

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DEL
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ AGENCIA TRUJILLO – 2019”**

Área de Investigación:

Relaciones humanas laborales

AUTORES

Br. BON VALDIVIEZO, Hans Francisco
Br. LUNA JAVE, Milagros Yolanda

Jurado Evaluador:

Presidente: Castañeda Nassi, José Alfredo

Secretario: Uceda Dávila, Lucero

Vocal: Benites Vásquez, Jorge Walter

Asesor

Mg. Fiestas Dejo, Iris Paola

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7138-5062>

TRUJILLO – PERÚ

2021

Fecha de sustentación: 2021/06/21

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando el cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco De Crédito Del Perú, Agencia Trujillo – 2019” luego de haber culminado nuestros pasos por esta casa de estudio, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

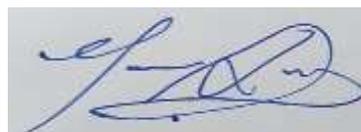
El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno para expresarles nuestro más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, ponemos a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,



Br. Bon Valdiviezo, Hans Francisco



Br. Luna Jave, Milagros Yolanda

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y abuela quienes me apoyaron de forma incondicional a lo largo de mi vida y de mi carrera universitaria.

A los docentes que fueron nuestra guía durante la investigación y nos alentaron a seguir siempre hacia adelante.

Hans

A Dios por haberme guiado en un camino importante en mi vida y por darme fuerzas para seguir adelante a pesar de los obstáculos.

A mi madre, por su apoyo y cariño incondicional, a lo largo de mi vida y carrera profesional.

A mis hermanos y familiares, por sus consejos y ayuda, cuando los necesite.

Milagros

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, porque con su bendición y gracia divina todo es posible, permitiéndonos alcanzar nuestros objetivos y metas trazadas.

A nuestros padres y a nuestras familias por su apoyo incondicional, por brindarnos la oportunidad de seguir estudiando y por acompañarnos en todo el proceso de esta investigación.

A nuestros docentes, compañeros y asesor de tesis, por sus conocimientos y apoyo incondicional.

Hans & Milagros

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue determinar la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo, 2019. Por ello, se parte de la realidad problemática la cual fundamenta el siguiente problema ¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo 2019? para este problema se planteó la siguiente hipótesis: El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo, 2019. La investigación de tipo básica correlacional, tuvo una población conformada por 55 empleados del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo - 2019, a los cuales se les aplicó un cuestionario conformado por 22 preguntas, para el desarrollo de esta tesis se plantearon los siguientes objetivos específicos, determinar el nivel del clima organizacional que perciben los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo - 2019, conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro de atención telefónica, Agencia Trujillo - 2019 e identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. Finalmente, se llegó a la conclusión de que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo, 2019, según la aplicación de la prueba chi-cuadrado, que obtuvo un valor chi-cuadrado de 54.149, mayor al tabulado y una significancia de $0.000 < 0.05$.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral.

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the influence of the organizational climate on the work performance of the workers of the Telephone Attention Center of Banco de Crédito del Perú - Trujillo Agency, 2019. Therefore, we start from the problematic reality which bases the next problem How does the organizational climate influence the work performance of workers at the Banco de Crédito del Perú Call Center - Trujillo Agency 2019? For this problem, the following hypothesis was raised: The organizational climate positively influences the work performance of the workers of the Telephone Attention Center of Banco de Crédito del Perú - Trujillo Agency, 2019. The basic correlational research had a population made up of 55 employees of Banco de Crédito del Perú - "Call Center Trujillo" year 2019, to which a questionnaire made up of 22 questions was applied, for the development of this thesis the following specific objectives were raised, to determine the level of the organizational climate that perceived by the workers of the Banco de Crédito del Perú - Trujillo Call center year 2019, know the level of job performance of the workers of the Trujillo Call center year 2019 and identify the relationship between the organizational climate and the work performance of the workers. Finally, it was concluded that the organizational climate has a positive influence on the work performance of the workers of the Banco de Crédito del Perú Call Center - Trujillo Agency, 2019, according to the application of the chi-square test, which obtained a chi-square value of 54.149, greater than the table and a significance of $0.000 < 0.05$.

Keywords: organizational climate and job performance.

ÍNDICE

	Página
PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS	x
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	2
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos	6
1) Objetivo general	6
2) Objetivos específicos	6
II. MARCO DE REFERENCIA	7
2.1. Antecedentes	8
1) Antecedentes internacionales	8
2) Antecedentes nacionales	9
3) Antecedentes locales	11
2.2. Marco teórico	13
1) Clima organizacional	13
2) Desempeño de los trabajadores	20
a) Teorías del desempeño laboral.....	20
b) Conductas que constituyen en desempeño laboral	21
c) Factores que influyen en el desempeño laboral	21
d) Importancia del desempeño laboral	23
e) Características del desempeño laboral.....	24
f) Evaluación del desempeño laboral	24
a. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral	25
g) Dimensiones de desempeño laboral	25

3) Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral	26
2.3. Marco conceptual	27
1) Organización	27
2) Innovación	27
3) Proactividad	27
4) Control	27
5) Eficiencia	28
6) Eficacia	28
2.4. Hipótesis	28
2.5. Variables	29
III. METODOLOGÍA	30
3.1. Tipo y nivel de investigación	31
1) Tipo	31
3.2. Población y muestra	31
1) Población	31
2) Muestra	31
3) Marco de muestreo	31
4) Unidad de análisis	31
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación	32
3.4. Diseño de investigación	32
3.5. Procesamiento y análisis de datos	33
IV. RESULTADOS	34
4.1. Análisis e interpretación de resultados	35
4.2. Discusión de resultados	44
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	49
ANEXOS	52
ANEXO N° 01	53
CUESTIONARIO	53

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Relaciones	35
Figura 2. Autorealización	36
Figura 3. Estabilidad - Cambio.....	37
Figura 4. Desempeño intrarrol.....	39
Figura 5. Desempeño extrarol.....	40

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Operacionalización de variables	29
Tabla 2. Nivel de clima organizacional	38
Tabla 3. Nivel de desempeño laboral.....	41
Tabla 4. Tau-b y Tau-c de Kendall	42
Tabla 5. Prueba Chi-cuadrado	43

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En su último informe, presentado por Flores (2018), indica que las entidades del sector financiero que prestan servicios en Colombia, entre ellas las instituciones bancarias que brindan productos de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Se ha observado que, en los últimos años, los usuarios de estas entidades bancarias no están satisfechos con la calidad del servicio y el desempeño de los empleados, ya que los procedimientos realizados se retrasan y los empleados tienen una capacidad de atención limitada. Además, los gerentes del sector enfatizaron que los empleados no están motivados para desarrollar sus actividades, lo que se refleja en la calidad del trabajo que confían las diferentes áreas administrativas. Como señalaron los colaboradores, el clima organizacional presentado en estas instituciones es insuficiente, ya que muestran la falta de recursos para la efectividad de las actividades, así como una relación laboral adecuada que favorezca la mejora del nivel de desempeño. Estos problemas han resuelto en una sobrecarga de las instalaciones y la insatisfacción del usuario con una calidad servicio y la atención de los empleados.

En nuestro país, el clima organizacional se está volviendo muy importante en las instituciones financieras, ya que los miembros de la alta gerencia son conscientes de que sólo se logrará una calidad del servicio total, al conocer y optimizar la relación entre la infraestructura física, los recursos humanos y las estrategias de trabajo dentro de la organización. Esto, determinará cómo funciona para lograr los objetivos de la institución. Sin embargo, esta preocupación a menudo se pasa por alto, ya que las instituciones bancarias albergan personal extremadamente agotado, debido a las malas relaciones interpersonales entre colegas, baja motivación para el desempeño, capacitación insuficiente, falta de oportunidades para avanzar, bajo sueldo y, en muchos casos, logística insuficiente para realizar tareas encomendadas. Algunos gerentes o administradores de instituciones bancarias programan la socialización e integración de las actividades de los trabajadores; sin embargo, estas actividades no son sostenibles, finalmente permanecen anécdotas en la memoria. Otros gerentes contratan consultores

que generalmente estudian sólo los aspectos internos de la institución sin preocuparse por el impacto de estos procesos en los clientes directos del servicio ofrecido. Al no incluir el aspecto externo de la organización en el estudio, crea una brecha en los resultados que dificulta la comprensión del valor real del estudio del clima organizacional, en la medida en que se desea adquirir un conocimiento profundo de cómo una organización dada se compara con lo planeado.

Del mismo modo, el desempeño es otro aspecto afectado en la actualidad. Para Flores (2018), el desempeño laboral es importante para la productividad de la organización. Factores como el clima organizacional, la satisfacción y la motivación laboral, entre otros, son factores cada vez más importantes que pueden afectar el desempeño de un trabajador. Por otro lado, Pastor (2018) considera que el clima organizacional es importante porque es un factor clave para encontrar un déficit en el desarrollo y la carrera de los empleados.

En la actualidad, la economía peruana ha experimentado un crecimiento esperado. El PBI creció un 4% en el 2018 en comparación con el 2017. Esto es una tasa de 15 décimas más alto que la del 2017 que fue de 2.5%, la segunda tasa más baja desde el 2011. Problemas como el fenómeno del niño en las zonas costeras y la situación política en el país han tenido un impacto importante para el crecimiento de nuestra economía. Según Pastor (2018) economista de la Universidad del Pacífico (UP), este poco crecimiento ya ha resultado en la pérdida 150,000 empleos en los últimos 3 años.

El sector financiero representa una gran parte del PBI nacional. Según INEI (2017), el sector financiero representó el 30% del PBI total en el 2016. Del mismo modo, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, explica que el sector bancario representa el 25% del PBI y es una fuente importante de creación de empleo. Sin embargo, según El banco de crédito del Perú, indicó que el Perú tiene un sistema que representa al menos el 45% del PBI, similar al de los países hermanos de Colombia (48%) y Chile (59%).

En este sector, El Banco de Crédito del Perú (BCP) es el primer banco del país y el que posee la mayor participación en el sector bancario. BCP pertenece al holding financiero Credicorp y se ha establecido como líder del sistema bancario con una participación de mercado de 33.7% y 34.1% en créditos y depósitos, respectivamente.

Aunque su estrategia se centra en el sector corporativo, tiene una participación relevante en otros tipos de financiación, como tarjetas de crédito e hipotecas. En este último, la banca por teléfono juega un papel importante dentro de la institución ya que esta generó que la venta de créditos de consumo y tarjetas de crédito crecieran en un 89% respecto al año anterior, (Banco de Crédito del Perú, 2018).

Sabemos que el sistema y las instituciones bancarias generan un proceso innovador y transformador, por lo que la gestión empresarial desempeña un papel importante. Los gerentes se responsabilizan del éxito o el fracaso de la institución con la participación de todos, principalmente empleados, que son el personaje principal en un buen clima organizacional, y por lo tanto, tener un desempeño adecuado, (Furhman, 2001). El clima organizacional es crucial para el correcto funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta que gran parte de la vida de cada individuo se desarrolla dentro de una organización.

En este sentido, analizaremos para este estudio la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo, 2019.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo - 2019?

1.3. Justificación

1) Teórica

En teoría, esta investigación se vuelve más relevante a medida que desarrolla un aspecto de la ciencia al explicar la gestión del clima organizacional, una condición que no se tiene en cuenta en la mayoría de las empresas peruanas. Un gerente o empleado efectivo con un alto coeficiente emocional sabe apreciar su trabajo e intenta hacerlo con más responsabilidad y dedicación.

2) Práctica

En el aspecto práctico se justifica ya que busca determinar el estado actual del clima organizacional de la empresa y presentar propuestas de mejora para el desempeño de cada trabajador y así lograr la satisfacción del personal y por consiguiente la mejora continua en todos los aspectos de la empresa.

3) Social

Visto desde el aspecto social, esta investigación se justifica en que nos permitirá identificar si hay algún defecto en alguna empresa con relación al clima organizacional y como esto afecta al desempeño de los trabajadores, para así brindar soluciones que permitan resolver problemas relacionados a la satisfacción laboral, cumplimiento de metas, objetivos y en general beneficiar a la organización.

4) Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación implica el uso de ciertos métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos disponibles para otros investigadores interesados en examinar estas variables en otros contextos y realidades. La presente investigación propone un método de trabajo para estudiar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, qué podría utilizarse en otros estudios y trabajos de investigación.

1.4. Objetivos

1) Objetivo general

Determinar la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo, 2019.

2) Objetivos específicos

- Determinar el nivel del clima organizacional que perciben los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019.
- Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019.
- Identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del centro de atención telefónica de Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes

1) Antecedentes internacionales

Zans (2017) *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. (Tesis de master). Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua.

El autor concluye

Que el objetivo de la presente investigación fue analizar al clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la facultad regional multidisciplinaria de Matagalpa. El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. La muestra fue de 59 trabajadores y funcionarios. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el mejoramiento del clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad.

Villadiego y Alzate (2017) *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. En la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre del 2016*. (Tesis pregrado). Universidad De Cartagena. Colombia.

El autor concluye

Que esta investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en PETROLEUM & LOGISTICS S.A.S. de la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016. La presente investigación fue de tipo descriptivo de enfoque mixto. La totalidad de los empleados de la organización es de 8 personas, por lo cual no se escogió muestra para esta investigación y se llevó a cabo con el 100% de la población. Se utilizó el cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma A de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial de la Universidad Pontificia Javeriana. Como resultado la investigación arrojó que el desempeño laboral no tiene una gran incidencia en el clima, en comparación con otras variables, pero que sí se deben abordar soluciones para aminorar su riesgo.

2) Antecedentes nacionales

Agreda (2018) *Clima social organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Centro Santa Rosa de Pachacútec Ventanilla-2014* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

El autor concluye

Que la presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la satisfacción laboral y motivación en los trabajadores del Centro Santa Rosa de Pachacutec Ventanilla, 2014. La investigación es de tipo básica, de naturaleza descriptivo – correlacional, el diseño fue no experimental y de corte transversal. La muestra es no probabilística, de tipo censal y asciende a 52 trabajadores. Se aplicaron los siguientes instrumentos para la escala de clima social organizacional de Moos para medir la primera variable y la escala de satisfacción laboral de Sonia Palma para medir la segunda variable. Como resultado se obtuvo que existe relación

significativa entre clima y satisfacción laborales en trabajadores del centro de salud Santa Rosa de Pachacútec en Ventanilla - Callao. Se obtuvo un coeficiente de correlación bajo de $r= 0.372^*$, con una $p=0.007$ ($p < .05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Waldo (2018) *Clima organizacional y desarrollo de habilidades sociales de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa "Inca Garcilaso de la Vega"- Cusco* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

El autor concluye

El estudio tuvo como objetivo determinar en qué medida se relaciona el clima organizacional con el desarrollo de habilidades sociales de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa "Inca Garcilaso de la Vega"-Cusco. Metodológicamente esta investigación es de tipo básico descriptivo, cuyo diseño planteado es no experimental, correlacional transversal, tiene la intención de recoger datos mediante el uso de la encuesta para la variable clima organizacional y habilidades sociales y como instrumento el cuestionario para ambas variables, obteniéndose un coeficiente de confiabilidad de Alfa de Crombach 0.801 y 0.735 respectivamente. La población estuvo constituida por 32 docentes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico condicional. Los resultados fueron que sobre la relación que existe entre el Clima Organizacional y Habilidades Sociales en los docentes, se observa que en la dimensión de comunicación entre los agentes educativos y habilidades sociales básicas se tiene 0,000 debido a que su valor es constante, entre la dimensión de conflicto y cooperación y habilidades sociales básicas 9,324 y el grado de libertad de 1,36; en estructura y organización con habilidades sociales básicas se tiene 0,970 e igual grado de libertad, de cuyos resultados se manifiesta que se prueba que existe una relación significativa entre las dimensiones mencionadas.

3) **Antecedentes locales**

Inglessi y Mimbela (2017) *El clima laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores de la empresa Tai Loy S.A. local El Golf de la ciudad de Trujillo en el I trimestre del año 2017.* (Tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.

El autor concluye

Que el objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa Tai Loy S.A. local el Golf de la ciudad de Trujillo en el I Trimestre del año 2017, en el cual se evidenció el impacto que este tiene en los colaboradores de dicha empresa. La metodología empleada en la investigación fue la encuesta como técnica y los tests como instrumentos de aplicación de estas, además se realizó una entrevista para obtener datos adicionales que ayudaron con la investigación. La primera población de estudio estuvo constituida por 15 trabajadores, los mismos que fueron considerados como muestra a tratar, de los cuales nuestra población y muestra uno fueron los 14 colaboradores y la segunda población y muestra fueron los jefes inmediatos más el administrador. Mediante la utilización de métodos estadísticos la investigación concluye que no existe dicha relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores en esta empresa, salvo en una de las dimensiones que es Remuneración; por lo que infiere que existe estímulos externos que impulsan el desempeño sin ser consecuencia de un buen clima laboral.

Alcántara (2015) *Estrategia integral de gestión de personas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguridad Zeus Security And Service Sac.* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.

El autor concluye

Que esta investigación tuvo como objetivo general determinar la relación sinérgica de la Estrategia Integral de Gestión de Personas con el Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Zeus Security and Service SAC. El diseño de investigación fue Transaccional descriptivo-correlacional. Del personal que labora en la empresa Zeus, se consideró a la población de administrativos, supervisores y agentes de vigilancia privada con un total de 134, de los cuales se obtuvo una muestra de 66 trabajadores; con la aplicación del muestreo probabilístico: muestreo estratificado. Entre las técnicas para recolectar los datos, se emplearon 1 encuesta para el personal administrativo, supervisor y agente de vigilancia, constituida por 22 preguntas; una entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos y al Gerente de Operaciones. Los resultados determinaron que la Estrategia Integral de Gestión de Personas se relaciona sinérgicamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguridad Zeus Security and Service SAC.

2.2. Marco teórico

1) Clima organizacional

Domínguez L., Ramírez A., y García A., (2013) que “el clima organizacional se fundamenta en las percepciones individuales, frecuentemente se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos característicos de la vida en la organización, se refieren a las situaciones actuales dentro de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral”. (p.14)

Mostrar interés por “la mejora del clima organizacional es fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral, ya que este es definido como una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización experimentado por sus miembros, y que influye en la conducta de estos”. (Tenazoa, Oswaldo & Rivera, 2015).

Ya que “no monitorear este clima puede acarrear que los empleados abandonen la institución, debido a que se presentan dificultades que puedan generar un ambiente tenso” (Bolaños & Franco, 2017, p.32).

Finalmente, Pastor (2018) indica que el clima organizacional es “el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización”. (p.24)

a) Características del clima organizacional

Goncalvez, citado por (Flores, 2018) menciona que el clima organizacional tiene las siguientes características: “su percepción es directa o indirecta por los individuos, influye sobre la conducta laboral, el clima es pieza importante entre los factores del sistema organizacional y comportamiento individual, la estructura,

propiedades organizacionales, los trabajadores dentro de la organización forman un medio interdependiente altamente eficiente”. (p.32)

Desde otra perspectiva, De la Cruz & Human (2016) menciona que existen nueve aspectos que determinan y explicarían el clima de una organización, estos son:

1. Estructura: “Representa la percepción que tiene los miembros de la organización, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado”.
2. Responsabilidad (Empowerment): “Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo”.
3. Recompensa: “Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo”.
4. Desafío: “Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos”.
5. Relaciones: “Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados”

6. Cooperación: “Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores”.
7. Estándares: “Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento”.
8. Conflictos: “Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”.
9. Identidad: “Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (p.28).

b) Tipos de clima organizacional

Respecto a los tipos de clima organizacional, Brunet (2014) menciona que existen cuatro puntos, estos son los siguientes:

- Clima de tipo Autoritario (Explotador), donde “la gerencia no confía en sus trabajadores, así mismo su comunicación es nula más que en forma de normas y de instrumentos delimitados. Los trabajadores laboran en un ambiente de miedo, amenazados ocasionalmente de estímulos (recompensas)”.
- Clima de tipo Autoritario (Paternalista), en el cual “la gerencia confía de forma flexible con sus trabajadores, este clima trabaja en base a las necesidades sociales de sus trabajadores, siendo su impresión de un ambiente constante y ordenado”.

- Clima de tipo participativo (Consultivo), donde “la gerencia confía en sus empleados, deja que sus empleados tomen decisiones específicas por lo que se le va delegando funciones basadas en confianza”.
- “Clima de tipo participativo (Participativo en grupo), la gerencia confía plenamente con sus recursos humanos, existe una relación de compañerismo entre los recursos humanos de la organización sean superiores o subordinados, los empleados crean un equipo para lograr los objetivos” (p.25).

c) Teorías del clima organizacional

Teoría de Likert

Brunet, citado por (Flores, 2018) menciona que “para Likert la conducta de los empleados es ocasionado por el comportamiento administrativo, condiciones organizacionales y también por su percepción, capacidad y valores. Podemos mencionar que el comportamiento del individuo dentro de su organización estará en función de la percepción que obtenga del medio que lo rodea” (p.29).

Los tres aspectos que fijan las particularidades de una organización son:

1. Variables causales

Flores (2018) menciona que “están compuestas por la estructura y su administración de la organización, distinguiéndose por dos rasgos, el primero es que pueden modificarse y agregar nuevos componentes por los individuos de la organización y la segunda es que son variables independientes que si se cambian ocasionaría que se alteren otras variables” (p.36).

Por otro lado, Pastor (2018) afirman que “son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización a los responsables” (p.11).

2. Variables intermedias

Flores (2018) indica que “la componen los procesos organizacionales. Reflejan la situación interna de la organización, como estimulaciones, actitudes, toma de decisiones, etc.” (p.19)

Así también, Pastor (2018) indica que “estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.” (p.34)

3. Variables finales

Flores (2018) afirma que estas variables “expresan los resultados logrados por la compañía, como ganancias, gastos de la empresa, productividad, etc.” (p.21)

Añade Flores (2018) que estas “son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas”. (p.25)

Teoría de Sonia Palma “Escala CL – SPC”

Palma, citada por (Pastor, 2018) menciona que existen cinco factores que determinan el clima organizacional en una empresa, estos son:

1. Realización personal o autorrealización: “Se refiere a la apreciación que presenta el trabajador respecto a las posibilidades que ofrece el medio laboral para el desarrollo personal y profesional concerniente a la tarea que realiza y con perspectiva de futuro, de tal modo que les permita crecer y sentirse realizados”.
2. Involucramiento laboral: “Se refiere a la identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr las metas establecidas, y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio”.
3. Supervisión: “En esta dimensión se proporcionan apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral. La presencia de una supervisión crea en muchos de los colaboradores grados de tensión que mejoran su desempeño laboral”.
4. Comunicación: Se refiere a “la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización. El desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre colaboradores, pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando, ya que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de sección”.
5. Condiciones laborales: Se refiere al “reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y

psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para desempeñar el trabajo de la mejor manera”. (p.37)

d) Importancia del clima organizacional

Brunet (2014) menciona que hay que darle importancia al clima organizacional, puesto que “nos permite evaluar, diagnosticar y dar solución a las actitudes que no suman, es decir, negativas en la organización, aporta a que el administrador realice los cambios generales y específicos de como dirigirá la intervención para la mejora del clima organizacional, sirve para intuir las dificultades que puedan surgir dentro de la organización y además seguir el desarrollo de la organización”. (p.23) Por lo tanto, concluimos que conocer el estado del clima organizacional es importante, puesto que tiene un efecto en la productividad, desempeño, motivación y comportamiento de los empleados.

Según Benítez (2012) evaluar el clima organizacional debe servir para “definir las políticas, acciones de vigilancia y desarrollo del Área de Recursos Humanos y definir los juicios de evaluación del liderazgo” (p.10).

e) Dimensiones del clima organizacional

Relaciones

Elton (2019) menciona que las relaciones humanas son indispensables para la construcción de una sociedad. Los componentes que son importantes en cada tipo de relación humana dependerán de su naturaleza amorosa, familiar, afectiva o utilitaria. (p. 1)

Autorrealización

Sabater (2018) menciona que la autorrealización es poder alcanzar nuestras necesidades más elevadas, ya sea estatus social, aspiraciones afectivas, cumplimiento de metas. Es también haber definido el significado de la vida para nosotros y hacerlo nuestro, y dedicar el día a día a este ideal (p. 4).

2) Desempeño de los trabajadores

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que “es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual” (p.24).

“La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos” (De la cruz & Huaman,2016, p.24).

a) Teorías del desempeño laboral

Marulanda, citado por (Flores, 2018), menciona que “esta teoría atribuida a V. Vroom en 1964, la teoría dice que el trabajador dentro de la organización se estimula para realizar un elevado nivel de esfuerzo, entiende que su esfuerzo traerá consigo una positiva valoración de desempeño dando como resultado la mejor recompensa y a su vez esto logrará la satisfacción de metas personales del empleado”.

b) Conductas que constituyen en desempeño laboral

Robbins y Judge (2013) explican que “en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral”, estos son los siguientes:

1. Desempeño de las tareas: “Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas”.
2. Civismo: “Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo”.
3. Falta de productividad: “Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia”.

c) Factores que influyen en el desempeño laboral

Barcelo (2017) menciona que los factores que influyen en el desempeño laboral son los siguientes:

a) La motivación

En primer lugar, la motivación sin duda es uno de los factores claves que inciden en el desempeño laboral. Y

sabiendo que la motivación no es algo que dependa exclusivamente de la organización, ya que sabemos que hay también una motivación intrínseca que depende de cada uno de nosotros, lo cierto es que cuando no sientes que tu trabajo tiene valor y razón de ser, probablemente te cueste mucho más ejecutarlo.

b) Clima laboral

En segundo lugar, el clima organizacional es otro factor determinante en nuestro rendimiento. A todos nos gusta trabajar teniendo un buen clima laboral que nos de tranquilidad y donde podamos expresarnos libremente y sentirnos bien. Cuando no se respira un buen clima organizacional, el rendimiento baja considerablemente.

c) La comunicación

Otro factor determinante para un buen rendimiento es la comunicación en el seno de la empresa. Si no existe una buena comunicación o si esta solo existe en una dirección, es muy probable que el rendimiento de los trabajadores disminuya. Está demostrado que aquellas organizaciones en las que la comunicación es abierta y fluye en todas las direcciones, los trabajadores son más felices y rinden más.

d) Los horarios

Los horarios también son un factor determinante. Afortunadamente desde hace algunos años aquella idea de que trabajar más horas suponía rendir más ha ido cambiando. Esto ha llevado a muchas organizaciones a plantearse este tema de los horarios e introducir cambios como una mayor flexibilidad o las reducciones de jornada. Muchas empresas van introduciendo también el trabajar desde casa, desterrando aquella máxima de que la presencialidad en la oficina era fundamental. Lo cierto y

verdad es que trabajar demasiadas horas puede resultar contraproducente.

e) Factores ambientales

Factores ambientales o higiénicos. Desde que la prevención de riesgos laborales alcanzó la importancia que siempre debió tener, los factores ambientales e higiénicos son considerados también fundamentales para un buen rendimiento. El clima (frío o calor excesivos afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la ergonomía y todo aquello que afecte a la salud física o mental del trabajador se considera clave para su rendimiento.

f) Desarrollo profesional

Desarrollo profesional y promoción de los empleados; las plantillas rígidas son otro factor que sin duda afecta al rendimiento del trabajador. Para incentivar y motivar a los empleados se debe promoverlos. Deben tener la posibilidad de desarrollarse profesionalmente a través de planes de carrera que aumenten su motivación y su rendimiento.

g) Herramientas necesarias

No disponer de las herramientas necesarias para realizar las tareas es otro motivo que provoca la falta de rendimiento. Para poder ejecutar las tareas de nuestro trabajo debemos disponer de todas las herramientas necesarias. La falta de medios lleva consigo la falta de rendimiento. (p.4)

d) Importancia del desempeño laboral

Los autores De la cruz & Huaman (2016) indican que “es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requeridas para un programa de selección,

desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador es el fenómeno de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos” (p.12).

e) Características del desempeño laboral

De la cruz & Huaman (2016) menciona que las características son las siguientes: adaptación, capacidad de acomodarse a otros ambientes de trabajo y con diferentes remuneraciones, responsabilidades e individuos, comunicación, capacidad que una persona expresa sus ideas de manera efectiva, conocimiento, capacidad de estar atento de los progresos y estilos actuales, estándares de trabajo, trabajo en grupo, desenvolverse eficazmente en equipo para alcanzar metas institucionales, desarrollo de talento, al desarrollo de habilidades y competencias de los miembros de un equipo, maximizar el desempeño” (p.22)..

f) Evaluación del desempeño laboral

De la cruz & Huaman (2016), indica las principales razones por las que las organizaciones evalúan el desempeño de sus trabajadores, como son: “recompensa, permite realizar aumentos de remuneraciones, promociones, etc, realimentación, sirve para obtener información de la apreciación que tienen los individuos con las que interactúa, su desempeño, actitudes y competencias, desarrollo, que los individuos dentro de la organización conozcan sus puntos fuertes y débiles, relaciones, mejorar la interacción

entre los trabajadores, percepción, se refiere a que el trabajador tenga medios para saber lo que los otros piensas de él, potencial de desarrollo, asesoría, realizar la evaluación ofrece a los miembros del directorio, etc. información que servirá para sugerir y orientar a sus trabajadores” (p.24).

a. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

De la cruz & Huaman (2016) mencionan que “en forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para: el mejoramiento del desempeño laboral, reajustar las remuneraciones, ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas, la rotación y promoción de colaboradores y detectar necesidades de capacitación de los colaboradores” (p.22).

g) Dimensiones de desempeño laboral

Desempeño Intra - rol

Naranjo & Metaute (2016) indican que también es conocido como rendimiento de tarea o intra – rol, se refiere “a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales y se compone de diferentes elementos como posesión de los conocimientos habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las tareas formación para otros trabajos o actualización para los cambios en las demandas de las mismas tareas y aplicación del conocimiento tareas y técnicas para conseguir los objetivos organizacionales” (p.18).

Desempeño Extra – rol

La segunda dimensión es el rendimiento contextual extra – rol, Naranjo & Metaute (2016) mencionan que “este tipo tiene conductas que la organización no exige de manera formal pero que son necesarias para su éxito y se caracteriza por ser

voluntarias, es decir, no están ligadas a las obligaciones del puesto, además son intencionales, lo que quiere decir, es que el individuo es quien decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos, también se sabe que son positivas puesto que lo que se busca es beneficiar a la organización y finalmente se sabe que son desinteresadas ya que la principal motivación no es un bien personal” (p.28).

3) Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral

De la cruz & Huaman (2016) menciona que “la estructura y el proceso organizacional interactúan con la personalidad de cada miembro del personal y genera las percepciones que tiene de su organización, además el rendimiento laboral está en función de las capacidades individuales y del clima de la organización, puesto que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros, el clima organizacional es de gran importancia en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior” (p.43)

2.3. Marco conceptual

1) Organización

García (2017) menciona que una organización es un sistema definido para conseguir ciertos objetivos. Estos sistemas pueden estar compuestos por otros subsistemas vinculados que desempeñan funciones concretas. También se puede definir como un grupo social integrado por personas, tareas y administración, que se relacionan entre sí dentro de una estructura sistemática con el propósito de alcanzar unas metas (p.2).

2) Innovación

En la 3ª. Edición del Manual de Oslo (2018) define la innovación “como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores” (p.3).

3) Proactividad

García (2017) afirma que la proactividad se refiere a la actitud que asumen ciertas personas para atender a situaciones o tareas que precisan de ser controladas, una gestión responsable y de una alta capacidad de respuesta (p.13).

4) Control

García (2017) control puede ser el dominio sobre algo o alguien, una forma de fiscalización, un mecanismo para regular algo manual o sistémicamente o un examen para probar los conocimientos de los alumnos sobre alguna materia (p.7).

5) Eficiencia

García (2017) menciona que la eficiencia se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos (p.6).

6) Eficacia

García (2017) indica que la eficacia es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos (p.6).

2.4. Hipótesis

El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo, 2019.

2.5. Variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLES por investigar	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variables	Escala de medición
VARIABLE INDEPENDIENTE						
Clima organizacional	Domínguez L., Ramírez A., y García A., (2013) que “el clima organizacional se fundamenta en las percepciones individuales, frecuentemente se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos característicos de la vida en la organización, se refieren a las situaciones actuales dentro de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral”.	La escala de WES (Work Environment Scale) desarrollada por Moos (2008) “operacionaliza el clima social organizacional en el trabajo bajo tres dimensiones: relaciones, autorealización y estabilidad/cambio”.	Relaciones Auto realización Estabilidad / Cambio	Implicación Cohesión Apoyo Autonomía Organización Presión Claridad Control Innovación Comodidad	Cualitativos	Escala de Likert
VARIABLE DEPENDIENTE						
Desempeño laboral	Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que “es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual” (p.24).	De acuerdo con Gil (2018) operacionaliza el desempeño “como la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado”. En la misma línea Gil (2008) afirma que el desempeño laboral “es el trabajo que puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (desempeño intrarrol), la realización de actividades extras que agregan valor (desempeño extrarrol) o actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización”.	Desempeño Intrarrol Desempeño Extrarrol	Conocimiento y destrezas Beneficio Consideración Cortesía Eficacia Satisfacción y lealtad Compromiso Esfuerzo Resolución de problemas Proactividad Autoconocimiento Eficiencia	Cualitativos	Escala de Likert

Fuente: Datos de investigación secundaria

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

1) Tipo

La investigación fue de tipo Básica, nivel correlacional.

3.2. Población y muestra

1) Población

La población se define como la totalidad de valores posibles (mediciones o conteos) de una característica particular de un grupo especificado que se desean estudiar en momento determinado.

La población estuvo constituida por 55 empleados del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019.

2) Muestra

Cuando la población objeto de estudio, es conocida por el investigador, es menor a 100 y además es posible ubicar a todas las personas que conforman dicha población, el investigador tendrá como muestra el total de población. Por lo tanto, la muestra estuvo conformada por 55 empleados del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019.

3) Marco de muestreo

El marco de muestreo fue el conjunto de empleados del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019.

4) Unidad de análisis

La unidad de análisis fue cada uno de los empleados del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

a) Técnica:

La Encuesta: esta técnica consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

La técnica que se utilizó en la investigación para la recolección de datos fue a través de la encuesta, se elaboró un cuestionario, los datos se obtuvieron a partir de la muestra de 55 empleados del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019.

b) Instrumento:

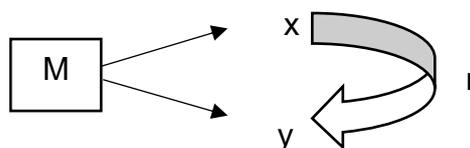
El cuestionario: es un formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado llena por sí mismo.

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario estructurado para conocer las opiniones y actividades de los empleados del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019.

3.4. Diseño de investigación

El diseño de contrastación fue no experimental, con corte transversal y de tipo básica correlacional.

Esquema:



Dónde:

M : Los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, agencia Trujillo.

x : El clima organizacional

y : Desempeño de los trabajadores.

r : La relación en las variables

3.5. Procesamiento y análisis de datos

Después de recoger los datos, mediante el instrumento del cuestionario; los cuales fueron incorporados o ingresados al programa computarizado Excel, se utilizó la estadística descriptiva y analítica, y con ellos se hicieron los cruces necesarios que consideran la hipótesis.

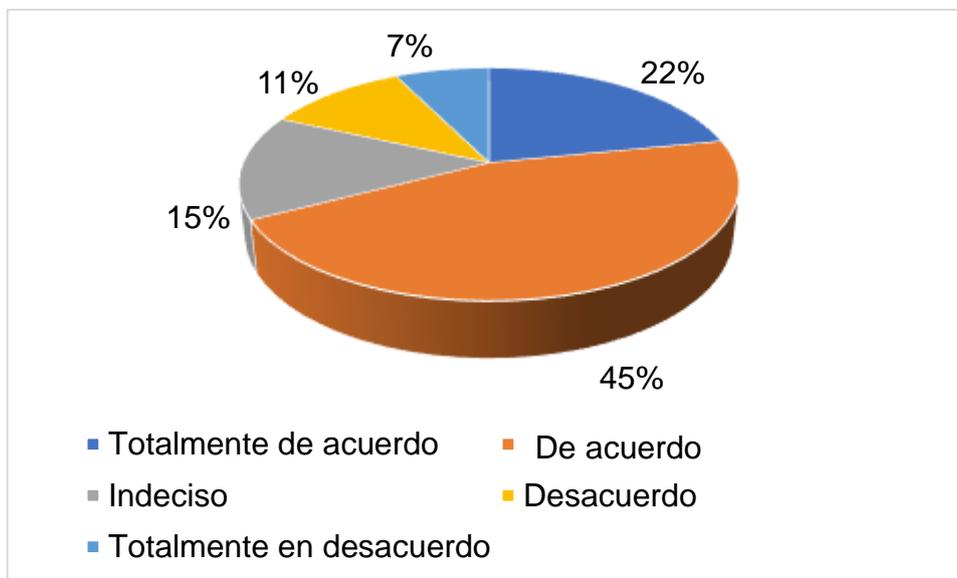
Para analizar la información obtenida de la investigación se realizó: análisis documentario, indagación, conciliación de datos, tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes y formulación de gráficos. Además, se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos: ordenamiento y clasificación, procesamiento manual y proceso computarizado con herramientas de Office.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

Primer objetivo específico: Determinar el nivel del clima organizacional que perciben los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019.

Figura 1. Relaciones

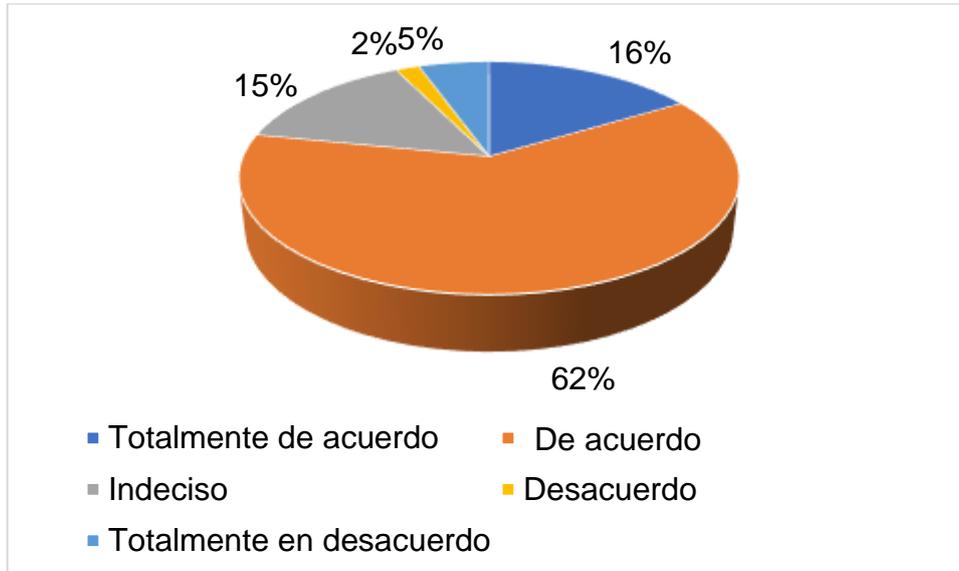


Fuente: encuestas

Elaboración: propia de los investigadores

Interpretación: en la figura 1 se observa que un 45% de los encuestados está de acuerdo con que se sienten integrados en el trabajo, con que existen relaciones de amistad, apoyo y con que la dirección centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019 brinda estímulo laboral y/o personal, así mismo un 22% está totalmente de acuerdo, un 15% mantiene una posición indecisa, un 11% está en desacuerdo y un 7% totalmente en desacuerdo.

Figura 2. Autorealización

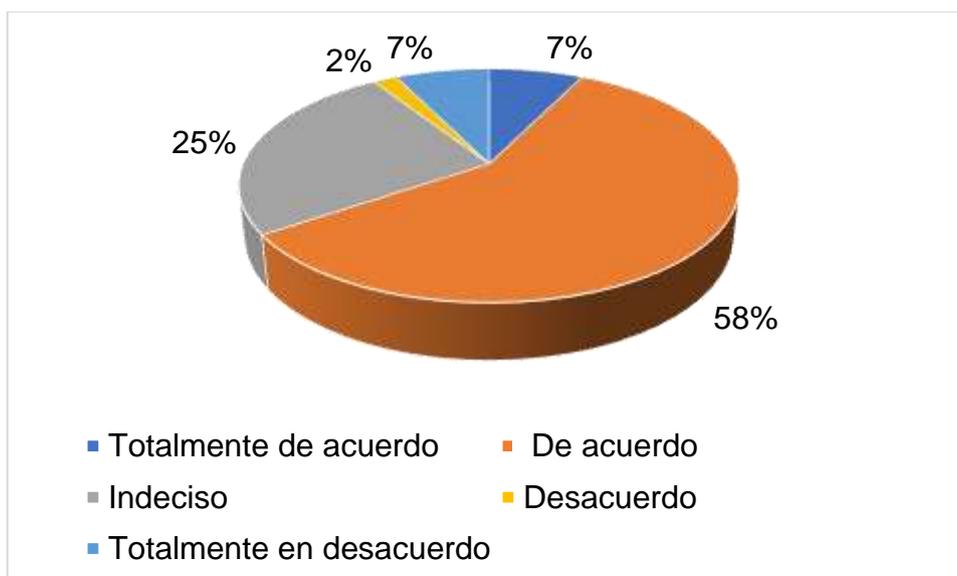


Fuente: encuestas

Elaboración: propia de los investigadores

Interpretación: en la figura 2 se observa que un 62% de los encuestados están de acuerdo con que el centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, los anima a ser independientes en sus acciones y a tomar decisiones en base a ellas, con que el clima organizacional del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019 estimula la planificación y eficacia de su trabajo y con que las demandas de su trabajo son altas y el tipo de presión domina el ambiente de su área de trabajo, así mismo un 16% está totalmente de acuerdo, un 15% mantienen una posición indecisa, un 5% está totalmente en desacuerdo y un 2% está en desacuerdo.

Figura 3. Estabilidad - Cambio



Fuente: encuestas

Elaboración: propias de los investigadores

Interpretación: en la figura 3 se puede observar que un 58% de los encuestados está de acuerdo con que saben a qué atenerse en su rutina diaria, la forma explícita de las reglas y políticas de su área de trabajo, con que el jefe superior utiliza las reglas para tener controlado a los trabajadores, con que ponen énfasis en la variedad, el cambio y nuevos enfoques en la realización de su trabajo y que existe una relación entre la medida en que el entorno físico contribuye a que el entorno de trabajo sea agradable, así mismo un 7% está totalmente de acuerdo, un 25% están indecisos, un 7% está totalmente en desacuerdo y un 2% está en desacuerdo.

Objetivo N°1. En respuesta al primer objetivo específico, se observa la siguiente tabla en la cual se han agrupado los resultados de las dimensiones relacionadas a la variable clima organizacional.

Tabla 2. Nivel de clima organizacional

Descripción	N°	%
Muy bueno	4	7%
Bueno	40	73%
Regular	7	13%
Malo	2	4%
Muy malo	2	4%
Total	55	100%

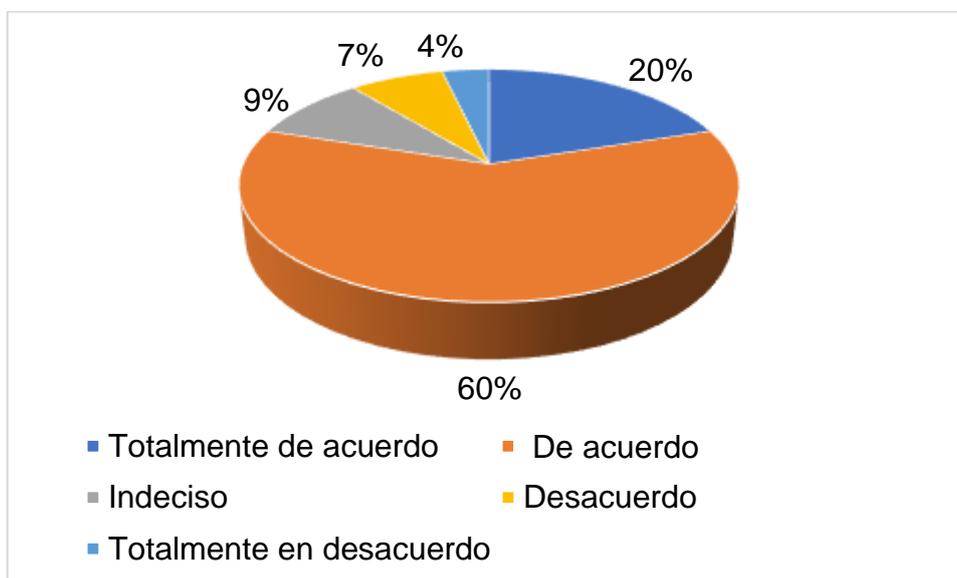
Fuente: encuestas

Elaboración: propias de los investigadores

Interpretación: en la tabla 2 se puede observar de forma consolidada las respuestas obtenidas, de las cuales se evidencia que según un 73% de las encuestas indica que el nivel clima organizacional que perciben los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019, es bueno, un 13% el nivel es regular, un 7% el nivel es muy bueno, por otro lado, un 4% el nivel es malo y otro 4% manifiesta un nivel muy malo.

Segundo objetivo específico: Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo - 2019.

Figura 4. Desempeño intra - rol

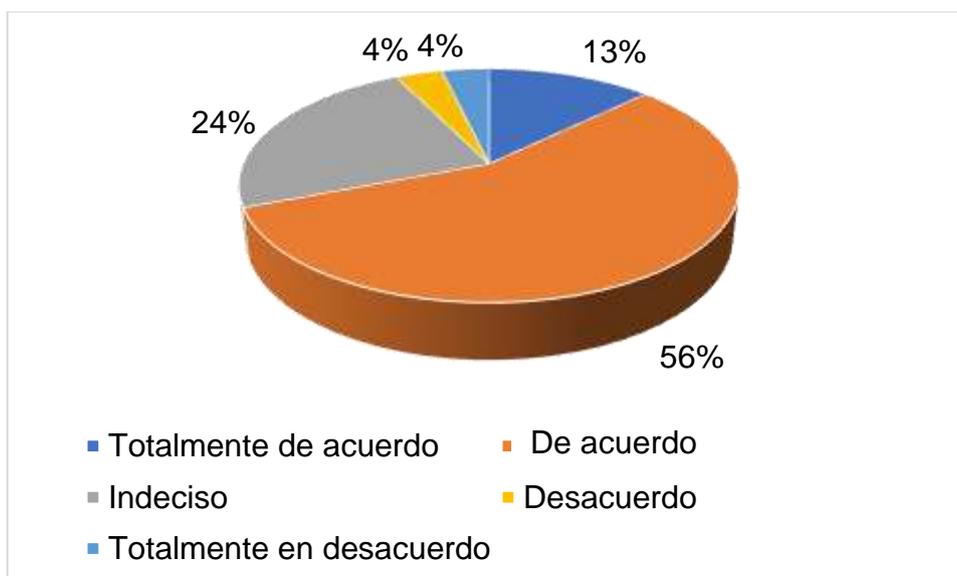


Fuente: encuestas

Elaboración: propias de los investigadores

Interpretación: en la figura 4 se puede observar que un 60% de los encuestados está de acuerdo con que ofrecen sus conocimientos o destrezas necesarias para solucionar los problemas en su área de trabajo, con que informan las cosas que puedan ser de beneficio para sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato superior, informan las cosas poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales, muestran consideración por los demás, expresan satisfacción y lealtad más allá de momentos y circunstancias, muestran compromiso con la misión de la empresa, sus objetivos y asumen los roles que se le asignan de forma rápida, así mismo un 20% está totalmente de acuerdo, un 9% está indeciso, un 7% está en desacuerdo y un 4% está totalmente en desacuerdo.

Figura 5. Desempeño extra - rol



Fuente: encuestas
Elaboración: propias de los investigadores

Interpretación: en la figura 5 se puede observar que un 56% de los encuestados está de acuerdo con que trabajan más de lo que se les pide, afrontan los problemas de la empresa de forma calmada, toman la iniciativa con el objetivo de conseguir los fines de la empresa, también desarrollan su propio conocimiento aprovechando las oportunidades de la empresa y con que asumen el trabajo extra a costa de su propio tiempo y esfuerzo, así mismo un 13% está totalmente de acuerdo, un 24% está indeciso al respecto, mientras que un 4% está en desacuerdo y un 4% está totalmente en desacuerdo.

Objetivo N°2. En respuesta al segundo objetivo específico, se observa la siguiente tabla en la cual se han agrupado los resultados de las dimensiones relacionadas a la variable desempeño laboral.

Tabla 3. Nivel de desempeño laboral

Descripción	N°	%
Muy bueno	5	9%
Bueno	39	71%
Regular	8	15%
Malo	2	4%
Muy malo	1	2%
Total	55	100%

Fuente: encuestas

Elaboración: propias de los investigadores

Interpretación: en la tabla 3 se puede observar de forma consolidada las respuestas obtenidas, de las cuales se evidencia que según un 71% de las encuestas el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019, es bueno, según un 9% el nivel es muy bueno, un 15% el nivel es regular, por otro lado, un 4% el nivel es malo y el 2% manifiesta un nivel muy malo.

Tercer objetivo específico: Identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores.

Tabla 4. Tau-b y Tau-c de Kendall

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0.497	0.106	3.400	0.001
	Tau-c de Kendall	0.283	0.083	3.400	0.001
	Correlación de Spearman	0.529	0.111	4.535	,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0.603	0.144	5.499	,000 ^c
N de casos válidos		55			

Fuente: SPSS

Interpretación: en la tabla 4 se muestran los resultados de la aplicación de las pruebas tau-b y tau—c de Kendall y la correlación de Spearman. Las pruebas Tau-b y Tau-c de Kendall obtuvieron los siguientes valores, 0.497 y 0.283 respectivamente, lo que nos indica una moderada correlación entre las variables, así mismo, la prueba de correlación de Spearman obtuvo el valor de 0.529, la cual indica una correlación positiva moderada.

Comprobación de hipótesis

Objetivo general: Determinar la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo, 2019.

Hipótesis: El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo, 2019.

Tabla 5. Prueba Chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54,149 ^a	16	0.000
Razón de verosimilitud	27.685	16	0.034
Asociación lineal por lineal	19.615	1	0.000
N de casos válidos	55		

Fuente: SPSS

Interpretación: en la tabla 5 se muestra la aplicación de la prueba chi-cuadrado, esta obtuvo un valor chi-cuadrado de 54.149, al ser mayor que el valor tabulado, se acepta la hipótesis planteada, así mismo, el valor es de $0.000 < 0.05$, por lo tanto, se comprueba que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo - 2019.

4.2. Discusión de resultados

El objetivo general de la presente tesis fue determinar la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo, 2019. Para el cumplimiento de este objetivo, se procedió a realizar la prueba de chi-cuadrado con la finalidad de comprobar la hipótesis que se había planteado inicialmente, la cual fue: El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo, 2019, una vez aplicada la prueba esta arrojó un valor de 54.149, al ser mayor que el valor tabulado, se acepta la hipótesis planteada, así mismo, el valor es de $0.000 < 0.05$, por lo tanto, se comprueba que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo, 2019; resultado que se asemeja al obtenido por Waldo (2018) en su investigación *Clima organizacional y desarrollo de habilidades sociales de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa “Inca Garcilaso de la Vega”-Cusco*, en la cual encontró un valor de la chi-cuadrado de 9,324 y el grado de libertad de 1,36; por lo tanto, se prueba que existe una relación significativa entre las variables. Así mismo, se apoya en el aporte teórico de Brunet (2014) quien menciona que el clima organizacional es importante, puesto que tiene un efecto en la productividad, desempeño, motivación y comportamiento de los empleados.

El primer objetivo específico: Determinar el nivel del clima organizacional que perciben los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo - 2019. Al respecto en la figura 1 se observa que un 45% de los encuestados está de acuerdo con que se sienten integrados en el trabajo, con que existen relaciones de amistad y apoyo y con que la dirección del Banco de Crédito del Perú brinda estímulo laboral y/o personal, en la figura 2 se observa que un 62% de los encuestados están de acuerdo con que el centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú los anima a ser independientes en sus acciones y a tomar decisiones en base a ellas, con que el clima organizacional del Banco de Crédito del Perú, estimula la planificación y

eficacia de su trabajo y con que las demandas de su trabajo son altas y el tipo de presión domina el ambiente de su área de trabajo y en la figura 3 se puede observar que un 58% de los encuestados está de acuerdo con que saben a qué atenerse en su rutina diaria y la forma explícita de las reglas y políticas de su área de trabajo, con que el jefe superior utiliza las reglas para tener controlado a los trabajadores, con que ponen énfasis en la variedad, el cambio y nuevos enfoques en la realización de tu trabajo y con que existe una relación donde el entorno físico contribuye a que el entorno de trabajo sea agradable. Para el cumplimiento de este objetivo, se realizó la consolidación de todas las preguntas relacionadas a la variable clima organizacional, por ello, en la tabla 2 se puede observar de forma consolidada las respuestas obtenidas, de las cuales se evidencia que según un 73% de las encuestas el nivel clima organizacional que perciben los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019, es bueno, un 13% el nivel es regular, un 7% el nivel es muy bueno, por otro lado, un 4% el nivel es malo y otro 4% manifiesta un nivel muy malo, resultado que concuerda con el obtenido por Zans (2017) quien indica que el clima organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo; al respecto Flores (2018) indica que el clima organizacional influye sobre la conducta laboral, pues el clima es pieza importante entre los factores del sistema organizacional y comportamiento individual, la estructura, propiedades organizacionales, los trabajadores dentro de la organización forman un medio interdependiente altamente eficiente.

El segundo objetivo específico: Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019. Al respecto en la figura 4 se puede observar que un 60% de los encuestados está de acuerdo con que ofrecen sus conocimientos o destrezas necesarias para solucionar los problemas en su área de trabajo, con que informan las cosas que puedan ser de beneficio para sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato superior, también informan las cosas poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales, además muestran consideración por los demás, con que expresan satisfacción y lealtad más allá de momentos y

circunstancias, con que muestran compromiso con la misión de la empresa y sus objetivos y asumen los roles que se le asignan de forma rápida y en la figura 6 se puede observar que un 56% de los encuestados está de acuerdo con que trabajan más de lo que se les pide, también afrontan los problemas de la empresa de forma calmada, con que desarrollan su propio conocimiento aprovechando las oportunidades de la empresa y además asumen el trabajo extra a costa de su propio tiempo y esfuerzo. Para el cumplimiento de este objetivo se realizó la consolidación de todas las preguntas relacionadas a la variable desempeño laboral, por ello, en la tabla 3 se puede observar de forma consolidada las respuestas obtenidas, de las cuales se evidencia que según un 71% de las encuestas el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo – 2019, es bueno, un 9% el nivel es muy bueno y según un 15% el nivel es regular, por otro lado, un 4% el nivel es malo y un 2% manifiesta un nivel muy malo, al respecto De la cruz & Huaman (2016) menciona que el desempeño laboral se basa en la adaptación, capacidad de acomodarse a otros ambientes de trabajo y con diferentes remuneraciones, responsabilidades e individuos, comunicación, capacidad que una persona expresa sus ideas de manera efectiva, conocimiento, capacidad de estar atento de los progresos y estilos actuales, estándares de trabajo, trabajo en grupo, desenvolverse eficazmente en equipo para alcanzar metas institucionales, desarrollo de talento, al desarrollo de habilidades y competencias de los miembros de un equipo para maximizar el desempeño.

El tercer objetivo específico: Identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. Para el cumplimiento de este objetivo se llevó a cabo la prueba de Tau-b, Tau-c de Kendall y la Correlación de Spearman para conocer el nivel de correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, por ello, en la tabla 4 se muestran los resultados de la aplicación de las pruebas tau-b y tau-c de Kendall y la correlación de Spearman. Las pruebas Tau-b y Tau-c de Kendall obtuvieron los siguientes valores, 0.497 y 0.283 respectivamente, lo que nos indica una moderada correlación entre las variables, así mismo, la prueba de correlación de Spearman obtuvo el valor de 0,529, la cual indica

una correlación positiva moderada, resultado que se asemeja al que obtuvo Zans (2017) quien encontró que el mejoramiento del Clima Organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad.

CONCLUSIONES

- 1) El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo - 2019, según la aplicación de la prueba chi-cuadrado, que obtuvo un valor chi-cuadrado de 54.149, mayor al tabulado y una significancia de $0.000 < 0.05$.
- 2) El nivel clima organizacional que perciben los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo - 2019, es bueno según un 73% de los encuestados.
- 3) El nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo - 2019, es bueno según un 71% de los encuestados.
- 4) Existe una correlación positiva moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú, Agencia Trujillo - 2019, según la prueba Tau-b y Tau-c de Kendall con valores, 0.497 y 0.283 y Spearman con un valor de 0,529.

RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda seguir fomentando y crear un entorno de trabajo interesante, el cual inspire a los empleados a disfrutar de la diversión del trabajo, que puede generar grandes beneficios, pues los trabajadores felices son empleados y personas leales pueden hacer cosas increíbles y desempeñarse adecuadamente en su área de trabajo.
- 2) Para seguir mejorando el clima organizacional se recomienda crear un ambiente de apoyo y motivación para los trabajadores, así mismo se debe propiciar la flexibilidad en el centro de trabajo para que los empleados puedan tener un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral.
- 3) Respecto a la mejora del desempeño laboral se recomienda seguir fortaleciendo el clima organizacional, coordinar adecuadamente el trabajo dentro de la empresa, dando a conocer a cada uno de los empleados sus actividades específicas y además comunicando de forma clara los objetivos de la organización para que todos se enfoquen en un mismo objetivo.
- 4) Ya que existe una relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores, se recomienda que se reconozcan los logros de los trabajadores con frecuencia para que ellos se sientan más motivados, de este modo se creará un clima organizacional positivo y esto motivará a los trabajadores a sobresalir en sus actividades.

REFERENCIAS

- Banco de Crédito del Perú. (2018). *Reporte anual*. Lima, Perú.
- Furhman, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento de los individuos en las organizaciones*. México DF, México: Oxford.
- Barcelo, J. (2017). *7 factores que afectan al rendimiento laboral*. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/>
- Bolaños B. & Franco, D. (2017). *Clima e identificación organizacionales en empleados de una empresa de la ciudad de Cali*.
- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México.: Editorial Trillas S.A.
- García, I. (2017). *Definición de organización*. Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/organizacion>
- Manual de Oslo (2018). *“Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación”* 3era. ed. Madrid: Comunidad de Madrid. p.49
- Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. México: Pearson Educación, México.
- Sabater, V. (2018). *La teoría de la autorrealización: la clave del potencial humano*. Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-la-autorrealizacion-la-clave-del-potencial-humano/>

Revistas / Artículos

- Elton, G. (2019). *Significado de las relaciones humanas*. Recuperado de: <https://www.significados.com/relaciones-humanas/>
- Domínguez, L. Ramírez, A., y García, A. (2013). *El clima laboral como elemento del compromiso organizacional*. Revista Nacional de Administración 4º Edición

Tesis

- Agreda (2018) *Clima social organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Centro Santa Rosa de Pachacútec Ventanilla - 2014* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Alcántara (2015) *Estrategia integral de gestión de personas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguridad Zeus Security And Service Sac.* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- De la Cruz O., E. & Huaman R, A. (2016) *Clima organizacional y desempeño en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica*” (Tesis de licenciatura) Universidad nacional de Huancavelica. Perú.
- Flores M., B. (2018) *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores del Proyecto Especial Regional Pasto Grande, 2018.* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Inglessi, D. & Mimbela, K. (2017) *El clima laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores de la empresa Tai Loy S.A. local El Golf de la ciudad de Trujillo en el I trimestre del año 2017.* (Tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
- Villadiego, A. & Alzate, K. (2017) *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. en la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016.* (Tesis maestría). Universidad De Cartagena. Colombia.
- Naranjo S., A & Metaute C., V (2016) *Evaluación del rendimiento: Una propuesta teórico-metodológica.* (Tesis para especialidad) Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
- Pastor G., A. (2018) *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017.* (Tesis de licenciatura) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Tenazoa, P., Oswaldo, N. & Rivera Cardozo, P. L. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013.* (Tesis de maestría) Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

- Waldo (2018) *Clima organizacional y desarrollo de habilidades sociales de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa "Inca Garcilaso de la Vega"-Cusco* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Zans (2017) *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.* (Tesis de master). Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua.

ANEXOS

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO

Buenos días/ Buenas tardes, el presente cuestionario tienen como finalidad determinar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica del Banco de Crédito del Perú – Agencia Trujillo, 2019.

Por favor, le pedimos que lea detenidamente cada una de las preguntas y marque la opción que describa mejor su opinión.

Edad: _____ Sexo: _____

Puesto: _____

Años en el puesto: _____

Instrucciones: Marque con una “ASPA” la alternativa que usted considera valida de acuerdo con el ítem en los casilleros siguientes:

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
TD	D	I	A	TA

ÍTEM	PREGUNTA	VALORACIÓN				
		TD	D	I	A	TA
RELACIONES						
1	¿Como colaborador del Banco de Crédito del Perú, te sientes integrado a tu trabajo?					
2	¿Existen entre tus compañeros de trabajo relaciones de amistad y de apoyo?					
3	¿La dirección del Banco de Crédito del Perú, te brinda algún tipo de tipo de estímulo laboral y/o personal?					
AUTOREALIZACION		TD	D	I	A	TA
4	¿El Banco de Crédito del Perú, te anima a ser independiente en tus acciones y a tomar decisiones en base a ellas?					
5	¿El clima organizacional del Banco de Crédito del Perú, estimula la planificación y eficacia de tu trabajo?					
6	¿Crees que las demandas de tu trabajo son altas y el tipo de presión domina el ambiente de tu área					

ESTABILIDAD / CAMBIO		TD	D	I	A	TA
7	¿Existe un alto grado en que tu como colaborador sabes a qué atenerte en tu rutina diaria y la forma explícita de las reglas y políticas de tu área de trabajo?					
8	¿Existe un alto grado en que tu jefe superior utiliza las reglas para tener controlado a tus compañeros de trabajo?					
9	¿Crees que exista énfasis en variedad, cambio y nuevos enfoques en la realización de tu trabajo?					
10	¿Crees que exista una relación donde el entorno físico contribuye a que el entorno de tu trabajo sea agradable?					
DESEMPEÑO INTRA - ROL		TD	D	I	A	TA
11	¿Ofreces tus conocimientos o destrezas necesarias para solucionar los problemas en tu área de trabajo?					
12	¿Informas las cosas que puedan ser de beneficio para tus compañeros de trabajo y tu jefe inmediato superior?					
13	¿Informas las cosas poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales?					
14	¿Muestras consideración por los demás?					
15	¿Expresas satisfacción y lealtad más allá de momentos y circunstancias?					
16	¿Muestras compromiso con la misión de la empresa y sus objetivos?					
17	¿Asumes los roles que se te asignan de forma rápida?					
DESEMPEÑO EXTRA - ROL		TD	D	I	A	TA
18	¿Trabajas más de lo que se te pide?					
19	¿Afrontas los problemas de la empresa de forma calmada?					
20	¿Tomás la iniciativa con el objetivo de conseguir los fines de la empresa?					
21	¿Desarrollas tu propio conocimiento aprovechando las oportunidades de la empresa?					
22	¿Asumes el trabajo extra a costa de tu propio tiempo y esfuerzo?					