and accepting everything worse or just resigning themselves with the phrase "It will be what God wants," resulting in little identification with their workplace. This research paper whose main objective is to determine the influence of organizational climate on job performance of Rural Savings and Credit los Andes. To fulfill this purpose the level of job satisfaction and organizational climate in that state was measured through surveys that can measure each variable based on the dimensions of job satisfaction and guided mentioned the theory of organizational climate; This work was carried out as is detailed below: In Chapter I: "Problem Statement Research Background and Objectives", includes: the problem statement, background and purpose of the investigation. Chapter II: "Theoretical Framework, Framework and Hypotheses Research", the theoretical, conceptual framework and research hypotheses together with the research variables was developed. Chapter III: "Research Methodology" covering, methods and research techniques, techniques for data collection and techniques for data processing. Chapter IV: "Characteristics Research Area" includes the most relevant aspects of public entity under study as: Background, Objectives, field research, functions, vision, mission, geographic location and organizational structure. Chapter V: "Exposure and Analysis", statistical tables and charts with their respective interpretation, the default rate, revenue collection and the implementation of the revenue budget was drawn up.

KEYWORD: organizational climate, job performance, job satisfaction

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, aún existen instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral y compromiso organizacional, y en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa. El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los



líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. Toda entidad tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones se convierten los elementos claves de la subsistencia en el tiempo de estas, por lo que las variables que intervienen en estos procesos que son relevantes al momento de realizar un diagnóstico organizacional. Entre ellos la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga.

Por lo cual como problema general se tuvo: ¿Cuál es el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes durante el periodo 2014? Y por ende se planteó como hipótesis general: El clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral del personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes, asimismo el objetivo general planteado fue: Evaluar el Impacto del Clima Organizacional como factor influyente en el Desempeño Laboral del personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes 2014.

## MÉTODOS Y MATERIALES

### MÉTODOS

**MÉTODO DEDUCTIVO:** Este método consiste en partir de lo general a lo particular, de la ley al hecho. A través de este método se inició el análisis de hechos generales respecto al clima organizacional de la Caja Rural de ahorro y Crédito Los Andes de Puno para llegar a conclusiones de orden particular.

**MÉTODO ANALÍTICO:** También es analítica porque pone a prueba una hipótesis, busca un nuevo conocimiento de Caja Rural los Andes en base a un problema determinado y explicar la dependencia entre variables determinadas, que en este caso es el determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de Caja Los Andes; además se fundamenta en los resultados de una investigación básica (levantamiento de información para identificar el nivel motivacional del personal).

**MÉTODO DESCRIPTIVO:** Mediante este método se recogió información sobre el clima organizacional, describirlos y con ello determinar su influencia en el desempeño laboral de Caja Rural de ahorro y Crédito los Andes.

**POBLACIÓN:** La población del presente trabajo de investigación está conformado por la entidad, Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes de Puno.

**MUESTRA:** Este apartado es importante debido a que este representa el 33.11 % del total de colaboradores de Caja Rural los Andes, definiendo así los sujetos del estudio como 150 colaboradores.

### **TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **ENCUESTAS**

Para la obtención de resultados en esta investigación se realizó la aplicación de dos tipos de encuestas a los colaboradores de la Caja Rural De Ahorro y Crédito Los Andes, en una de ellas, se midió la satisfacción laboral y en la otra, el clima organizacional de dicha entidad.

#### **TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA**

Esta técnica nos permitió conocer de cerca en forma objetiva, la situación y la problemática, obteniendo resultados mediante la recopilación de información por medio de encuestas realizadas al personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes.

#### **TÉCNICA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Consistió en una revisión de las fuentes documentarias como las quejas dejadas en el buzón de sugerencias, así mismo los correos por medio del

cual hacen llegar sus incomodidades el personal de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes.

**MATERIALES**

Los materiales que se utilizaron fueron: Medición de clima Organizacional, medición de desempeño laboral, régimen de la actividad privada, RIT Reglamento Interno de Trabajo, ANEXO [1.15] – Contingencias identificadas, manual de organizaciones y funciones, organigrama estructural, Directiva de adelanto de remuneraciones, manual de Gestión de Talento Humano, escala salarial, Política de selección, manual de adquisiciones y contrataciones de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes.

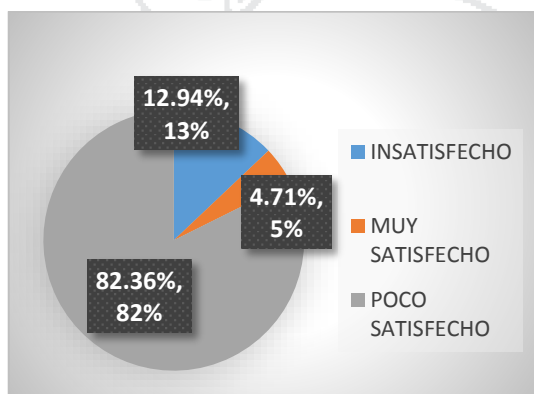
**RESULTADOS**

Se da a conocer los resultados de la investigación realizada y su respectivo análisis a través de los cuadros, los mismos que muestran los resultados por cada objetivo específico, finalmente los hallazgos de la problemática con respecto a estos temas, las posibles soluciones y la contratación de las hipótesis.

A continuación se comenzara a detallar la investigación a través de los objetivos específicos:

**GRAFICO 01**

SATISFACCIÓN LABORAL



**CUADRO 01**

CUADRO DE PORCENTAJES DE SATISFACCIÓN

ÍTEMS	%	CANT. DE COLABORADOR
INSATISFECHO	12.94%	19
MUY SATISFECHO	4.71%	7
POCO SATISFECHO	82.36%	124
		150

FUENTE: CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES  
Elaborado por la ejecutora

Se aprecia que gran parte de encuestados (82.36%) se sienten poco satisfechos en su trabajo, también se aprecia que también solo una mínima cantidad (4.71%) sí están contentos en su centro laboral. El hecho que la mayoría de trabajadores se encuentre insatisfecho en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes SA, puede traer como consecuencia un clima laboral negativo, muchas formas de demostrar este desagrado hacia el centro de labores es la renuncia, que es regularmente usada por los trabajadores, ya que conseguir una puesto de trabajo en otras entidades es muy difícil y tratan de conservar su trabajo todo el tiempo posible, creando así un ambiente de hostilidad sin salir de ese entorno.

Otra forma de manifestación de insatisfacción es la expresión, donde el colaborador demuestra su incomodidad; otra manifestación es la negligencia, practicada por la mayoría de trabajadores, donde solo evaden responsabilidades, ausentándose de su centro laboral, pidiendo permisos y aceptando que todo empeore.

Otro determinante son las recompensas justas, pago de horas extras donde se explica que el trabajador debe sentir que los ascensos y sueldos son equitativos en relación a la labor desempeñada, y al observar el rendimiento de los colaboradores y analizar las respuestas obtenidas, se aprecia que el personal no siente que exista un adecuado nivel de justicia en este determinante, por lo que no se siente del todo satisfecho.

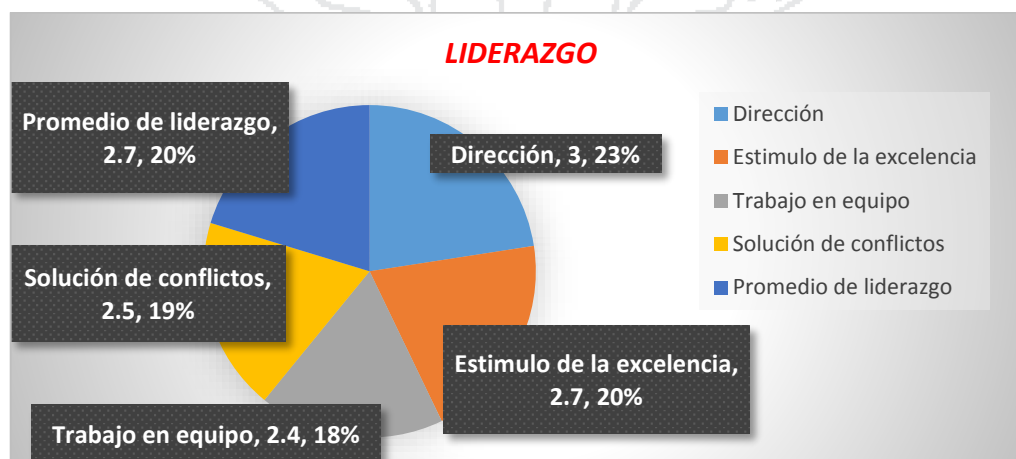
Otro determinante mencionado es el de condiciones favorables de trabajo, que implica laborar en condiciones aptas, cómodas y seguras para que el personal se sienta más satisfecho en la organización.

También se expresa que el apoyo brindado por los compañeros de trabajo en diferentes situaciones que puedan presentarse día a día en la organización repercute en la satisfacción del trabajador; y en la entidad analizada se observa que, aunque algunos colaboradores sí perciben compañerismo en la organización, otros sienten que existe hipocresía y egoísmo en algunos trabajadores, aspecto que influye en su poca satisfacción laboral. Se conoce que en toda organización no siempre se realizan pruebas psicológicas al momento de la evaluación de ingreso de nuevo personal, y en el caso específico de la empresa se observa que los trabajadores no se encuentran tan satisfechos en la organización debido a que perciben que su puesto no se relaciona con su personalidad, y ello ya no depende directamente del jefe de la organización, sino de la falta de aplicación de test psicológicos y pocos puestos dentro de la entidad.

Por ello, en conjunto, se observa que el personal se encuentra poco satisfecho en su organización, es decir que se sientan bien en su labor, que esta le agrada en forma general; y con ayuda de los determinantes mencionados anteriormente se llega a las respuestas obtenidas; por lo que debe buscarse posibles soluciones para que los trabajadores se encuentren muy satisfechos en la entidad.

**GRAFICO 02**

**CATEGORIZACIÓN DEL LIDERAZGO Y SUS DIMENSIONES**



FUENTE: CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES  
Elaborado por la ejecutora

**CUADRO 02**

**PROMEDIO Y CATEGORIZACIÓN DEL LIDERAZGO Y SUS DIMENSIONES**

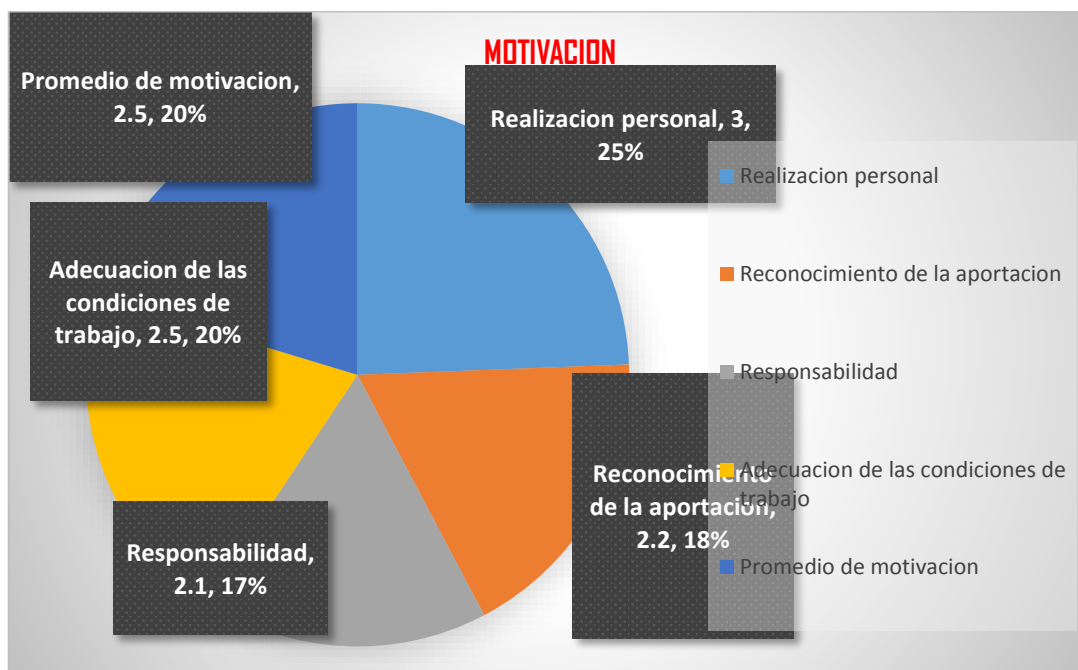
DIMENSIONES DE LA VARIABLE LIDERAZGO	PROMEDIO	CATEGORIZACIÓN
Dirección	3	Poco Satisfactorio
Estimulo de la excelencia	2.7	Poco Satisfactorio
Trabajo en equipo	2.4	No satisfactorio
Solución de conflictos	2.5	No satisfactorio
<b>Promedio de liderazgo</b>	<b>2.7</b>	<b>Poco Satisfactorio</b>

FUENTE: CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES  
Elaborado por la ejecutora

LIDERAZGO.- En el gráfico y grafico N° 02 Se puede observar que la variable liderazgo obtuvo una calificación poco satisfactoria mostrando un promedio de (2.7). De acuerdo a lo evaluado se llega a la conclusión que pesar de que las dimensiones de trabajo en equipo y solución de conflictos caen en la categoría de no satisfactorio y ninguna de las 4 dimensiones son satisfactorias

**GRAFICO 03**

**MOTIVACIÓN Y SUS DIMENSIONES**



FUENTE: CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES  
Elaborado por la ejecutora

**CUADRO 03**

**PROMEDIO Y CATEGORIZACIÓN DEL LIDERAZGO Y SUS DIMENSIONES**

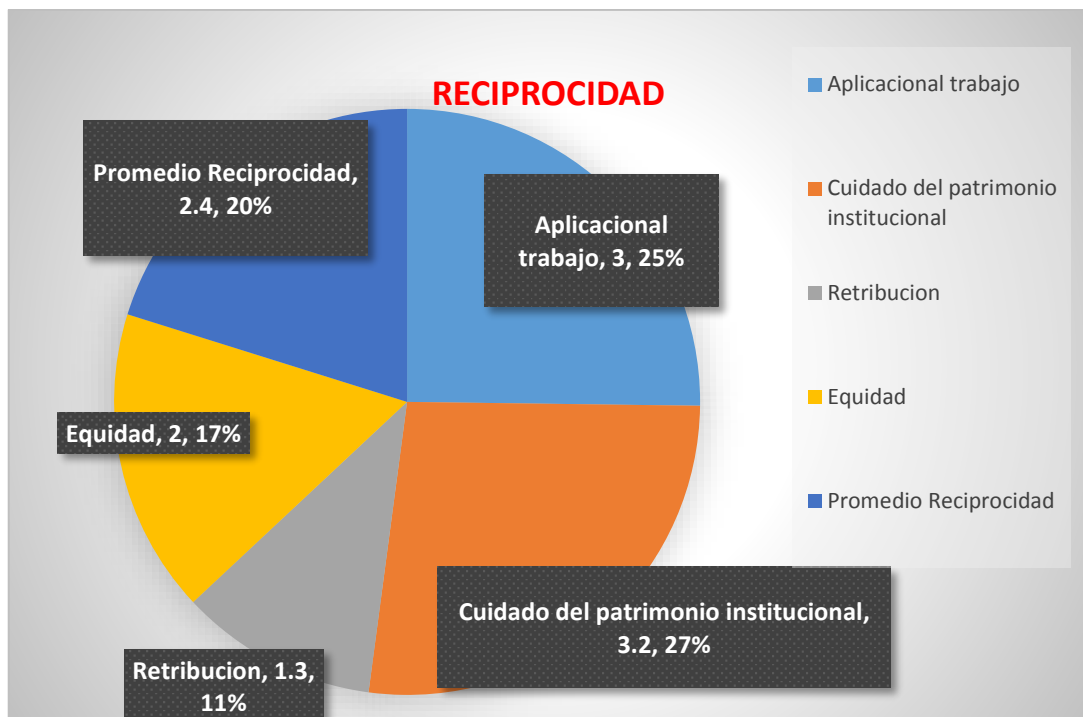
DIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN	PROMEDIO	CATEGORIZACIÓN
Realización personal	3	Poco Satisfactorio
Reconocimiento de la aportación	2.2	No satisfactorio
Responsabilidad	2.1	No satisfactorio
Adecuación de las condiciones de trabajo	2.5	No satisfactorio
Promedio de motivación	2.5	No satisfactorio

FUENTE: CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES  
Elaborado por la ejecutora

MOTIVACIÓN.- En la variable de motivación, según el grafico y cuadro N° 03, se puede observar que el promedio final es de 2.5 (no satisfactorio), siendo la dimensión de realización personal la que mejor calificación obtuvo (3, poco satisfactorio), mientras que las otras dimensiones caen en categoría de no satisfactoria.

**GRAFICO 04**

RECIPROCIDAD Y SUS DIMENSIONES



FUENTE: CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES  
Elaborado por la ejecutora

**CUADRO 04**

RECIPROCIDAD Y SUS DIMENSIONES

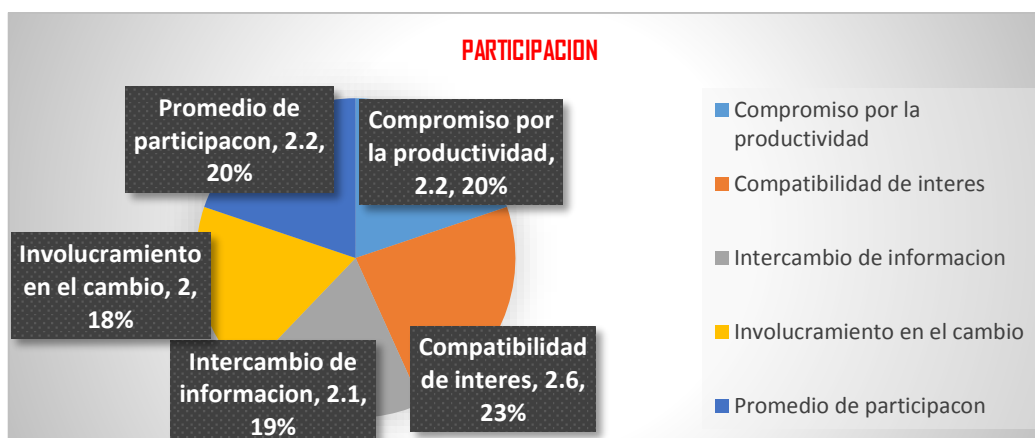
DIMENSIONES DE RECIPROCIDAD	PROMEDIO	CATEGORIZACIÓN
Aplicación al trabajo	3	Poco Satisfactorio
Cuidado del patrimonio institucional	3.2	Poco Satisfactorio
Retribución	1.3	No satisfactorio
Equidad	2	No satisfactorio
Promedio Reciprocidad	2.4	No satisfactorio

FUENTE: CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES  
Elaborado por la ejecutora

RECIPROCIDAD.- El grafico N° 04 muestra que la dimensión de retribución es la más baja con una categorización de poco satisfactoria (1.3), mientras que cuidado del patrimonio institucional, con categoría de poco satisfecho, es la más alta (3.2), dando en la variable de reciprocidad una categorización de no satisfactoria.

**GRAFICO 05**

VARIABLE DE PARTICIPACIÓN



FUENTE: CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES  
Elaborado por la ejecutora

**CUADRO 05**

VARIABLE DE PARTICIPACIÓN Y SUS DIMENSIONES

DIMENSIONES DE LA VARIABLE PARTICIPACIÓN	PROMEDIO	CATEGORIZACIÓN
Compromiso por la productividad	2.2	No satisfactorio
Compatibilidad de interés	2.6	Poco Satisfactorio
Intercambio de informacion	2.1	No satisfactorio
Involucramiento en el cambio	2	No satisfactorio
Promedio de participación	2.2	No satisfactorio

FUENTE: CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES  
Elaborado por la ejecutora

**DISCUSIÓN**

Maribel Llanque Pérez en su TESIS “ La administración de los recursos humanos y el cumplimiento de los objetivos empresariales, en la empresa regional de servicios públicos de ELECTRICIDAD ELECTRO Puno S.A.A periodo 2009, en su capítulo de conclusión afirma que : “La empresa regional se servicios públicos de Electricidad de Puno ELECTRO PUNO S.A.A ha demostrado debilidad en la gestión de personal, que se manifiesta en una inadecuada aplicación de principios de la administración de personal repercutiendo en el rendimiento del recursos humano de la empresa”. Haciendo una comparación con los resultados obtenidos en mi investigación. El Clima organizacional tiene una incidencia en la desempeño laboral, por ende en el rendimiento dentro del trabajo, según lo encuestado están insatisfechos en la mayoría de aspectos básicos mostrando así que las



percepciones influyen en las creencias, mitos, conductas y valores de los miembros de la organización que definen la cultura de la organización. En otras palabras, el clima organizacional no les da estabilidad generándose poco respeto por las creencias y valores compartidos que se manifiestan en la forma de funcionamiento de la empresa que es percibida por los empleados y se refleja cuando se mide el clima. Por ende, tanto el clima como la cultura influyen en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

Miriam Gomes Hanco en su TESIS “desempeño de personal y su incidencia en la calidad de atención al cliente hoteles tres estrellas casona plaza mayor de la ciudad de puno año 2008-2009 en su conclusión dos manifiesta: “En relación a la dedicación que tiene el personal se ha podido observar que la mayoría realiza sus funciones a través de los indicadores del clima organizacional, identificación con la organización, se encuentran muy bien capacitados en su puesto de trabajo y su participación en el logro de las metas de hotel, estos están acorde con los objetivos de la organización lo que genera incentivos en sus remuneraciones percibidos debido a la buena realización de sus labores.” Haciendo un comparación con la investigación desarrollada, gran parte del personal encuestado expresa sentirse poco satisfecho en la entidad; y dicha respuesta se relaciona a su vez con la teoría mencionada por Flórez, J. en el 2001, donde expresa que la satisfacción laboral sí influye en el desempeño del personal, a pesar de no haber una relación estrecha. Contrastando con mis resultados concluyo resaltando que lograr la integración e implementación de propuestas para la mejora del clima laboral aplicable para cualquier tipo de organización. Es más evidente cuando la organización es de producción masiva, como el caso de la empresa de este estudio, en donde las actividades de cada departamento dependen del éxito y colaboración de las demás unidades.

Hernán Bellido Díaz en su TESIS “Análisis de los procesos de selección, entrenamiento y motivación de los recursos humanos bajo la modalidad de servicios personales y su incidencia en el cumplimiento de objetivos de la ONG CARE PERÚ periodo 2005, en su capítulo de conclusión primera afirma: “Que el personal que labora en CARE PERÚ bajo la modalidad de servicios no personales desconoce los objetivos institucionales, lo que no permite desarrollar sus actividades tendientes a su logro”. Haciendo una comparación con la investigación desarrollada, la capacitación es fundamental para que así todo personal en sus distintas modalidades puede encontrarse en la capacidad de cumplir metas.

## CONCLUSIONES

La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar

El clima es la percepción que los empleados y directivos se forman de la organización a la que pertenecen e incide directamente en el desempeño de la misma. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, o un factor de distinción o influencia en el comportamiento de las personas que la integran.

El objetivo de aplicar la encuesta del clima organizacional es conocer las percepciones de los empleados acerca de la empresa y de la acción directiva, para el posterior análisis cualitativo de los resultados. Dichos resultados le sirven a la empresa para tomar las medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima y favorecen el crecimiento de la misma. De esta manera, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en donde es necesario realizar estudios periódicos de clima.

La elaboración de las encuestas del clima organizacional es un medio apropiado para lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos. Un indicador de gestión es la medida cuantitativa de la gestión en la empresa, que permite conocer las realidades de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alatrística, J. (2001). Propuesta de un modelo de medición del clima organizacional basado en una visión antropológica. (Tesis) Ingeniero Industrial y de Sistemas, Piura: UDEP.
- Vargas Hernández, I. (2007). El paraíso laboral sí existe. Mundo Ejecutivo.
- Murillo, J. (2006). Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Santiago: UNESCO.

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque, Perú. USAT.
- Úrsula G. (2015). Jefe de Supervisión y Proyectos de la SBS. Las microfinancieras y su rol descentralizador,
  - Darío León. (2015). Gerente de Asuntos Corporativos de la FEPCMAC, Las microfinancieras y su rol descentralizador.
  - M. Salazar Delgado, El Sistema Financiero Peruano
  - López-Mena, Luis (2012). “La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo”.
  - Kábana Rodríguez (1987). Outplacement
  - Macarena Echeverría Márquez (2012). Outplacement: Una Alternativa Para La Desvinculación Laboral.
  - Vidal Muñoz, Sally Marjorie, Villouta Burgos, Erica Isabel (2008). Outplacement, Una Transición Laboral Exitosa”.

#### WEB GRAFÍA

- Brum, M. (2004). La evaluación del desempeño: un camino necesario y sembrado de obstáculos hacia el profesionalismo en las organizaciones públicas. Recuperado el 5 de febrero de 2008, de <http://www.joseacontreras.net>.
- Ventajas e inconvenientes del Outplacement – Gestionacomunicatwomanaingpeople – 2012.
- Mía Ríos. (2015) Diario gestión de <http://gestion.pe/mercados/microfinancieras-y-su-rol-descentralizador-2138997>  
Federación Peruana De Cajas Municipales De Ahorro Y Crédito, 2015 de: <http://www.fpcmac.org.pe/files/librofepcmac.pdf>