

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE DEL BANCO FINANCIERO DEL PERÚ OFICINA CAJAMARCA,  
AÑO 2020.**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: YHUSETH DEL MILAGRO RIVASPLATA ORTIZ**

Asesor:

**Dr. HÉCTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ**

**Cajamarca – Perú**

**2022**

COPYRIGHT © 2022 by  
**YHUSETH DEL MILAGRO RIVASPLATA ORTIZ**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS APROBADA:**

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE DEL BANCO FINANCIERO DEL PERÚ OFICINA CAJAMARCA,  
AÑO 2020.**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: YHUSETH DEL MILAGRO RIVASPLATA ORTIZ**

#### **JURADO EVALUADOR**

Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz  
Asesor

Dra. Yrma Rojas Alcalde  
Jurado Evaluador

Dr. Héctor Villegas Chávez  
Jurado Evaluador

Dra. Doris Castañeda Abanto  
Jurado Evaluador

**Cajamarca – Perú**

**2022**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**


**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS**

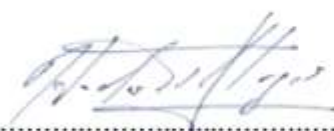
Siendo las 4.30 horas del día 23 de febrero de dos mil veintidós, reunidos a través de Gmeet [meet.google.com/fys-gszq-nuv](https://meet.google.com/fys-gszq-nuv), creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dra. YRMA ROJAS ALCALDE**, **Dr. HECTOR VILLEGAS CHAVEZ**, **Dra. DORIS CASTAÑEDA ABANTO**, y en calidad de Asesor el **Dr. HECTOR GAMARRA ORTIZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL BANCO FINANCIERO DEL PERÚ OFICINA CAJAMARCA, AÑO 2020**; presentada por la **Bach. en Economía YHUSETH DEL MILAGRO RIVASPLATA ORTIZ**.


Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de Diecisiete (17) la mencionada Tesis; en tal virtud, **Bach. en Economía YHUSETH DEL MILAGRO RIVASPLATA ORTIZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 5.30 pm. horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Héctor Gamarra Ortiz**  
Asesor

  
.....  
**Dra. Yrma Rojas Alcalde**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Héctor Villegas Chávez**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dra. Doris Castañeda Abanto**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A:

Dios, a mis hijos, a mi madre y a mi esposo. A Dios porque siempre ha estado conmigo, guiándome en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis hijos (Alejandro y Mila) por su amor, sus sonrisas y por ser mi motor a ser cada día mejor, a mi madre (Grimaneza), quien a lo largo de mi vida se ha dedicado a amarme y apoyarme incondicionalmente y a mi esposo (Koko) por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Los amo:

*Yhuseth del Milagro Rivasplata Ortiz*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer de manera sincera a todos los docentes de mi querida “Universidad Nacional de Cajamarca”, por brindarme los conocimientos necesarios, para culminar satisfactoriamente mi tesis. Especialmente a mi asesor Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz por su asesoría y apoyo. Y al Banco Financiero del Perú.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2. Descripción del problema.....	2
1.1.3. Formulación del Problema.....	4
1.2. Justificación.....	4
1.2.1. Justificación Científica.....	4
1.2.2. Justificación técnica - práctica.....	5
1.2.3. Justificación institucional y personal.....	5
1.3. Delimitación de la investigación.....	6
1.4. Limitaciones de la investigación.....	6
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1. A nivel internacional.....	8
2.1.2. A nivel nacional.....	10
2.1.3. A nivel local.....	12
2.2. Bases Teóricas.....	14
2.2.1. Teorías relacionadas al clima organizacional.....	14
2.2.1.1. Teoría del clima organizacional de Likert.....	15
2.2.1.2. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.....	17
2.2.2. Teorías relacionadas a la satisfacción laboral.....	18
2.2.2.1. Teorías de los factores de Herzberg.....	19

2.2.2.2.	Teorías de la jerarquía de las necesidades .....	20
2.2.2.2.	Teoría del establecimiento de metas .....	21
2.3.	Marco conceptual .....	21
2.3.1.	Clima organizacional.....	21
2.3.1.1	Concepto de clima organizacional.....	22
2.3.1.2	Enfoques del clima organizacional.....	23
2.3.1.3	Dimensiones del clima organizacional .....	24
2.3.2.	Satisfacción laboral .....	26
2.3.2.1	Concepto de satisfacción laboral .....	26
2.3.2.2	Importancia de la satisfacción laboral .....	28
2.3.2.3	Dimensiones de satisfacción laboral.....	28
2.4.	Definición de términos básicos.....	30
 CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS.....		31
3.1.	Hipótesis .....	31
3.1.1.	Hipótesis general .....	31
3.2.	Variables.....	31
3.3.	Operacionalización de variables .....	31
 CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO .....		34
4.1.	Ubicación geográfica.....	34
4.2.	Diseño de investigación.....	34
4.2.1.	Por su finalidad, nivel y diseño .....	34
4.3.	Métodos de investigación .....	34
4.3.1.	Método Inductivo-Deductivo .....	34
4.4.	Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación.....	35
4.4.1.	Población.....	35
4.4.2.	Muestra.....	35
4.4.3.	Unidad de Análisis .....	35
4.4.4.	Unidad de Observación .....	35
4.5.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	35
4.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	36
4.7.	Matriz de consistencia metodológica .....	36



CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	39
5.1. Presentación de resultados.....	39
5.1.1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos.....	39
5.1.2. Análisis descriptivo de las variables .....	40
5.1.3. Análisis de correlación de variables.....	55
5.1.4. Análisis de regresión de variables.....	60
5.2. Comprobación de la Hipótesis.....	63
5.3. Aporte de la Investigación.....	65
CAPÍTULO VI. PROPUESTA PLAN DE MEJORA .....	70
6.1. Antecedentes.....	70
6.2. Costos .....	77
6.3. Beneficios de la propuesta.....	78
6.4. Evaluación .....	78
CONCLUSIONES.....	80
SUGERENCIAS.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	82
APÉNDICES .....	86
ANEXOS.....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Teoría de la motivación – higiene.....	20
Figura 2 Estadísticas descriptivas del Clima Organizacional de los trabajadores del Banco Financiero.....	42
Figura 3 Estadísticas descriptivas de la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco Financiero.....	49
Figura 4 Correlación clima organizacional y satisfacción laboral.....	58
Figura 5 Correlación clima organizacional y la dimensión relación con la autoridad.....	59
Figura 6 Correlación satisfacción laboral y la dimensión estilo de liderazgo.....	59
Figura 7 Residuales clima organizacional y satisfacción laboral.....	62
Figura 8 Curva de regresión clima organizacional y satisfacción laboral.....	62
Figura 9 Probabilidad normal clima organizacional y satisfacción laboral.....	63
Figura 10 Modelo que explica la relación / asociación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral (Propuesta).....	72
Figura 11 Organigrama del Banco Financiero.....	110
Figura 12 Estructura orgánica del Banco Financiero del Perú, Oficina Cajamarca.....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro de Operativización de variables – Clima Organizacional.....	32
Tabla 2 Cuadro de Operativización de variables – Satisfacción laboral .....	33
Tabla 3. Matriz de consistencia metodológica .....	37
Tabla 4 Análisis de confiabilidad de los instrumentos para ambas variables (Clima Organizacional y Satisfacción del cliente) .....	40
Tabla 5 Análisis descriptivo Clima organizacional.....	41
Tabla 6 Descripción del Clima organizacional.....	43
Tabla 7 Descripción de la dimensión relaciones humanas en el trabajo .....	43
Tabla 8 Descripción de la dimensión Estilo de liderazgo .....	44
Tabla 9 Descripción de la dimensión Sentido de pertenencia .....	45
Tabla 10 Descripción de la dimensión Retribución.....	45
Tabla 11 Descripción de la dimensión Estabilidad .....	46
Tabla 12 Descripción de la dimensión claridad y coherencia .....	47
Tabla 13 Descripción de la dimensión valores colectivos.....	47
Tabla 14 Análisis descriptivo Satisfacción laboral.....	49
Tabla 15 Descripción de la Satisfacción laboral .....	50
Tabla 16 Descripción de la dimensión satisfacción de la tarea .....	51
Tabla 17 Descripción de la dimensión Condiciones laborales .....	52
Tabla 18 Descripción de la dimensión Reconocimiento laboral .....	52
Tabla 19 Descripción de la dimensión Beneficios económicos .....	53
Tabla 20 Descripción de la dimensión Políticas administrativas .....	54
Tabla 21 Descripción de la dimensión Relaciones interpersonales.....	54
Tabla 22 Descripción de la dimensión Relación con la autoridad .....	55
Tabla 23 Ponderación del Coeficiente de correlación. ....	56
Tabla 24. Grado de correlación entre variables clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores banco Financiero. ....	58
Tabla 25. Análisis de regresión de los promedios de clima organización y satisfacción laboral de los trabajadores Banco Financiero.....	61
Tabla 26 Análisis de varianza de los promedios de clima organización y satisfacción laboral de los trabajadores Banco Financiero.....	61

Tabla 27 Estadísticas de muestras emparejadas para Clima organizacional y Satisfacción laboral .....	64
Tabla 28 Prueba de muestras emparejadas para Clima organizacional y Satisfacción laboral .....	64
Tabla 29 Prueba de muestras emparejadas para Clima organizacional y Satisfacción laboral .....	65
Tabla 30 Plan de Mejora – Clima Organizacional .....	73
Tabla 31 Plan de Mejora – Satisfacción laboral .....	75
Tabla 32 Costos para implementación del Plan de Mejora .....	77

## RESUMEN

Hoy en día, es importante que las empresas cuiden dos elementos fundamentales en su organización; los cuales están relacionados 1) con las percepciones y 2) las formas de pensar de los trabajadores y directivos respecto a la empresa donde desarrollan sus actividades, que son básicamente el clima organizacional y la satisfacción del cliente. El propósito de la presente investigación, es analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del cliente interno del Banco Financiero. La investigación es de tipo aplicada, de diseño no experimental, de corte transversal, de nivel descriptivo correlacional; la población estuvo conformada por los 28 colaboradores del Banco. Para la recolección de la información se utilizó la escala de Molina (2017) para clima organizacional y Palma (1999) para satisfacción laboral. Para el procesamiento de los datos se utilizó la estadística descriptiva con la presentación de los resultados en tablas y figuras. Con respecto a la comprobación de la hipótesis, se confirma que existe una relación lineal positiva entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del Banco Financiero, con una correlación de 0.353.

**Palabras clave:** clima organizacional y satisfacción laboral

## **ABSTRACT**

Today it is important for companies to take care of two fundamental elements for the organization, which are related to the perceptions and ways of thinking of workers regarding the company where they carry out their activities, and basically they are the organizational climate and job satisfaction. The purpose of this research is to analyze the influence of the organizational climate on the satisfaction of the financial bank's client. The applied type research, of non-experimental cross-sectional design, of correlational descriptive level; the population was made up of the bank's 28 collaborators. The Molina (2017) scale for organizational climate and Palma (1999) for job satisfaction were used to collect the information. For the data processing, descriptive statistics were used with the presentation of the results in tables and figures. With respect to testing the hypothesis, it is confirmed that there is a positive linear relationship between the variables organizational climate and job satisfaction of Banco Financiero workers, with a correlation of 0.353

**Keywords:** organizational climate and job satisfaction

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

#### ***1.1.1. Contextualización***

Hoy en día, el tema clima organizacional y satisfacción del cliente, son variables que están teniendo relevancia en el sector empresarial; puesto que son elementos que contribuyen al rendimiento laboral; y por lo tanto, se ve reflejado en los resultados, la productividad y la utilidad de la empresa.

Al respecto Arias, Lazo & Quintana (2018); Lourdes, Salazar, Espinoza & Lozano (2019) manifiestan que el clima organizacional es muy estudiado en el campo empresarial, y que están asociados con la percepción de los trabajadores; en efecto, tanto el clima y la satisfacción del cliente interno de la entidad financiera son importantes, porque permiten determinar el grado de asociación de éstos con el rendimiento y cumplimiento de los objetivos y metas de los trabajadores relacionado a sus percepciones y conceptos que tengan de su entorno laboral.

En ese sentido, el clima organizacional es un concepto sensible e importante para entender el comportamiento organizacional de las empresas, teniendo en cuenta que un ambiente agradable, trabajadores motivados, con moral y actitud, son la base para brindar un trato adecuado tanto a nuestros clientes internos como externos y este a su vez se ve reflejado en la satisfacción laboral.

Las empresas hoy en día buscan innovar sus productos o servicios, mejorar los canales de atención, mejorar sus procesos internos, con la finalidad de lograr una mayor satisfacción en sus clientes; muchas veces no observan las deficiencias del comportamiento

organizacional, que las empresas presentan relacionados con su cultura, clima y comunicación interna.

Hoy en día, tanto la satisfacción de los trabajadores y la gestión del clima laboral son conceptos de mucho interés para las empresas peruanas, y por ende a las organizaciones financieras, en concordancia con lo planteado por Osorio (2017), quien manifiesta que las empresas deben preocuparse por mantener un buen clima organizacional puesto que influye en el compromiso y la satisfacción de los colaboradores, y este a su vez está directamente relacionado con los resultados de la compañía, desde las ventas y retorno de la inversión.

Finalmente, el Banco Financiero ha tomado conciencia de la importancia de contar con un adecuado clima organizacional y como puede repercutir de manera positiva o negativa sobre la atención de sus clientes internos, por lo que ha permitido realizar el presente estudio, para conocer su clima organizacional y su influencia con la satisfacción del cliente interno mediante la atención que brindan en sus oficinas y así poder determinar los aspectos en los que debería tomar más énfasis para mejorar.

### ***1.1.2. Descripción del problema***

El clima organizacional y la satisfacción laboral, son conceptos que hoy en día se encuentran estrechamente ligados con la productividad de una organización y sus colaboradores; puesto que estas variables se construyen a través de un espacio de respeto, espacios físicos adecuados, balance entre lo personal y profesional; pudiendo mejorar la rentabilidad y productividad.

En la actualidad, las organizaciones buscan conocer la calidad de vida de sus trabajadores, no como anteriormente sólo les interesaba el tema de productividad, si se conocen las necesidades del trabajador se pueden generar ambientes que permitan fomentar un clima de mayor creatividad y lealtad entre los colaboradores, mientras que si sucede un



escenario contrario como es un clima laboral negativo los colaboradores podrían optar por abandonar o sabotear la organización.

El diagnóstico realizado, por el Banco Financiero en relación al clima laboral determinó, que es negativo por varios aspectos, tales como: falta de identificación de sus colaboradores, no existe una política de capacitación para sus colaboradores, no hay incentivos y reconocimientos por el cumplimiento de sus objetivos y metas, procedimientos administrativos engorrosos, entre otros, los cuales influyen en el estado motivacional de sus colaboradores para el cumplimiento de sus metas y objetivos, ocasionando poca colaboración entre colaboradores, falta de compromiso, conflictos laborales, mala atención a los clientes externos e internos, lo que genera una mala imagen de la institución financiera y un mal clima organizacional.

Además, en el año 2014 el Banco Financiero en su análisis del clima organizacional encontró:

- Los clientes externos exigen que el personal atienda demostrando interés en sus necesidades, así como contribuyan a resolver sus necesidades, con una influencia del 25.4% en la satisfacción de los clientes,
- Requieren que los cajeros automáticos y la página web se encuentren operativos y funcionales con un 22.1 % de influencia en la satisfacción del cliente.

En este sentido, en base a los diagnósticos realizados por el Banco Financiero se determinó, que no contar con un clima organizacional adecuado en la empresa, puede generar que algunos colaboradores se encuentren desmotivados, con falta de creatividad, desconfianza, pérdida de valores éticos, inestabilidad emocional; lo que implica una baja productividad afectando la satisfacción de sus clientes externos, por tal motivo es necesario

y pertinente realizar la presente investigación a fin de determinar la relación entre clima laboral y satisfacción del cliente interno y contribuir con un plan de mejora para estas variables.

### ***1.1.3. Formulación del Problema***

#### **Problema general**

¿Cuál es la influencia del clima organizacional en la satisfacción del cliente interno del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020?

#### **Problemas específicos**

- a. ¿Cuáles son los factores determinantes del clima organizacional del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020?
- b. ¿Cuáles son los factores determinantes de la satisfacción del cliente interno del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020?
- c. ¿Cuál es la relación entre clima organización y la satisfacción del cliente interno del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020?

## **1.2. Justificación**

### ***1.2.1. Justificación Científica***

La presente investigación, permitió de manera científica la aplicación de los conceptos, teorías del clima organizacional y satisfacción del cliente, lo que permitió conocer la relación entre clima organizacional y satisfacción del cliente interno para proponer propuestas de mejora, lo que puede servir de guía a otras investigaciones, especialmente a las instituciones financieras.

Es pertinente indicar que el presente estudio contribuye al análisis planteado por Elton Mayo referente a la teoría de las relaciones humanas, con la necesidad de identificar

la integración y el comportamiento de los colaboradores como elemento principal del Banco Financiero para mejorar sus niveles de satisfacción y productividad.

### ***1.2.2. Justificación técnica - práctica***

El estudio es académicamente viable por ser el clima organizacional y la satisfacción dos variables determinantes para el Banco Financiero, como elementos que ayudan a comprender el comportamiento organizacional de sus colaboradores; el estudio es original puesto que las unidades de análisis y observación corresponden una organización definida y pertenece al sector financiero en la ciudad de Cajamarca.

El problema a resolver son la relación entre el clima y satisfacción de la empresa, para tomar las acciones de mejora y contribuir a generar climas positivos y elevar los niveles de satisfacción que deben permitir a la organización tener una mayor participación en el mercado, incrementar su cartera de clientes, aumento de su rentabilidad financiera.

### ***1.2.3. Justificación institucional y personal***

El estudio ayudará a conocer la actual situación del clima organizacional y satisfacción del cliente interno del Banco Financiero del Perú de la Oficina Cajamarca, lo que permitió proponer un plan de mejora. Los resultados de la investigación están puestos a disposición del Banco, el cual podrá servir de apoyo en la toma decisiones y ser réplica en otras instituciones financieras.

Como profesional permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación profesional y dejar un aporte a una entidad financiera cuya misión es impulsar el crecimiento sostenible de sus clientes, colaboradores y accionistas.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

El presente estudio se centra en revisar las variables del clima organizacional y satisfacción del cliente interno del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca e identificar sus factores determinantes y proponer un plan de mejora.

- **Delimitación Temporal.** El estudio abarcara el período comprendido: año 2020.
- **Delimitación Espacial.** El Estudio cubre el ámbito correspondiente a la sede del Banco Financiero del Perú, provincia y departamento de Cajamarca.

### **1.4. Limitaciones de la investigación**

Al realizar el presente estudio se tuvo las siguientes limitaciones:

- El tiempo de los trabajadores para completar el cuestionario, sin embargo, se logró recolectar toda la información necesaria para la investigación.
- El temor de los trabajadores al llenar los cuestionarios, pues a pesar de que se les explicó que eran anónimos, existía un poco de temor, que se superó con el transcurrir del tiempo.
- La prueba piloto se realizó en la misma institución financiera, debido a que por el estado de emergencia que atraviesa nuestra País en otra institución Financiera no daban el permiso correspondiente.

### **1.5. Objetivos**

#### ***1.5.1. Objetivo General***

Analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del cliente interno del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020, con el propósito de diseñar una propuesta de mejora.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- a.** Identificar los factores determinantes del clima organizacional del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020.
- b.** Identificar los factores determinantes de la satisfacción del cliente interno del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020.
- c.** Determinar la relación entre clima organización y la satisfacción del cliente interno del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1.A nivel internacional

Yuctor y Salazar - Duque (2019) en su tesis *Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento, caso ciudades de Quito y Cuenca*, señalan como propósito del estudio medir y evaluar el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los colaboradores del sector alojamiento en las ciudades de Quito y Cuenca. El estudio comprendió una muestra de 600 colaboradores de las empresas hoteleras, se empleó una encuesta tipo escala de Likert, estructurada en dos aspectos como son: los sociodemográficos y el análisis de las variables.

En cuanto a los resultados, se encontró que la variable clima laboral con su dimensión contribución al éxito, es la más predominante dominante con una media de 4.39, tanto para Quito como para Cuenca; la dimensión más predominante dominante para la variable satisfacción laboral es: la dimensión actividad que realiza la empresa con una media 4.19, seguida de la dimensión forma de organización con una media de 4.13 para los colaboradores de Quito; la dimensión relación con los supervisores con una media de 4.40, seguido de la dimensión autonomía y libertad con una media de 4.39 para los colaboradores de Cuenca.

Noboa et. al. (2018) su investigación *Clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector construcción*, señalan como propósito establecer el vínculo entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa ecuatoriana del sector construcción, se aplicó una encuesta a 250 colaboradores; mediante un estudio correlacional, se determinó que hay una relación positiva directa y significativa entre ambas variables,

donde las dimensiones recompensa y liderazgo del clima laboral tienen mayor incidencia sobre la satisfacción laboral.

Rodríguez (2017) en su tesis *Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral percibidos por el personal de un grupo de colegios adventistas*, estableció como objetivo determinar la relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral percibidos por los empleados de un grupo de colegios adventistas; el método utilizado en la investigación es de carácter cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional, aplicado a una población de 72 empleados administrativos, docentes y de apoyo; el estudio determinó que existe entre las variables clima y satisfacción laboral una relación positiva significativa con un  $r= 0.708$ .

Zans (2017), en su tesis *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAM*; estableció como objetivo evaluar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. Mediante un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo – explicativo, el estudio tuvo una muestra de 59 colaboradores de la facultad entre administrativos y docentes.

Llegó a la conclusión, que el clima organizacional es optimista en mayor medida, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición de mantener un buen clima en el equipo de trabajo, los docentes y administrativos consideran que mejorar el clima influiría de manera positiva en el desempeño laboral y las relaciones personales hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que deben practicarse y cultivarse.

Carballo et. al. (2015) en su tesis *Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal operativo federal del Programa Caravanas de la Salud en Tabasco*, señalaron como propósito del estudio conocer la percepción del clima y satisfacción laboral del personal

operativo del programa Caravanas de la salud; el método responde a un estudio observacional prospectivo de corte transversal, a través de un censo de 97 colaboradores, el instrumento de medición estuvo diseñado en tres niveles a) aspectos sociodemográficos, b) clima organizacional y c) satisfacción laboral.

Los autores, concluyen que el 76% de los colaboradores indican que existe un clima organizacional favorable, en lo relacionado con la satisfacción laboral indican que el 42% de los colaboradores manifiestan estar parcial a regularmente satisfecho, donde se determina que a futuro puede originarse conflictos en el desarrollo del programa, relacionados con las condiciones de trabajo, infraestructura y equipamiento; que dificultan a los trabajadores a desarrollar sus destrezas y conocimientos por insuficiencias en los insumos.

### ***2.1.2.A nivel nacional***

Reyes y Moran (2019) en su tesis *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Piura*; los autores definieron como propósito determinar la relación entre la satisfacción laboral de los trabajadores y el clima organizacional de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Piura, la muestra estuvo conformada por 86 trabajadores, con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal; y el nivel de investigación fue descriptivo – correlacional.

El estudio determinó un alfa de cronbach de 0.70 y 0.92 para la variable satisfacción laboral y clima organizacional respectivamente; en la investigación se concluye que existe una correlación positiva significativa entre la variable clima y satisfacción laboral con una relación de 0.695. Dejando evidencia de la importancia del clima en la satisfacción del trabajador, la institución debe brindar condiciones laborales favorables para que los trabajadores puedan desarrollar sus capacidades y muestren niveles de satisfacción altos.



Cáceres et. al. (2018) en su tesis *Correlación entre clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de créditos del territorio uno de compartamos financiera, Arequipa 2017*, señalando como objetivo del estudio determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de créditos; el método utilizado es el de Dieterich que consiste en seguir una secuencia lógica de los componentes de la investigación; la muestra estuvo conformada por 77 analistas de crédito, llegando a determinar que las dimensiones del clima organizacional que más resaltan son: el nivel de liderazgo de los jefes con un 55,84% el nivel de aceptación y la comunicación con un 61.04% de aceptación.

Con relación a la satisfacción laboral los autores señalan que los aspectos positivos más relevantes son las dimensiones de nivel de rendimiento, adecuado horario laboral y buena percepción sobre la escala de remuneraciones, y los aspectos negativos de la variable son deficiente seguridad laboral, ausencia de planes y acciones de rendimiento, falta de oportunidades para el desarrollo profesional. Finalmente, indicar que la correlación encontrada entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral es de 0.472 que indica que la correlación es moderada.

Aragon y Lopez (2018) en su tesis *Clima laboral y satisfacción laboral en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yanacancha, Pasco 2018*. Los autores proponen como objetivo de la investigación mejorar el nivel del clima laboral en los trabajadores para mejorar la satisfacción de los mismos; el estudio plantea la hipótesis que existe correlación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral en trabajadores nombrados de la Municipalidad.

El tipo de investigación utilizado es básica, de nivel correlacional con un diseño de investigación no experimental, la muestra estuvo conformado por 30 trabajadores

nombrados de la institución; los instrumentos utilizados fueron la encuesta mediante la escala de Likert. El estudio determinó que la correlación entre clima laboral y satisfacción laboral tuvo un coeficiente de relación de 0.780 que indica que la correlación es positiva fuerte para las variables.

Atarama (2018) en su tesis *Clima laboral y satisfacción laboral de los docentes de la IEPM, 2017*; consideró como propósito del estudio determinar la relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción laboral del personal docente en la institución educativa pública del Colegio Militar; en el presente estudio la investigación es de tipo básica de nivel descriptivo, correlacional con un diseño transversal no experimental; la muestra estuvo conformada por 30 docentes de la institución educativa, se utilizaron las escalas de clima y satisfacción laboral de Sonia Palma Carrillo.

Los resultados encontrados confirman que existe una correlación positiva moderada con un coeficiente de relación de 0,366 entre las variables clima y satisfacción laboral.

### **2.1.3. A nivel local**

Chuquilin y Soto (2018) en su tesis *Clima organizacional y satisfacción laboral en el establecimiento de salud Pachacutec – Cajamarca*, plantearon como objetivo determinar la relación entre clima y satisfacción laboral en los trabajadores del establecimiento; el tipo de investigación es básica, de nivel descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. El nivel de confiabilidad del instrumento es de 0.831 tomado a una muestra de 40 colaboradores, el método de estudio es el hipotético – deductivo. Finalmente, se determinó que la correlación entre las variables es positiva moderada con una relación de 0.480.

Gaitán (2018) en su tesis *Relación entre el clima organizacional de una entidad financiera y la satisfacción laboral de sus colaboradores*; en el consideró como objetivo

determinar la relación entre el clima organizacional de una empresa y la satisfacción laboral de sus colaboradores, la muestra estuvo conformada por 17 colaboradores de la agencia; el diseño del estudio fue no experimental y de corte transversal, el nivel de investigación fue correlacional, el instrumento aplicado fué el tipo de escala de Likert.

Finalmente, se indica que el estudio determinó una correlación positiva y fuerte entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, con un grado de relación de 0.387. El 64% de los colaboradores considera al clima organizaiconal como muy bueno, mientras que el 70% de los colaboradores considera a la satisfacción laboral como regular.

Tirado, (2017) en su tesis *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca*, planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; la investigación planteó un diseño no experimental de corte transversal, el método utilizado fué el inductivo – deductivo, la muestra estuvo constituida por 28 trabajadores de la empresa. La calificación de las dimensiones del clima organizacional según los promedios indican que el clima es malo en la empresa, puesto que los promedios no superan los rangos de 2 y 3; la calificación para las dimensiones de satisfacción laboral, muestran promedios calificados como regular para las políticas administrativas, relaciones sociales y desempeño de tareas, las demás dimensiones son calificadas como malas.

Fernández y Ortiz (2016) en su tesis *Relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Rímac Seguros y Reaseguros S.A. Filial Cajamarca*, planteó como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; la muestra estuvo conformada con 20 colaboradores, se aplicó el instrumento para medir el clima y la satisfacción laboral de Sonia Palma Carrillo.

El nivel de investigación para el presente estudio fué descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal; donde se determinó que el 60% de los trabajadores señalan que el clima laboral es favorable, el 35% consideran que el clima es medio favorable; con respecto de la satisfacción laboral el 100% de los colaboradores muestran estar de acuerdo. El estudio reveló que existe una correlación positiva fuerte entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con una relación de 0.789.

Acuña y Paredes (2015) en su tesis *Clima organizacional y satisfacción laboral de trabajadores en una empresa de Cajamarca*, plantearon el objetivo de determinar la relación existente entre el clima y la satisfacción laboral; la muestra estuvo conformada por 45 colaboradores del área administrativa y operativa pertenecientes a una empresa del rubro minero de la Provincia de Cajamarca, el instrumento utilizado para medir el clima y la satisfacción fué el diseñado por Palma (2004; 1999).

El estudio es cuantitativo de nivel descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. Los resultados muestran que existe un nivel de correlación negativo y bajo con una relación de -0.215 entre las variables clima y satisfacción laboral.

## **2.2. Bases Teóricas**

### ***2.2.1. Teorías relacionadas al clima organizacional***

Ramos (2012), indica que es necesario tener una profunda comprensión y entendimiento respecto de los tipos de clima que pueden darse dentro de la organización; es decir, que el clima de una organización es equivalente a las conductas de la persona más los patrones y, comportamientos propuestos por la propia institución. Además, las teorías de clima organizacional proponen un análisis de causa

y efecto para determinar las variables y dimensiones a tener en cuenta en el clima de la empresa.

Por su parte Brunet (2004), destaca que el clima de una empresa influye en el comportamiento del colaborador mediante la estructura, modos de comunicación y estilos de liderazgo; que permiten generar un equilibrio entre los colaboradores y las empresas. También señala que al clima organizacional hay que visualizarlo desde la relación causa y efecto, para entender las dimensiones que la conforman.

### ***2.2.1.1. Teoría del clima organizacional de Likert***

Según Rodríguez (2016), la teoría de Likert establece que los comportamientos son asumidos por los colaboradores y las condiciones de la empresa, donde la relación esta dada por la percepción de los colaboradores respecto a tecnología, estructura de la empresa, los niveles jerárquicos en la empresa, la remuneración que perciben entre otras. Además, indica que ésta teoría es la más dinámica y explicativa para entender y comprender el clima en las organizaciones.

También Rodríguez (2016) y Brunet (2004) sostienen que según Likert el clima organizacional comprende tres variables fundamentales que ayudan a definir las características propias de la organización y como éstas influyen en la percepción de sus colaboradores, a continuación indicamos las variables:

- a.** *Variables causales;* conocidas también como independientes, las que básicamente están orientadas a señalar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene sus resultados. Dichas variables pueden ser modificadas por los miembros de la organización, comprenden: la estructura de la organización, reglas, competencia y normas internas (Rodríguez, 2016, p. 7).

- b.** *Variables intermedias*; reflejan el estado interno y la salud de la empresa, son las que constituyen los procesos de la organización, tales como: motivación, actitud, los objetivos, la comunicación y la toma de decisiones (Brunet, 2004, p. 29).
- c.** *Variables finales*; son el resultado de las variables causales e intermedias, orientadas a obtener la eficacia en la organización como: productividad, gastos de la empresa, ganancias y pérdidas (Rodríguez, 2016, p. 7).

Los autores Roa (2004), Rodríguez (2016) y Brunet (2004) coinciden que a partir del análisis de Likert y de las variables del clima organizacional se determinan los tipos de clima en las empresas, encontrándose cuatro tipos:

- a.** *Clima autoritario explotador*; es aquel que no tiene confianza en sus trabajadores, las decisiones y la definición de objetivos se toman en la alta dirección de la empresa, son los directivos de alto mando quienes toman dichas decisiones; donde encontramos a los trabajadores laborando en un ambiente de temor, miedo, amenaza y castigo manifestándose dichos elementos en los niveles psicológicos (Brunet, 2004).
- b.** *Clima autoritario paternalista*; es un clima diferente al anterior este tipo de clima privilegia la confianza en sus colaboradores, como la de un padre para con sus hijos; las decisiones gerenciales son tomadas en la alta dirección de la empresa, pero muchas veces las decisiones son delegadas a los empleados de niveles medios; donde las recompensas y algunas veces las llamadas de atención o castigos son métodos para motivar a los colaboradores (Rodríguez, 2016, p. 7).

- c. Clima consultivo;* en este tipo de clima existe mucha confianza entre los directivos y colaboradores, donde se privilegia el prestigio y la autoestima de los empleados, las recompensas y castigos son empleados de manera ocasional, donde está permitido que los empleados tomen decisiones específicas en sus diferentes cargos dentro de la organización, la comunicación y el control es de arriba hacia abajo esto ayuda mucho a una organización dinámica y orientada a objetivos (Rodríguez, 2016, p. 7).
- d. Clima participación en grupo;* este tipo de clima es muy diferente a los tres anteriores puesto que acá se privilegia la toma de decisiones a todos los colaboradores de la organización y por lo tanto la confianza está plasmada en todos los colaboradores de la organización. Existe mucha motivación puesto que la participación de los colaboradores en la toma de decisiones se generan producto de la amistad entre superiores y subordinados (Roa, 2004).

#### ***2.2.1.2. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer***

Los investigadores Roa (2004) y Brunet (2004) utilizaron un cuestionario con nueve (9) dimensiones que explican el clima determinante de una organización, y que básicamente están relacionadas con ciertos elementos de la organización, tales como:

a) su estructura manifestadas en sus normas, procedimientos, sus sistemas administrativos, entre otros; b) responsabilidad mediante la toma de decisiones relacionados con el desarrollo de su trabajo; c) recompensa, desafíos que los colaboradores esperan por su trabajo en la organización; d) relaciones y cooperación manifestadas por los sentimientos de los integrantes de la organización para desarrollar un trabajo mutuo; e) estándares respecto a normas de rendimiento de los

colaboradores; f) conflictos e identidad con la organización, partiendo de la necesidad de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Finalmente, Brunet (2004) concluye que los resultados de una organización como la productividad, el ausentismo, rendimientos, satisfacción influyen sobre la percepción del clima, por lo que, él propone un análisis y diagnóstico a partir de las variables, causales, intermedias y finales.

### ***2.2.2. Teorías relacionadas a la satisfacción laboral***

Para, López (2019) las técnicas motivaciones practicadas a los colaboradores hacen posible que desarrollen sus actividades de manera productiva, hoy en día muchas organizaciones están poniendo mucha atención al termino motivación, y los empresarios estan denominandola como el activo importante en la empresa. También señala que la relación motivación y rendimiento son elementos que los responsables del área de recursos humanos deben comprender y entender para lograr mayor rendimiento y lograr la satisfacción de los colaboradores.

Montenegro (2018), señala que la voluntad dentro de la organización para desarrollar las actividades tiene un ingrediente que se llama motivación, gracias a ésta se desarrollan energías formidables que ayudan a mejorar los rendimientos y por lo tanto es un indicador de que los trabajadores están satisfechos en su organización.

En el contexto moderno de la administración la motivación ha sido considerada como un proceso que influye en tres elementos para cumplir con la metas propuestas por el empleador, estos elementos claves son: intensidad, dirección y persistencia (Robbins & Judge, 2009).

También Huilcapi, Jácone & Castro (2017) manifiestan que la motivación es aquello que descubre la persona como un medio para satisfacer una necesidad, son



actitudes que ayudan al comportamiento de los trabajadores para ejecutar mejor su trabajo.

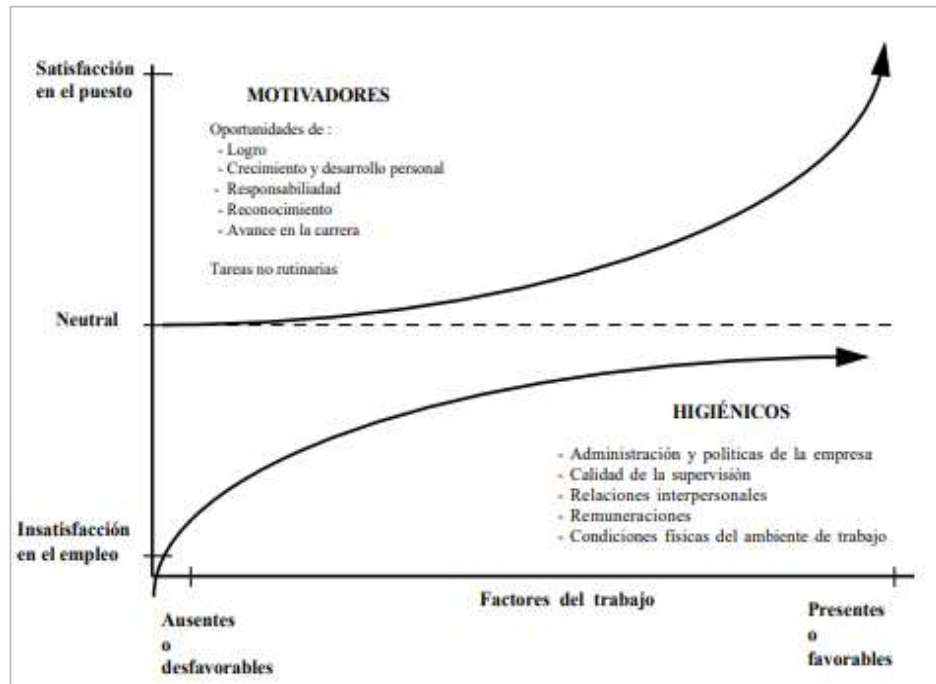
### ***2.2.2.1. Teorías de los factores de Herzberg***

Para Manso (2002), el tema recidía en entender las causas de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores y por eso señala “que la atención de Herzberg era tanto la salud física como psicológica, y a la fecha se disponía de información de las causas por las que las personas enfermaban, pero poco se sabía respecto de lo que hacía que la gente se conserve sana” (p. 80).

Manso (2002), por su parte añade que la motivación se deriva de dos factores independientes y específicos, los primeros tienen relación con sentimientos negativos o insatisfacción de los trabajadores y son atribuidos a los puestos o cargos que ocupan en la organización, y los denomino factores de higiene, abarcando elementos como supervisión, relaciones interpersonales, sueldos, seguridad y salud en el trabajo. El otro factor está asociado a las experiencias satisfactorias que los trabajadores experimentan en su puesto laboral, y este factor es conocido como Motivacional cuyos indicadores son el reconocimiento, realización personal, responsabilidad, crecimiento profesional.

**Figura 1**

*Teoría de la motivación – higiene.*



*Nota: Formulado por Manso (2002, p. 82)*

### **2.2.2.2. Teorías de la jerarquía de las necesidades**

Para Robbins y Judge (2009) la teoría de motivación más conocida es la asociada a la jerarquía de las necesidades planteada por Maslow, estableciendo cinco necesidades (a) *fisiológicas* que incluyen las necesidades básicas de alimentación, vestido, educación; (b) *seguridad* relacionadas a la defensa, protección de daños físicos y emocionales; (c) *sociales* asociados con afecto, a formar parte de un grupo y de amistad, (d) *de estima* como el respeto por sí mismo, autonomía, reconocimiento y atención y (e) *autorealización* tiene mucha incidencia en el crecimiento y desarrollo personal.

### ***2.2.2.2. Teoría del establecimiento de metas***

Según, Martín (2018) “la satisfacción de los trabajadores de cualquier organización se encuentra intrínsecamente relacionada con la consecución de diferentes objetivos (...) solo el hecho de demostrar predisposición o intención por alcanzar una meta sienta las bases para desarrollar nuestra motivación”.

También, Ramos (2019) señala que la finalidad de todo acto debe ser las metas y objetivos personales, para lo cual se necesitan los conocimientos, la aceptación de logros o fracasos, la especialidad de nuestra formación.

Finalmente, Robbins & Judge (2009) indican que las metas específicas producen en el colaborador un esfuerzo más alto que las metas de carácter general, en la medida que las primeras identifican la labor del trabajador y generan en él un reto personal.

## **2.3. Marco conceptual**

### ***2.3.1. Clima organizacional***

Para López y María (2013) los obstáculos que toda organización o institución tiene y repercute sobre sus actividades, rendimientos, cumplimiento de objetivos es sin lugar a duda la pobre o nula gestión.

El proceso de mejorar las conductas o comportamientos se aprenden desde la escuela y entonces el clima será el resultado de las relaciones que se dan en la organización, todos los cambios afectan las formas de pensar, los estilos de vida, las actividades y porque no decir cambian las conductas de las personas (López y María, 2013).

### ***2.3.1.1 Concepto de clima organizacional***

Para entender y comprender el concepto clima organizacional es necesario precisar que dicho concepto está influenciado por dos grandes escuelas: a) la Gestalt que se centra en la organización de la percepción, donde los individuos, colaboradores comprenden el entorno desde los criterios percibidos; b) mientras que la escuela funcionalista se centra en que el pensamiento y el comportamiento de un colaborador depende del ambiente que lo rodea (Brunet, 2004, p. 14).

Según Denison (como se citó en López y María, 2013) el clima organizacional “es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores y las características de la organización” (p. 15)

Para Brunet (2004) el clima organizacional es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” (p. 12), además Brunet señala que el clima laboral “puede descomponerse en términos de estructura, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo; todos estos elementos se suman para formar un clima dotado de sus propias características, que son la personalidad de una organización e influyen en el comportamiento de las personas en cuestión” (p. 13).

Otros autores, señalan que el clima organizacional “es entendido, en términos generales como una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros” (Hernández, Méndez y Contreras, 2014, p. 231)

Para Rodríguez (2016) el clima organizacional es “el ambiente en el cual se desempeñan los trabajadores, pudiendo presentarse dificultades en la organización,

que pueden generar problemas, tales como: ausentismo, atraso en procesos, resultados que no se ajustan a lo establecido” (p. 5).

Por otro lado, Palma (2004) define al clima organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento de la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan la tarea.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional está asociado a que “las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional”. Según este autor el clima organizacional es parte fundamental para los trabajadores y éste no sólo está referido a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las necesidades de pertenecer a un grupo social, necesidades de estima y autorregulación. (p. 260).

Finalmente, Aragon y Lopez (2018) conceptualizan al clima laboral como “una asimilación físico-emotivo que tienen los trabajadores en su ambiente laboral”. Es decir, toda organización cuenta con documentos normativos como: reglamento interno de trabajo, planes operativos, escalas salariales, directivas internas y los conocimientos y experiencias de sus directivos los cuales influyen en el comportamiento de sus trabajadores. (p. 22)

### ***2.3.1.2 Enfoques del clima organizacional***

Desde el punto de vista de Brunet, existen tres enfoques que explican el clima organizacional:

1. *Medida múltiple de los atributos organizacionales*; son las características que a) describen una organización y las diferencia de las demás, b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de sus trabajadores dentro de la empresa; lo que convierte al clima en sinónimo de ambiente organizacional (Brunet, 2004, p. 17).
2. *Medida perceptiva de los atributos individuales*; en este campo se vincula al clima organizacional con los valores, actitudes u opiniones personales de los trabajadores, considerando también el grado de satisfacción; es decir, el clima es de carácter personal relacionado con sus propios valores y necesidades (Brunet, 2004, p. 18).
3. *Medida perceptiva de los atributos organizacionales*; el clima es considerado como una medida de la percepción de los atributos de la empresa, como: a) sus documentos de gestión plan estratégico, plan operativo b) estructura orgánica (Brunet, 2004, pp. 18-19).

### ***2.3.1.3 Dimensiones del clima organizacional***

Según, Molina (2017) un buen clima es condición necesaria para el éxito de las organizaciones, también el clima es entendido como el conjunto de características que distingue una organización de otras e influyen en el comportamiento de los trabajadores que la integran.

Para Gelleman (como se citó en Molina, 2017) el “clima laboral es la personalidad o carácter de la organización”, manifestados a través de las metas y tácticas de los trabajadores. (p. 9)

Molina (2017) concluye que existen diversas definiciones del concepto clima y todos coinciden que es la percepción de los directivos y colaboradores que tienen de su lugar de trabajo. Además, la percepción es el punto común entre una organización y sus trabajadores.

Las dimensiones a estudiar en el presente estudio son las consideradas por Molina (2017), las cuales se detallan a continuación:

1. *Relaciones Humanas en el trabajo*, Formas en que las personas de una organización piensan una de la otra y se tratan o relacionan entre sí; grado en que las personas se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas. (p. 22)
2. *Estilo de Liderazgo*, Grado en que los jefes guían, apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. (p. 22)
3. *Sentido de Pertenencia*, Grado de orgullo derivado de la vinculación con la entidad, compromiso con sus objetivos y programas. (p. 22)
4. *Estabilidad*, Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de crecer y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo. (p. 23)
5. *Retribución*, Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. (p. 23)
6. *Claridad y Coherencia en la Autoridad*, Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa, medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia. (p. 23)

7. *Valores Colectivos*, Grado en que las personas perciben el medio interno:
- (a) Cooperación: ayuda mutua, apoyo
  - (b) Responsabilidad: esfuerzo adicional, cumplimiento
  - (c) Respeto: consideración, buen trato. (p. 23)

### ***2.3.2. Satisfacción laboral***

La satisfacción laboral es una de las variables más estudiadas en el mundo empresarial, pero aún no existe consenso en cuanto a una definición universal, existen dos posiciones respecto de entender la satisfacción laboral: la primera relacionada a la actitud y la segunda asociada con la percepción de los individuos (Zayas et. al., 2015). Por lo tanto, es necesario señalar que los empleadores deben conocer los rasgos personales y generales de sus empleados para formular políticas de trabajo las cuales permitan el desarrollo estable de la empresa.

Para, Hannoun (2011) satisfacción laboral es la actitud de las personas hacia su quehacer cotidiano, son las formas cómo interactúan con sus compañeros de trabajo y sus jefes inmediatos; además, de cumplir con los reglamentos y directivas internas de la empresa.

También, Abrajan et. al. (2009) señalan que un componente para determinar o definir la satisfacción laboral es la actitud, puesto que es el resultado de los años y la experiencia que tiene un trabajador en una organización. Por otro lado, Blum, Landy y Conte y Spector (como se citó en Abrajan et. al., 2009) reafirman que la satisfacción laboral es influenciada por la actitud de los trabajadores de una determinada organización.

#### ***2.3.3.1 Concepto de satisfacción laboral***

Según Zayas et. al. (2015) la satisfacción laboral “es conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear vías necesarias para su satisfacción; además, el núcleo principal del trabajo es la motivación que mueve a las personas a realizar una acción o actividad humana” (p. 39)



Asimismo, para Sánchez y García (2017), La “satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que se hace referencia a las *actitudes* de las personas en diversos aspectos de su trabajo” (p. 162).

Rodríguez et. al. (como se citó en Sánchez y García, 2017) indican que la satisfacción laboral “puede ser percibida a través de algunos elementos, tales como: el personal sea bien recompensado a través de sueldos y salarios acordes, que las condiciones de trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, lo cual mejora su desempeño y que su jefe inmediato sea comprensible y lo escuche cuando sea necesario” (p. 162)

Para Robbins y Judge (2009) la satisfacción en el trabajo es “como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” (p. 83)

Según Palma (2001) satisfacción laboral es el conjunto de actividades generales del individuo hacia el trabajo; es decir, quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste, quien está insatisfecho muestra actitudes negativas.

Por su parte Vega et. al. (como se citó en Yuctor y Salazar, 2019) indican que la satisfacción laboral surge “como la valoración que una persona realiza del conjunto de estímulos que configuran el contexto de trabajo en el que se desenvuelve y se encuentra fuertemente relacionado con el clima laboral” (p. 84)

Finalmente, para Gonzales et. al. (2019) satisfacción laboral es “un factor que influye en el comportamiento del trabajador y debido a su importancia se han realizado diversos estudios” (p. 35)

### ***2.3.2.2 Importancia de la satisfacción laboral***

Según Robbins y Judge (2009) la importancia de entender la satisfacción y el ausentismo, dado que ambas están relacionados con los niveles altos de satisfacción, es decir, el empleador tiene que entender que en la vida cotidiana hay momentos que se deben permitir el ausentismo, por ejemplo cuando esten relacionados con eventos climatológicos, por temas de salud o por asuntos personales que no permitan llegar al centro laboral. Otro aspecto es la rotación del trabajador siempre debe justificarse y deben estar orientados al desarrollo de la carrera del trabajador para que ayuden a los nivel de satisfacción. (p. 90)

Para Gonzales et. al. (2019) se puede inferir que la intención de rotación de un empleado esta asociado al deseo voluntario del trabajador de abandonar una organización, debido a que encontró un nuevo empleo o por necesidades de desarrollo de su carrera toma dicha decisión.

Finalmente Gonzales et. al. (2019) señalan que la teoría de los eventos situacionales, determinada por ciertas características el colaborador evalúa antes de ingresar a laborar como sueldo, condiciones de trabajo, línea de carrera, etc. (p. 41)

### ***2.3.2.3 Dimensiones de satisfacción laboral***

Palma (1999) diseñó la escala de satisfacción laboral, la cual permite al presente estudio tener un diagnóstico de la actitud de los colaboradores hacia el trabajo, esta dimensión esta enfocada a determinar los niveles motivacionales de los trabajadores en una empresa, y está diseñada a través de 07 dimensiones y 36 items los cuales permitirán conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores de una entidad financiera de la Ciudad de Cajamarca, dichas dimensiones son:

1. *Satisfacción de la tarea*; está asociado con la disposición que tiene el empleado en función a su actividad.
2. *Condiciones laborales*; consiste en la valoración del trabajo en relación al uso de los factores normativos que permiten regular las actividades de la empresa.
3. *Reconocimiento laboral*; son los logros u objetivos alcanzados por el trabajo desarrollado a través de una evaluación en función de su propio conocimiento.
4. *Beneficios económicos*; son los conceptos remunerativos que surgen como resultado del esfuerzo realizado por el trabajador por una tarea o función asignada por el empleador.
5. *Políticas administrativas*; son el conjunto de reglas, normas, directivas internas que dispone la organización para reglamentar el desarrollo de las funciones del trabajador.
6. *Relaciones interpersonales*; son los niveles de mayor satisfacción que puede tener el trabajador en relación con la interacción con sus compañeros de trabajo y jefe inmediato.
7. *Relación con la autoridad*; se basa en el tipo de aprecio que puede experimentar el trabajador con su empleador o directivos de alto rango en relación a sus actividades cotidianas.

## 2.4. Definición de términos básicos

**Estructura organizacional:** nos indica cómo está compuesta la entidad financiera, los niveles organizacionales y jerárquicos, así como el grado de dependencia y responsabilidad que asumen los funcionarios al interior de la organización.

**Relación:** nivel de percepción de los trabajadores en su ambiente laboral, con su entorno, y el aprecio que pueden experimentar con sus jefes y directivos.

**Variable causal:** hacen referencia a los elementos visibles de la organización como son: su estructura, normas y procedimientos que rigen el quehacer cotidiano de la organización.

**Variable intermedia:** son aquellas que permiten dinamizar el comportamiento de los colaboradores, básicamente son las psicológicas como la motivación con el motor generador en los cambios de actitud de los trabajadores.

**Variables finales:** son el resultado de las variables causales e intermedias, es decir, si la organización tiene claro su estructura, normas y los elementos motivacionales estos indicadores permitirán tener una organización de prestigio y con resultados económicos positivos.

## CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS

### 3.1. Hipótesis

#### 3.1.1. *Hipótesis general*

**Hi:** Existe una influencia positiva entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno del Banco Financiero, Cajamarca.

### 3.2. Variables

#### **Variable (X)**

Clima organizacional

#### **Variable (Y)**

Satisfacción laboral

### 3.3. Operacionalización de variables

**Tabla 1***Cuadro de Operacionalización de variables – Clima Organizacional*

<b>Variab</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento de recolección de datos</b>
Clima organizacional	“es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores y características de la organización” (Citado por López y María, 2013, p. 15)	Relaciones Humanas en el trabajo	- Relaciones de trabajo - Respeto hacia los compañeros - Comunicación entre colaboradores	Encuesta
		Estilo de Liderazgo	- Participación - Dirección - Definición de metas	Encuesta
		Sentido de Pertenencia	- Compromisos - Establecimiento de objetivos	Encuesta
		Retribución	- Ingresos - Incentivos - Ascensos	Encuesta
		Estabilidad	- Evaluación - Capacitación - Transparencia	Encuesta
		Claridad y Coherencia en la Autoridad	- Programación - Cumplimiento de objetivos y metas	Encuesta
		Valores Colectivos	- Cohesión - Compromiso - Tolerancia	Encuesta

**Tabla 2***Cuadro de Operacionalización de variables – Satisfacción laboral*

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento de recolección de datos</b>
Satisfacción laboral	“es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad” (Palma, 2001).	Satisfacción de la tarea	- Realización de la tarea - Satisfacción por el trabajo	Encuesta
		Condiciones laborales	- Distribuciones ambientes de trabajo - Comodidad para el trabajo	Encuesta
		Reconocimiento laboral	- Desarrollo personal - Logros en el trabajo	Encuesta
		Beneficios económicos	- Ingresos - Retribución equitativa	Encuesta
		Políticas administrativas	- Trato laboral - Cumplimiento de horario de trabajo	Encuesta
		Relaciones interpersonales	- Compañerismo - Solidaridad por el trabajo	Encuesta
		Relación con la autoridad	- Comprensión por la autoridad - Buenas relaciones con los jefes	Encuesta

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1. Ubicación geográfica**

El Banco Financiero del Perú se localiza en el Distrito de Cajamarca, Provincia y Departamento de Cajamarca, en el jirón Junín N° 676.

### **4.2. Diseño de investigación**

#### ***4.2.1. Por su finalidad, nivel y diseño***

La presente investigación es de tipo descriptiva y correlacional.

Descriptiva porque se ha descrito la conducta y características actuales de las unidades de observación (Trabajadores del Banco Financiero del Perú, Oficina Cajamarca) relacionadas con el objeto de estudio (clima organizacional), realizando a través de una encuesta. Esto permitió ordenar y evaluar sus diferentes dimensiones.

Correlacional, porque a partir de los datos obtenidos se ha mostrado y analizado la asociación y relación que existe entre las variables en estudio, para lo cual se ha aplicado el análisis de regresión y correlación.

### **4.3. Métodos de investigación**

#### ***4.3.1. Método Inductivo-Deductivo***

Método Deductivo-Inductivo: será de utilidad este método para la elaboración y planteamiento del problema, la comprobación de hipótesis y conclusiones. Partiendo de describir las dimensiones que explican el clima organizacional en la entidad financiera, para luego inferir que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral.



#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación**

##### ***4.4.1. Población***

La población para la presente investigación está conformada por el total de trabajadores de la Oficina Cajamarca del banco Financiero del Perú, que son 28 trabajadores.

##### ***4.4.2. Muestra***

La muestra para la presente investigación es la misma que la población dado que el número de trabajadores permite su abordaje total.

##### ***4.4.3. Unidad de Análisis***

La unidad de análisis será **N = 28**

##### ***4.4.4. Unidad de Observación***

Para la presente investigación la unidad de observación lo conforman los trabajadores del Banco Financiero del Perú, Oficina Cajamarca.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

La técnica de recolección de información utilizada en la presente investigación es la encuesta, la cual fue aplicada a los 28 trabajadores del Banco Financiero del Perú, oficina Cajamarca.

El instrumento utilizado para la presente investigación es el cuestionario diseñado por Molina (2017) para la variable clima organizacional, que consta de 7 dimensiones y 52 ítems con 5 alternativas respuesta según escala Likert; de igual manera para la variable satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de Palma (1999) que consta de 7 dimensiones y 36 ítems con 5 alternativas respuesta según escala Likert.

Finalmente, para medir y relacionar las variables clima organizacional y satisfacción del cliente se diseñó el instrumento de medición tipo Likert, que consistió en un cuestionario con las siguientes alternativas:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

Además de las encuestas se tuvo como fuente secundaria: información de datos electrónicos y bibliográficos de: libros, tesis y revistas por internet.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Definido el protocolo de la investigación y contando con la conformidad de los expertos, se definió la técnica para procesar y analizar los resultados obtenidos como producto de la aplicación de la encuesta.

Para el registro y tabulación de los datos se empleó la estadística descriptiva (media, mediana, desviación estándar), correlaciones con tablas de frecuencia, a través del sistema Microsoft Office Excel.

#### **4.7. Matriz de consistencia metodológica**

**Tabla 3**

**Matriz de consistencia metodológica**

Título: Influencia del clima organizacional en la satisfacción del cliente del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020.								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la influencia del clima organizacional en la satisfacción del cliente del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del cliente del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020, con el propósito de diseñar una propuesta de mejora.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> <b>Hi:</b> El clima Organizacional tiene relación directa en los niveles de satisfacción del cliente interno del Banco Financiero del Perú, Oficina Cajamarca.</p>	Clima organizacional	Relaciones Humanas en el trabajo	Relaciones de trabajo Respeto hacia los compañeros Comunicación entre colaboradores	Cuestionario. Escala de Likert	Método Inductivo-Deductivo	<p><b>La Población y Muestra:</b> Lo constituye los 28 trabajadores del Banco Financiero, sede Cajamarca.</p>
				Estilo de Liderazgo	Participación Dirección Definición de metas			
<p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuáles son los factores determinantes del clima organizacional del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b> Identificar los factores determinantes del clima organizacional del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020.</p>		Clima organizacional	Sentido de Pertenencia	Compromisos Establecimiento de objetivos	Cuestionario. Escala de Likert	Método Inductivo-Deductivo	<p><b>La Población y Muestra:</b> Lo constituye los 28 trabajadores del Banco Financiero, sede Cajamarca.</p>
				Retribución	Ingresos Incentivos Ascensos			
				Estabilidad	Evaluación Capacitación Transparencia			
				Claridad y Coherencia en la Autoridad	Programación Cumplimiento de objetivos y metas			
				Valores Colectivos	Cohesión Compromiso Tolerancia			

**Título: Influencia del clima organizacional en la satisfacción del cliente del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020.**

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
¿Cuáles son los factores determinantes de la satisfacción del cliente del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020?	Identificar los factores determinantes de la satisfacción del cliente del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020.			Satisfacción de la tarea	Realización de la tarea Satisfacción por el trabajo	Cuestionario. Escala de Likert	Método Inductivo-Deductivo	<b>La Población y Muestra:</b> Lo constituye los 28 trabajadores del Banco Financiero, sede Cajamarca
				Condiciones laborales	Distribuciones ambientes de trabajo Comodidad para el trabajo			
				Reconocimiento laboral	Desarrollo personal Logros en el trabajo			
¿Cuál es la relación entre clima organización y la satisfacción del cliente del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020?	Determinar la relación entre clima organización y la satisfacción del cliente del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca, año 2020.		Satisfacción laboral	Beneficios económicos	Ingresos Retribución equitativa			
				Políticas administrativas	Trato laboral Cumplimiento de horario de trabajo			
				Relaciones interpersonales	Compañerismo Solidaridad por el trabajo			
				Relación con la autoridad	Comprensión por la autoridad Buenas relaciones con los jefes			

## CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Presentación de resultados

En este capítulo, se presentan los resultados encontrados mediante la aplicación de los instrumentos validados por a) Molina (2017) para la variable clima organizacional y b) Palma (1999) para la variable satisfacción del cliente. La tabulación de los datos se desarrolló mediante el sistema Excel, a través de estadísticos descriptores como media, mediana, desviación estándar, análisis de correlación y regresión determinando el grado de relación entre ambas variables.

A continuación, se presentan los resultados encontrados:

#### *5.1.1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos*

Se aplicaron cuestionarios para ambas variables (Clima Organizacional y Satisfacción laboral) a los veintiocho (28) trabajadores del Banco Financiero del Perú, oficina Cajamarca (se muestra en Apéndice)

La confiabilidad del instrumento estuvo determinada por el Método alfa de Cronbach, donde establece que niveles de confiabilidad superiores o iguales a 0.70, indican buena consistencia y por lo tanto son aceptables (Celima y Campos, 2005).

En la tabla 4, se aprecia que el coeficiente alfa de Cronbach de la variable clima organizacional es 0.99 el cual indica que es aceptable; para sus dimensiones también se aplicó dicho instrumento y los niveles fluctúan entre 0.83 y 0.97.

Para la variable satisfacción del cliente se determinó un nivel alfa de Cronbach de 0.89 el cual indica que es aceptable; de ese mismo modo se procedió con las dimensiones cuyos niveles fluctúan entre 0.70 y 0.97.

**Tabla 4**

*Análisis de confiabilidad de los instrumentos para ambas variables  
(Clima Organizacional y Satisfacción del cliente)*

<b>Variable / Dimensión</b>	<b>Alfa Cronbach</b>
<b>Clima Organización</b>	<b>0.99</b>
Relaciones humanas en el trabajo	0.96
Estilo de liderazgo	0.91
Sentido de pertenencia	0.93
Retribución	0.84
Estabilidad	0.83
Claridad y coherencia	0.96
Valores colectivos	0.97
<b>Satisfacción del cliente</b>	<b>0.89</b>
Satisfacción de la tarea	0.75
Condiciones laborales	0.97
Reconocimiento laboral	0.92
Beneficios Económicos	0.70
Políticas administrativas	0.90
Relaciones interpersonales	0.87
Relación con la autoridad	0.72

### **5.1.2. Análisis descriptivo de las variables**

#### **a. Estadística descriptiva del Clima organizacional**

Después de analizar la muestra de manera individual para ésta variable, se identifica que las dimensiones relaciones humanas en el trabajo y sentido de pertenencia tienen una media 4.12, con una desviación estándar de 0.81 y 0.83 respectivamente; seguido de la dimensión estilo de liderazgo y valores colectivos con una media de 3.98 y una desviación estándar de 0.75 y 0.73 respectivamente; la dimensión claridad y coherencia presenta una media de 3.92 y una desviación estándar de 0.71; la dimensión estabilidad tiene una media de

3.87 y una desviación estándar de 0.87 y finalmente la dimensión retribución presenta la media más baja con 3.69 y una desviación estándar de 0.82. A partir de los resultados encontrados podemos concluir que las dimensiones predominantes dentro de la variable analizada son relaciones humanas en el trabajo y sentido de pertenencia con una media de 4.12, seguido de estilos de liderazgo y valores colectivos con una media de 3.98 respectivamente (Tabla 5 y Figura 2).

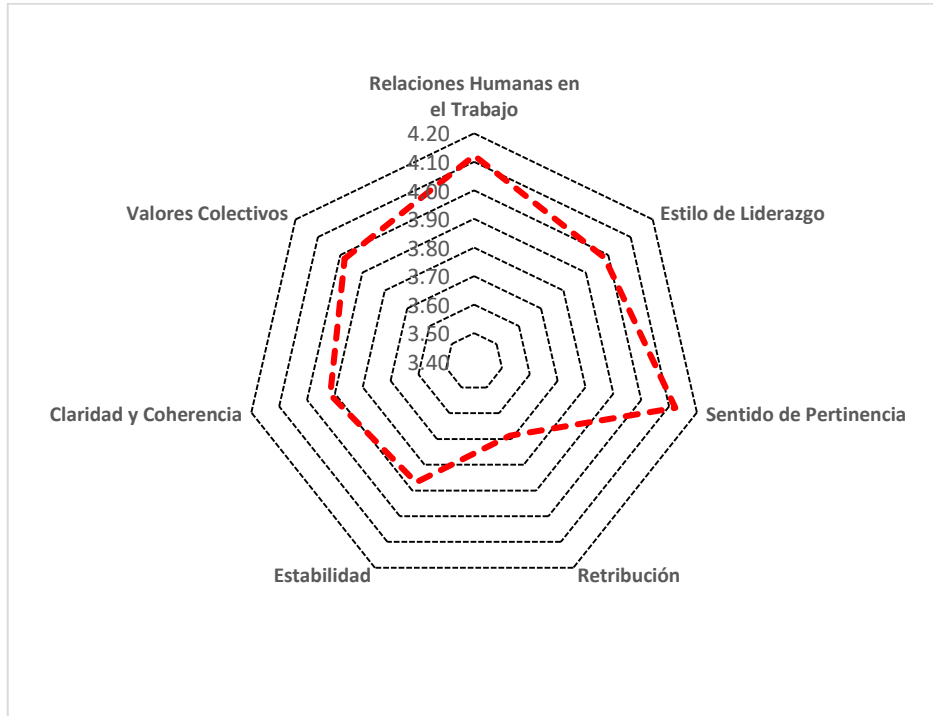
**Tabla 5**

*Análisis descriptivo Clima organizacional*

<b>Clima organizacional</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desv. Estándar</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Relaciones Humanas en el Trabajo	<b>4.12</b>	4.00	0.81	1.00	5.00
Estilo de Liderazgo	<b>3.98</b>	4.00	0.75	1.00	5.00
Sentido de Pertenencia	<b>4.12</b>	4.00	0.83	1.00	5.00
Retribución	3.69	4.00	0.82	1.00	5.00
Estabilidad	3.87	4.00	0.87	1.00	5.00
Claridad y Coherencia	3.92	4.00	0.71	1.00	5.00
Valores Colectivos	<b>3.98</b>	4.00	0.73	1.00	5.00

**Figura 2**

*Estadísticas descriptivas del Clima Organizacional de los trabajadores del Banco Financiero.*



**b. Descripción del Clima organizacional**

Al analizar, la variable en la tabla, en referencia a cada una de las respuestas de cada ítem del cuestionario de Molina (2017) aplicado a los colaboradores del Banco Financiero, se obtuvo que el 65% de colaboradores está de acuerdo con el clima organizacional de la entidad, el 21% manifiesta estar muy de acuerdo; con ambas respuestas se infiere que el 86% de los colaboradores se siente identificado con el clima de su institución, mientras que el 5% es indiferente al clima organizacional, el 8% está en desacuerdo y el 1% indica estar muy en desacuerdo.



**Tabla 6***Descripción del Clima organizacional*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	6	1%
2. En desacuerdo	118	8%
3. Indiferente	70	5%
4. De acuerdo	932	65%
5. Muy de acuerdo	302	21%
	1428	100%

- **Dimensión relaciones humanas en el trabajo**

Al analizar, cada una de las dimensiones del clima organizacional encontramos que la **dimensión relaciones humanas en el trabajo**, el 59% de los colaboradores indican estar de acuerdo, el 31% señalan estar muy de acuerdo con ambas respuestas se infiere que el 90% de los colaboradores tienen buenas relaciones en su trabajo; sólo el 9% manifiesta estar en desacuerdo y 1% es indiferente (Tabla 7).

**Tabla 7***Descripción de la dimensión relaciones humanas en el trabajo*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	24	9%
3. Indiferente	4	1%
4. De acuerdo	166	59%
5. Muy de acuerdo	86	31%
<b>TOTAL</b>	280	100%

- **Dimensión Estilo de liderazgo**

En la tabla 8, se muestra los resultados de la dimensión estilos de liderazgo donde el 68% de los colaboradores muestra estar de acuerdo con la dimensión, el 20% señala estar muy de acuerdo, concluyendo que el 88% de los colaboradores se siente identificado con esta dimensión; mientras que el 7% señalan estar en desacuerdo y el 5% es indiferente.

**Tabla 8**

*Descripción de la dimensión Estilo de liderazgo*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	20	7%
3. Indiferente	15	5%
4. De acuerdo	190	68%
5. Muy de acuerdo	55	20%
<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>

- **Dimensión Sentido de pertenencia**

En la tabla 9, se muestra los resultados de la dimensión sentido de pertenencia, donde el 88% de los colaboradores muestra estar de acuerdo con la dimensión, el 32% señala estar muy de acuerdo, concluyendo que el 90% de los colaboradores se siente identificado con esta dimensión; mientras que el 9% señalan estar en desacuerdo y el 1% es indiferente.

**Tabla 9***Descripción de la dimensión Sentido de pertenencia*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	18	9%
3. Indiferente	2	1%
4. De acuerdo	114	58%
5. Muy de acuerdo	62	32%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

- **Dimensión Retribución**

En la tabla 10, se muestra los resultados de la dimensión retribución donde el 67% de los colaboradores muestra estar de acuerdo con la dimensión, el 7% señala estar muy de acuerdo, concluyendo que el 74% de los colaboradores se siente identificado con esta dimensión; mientras que el 7% señalan estar en desacuerdo y el 16% es indiferente

**Tabla 10***Descripción de la dimensión Retribución*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	3	3%
2. En desacuerdo	8	7%
3. Indiferente	18	16%
4. De acuerdo	75	67%
5. Muy de acuerdo	8	7%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

- **Dimensión Estabilidad**

En la tabla 11, se muestra los resultados de la dimensión estabilidad donde el 65% de los colaboradores muestra estar de acuerdo con la dimensión, el 17% señala estar muy de acuerdo, concluyendo que el 82% de los colaboradores se siente identificado con esta dimensión; mientras que el 10% señalan estar en desacuerdo y el 6% es indiferente.

**Tabla 11**

*Descripción de la dimensión Estabilidad*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	3	2%
2. En desacuerdo	16	10%
3. Indiferente	10	6%
4. De acuerdo	110	65%
5. Muy de acuerdo	29	17%
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

- **Dimensión claridad y coherencia**

En la tabla 12, se muestra los resultados de la dimensión claridad y coherencia donde el 74% de los colaboradores muestra estar de acuerdo con la dimensión, el 13% señala estar muy de acuerdo, concluyendo que el 87% de los colaboradores se siente identificado con esta dimensión; mientras que el 8% señalan estar en desacuerdo y el 5% es indiferente.

**Tabla 12***Descripción de la dimensión claridad y coherencia*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	14	8%
3. Indiferente	8	5%
4. De acuerdo	124	74%
5. Muy de acuerdo	2	13%
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

- **Dimensión valores colectivos**

En la tabla 13, se muestra los resultados de la dimensión valores colectivos donde el 68% de los colaboradores muestra estar de acuerdo con la dimensión, el 18% señala estar muy de acuerdo, concluyendo que el 86% de los colaboradores se siente identificado con esta dimensión; mientras que el 7% señalan estar en desacuerdo y el 6% es indiferente.

**Tabla 13***Descripción de la dimensión valores colectivos*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	14	7%
3. Indiferente	12	6%
4. De acuerdo	134	68%
5. Muy de acuerdo	36	18%
<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>

### **c. Estadística descriptiva de la Satisfacción laboral**

Después de analizar la muestra de manera individual para esta variable, se identifica que la dimensión reconocimiento laboral tiene una media 3.90, con una desviación estándar de 0.78; seguido de la dimensión relación con la autoridad con una media de 3.74 y una desviación estándar de 1.05; la dimensión relaciones interpersonales presenta una media de 3.72 y una desviación estándar de 1.03. La dimensión satisfacción de la tarea tiene una media de 3.62 y una desviación estándar de 1.23; la dimensión condiciones laborales presenta una media de 3.53 y una desviación estándar de 1.04; la dimensión beneficios económicos presenta una media de 3.25 y una desviación estándar de 0.95 y finalmente la dimensión, políticas administrativas presenta una media más baja con 2.49 y una desviación estándar de 1.18.

A partir de los resultados encontrados podemos concluir que las dimensiones predominantes dentro de la variable analizada son reconocimiento laboral con una media de 3.90, seguido de la dimensión relación con la autoridad con una media de 3.74 (Tabla 14 y Figura N 3).

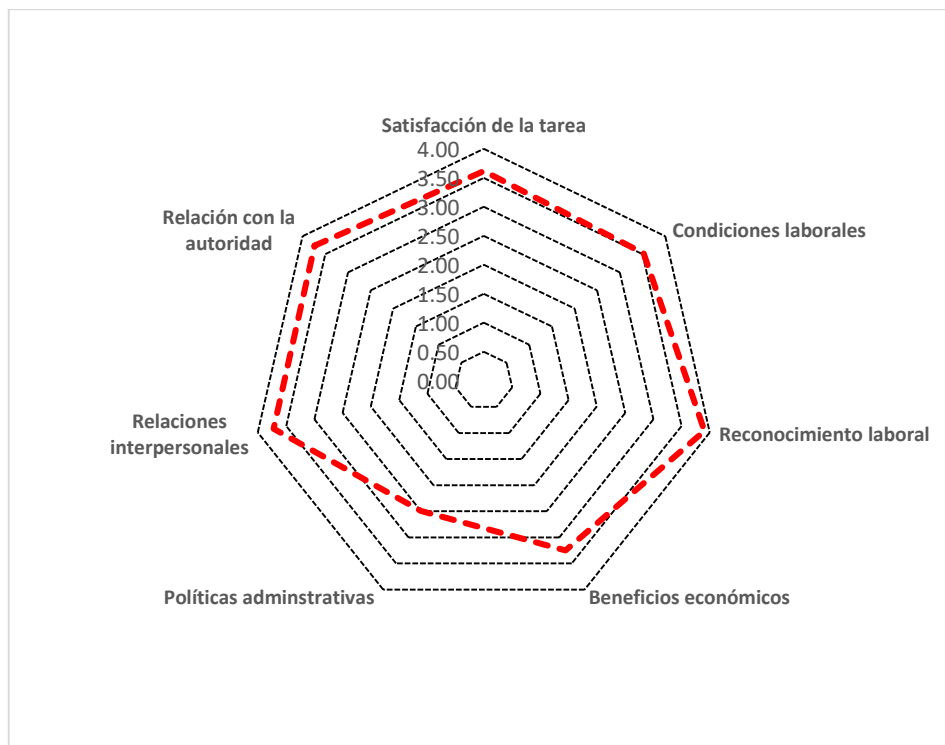
**Tabla 14**

*Análisis descriptivo Satisfacción laboral*

Satisfacción laboral	Media	Mediana	Desv. Estándar	Mínimo	Máximo
Satisfacción de la tarea	3.62	4.00	1.23	1.00	5.00
Condiciones laborales	3.53	4.00	1.04	1.00	5.00
Reconocimiento laboral	<b>3.90</b>	4.00	0.78	1.00	5.00
Beneficios económicos	3.25	3.50	0.95	1.00	5.00
Políticas administrativas	2.49	2.50	1.18	1.00	5.00
Relaciones interpersonales	<b>3.72</b>	4.00	1.03	1.00	5.00
Relación con la autoridad	<b>3.74</b>	4.00	1.05	1.00	5.00

**Figura 3**

*Estadísticas descriptivas de la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco Financiero.*



#### d. Descripción de la satisfacción laboral

Al analizar, la variable en la tabla 15, en referencia a cada una de las respuestas de cada ítem del cuestionario de Palma (1999) aplicado a los colaboradores del Banco Financiero, se obtuvo que el 56% de colaboradores está de acuerdo con la satisfacción laboral de la entidad, el 12% manifiesta estar muy de acuerdo; con ambas respuestas se infiere que el 68% de los colaboradores se siente satisfecho laboralmente en su institución, mientras que el 11% es indiferente a la satisfacción laboral, el 12% está en desacuerdo y el 9% indica estar muy en desacuerdo.

**Tabla 15**

*Descripción de la Satisfacción laboral*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	94	9%
2. En desacuerdo	120	12%
3. Indiferente	113	11%
4. De acuerdo	562	56%
5. Muy de acuerdo	119	12%
	1008	100%

- **Dimensión satisfacción de la tarea**

Al analizar, cada una de las dimensiones de satisfacción laboral se aprecia que la **dimensión satisfacción de la tarea** el 58% de los colaboradores indican estar de acuerdo, el 18% señalan estar muy de acuerdo, con ambas respuestas se infiere que el 76% de los colaboradores tienen satisfacción por las áreas que desarrollan en su



trabajo. Por otro lado, indicar que sólo el 6% manifiesta estar en desacuerdo, el 5% es indiferente y el 13% está muy en desacuerdo con la dimensión.

**Tabla 16**

*Descripción de la dimensión satisfacción de la tarea*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	22	13%
2. En desacuerdo	10	6%
3. Indiferente	8	5%
4. De acuerdo	98	58%
5. Muy de acuerdo	30	18%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

- **Dimensión condiciones laborales**

En la tabla 17, se muestra los resultados de la dimensión condiciones laborales donde el 57% de los colaboradores muestra estar de acuerdo con la dimensión, el 10% señala estar muy de acuerdo, concluyendo que el 67% de los colaboradores se siente identificado con esta dimensión; mientras que el 10% señalan estar en desacuerdo, el 16% es indiferente y el 7% manifiesta estar muy en desacuerdo.

**Tabla 17***Descripción de la dimensión Condiciones laborales*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	10	7%
2. En desacuerdo	14	10%
3. Indiferente	22	16%
4. De acuerdo	80	57%
5. Muy de acuerdo	14	10%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

- **Dimensión reconocimiento laboral**

En la tabla 18, se muestra los resultados de la dimensión reconocimiento laboral donde el 69% de los colaboradores muestra estar de acuerdo con la dimensión, el 16% señala estar muy de acuerdo, concluyendo que el 85% de los colaboradores se siente identificado con esta dimensión; mientras que el 7% señalan estar en desacuerdo, el 7% es indiferente y el 1% manifiesta estar muy en desacuerdo.

**Tabla 18***Descripción de la dimensión Reconocimiento laboral*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	2	1%
2. En desacuerdo	12	7%
3. Indiferente	12	7%
4. De acuerdo	116	69%
5. Muy de acuerdo	26	16%
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

- **Dimensión beneficios económicos**

En la tabla 19, se muestra los resultados de la dimensión beneficios económicos donde el 46% de los colaboradores muestra estar de acuerdo con la dimensión, el 4% señala estar muy de acuerdo, concluyendo que el 50% de los colaboradores se siente identificado con esta dimensión; mientras que el 21% señalan estar en desacuerdo, el 25% es indiferente y el 4% manifiesta estar muy en desacuerdo.

**Tabla 19**

*Descripción de la dimensión Beneficios económicos*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	4	4%
2. En desacuerdo	24	21%
3. Indiferente	28	25%
4. De acuerdo	52	46%
5. Muy de acuerdo	4	4%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

- **Dimensión Políticas administrativas**

En la tabla 20, se muestra los resultados de la dimensión políticas administrativas donde el 28% de los colaboradores muestra estar de acuerdo con la dimensión, el 0% señala estar muy de acuerdo, concluyendo que el 28% de los colaboradores se siente identificado con esta dimensión; mientras que el 21% señalan estar en desacuerdo, el 22% es indiferente y el 21% manifiesta estar muy en desacuerdo.

**Tabla 20***Descripción de la dimensión Políticas administrativas*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	40	29%
2. En desacuerdo	30	21%
3. Indiferente	31	22%
4. De acuerdo	39	28%
5. Muy de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

- **Dimensión Relaciones interpersonales**

En la tabla 21, se muestra los resultados de la dimensión relaciones interpersonales donde el 64% de los colaboradores muestra estar de acuerdo con la dimensión, el 15% señala estar muy de acuerdo, concluyendo que el 89% de los colaboradores se siente identificado con esta dimensión; mientras que el 12% señalan estar en desacuerdo, el 4% es indiferente y el 5% manifiesta estar muy en desacuerdo.

**Tabla 21***Descripción de la dimensión Relaciones interpersonales*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	6	5%
2. En desacuerdo	13	12%
3. Indiferente	4	4%
4. De acuerdo	72	64%
5. Muy de acuerdo	17	15%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

- **Dimensión relación con la autoridad**

En la tabla 22, se muestra los resultados de la dimensión relación con la autoridad donde el 63% de los colaboradores muestra estar de acuerdo con la dimensión, el 17% señala estar muy de acuerdo, concluyendo que el 80% de los colaboradores se siente identificado con esta dimensión; mientras que el 10% señalan estar en desacuerdo, el 5% es indiferente y el 6% manifiesta estar muy en desacuerdo.

**Tabla 22**

*Descripción de la dimensión Relación con la autoridad*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy en desacuerdo	10	6%
2. En desacuerdo	17	10%
3. Indiferente	8	5%
4. De acuerdo	105	62%
5. Muy de acuerdo	28	17%
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

Nota. Datos aplicación de encuestas a trabajadores Banco Financiero, 2020.

### **5.1.3. Análisis de correlación de variables**

Fallas (2012) sostiene que el coeficiente de correlación de las variables objeto de estudio, son la media numérica que permiten medir el grado de asociación, la fuerza y el sentido de la correlación (pueden ser positivas o negativas) y pueden tomar valores entre -1 y 1; es decir, cuando toma valores negativos la correlación indica que existe una asociación negativa y cuando toma valores positivos se dice que el grado de asociación es lineal positiva; finalmente si el valor es cero (0) se dice que la asociación es nula.

**Tabla 23**

*Ponderación del Coeficiente de correlación.*

<b>Rangos</b>	<b>Relación</b>
0.96 – 1.00	Perfecta
0.85 – 0.95	Fuerte
0.70 – 0.84	Significativa
0.50 – 0.69	Moderada
0.20 – 0.49	Débil
0.10 – 0.19	Muy débil
0.09 – 0.00	Nula

**Nota.** Grado de relación según coeficiente de correlación, Mondragón (2014, p. 100)

En la tabla 24, se muestra los resultados del análisis de correlación del presente estudio, se utilizó el Excel para determinar dichos resultados, determinándose que el grado de correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral es estadísticamente significativa lineal positiva débil con un valor de  $r= 0.353$ , de este mismo modo se determinó que el clima organizacional tiene una relación lineal significativa positiva con la dimensión relación con la autoridad con un valor  $r= 0.437$ .

Además, se puede indicar que la variable satisfacción laboral, tiene una relación lineal significativa positiva con la dimensión estilo de liderazgo con un valor  $r= 0.437$ . Con relación a las dimensiones se puede determinar que la dimensión estilo de liderazgo se asocia de manera lineal significativa positiva con las dimensiones relación con la autoridad, reconocimiento laboral, relaciones interpersonales con valores  $r= 0.521$ ,  $0.447$  y  $0.384$  respectivamente, la dimensión sentido de pertenencia se asocia de manera lineal significativa positiva con las

dimensiones reconocimiento laboral, relación con la autoridad y satisfacción de la tarea con valores  $r= 0.448, 0.426$  y  $0.246$ ; finalmente la dimensión de satisfacción laboral que ha tenido valores de asociación lineal cercanos a 0 es la dimensión políticas administrativas con todas las dimensiones del clima organizacional (Ver tabla 24).

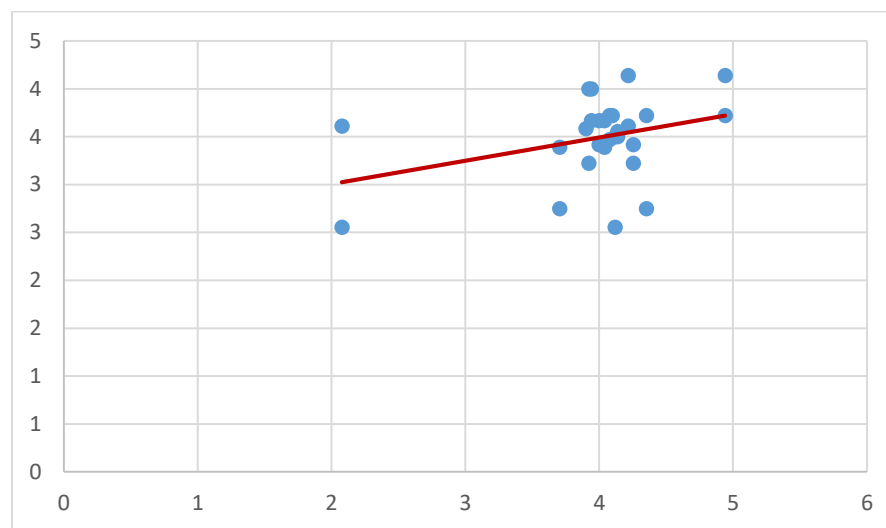
**Tabla 24.**

*Grado de correlación entre variables clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores banco Financiero.*

Variable / Dimensión	Satisfacción laboral	Satisfacción de la tarea	Condiciones laborales	Reconocimiento laboral	Beneficios económicos	Políticas administrativas	Relaciones interpersonales	Relación con la autoridad
<b>Clima Organizacional</b>	<b>0.353</b>	0.270	0.243	<b>0.416</b>	0.258	0.062	0.261	<b>0.457</b>
Relaciones humanas en el trabajo	0.312	0.189	0.184	0.423	0.226	-0.011	0.263	0.457
Estilo de liderazgo	<b>0.437</b>	0.342	0.306	0.447	0.274	0.032	0.384	0.521
Sentido de pertenencia	0.319	0.246	0.254	0.448	0.230	0.091	0.211	0.426
Retribución	<b>0.367</b>	0.295	0.267	0.407	0.305	0.042	0.236	0.454
Estabilidad	0.351	0.259	0.218	0.348	0.258	0.080	0.243	0.396
Claridad y coherencia	0.338	0.273	0.261	0.356	0.257	0.140	0.236	0.370
Valores colectivos	0.234	0.226	0.152	0.319	0.207	0.084	0.121	0.388

**Figura 4**

*Correlación clima organizacional y satisfacción laboral.*







#### **5.1.4. Análisis de regresión de variables**

Para Carollo (2012), el coeficiente de regresión da información respecto del comportamiento de las variables dependiente e independiente, de modo que i)  $r=0$  indica que para cualquier valor de (X) la variable (Y) es constante; es decir, no cambia; ii) mientras que  $r>0$  lo que implica que al aumentar un valor en (X) también aumenta el valor en (Y) y finalmente iii) cuando la  $r<0$  implica que al aumentar un valor en (X) disminuye el valor en (Y). En tal sentido, se puede inferir que 1) un valor cercano o igual cero (0) indica poca o nula la relación, 2) un valor más se acerca a uno (1) mayor será el grado de asociación entre las variables; valores entre 0.9 y 1.0 indican que la correlación es positiva perfecta, valores entre 0.6 y 0.89 señalan que la correlación es positiva fuerte, valores entre 0.4 y 0.59 manifiestan que la correlación es positiva moderada, valores entre 0.1 y 0.39 indican que la correlación es positiva débil y cuando el valor es cero (0) no existe correlación y 3) un valor negativo indica la relación lineal negativa, en sentido opuesto a las variables.

En la tabla 25, se presentan los resultados del análisis de regresión aplicado a las variables de clima organizacional y satisfacción laboral que confirma los resultados del análisis de correlación y se tiene un valor de  $r=0.353$  que indica que la regresión es lineal positiva débil, además se corrobora que la  $r>0$  por lo tanto, se concluye que al aumentar un valor en (x) también aumenta el valor en (y). La tabla 26, muestra el análisis de la varianza de los promedios de las variables, determinándose un  $p\text{-value} = 0.0658 > \alpha = 0.05$ , por lo tanto, se acepta la hipótesis que existe una asociación positiva entre las variables.

**Tabla 25.**

Análisis de regresión de los promedios de clima organización y satisfacción laboral de los trabajadores Banco Financiero.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	<i>Valor</i>
Coeficiente de correlación múltiple	<b>0.353</b>
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.124
R <sup>2</sup> ajustado	0.091
Error típico	0.3991
Observaciones	28

**Tabla 26**

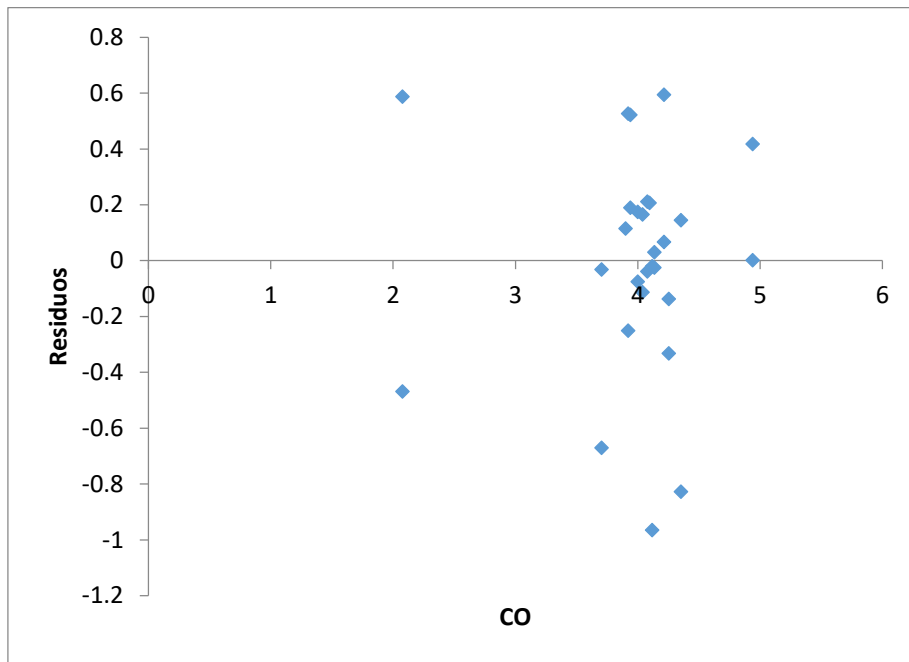
Análisis de varianza de los promedios de clima organización y satisfacción laboral de los trabajadores Banco Financiero.

<i>Detalle</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	0.5879095	0.587909497	<b>3.6898</b>	0.0658
Residuos	26	4.14269015	0.159334237		
Total	27	4.73059965			

Finalmente, en las figuras 07, 08 y 09; primero se muestran los residuales y la mayoría de puntos se acerca al punto cero (0), formando una nube en la variable clima organización y concluye que es una regresión normal, positiva débil; también se presente curva de regresión y las probabilidades.

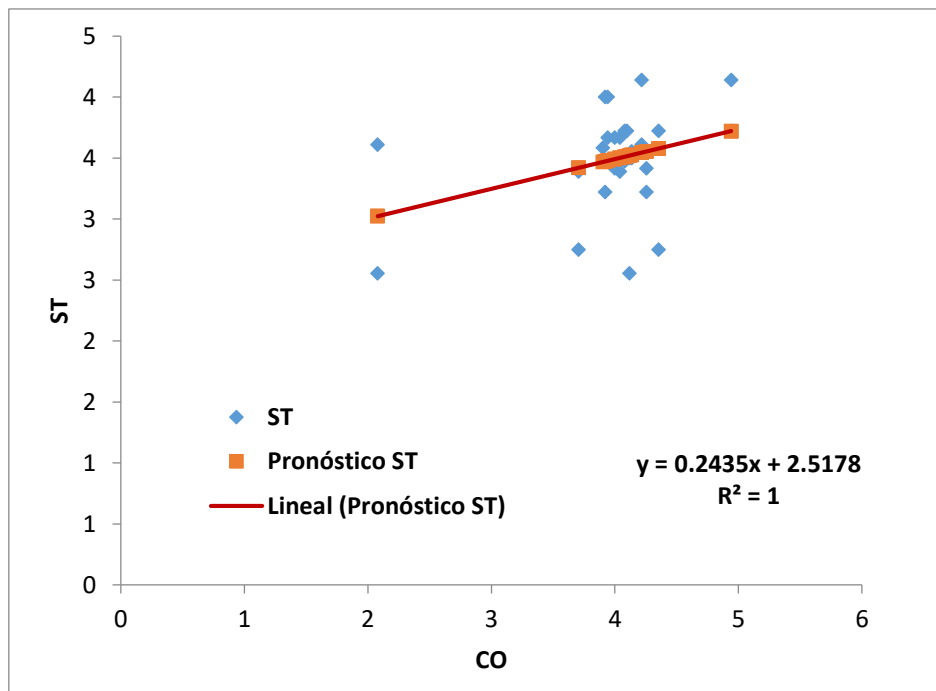
**Figura 7**

Residuales clima organizacional y satisfacción laboral.



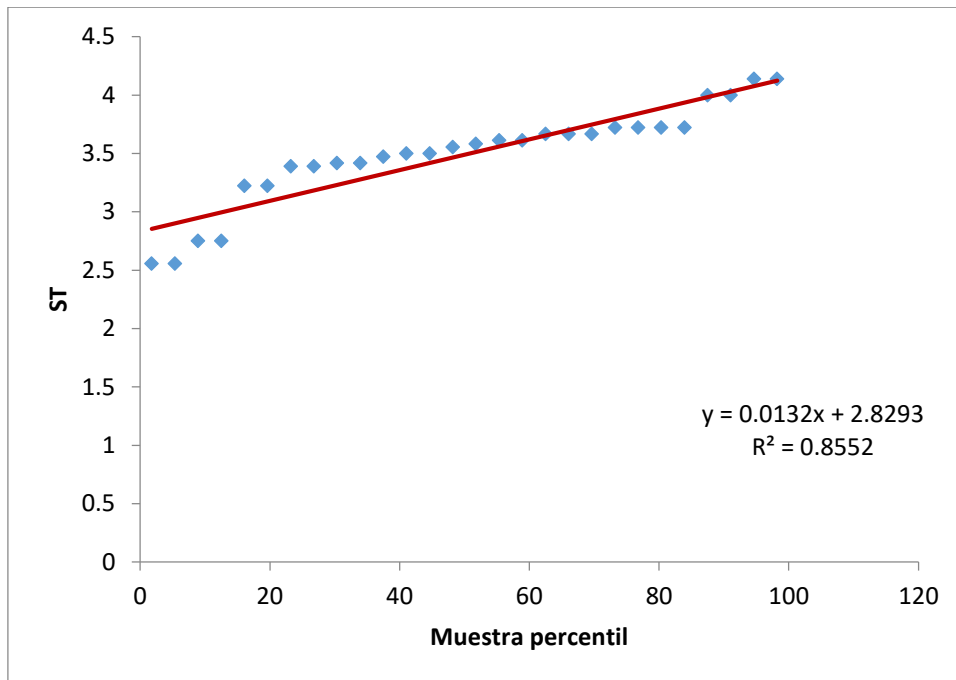
**Figura 8**

Curva de regresión clima organizacional y satisfacción laboral.



**Figura 9**

*Probabilidad normal clima organizacional y satisfacción laboral*



## 5.2. Comprobación de la Hipótesis

Para el análisis comparativo se redacta la siguiente hipótesis:

Ho = No Existe una influencia positiva entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno del Banco Financiero, Cajamarca.

Ha = Existe una influencia positiva entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno del Banco Financiero, Cajamarca

Si  $p\_valor (Sig) \leq 0.05$ , entonces se rechaza Ho

Si  $p\_valor (Sig) > 0.05$ , entonces se acepta Ha

La prueba estadística utilizada fue la t de Student para muestras relacionadas y por tener menos de 30 elementos.

Las pruebas más utilizadas de estadística para encontrar o identificar la diferencia de medias tenemos la t de Student con la única condición de que la muestra tenga una distribución que sea normal. La prueba sirve para evaluar dos medias de muestras no relacionadas (cuando las muestras son independientes) o si se presenta el caso también para dos medias de muestras relacionadas (cuando la t es pareada). Específicamente, la utilizamos para comparar en un periodo de tiempo determinado, siempre con las mismas variables.

**Tabla 27**

*Estadísticas de muestras emparejadas para Clima organizacional y Satisfacción laboral.*

		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Clima organizacional	3,9286	28	,60422	,11419
	Satisfacción laboral	3,6071	28	,49735	,09399

**Tabla 28**

*Prueba de muestras emparejadas para Clima organizacional y Satisfacción laboral.*

		Diferencias emparejadas			
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia
					Inferior
Par 1	Clima organizacional - Satisfacción laboral	,32143	,72283	,13660	,04114

**Tabla 29**

*Prueba de muestras emparejadas para Clima organizacional y Satisfacción laboral.*

		Diferencias emparejadas			
		95% de intervalo de confianza de la diferencia	t	gl	Sig. (bilateral)
		Superior			
Par 1	Clima organizacional - Satisfacción laboral	,60171	2,353	27	<b>,026</b>

Como podemos ver en la tabla 29, utilizando t de Student se identificó que existen diferencias significativas entre los resultados para las variables de estudio, con resultados de:

$$\text{Sig(bilateral)} = 0.026 < 0.05$$

En efecto, con el resultado obtenido mediante t de student se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis existe una influencia positiva entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno del Banco Financiero, Cajamarca.

### **5.3. Aporte de la Investigación**

La investigación, propuso como objetivo general analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del cliente interno del Banco Financiero del Perú Oficina Cajamarca; en tal sentido, los resultados del análisis de correlación determinan que existe un grado de asociación lineal positiva débil con un valor de  $r=0.353$  entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral; el clima

organizacional tiene un grado de asociación lineal positiva con la dimensión relación con la autoridad con un valor de  $r = 0.457$ ; es decir, mientras más presencia de la variable independiente más será la presencia de la dimensión; al igual ocurre con la dimensión reconocimiento laboral que existe una asociación lineal positiva con un valor de  $r = 0.416$ . En concordancia con lo señalado por Fernández y Ortiz (2016) quienes en su estudio señalan que la relación entre las variables es positiva fuerte con un valor de  $r = 0.7889$ ; según Gaitán (2018) el clima organización y la satisfacción laboral de una entidad financiera tienen una relación positiva fuerte con un valor  $r = 0.387$  que es parecido a los resultados del estudio desarrollado. También, Brunet (2004) indica que los resultados de una organización como la productividad, el ausentismo, rendimientos, satisfacción *influyen* sobre la percepción del clima, por lo que, propone un análisis y diagnóstico a partir de las variables, causales, intermedias y finales; en efecto, dichos elementos determinar el clima orgaizacional que la empresa necesita para el desarrollo de sus actividades. Finalmente, Montenegro (2018) sostiene que la voluntad dentro de la organización para que desarrollen sus actividades tiene un componente que se llama motivación, que ayudan a la asociación de las variables objeto de estudio.

Con respecto a los factores determinantes del clima organizacional, el estudio estableció que las dimensiones predominantes de la variable son las relaciones humanas de trabajo y sentido de pertenencia con una media de 4.12 respectivamente, seguido de las dimensiones estilo de liderazgo y valores colectivos con una media de 3.98; también es importante mencionar que la dimensión a tener presente y observar su desarrollo es la de retribución, que muestra la media más bajo del estudio con un valor de 3.69; es decir, que los trabajadores sienten que su esfuerzo laboral no es



reconocido según sus expectativas salariales. Además, es pertinente mencionar que el 65% de los colaboradores está de acuerdo con la variable y el 21% se encuentra muy de acuerdo, lo que implica que el 86% de los colaboradores se toma como suyas las políticas implementadas en relación al clima organizacional. Los resultados concuerdan según lo señalado por Yuctor y Salazar (2019) en su estudio, donde la dimensión relación con los supervisores tiene una media de 4.40, autonomía y libertad tienen una media de 4.39 y contribución al éxito con una media de 4.39 en relación al clima laboral. También Carballo, Priego y Ávalos (2015) señalan en su estudio que el 76% de los colaboradores tienen un clima laboral favorable. Los resultados tienen relación a lo propuesto por Chiavenato (2009) que el clima laboral está asociado a la adaptación de los trabajadores a las normas, reglas de la entidad a fin de satisfacer sus necesidades y por ende mantener un equilibrio emocional; Además, López y María (2013) señalan que el proceso para mejorar las conductas o comportamientos se aprenden desde la escuela y entonces el clima será el resultado de las relaciones que se dan en la organización, todos los cambios afectan las formas de pensar, los estilos de vida, las actividades y porque no decir cambian las conductas de las personas; finalmente, Brunet (2004) indica que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Con respecto a los factores determinantes de la satisfacción laboral, el estudio determinó que las dimensiones predominantes de la variable son reconocimiento laboral con una media de 3.90, seguido de las dimensiones relación con la autoridad con una media de 3.74 y relaciones interpersonales con una media de 3.72; también es importante mencionar que la dimensión a tener presente y observar su evolución es la

política administrativa, que muestra la media más bajo del estudio con un valor de 2.49; es decir, que los trabajadores sienten que su esfuerzo laboral no es recompensado según sus expectativas salariales, puesto que sólo está de acuerdo con esta dimensión el 28% de los trabajadores y el 72% están en desacuerdo, muy desacuerdo o son indiferentes. También, es necesario mencionar los resultados encontrados para esta variable, donde el 56% de los colaboradores está de acuerdo con la variable y el 12% se encuentra muy de acuerdo, lo que implica que el 68% de los colaboradores está satisfecho con las políticas de la empresa en relación a la administración del recurso humano. Los resultados concuerdan según lo señalado por Gaitán (2018) en su estudio señala que 70% de los trabajadores consideran la satisfacción laboral como regular; también Cáceres, Mercado y Cuba (2018) sostienen que la satisfacción laboral de los trabajadores de una entidad financiera tienen aspectos positivos como nivel rendimiento, adecuado horario laboral y buena percepción sobre la escala de remuneraciones y los aspectos negativos falta de oportunidades de desarrollo profesional, falta de planes y deficiente seguridad laboral. Los resultados tienen incidencia con lo propuesto por Sánchez y García (2017) quienes señalan que la satisfacción laboral, es un elemento globalizador de los trabajadores en relación a las actitudes y comportamientos en el desarrollo de sus actividades cotidianas. En tal sentido, Manso (2002) indica que para entender las causas de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores citando a Herzberg son tanto la salud física como psicológica, y a la fecha se disponía de información de las causas por las que las personas enfermaban, pero poco se sabía respecto de lo que hacía que la gente se conserve en buen estado de salud; concuerda con lo señalado por Martín (2018) que la satisfacción de los trabajadores de cualquier organización se encuentra intrínsecamente

relacionada con la consecución de diferentes objetivos (...) solo el hecho de demostrar predisposición o intención por alcanzar una meta sienta las bases para desarrollar nuestra motivación.

Finalmente, la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral se determinó mediante el análisis de regresión, teniendo como resultado coeficiente de correlación de 0.353 dicho resultado es  $>0$ , lo que indica que existe una asociación lineal positiva entre las variables, es decir, se concluye que al aumentar un valor en (x) también aumenta el valor en (y), por lo tanto se acepta la hipótesis que existe una influencia positiva entre las variables; lo que implica a mayor presencia del clima organizacional, la presencia de la dimensión relación con la autoridad, estará presente en mayor intensidad con valor  $r= 0.457$ . Concuerdia con los resultados propuestos por Atarama (2018) en su estudio clima laboral y satisfacción laboral de los docentes, obteniendo como resultados un coeficiente de correlación de  $r= 0.366$  entre ambas variables. En ese sentido, Ramos (2019) manifiesta que la finalidad de todo acto de los trabajadores deben ser las metas y objetivos personales, para lo cual se necesitan los conocimientos, la aceptación de logros o fracasos, también Brunet (2004), señala que el clima de empresa influye en el comportamiento del colaborador mediante la estructura, modos de comunicación y estilos de liderazgo, que permiten generar un equilibrio entre los colaboradores y las empresas; analizando al clima organizacional desde la relación causa y efecto, para entender las dimensiones que la conforman.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA PLAN DE MEJORA

### 6.1. Antecedentes

Para Montenegro (2018), las organizaciones hoy en día tienen dificultades para encontrar talentos, con las competencias y capacidades que se ajusten a sus perfiles laborales; lo que implica para la empresa un costo adicional para formar equipos y capacitar a sus colaboradores, por dos factores i) por los comportamientos individuales para desarrollar las tareas y ii) los comportamientos en relación a los directivos para ejercer sus funciones gerenciales.

Según Brunet (2004) el clima de empresa influye en el comportamiento del colaborador mediante la estructura, modos de comunicación y estilos de liderazgo, que permiten generar un equilibrio entre los colaboradores y las empresas. En ese sentido, es importante diseñar un plan de mejora que establezca objetivos claros y actividades que contribuyan a fortalecer el clima y la satisfacción del colaborador, para tener mayores rendimientos laborales.

El plan de mejora para la presente investigación propone acciones para mejorar clima organizacional y la satisfacción laboral con un mayor énfasis en las dimensiones que tienen la menor media y afianzar las dimensiones que muestran un alto nivel de aceptación, planteando los siguientes objetivos:

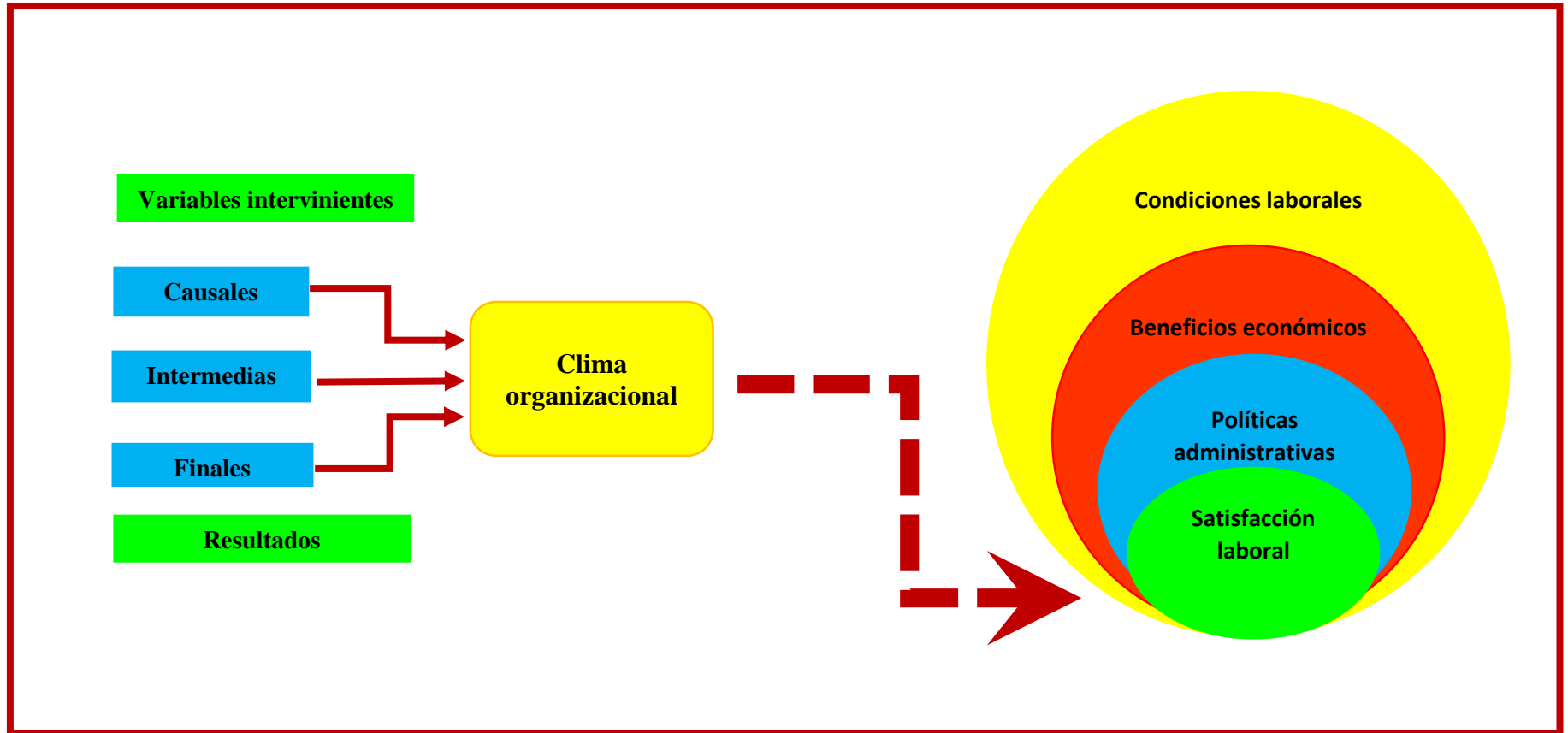
- a. Fortalecer el clima organizacional con *mayor énfasis* en las dimensiones estabilidad, retribución, estilo de liderazgo, para fomentar en los colaboradores un ambiente de trato justo, equidad en los beneficios derivados del trabajo; y finalmente guiar, apoyar y estimular al trabajador.

- b. Fortalecer la satisfacción laboral, con mayor énfasis en las dimensiones que han tenido un menor grado de aceptación por parte de los colaboradores, como son políticas administrativas, beneficios económicos y condiciones laborales, para construir un ambiente donde se respeten las reglas y normas internas por parte de directivos y subordinados, entiendan que el concepto remunerativo está asociado al esfuerzo realizado por cada colaborador; y la valoración del trabajo en relación al respecto, comprensión de los elementos normativos de la organización.

En la figura 10, se propone el modelo propuesto para fortalecer la relación o asociación de las variables clima organizacional (x) y satisfacción laboral (y) objeto de estudio; es decir, al aumentar los niveles de aceptación de la variable independiente (x), aumentará el valor de aceptación de la variable (y) y mejorar los niveles de asociación ambas. En la tabla 27 y 28, se propone en plan de mejora de para fortalecer los resultados del estudio.

**Figura 10**

*Modelo que explica la relación / asociación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral (Propuesta).*



**Tabla 30***Plan de Mejora – Clima Organizacional*

<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo tiempo</b>
Objetivo:	Fortalecer las competencias directivas, personales e interpersonales de los trabajadores del Banco Financiero, priorizando la formación integral de la persona mediante la mejora de sus actitudes, conductas, emociones y percepciones.			
Curso básico variables causales, para reforzar hábitos, ausentismo, alta rotación en los colaboradores.	90% de directivos y colaboradores asisten a las sesiones	N° de directivos y colaboradores que asisten a las sesiones.	Humano: - Diseño de sesiones de aprendizaje - Elaboración de material - Aplicación del test	- 24 horas efectivas de capacitación (3 sesiones de 8 horas cada)
- Diseño organizacional. - Gerencia estratégica	60 % de directivos y colaboradores mejoran el comportamiento y actitud hacia la entidad financiera	Resultados del Test Molina (2017) aplicado a los colaboradores		
Curso básico variables intermedias, para mejorar sus conocimientos y competencias directivas.	100% de directivos y colaboradores asisten a las sesiones	N° de directivos y colaboradores que asisten a las sesiones.	Humano: - Diseño de sesiones de aprendizaje - Elaboración de material - Aplicación del test	- 40 horas efectivas de capacitación (5 sesiones de 8 horas cada)
- Inteligencia emocional - Habilidades directivas - Negociación efectiva	60 % de directivos y colaboradores mejoran el manejo de las variables intermedias del clima organizacional.	Resultados del Test Molina (2017) aplicado a los colaboradores		

<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo tiempo</b>
Objetivo:	Fortalecer las competencias directivas, personales e interpersonales de los trabajadores del Banco Financiero, priorizando la formación integral de la persona mediante la mejora de sus actitudes, conductas, emociones y percepciones.			
Curso básico variables finales, para fortalecer las capacidades en relación a los resultados de la empresa.  - Productividad empresarial. - Indicadores de la productividad empresarial	90% de directivos y colaboradores asisten a las sesiones  60 % de directivos y colaboradores mejoran el comportamiento y actitud hacia la entidad financiera	N° de directivos y colaboradores que asisten a las sesiones.  Resultados del Test Molina (2017) aplicado a los colaboradores	Humano:  - Diseño de sesiones de aprendizaje - Elaboración de material - Aplicación del test	- 24 horas efectivas de capacitación (3 sesiones de 8 horas cada)



**Tabla 31***Plan de Mejora – Satisfacción laboral*

<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo tiempo</b>
Objetivo:	Fortalecer las competencias directivas, personales e interpersonales de los trabajadores del Banco Financiero, priorizando la formación integral de la persona mediante la mejora de la política administrativa, beneficios y condiciones laborales.			
Curso básico políticas administrativas, para reforzar el respeto al cumplimiento de metas laborales.	90% de directivos y colaboradores asisten a las sesiones	N° de directivos y colaboradores que asisten a las sesiones.	Humano: - Diseño de sesiones de aprendizaje - Elaboración de material - Aplicación del test	- 24 horas efectivas de capacitación (3 sesiones de 8 horas cada)
- Pronóstico de ventas	60 % de directivos y colaboradores mejoran el comportamiento y actitud hacia la entidad financiera	Resultados del Test Molina (2017) aplicado a los colaboradores		

Curso básico beneficios laborales, para mejorar sus conocimientos y competencias directivas.	100% de directivos y colaboradores asisten a las sesiones	N° de directivos y colaboradores que asisten a las sesiones.	Humano: - Diseño de sesiones de aprendizaje - Elaboración de material - Aplicación del test	- 24 horas efectivas de capacitación ( 3 sesiones de 8 horas cada)
- Finanzas personales - Mentalidad emprendedora	60 % de directivos y colaboradores mejoran el manejo de las variables intermedias del clima organizacional.	Resultados del Test Molina (2017) aplicado a los colaboradores		

<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo tiempo</b>
Curso básico condiciones laborales, para fortalecer las capacidades de trabajo en equipo y efectividad laboral.	90% de directivos y colaboradores asisten a las sesiones	N° de directivos y colaboradores que asisten a las sesiones.	Humano: - Diseño de sesiones de aprendizaje - Elaboración de material - Aplicación del test	- 24 horas efectivas de capacitación (3 sesiones de 8 horas cada)
- Como implantar equipos de mejora de procesos	60 % de directivos y colaboradores mejoran el comportamiento y actitud hacia la entidad financiera	Resultados del Test Molina (2017) aplicado a los colaboradores		

## 6.2. Costos

Los costos para implementar la propuesta de mejora dependerán de las decisiones tomen los directivos de la entidad financiera, en función a la disponibilidad de tiempo y fundamentalmente con los resultados o rendimientos de los colaboradores.

También, señalar que el 100% de las actividades de capacitación no requiere de grandes inversiones, sólo basta realizar una adecuada programación que coincidan con los reportes trimestrales de sus actividades.

Las fuentes de financiamiento, deberán indicarse en la programación del Plan Anual Operativo (POA) de la institución, que deben ser son parte de la programación de capacitación al personal y la alta dirección debería evaluar y tomar la decisión de implementar la propuesta del plan de mejora.

**Tabla 32**

*Costos para implementación del Plan de Mejora*

<b>Módulo de Capacitación</b>	<b>Costo</b>
Variable clima organizacional	
Módulo 1	1,100.00
Módulo 2	1,500.00
Módulo 3	1,100.00
Variable satisfacción del cliente interno	
Módulo 1	700.00
Módulo 2	1,100.00
Módulo 3	700.00
<b>Total</b>	<b>6,200.00</b>

### **6.3. Beneficios de la propuesta**

El fundamento del presente plan de mejora, se sostiene en fortalecer las variables del clima laboral señaladas por Likert que son causales, intermedias y finales que buscan mejorar la percepción y comprensión de los colaboradores relacionados al entorno laboral; y como éstas influyen en la satisfacción laboral, por consiguiente, dicha puesta debe aportar:

- Contar con personal motivado y con actitud para desarrollar su trabajo, lo que influirá en los resultados o rendimiento positivos para la entidad financiera.
- El reconocimiento por el desempeño y labor desarrollada por los trabajadores ayudará a fortalecer las variables intermedias y por ende influirá en los resultados de la empresa.
- El establecimiento de normas y procedimientos internos elaborados con trabajo equipo, respecto y cooperación ayudarán a fortalecer los niveles de autoridad y liderazgo en los directivos de la entidad financiera.

### **6.4. Evaluación**

La evaluación permite verificar el cumplimiento del Plan de Mejora de acuerdo a la propuesta planteada en la presente investigación.

Tiene como Objetivo medir la efectividad del plan de mejora y conocer las limitaciones que han surgido durante su ejecución, así como realizar las correcciones de las posibles desviaciones que se produzcan.

El proceso de evaluación se dividirá en dos partes:

- Realizarán el seguimiento de la ejecución de las actividades de acuerdo con los plazos y la asignación de recursos previstos.

Para realizar el seguimiento a las actividades y medir el grado de cumplimiento se plantea la siguiente ficha:

Actividad			
Fechas			
Comienzo	Finalización	Recursos Económicos	Causas

- Realizarán una evaluación de los resultados que se deriven de la ejecución del plan de mejora y su correspondencia con los objetivos definidos.

Para realizar la evaluación de los resultados previstos, se debe monitorear cada una de las actividades propuestas en plan de mejora, en donde se debe detallar las actividades programadas, los resultados previstos, alcanzados y las desviaciones, así como las causas que generen estas. Estableciendo las medidas correctivas necesarias para poder lograr los objetivos propuestos.

Las desviaciones que se produzcan pueden medirse teniendo en cuenta estas dimensiones:

- Grado de incumplimiento.
- Causa de la desviación.
- Impacto de la desviación sobre los objetivos planteados.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo general, a través del análisis de correlación se determinó que existe un nivel de asociación lineal positiva entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral de  $r=0.353$ .

Con referencia al primer objetivo específico, la dimensión predominante para el clima organizacional es: relaciones humanas en el trabajo y sentido de pertenencia con una media de 4.12 respectivamente; además la menos influyente es la dimensión retribución con una media de 3.69.

Con referencia al segundo objetivo específico, la dimensión predominante para satisfacción laboral son reconocimiento laboral con una media de 3.90 y relación con la autoridad con una media de 3.74; además la menos influyente es la dimensión beneficios económicos con una media de 3.25.

También, con respecto al tercer objetivo específico a través del análisis de regresión la investigación determinó que existe una correlación lineal positiva con  $r=0.353$  entre las variables.

Finalmente, al implementar el Plan de Mejora propuesto se logrará mejorar el bienestar de los trabajadores del Banco Financiero, logrando así mejorar el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno.

## SUGERENCIAS

Para mejorar el nivel de asociación o correlación de las variables objeto de estudio, es necesario lo siguiente:

Realizar mediciones y evaluar el clima organizacional al cierre del ejercicio anual del Banco, para tener un diagnóstico de la evolución de las dimensiones que obtuvieron las medias bajas; como son retribución, estabilidad, claridad y coherencia, con énfasis en las variables intermedias relacionadas con la motivación e inteligencia emocional.

Aplicar el plan de mejora propuesto para el clima organizacional y satisfacción del cliente; al finalizar la capacitación el Banco debe medir la relación de ambas variables para comprobar la hipótesis de trabajo que a medida que se incrementan los valores de la variable independiente, aumentan los valores de la variable dependiente.

Finalmente, el Banco debe implementar programas de acompañamiento hacia los colaboradores, para fortalecer la dimensión política administrativas, que tiene un 72% de desaprobación en la entidad financiera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrajan, M., Contreras, J. y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Acuña, E. y Paredes, D. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral de trabajadores en una empresa de Cajamarca*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/265>
- Aragon, A. y Lopez, J. (2018). *Clima laboral y satisfacción laboral en trabajadores de la municipalidad Distrital de Yanacancha, Pasco 2018*. [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/32867>
- Arias, W., Lazo, J. y Quintana, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de las relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Revista Industrial Data*, 21(2), 81-90. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i2.15606>
- Atarama, W. (2018). *Clima laboral en la satisfacción laboral de docentes de la IEPM Pedro Ruiz Gallo - 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad San Pedro]. <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USanPedro/10808>
- Banco Financiero del Perú (2019) *Manual de Organización y Funciones*. Oficina de Recursos Humanos.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas SA.
- Cáceres, N., Mercado, M. y Cuba, E. (2018). Correlación entre clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de créditos del territorio uno de compartamos Fiananciera, Arequipa 2017. *Creative Commons*, 162- 175.
- Carballo A., Priego, H. y Ávalos, M. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal operativo federal del programa caravanas de la salud en Tabasco, Mexico. *Hitos de Ciencias Económicas Administraivas*, 21(59), 43 - 52.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito de las organizaciones*. McGraw - Hill.
- Chuquilin, L. y Soto, M. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el establecimiento de salud Pachacutec, Cajamarca 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26172>



- Celima, H. y Campos, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría* 24(4) 572-580.
- Fallas, J. (2012) *Correlación lineal, midiendo la relación entre las variables*. Autor
- Fernández, M. y Ortiz, M. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Rímac Seguros y reaseguros S.A. Filial Cajamarca*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/9912>.
- Gaitán, N. (2018). *Relación entre el clima organizaiconal de una entidad bancaria y la satisfacción laboral de sus colaboradores.*: Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios.
- Gonzales, H., Herrera L., Ramírez, S. y Varas, R. (2019). *La satisfacción laboral y su correlación con la intención de rotación de asesores comerciales de las instituciones microfinancieras*. [Tesis de Maestría, Escuela de Administración de Negocios para Egresado]. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1718>
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Hernández, R., Fernández, C. y & Batista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5.<sup>a</sup> ed.) McGrawhill.
- Hernándezi, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Constrcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Huilcapi, M., Jácone, G. y Castro G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ambito empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3 (2), 311-333.
- López, A. y María, L. (2013). *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*. Universidad FASTA ediciones. <http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/91>
- López, S. (2019). La motivación como factor clave del rendimiento en el trabajo. *Revista IEU Universidad*, 1-7. Archivo digital. [https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A\\_opinion/2019/1\\_Enero/Art\\_Op\\_2.pdf](https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A_opinion/2019/1_Enero/Art_Op_2.pdf)
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herberg. *Revista Universidad EAAFIT*, 38(128), 78-86. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>

- Martín, J. (2018). Tener metas te hara más feliz. *Cerem International Business School*.  
<https://www.cerem.pe/blog/tener-metas-te-hara-mas-feliz>
- Molina, F. (2017). *Manual para la aplicación del inventario de clima laboral*. Autor.
- Mondragón, M. (2014) Uso de la correlación de spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98–104.  
<https://doi.org/10.33881/20117191.mct.08111>
- Montenegro, H. (2018). *Relación entre el estilo d e liderazgo situacional y la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2017*. [Tesis Doctoral, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrello],  
<http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/714>
- Noboa, J., Barrera, G., y Rojas, D. (2018). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica Ecociencia*, 6(1) 1-24. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>
- Osorio, A. (20 de octubre de 2017). ¿Por qué es importante gestionar un óptimo clima laboral en las empresas? *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/importante-gestionar-optimo-clima-laboral-empresas-221046-noticia/>
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27-34.
- Palma, S. (2001). *Factores de satisfacción laboral*. Instituto de Ciencia y Tecnología.
- Palma, S. (2004). *Construcción de la escala de clima laboral (CL-SPC) en una muestra de trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. (1.<sup>a</sup> ed.). Autor.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definción, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>
- Ramos, A. (2019). *Motivación de logro en los pobladores de asentamiento humano, Tumbes*. Tumbes 2018 [Tesis de pregrado, Universidad Católica los Angeles de Chimbote]  
<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/13276>
- Reyes, M. y Moran, K. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura, 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Piura]  
<http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1771>

- Roa Rojas, Y. T. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. [Tesis de Maestría, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello]. Archivo Digital. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, C. (2017). *Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral percibido por el personal de un grupo de coelgios adventistas ubicados en la unión colombiana del norte durante el curso escolar 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad de Montemorelos]. Archivo digital. <https://1library.co/document/>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicios. *Revista de Educación en valores*. 1(25) 3-18
- Sánchez, M., y García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*. 22(2) 161 - 167.
- Tirado, V. (2017). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la Ciudad de Cajamarca, 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1040>
- Yuctor, M., y Salazar - Duque, D. (2019). Análisis del clima organizacional y satisfacción laboral en el sector de alojamiento. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*. 15(1), 82-92.
- Zans, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAM 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4744>
- Zayas, P., Baéz, R., Zayas, J., y Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *rev.fac.cienc.econ*. 23(2) 35-51.

## **APÉNDICES**

**Apéndice a. Instrumento de recolección de información**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

**ENCUESTA: PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

**Para evaluar las variables, marcar una “x” en el casillero de su preferencia de las siguientes afirmaciones correspondientes:**

- 1) Muy en desacuerdo.      2) En desacuerdo.      3) Indiferente.      4) De acuerdo.  
5) Muy de acuerdo.

**VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIÓN 1: RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	1	2	3	4	5
1	Soy capaz de criticar sin herir.					
2	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
3	Respeto a mis compañeros, sus ideas y opiniones.					
4	Me gusta que me traten con respeto.					
5	Utilizo siempre "por favor" y "gracias".					
6	Trato de ser transparente en mi trabajo diario.					
7	Hago el esfuerzo de comprender lo que me dicen en el trabajo.					
8	Trato de escuchar sin importar quién me habla.					
9	Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir.					
10	Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas.					
	<b>DIMENSIÓN 2: ESTILO DE LIDERAZGO</b>					
11	Me permiten participar en los distintos procesos referidos a mi trabajo.					
12	Participó activamente en la toma de decisiones de mi unidad.					
13	Mis jefes directos me indican con regularidad cómo va mi desempeño.					
14	Mis jefes promueven el trabajo en equipo.					
15	Frente a los trabajos nuevos mi jefe tolera que se cometa errores.					
16	Recibo comentarios constructivos sobre mi labor por parte de mi jefe.					
17	Reconocen mi trabajo cuando lo hago bien.					
18	Tengo la oportunidad de participar en el establecimiento de metas.					
19	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					
20	Mi jefe es una persona con la que se puede trabajar.					

21	Para mi jefe, la calidad del trabajo es la más alta prioridad.					
	<b>DIMENSIÓN 3: SENTIDO DE PERTENENCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22	Mi trabajo me exige vencer nuevos retos.					
23	Me siento orgulloso de pertenecer al Banco.					
24	Trato de estar atento a los acontecimientos del Banco.					
25	Conozco y comparto los objetivos del Banco.					
26	Me siento importante para el Banco.					
27	Se claramente cuáles son los objetivos que debo lograr en mi área.					
28	Me interesa el futuro del Banco.					
	<b>DIMENSIÓN 4: RETRIBUCIÓN</b>					
29	Los beneficios económicos son acordes a mi desempeño.					
30	Estoy conforme con los incentivos que me entrega el Banco.					
31	Tengo oportunidades de ascender en mi trabajo.					
32	Me satisface la relación entre el trabajo que realizo y el sueldo que recibo.					
	<b>DIMENSIÓN 5: ESTABILIDAD</b>					
33	Trabajo mejor cuando me evalúan.					
34	Las calificaciones evalúan mi desempeño profesional.					
35	Cuando me evalúan siento que es para mejorar.					
36	Los cursos son realizados por personas competentes y objetivas.					
37	Los criterios y objetivos del trabajo son entendibles y transparentes.					
38	Yo estoy aquí gracias a mi esfuerzo.					
	<b>DIMENSIÓN 6: CLARIDAD Y COHERENCIA</b>					
39	Los programas de trabajo son hechos a partir de las metas y objetivos.					
40	Los objetivos y metas de mi unidad son acordes a los del Banco.					
41	El Banco cumple lo que promete.					
42	Conozco cabalmente cuales son los objetivos del Banco.					
43	Los criterios del Banco se ajustan a las exigencias de los clientes.					
44	Sé exactamente lo que el Banco quiere de mí.					
	<b>DIMENSIÓN 7: VALORES COLECTIVOS</b>					
45	Considero que actualmente actúo en forma proactiva y eficiente.					
46	Con mis compañeros nos ponemos de acuerdo para alcanzar metas.					
47	Para mi es importante el respaldo, la unión y cohesión de grupo.					
48	Siempre doy mi mejor esfuerzo a la hora de mejorar los procesos.					
49	Cumplo con las obligaciones que tengo con mis compañeros.					
50	Trabajar con otras personas me permite realizar mejor mi trabajo.					
51	Soy tolerante ante los errores de mis compañeros.					

## VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL

Nº	DIMENSIÓN 1: SATISFACCIÓN DE LA TAREA	1	2	3	4	5
1	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
2	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
3	Me siento realmente útil con la labor que desarrollo.					
4	Mi trabajo me aburre.					
5	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
6	Me gusta el trabajo que realizo.					
	<b>DIMENSIÓN 2: CONDICIONES LABORALES</b>					
7	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mi trabajo.					
8	El ambiente donde trabajo es confortable.					
9	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
10	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.					
11	Existen las comodidades para un buen desempeño de mis labores diarias.					
	<b>DIMENSIÓN 3: RECONOCIMIENTO LABORAL</b>					
12	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
13	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
14	Disfruto de cada que realizo en mi trabajo.					
15	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
16	Mi trabajo me hace sentirme realizado.					
17	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).					
	<b>DIMENSIÓN 4: BENEFICIOS ECONÓMICOS</b>					
18	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
19	Me siento mal con lo que gano.					
20	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
21	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
	<b>DIMENSIÓN 5: POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS</b>					
22	Siento que recibo de parte de la institución mal trato.					
23	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
24	Me disgusta mi horario.					
25	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
26	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					

<b>DIMENSIÓN 6: RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
<b>27</b>	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
<b>28</b>	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
<b>29</b>	Prefiero tomar distancia de las personas con las que trabajo.					
<b>30</b>	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
<b>DIMENSIÓN 7: RELACIÓN CON LA AUTORIDAD</b>						
<b>31</b>	Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s).					
<b>32</b>	Es grata la disposición de mi (s) jefe (s) cuando les pido una consulta sobre mi trabajo.					
<b>33</b>	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
<b>34</b>	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
<b>35</b>	No me siento a gusto con mi (s) jefe (s).					
<b>36</b>	Mi (s) jefe (s) valora el esfuerzo que hago de mi trabajo.					



**Apéndice b. Tabulación - Variable clima organizacional**

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51							
1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4					
2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4						
3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4						
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
6	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
7	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	2	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
10	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4				
11	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4					
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
13	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
14	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4				
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
16	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	2	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
19	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4		
20	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4			
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
22	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
23	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4		
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
26	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
27	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4		
28	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Apéndice c. *Tabulación - Variable satisfacción del cliente*

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	1	1	3	2	3	4	4	4	4	5	5	4	5	1	5	
2	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	1	1	1	3	4	4	4	4	5	5	4	5	1	5		
5	4	4	5	2	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	1	1	1	1	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	
6	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	
7	4	4	4	2	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	
8	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
11	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	
12	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
13	4	1	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
14	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	4	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	4
15	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	3	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4
16	4	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	2	3	4	1	1	1	1	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4
17	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4
18	4	4	4	2	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4
19	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
22	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
23	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
24	4	1	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
25	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	4	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	1	4	
26	4	5	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	4	3	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4
27	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	1	1	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	
28	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4

**Apéndice d. Tabulación - promedios de variables y dimensiones**

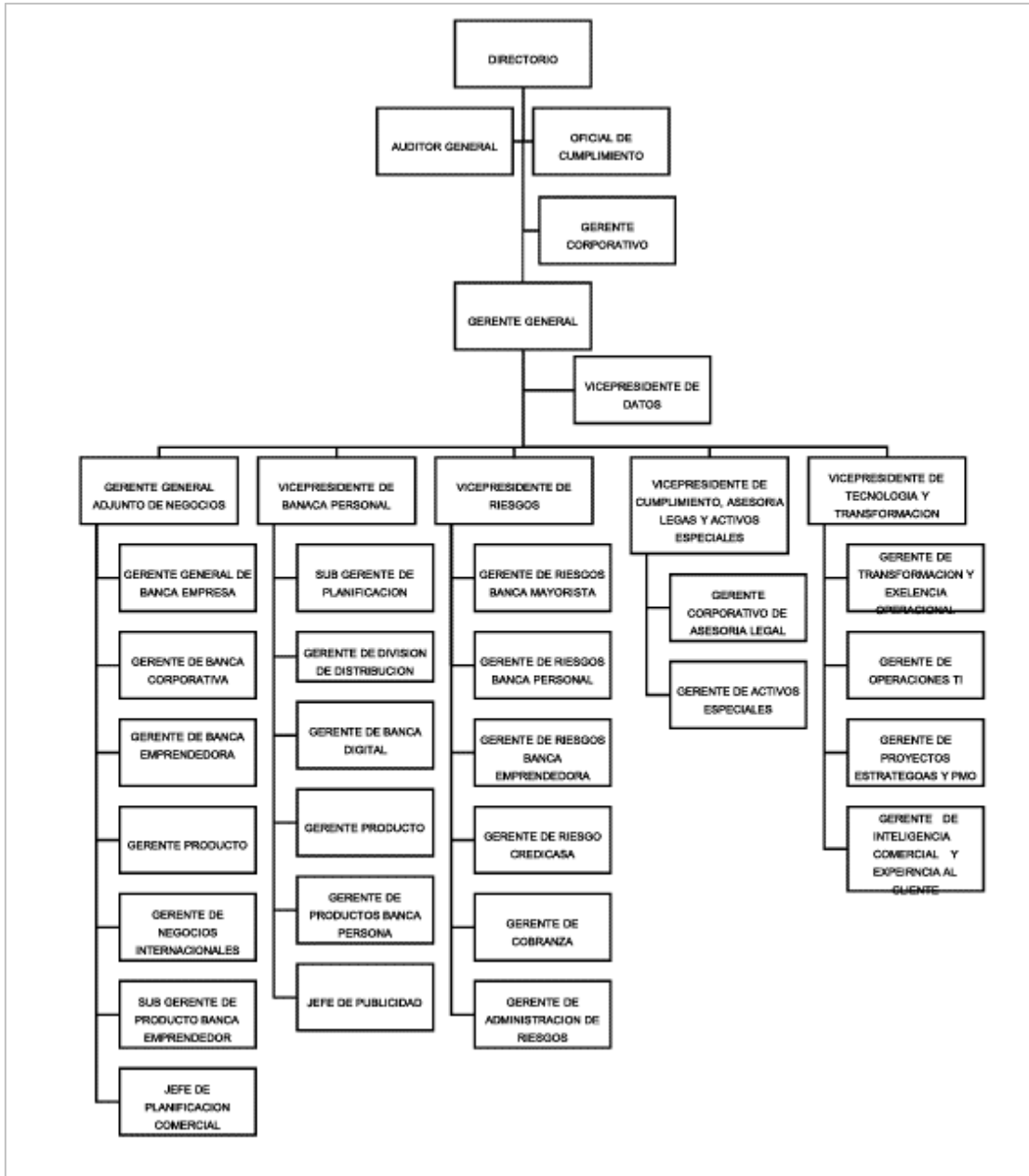
CO	1	2	3	4	5	6	7	ST	1	2	3	4	5	6	7
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4
4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	1	3	3	3	3	4
4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	2
4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	1	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

## **ANEXOS**

Anexo 1. Estructura Orgánica Banco Financiero del Perú

Figura 11

Organigrama del Banco Financiero

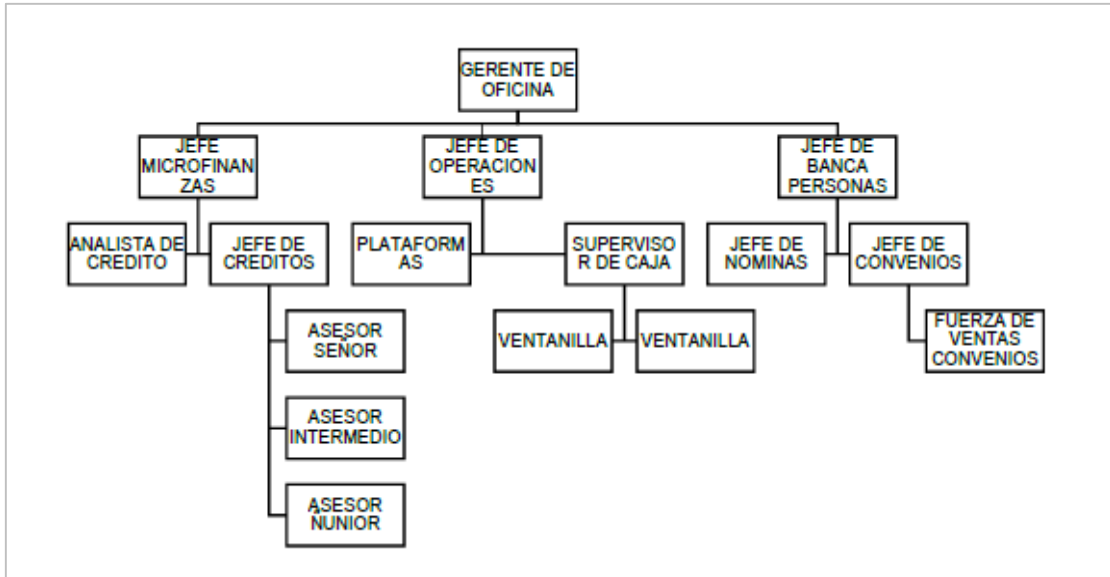


Nota: Obtenido del Manual de Organización y Funciones -Banco Financiero del Perú (2019)

## Anexo 2. Estructura Orgánica Banco Financiero del Perú

**Figura 12**

*Estructura orgánica del Banco Financiero del Perú, Oficina Cajamarca*



Nota: Obtenido del Manual de Organización y Funciones -Banco Financiero del Perú (2019)