

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



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

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN
AGENCIA "1" CAJAMARCA**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: MARITZA ELENA CARMONA CUEVA

Asesor:

Dr. HÉCTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ

Cajamarca - Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
MARITZA ELENA CARMONA CUEVA
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

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS APROBADA:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN
AGENCIA "1" CAJAMARCA**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: MARITZA ELENA CARMONA CUEVA

JURADO EVALUADOR

Dr. Hector Leonardo Gamarra Ortiz
Asesor

Dr. Aurelio Baltazar Vásquez Cruzado
Jurado Evaluador

Dr. Yaneth Esther Nacarino Díaz
Jurado Evaluador

M.Cs. Waldyr Erinso Cordova Gálvez
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2019



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

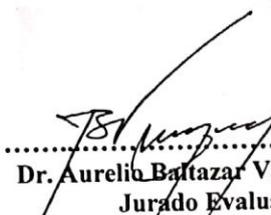
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 16:30 horas del día 17 de mayo de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. AURELIO BALTAZAR VÁSQUEZ CRUZADO**, **Dra. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ**, **M.Cs. WALDYR ERINSO CÓRDOVA GÁLVEZ**, y en calidad de Asesor el **Dr. HÉCTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA "1" CAJAMARCA"**, presentada por la **Bach. en Contabilidad MARITZA ELENA CARMONA CUEVA**

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) Excelente... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Contabilidad MARITZA ELENA CARMONA CUEVA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la 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 PÚBLICA**

Siendo las 18:30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz
Asesor


.....
Dr. Aurelio Baltazar Vásquez Cruzado
Jurado Evaluador


.....
Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz
Jurado Evaluador


.....
M.Cs. Waldyr Erinso Córdova Gálvez
Jurado Evaluador

A:

Dios, a mi hija y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo cuando más lo he necesitado, guiándome a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi hija por su comprensión y apoyo incondicional y a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Los amo con todo mi ser.

Maritza Elena Carmona Cueva

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer de manera sincera a todos los docentes de mi querida alma mater la “Universidad Nacional de Cajamarca”, por brindarme los conocimientos necesarios a través de sus docentes, para poder culminar mi tesis. Especialmente a mi asesor Dr. Héctor L. Gamarra Ortiz por su asesoría siempre dispuesta. Y a mi querida Institución Banco de la Nación en la cual laboro.

Los líderes destacados hacen hasta lo imposible para elevar la autoestima de su personal. Si la gente cree en sí misma, es increíble lo que pueden lograr.

- Sam Walton

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	v
EPÍGRAFE	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema	3
1.1.3. Formulación del problema	5
1.2. Justificación	6
1.2.1. Justificación científica	6
1.2.2. Justificación técnica-practica	6
1.2.3. Justificación institucional y personal	7
1.3. Delimitación de la investigación	7
1.4. Limitaciones de la investigación	8
1.5. Objetivos de la Investigación	8
1.5.1. Objetivos generales	8
1.5.2. Objetivos específicos	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación o Marco Referencial	10
2.2. Marco doctrinal de las teorías	15
2.3. Marco Conceptual	24
2.3.1. Clima Organizacional	24

2.3.2. Satisfacion Laboral	27
2.4. Definicion de Tèrminos Bàsicos	32
CAPÍTULO III	
PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS	
3.1. Hipótesis	33
3.1.1. Hipòtesis General	33
3.1.2. Hipótesis Especifica	33
3.2. Variables	33
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis	35
CAPÍTULO IV	
MARCO METODOLÓGICO	
4.1. Ubicación geográfica	36
4.2. Diseño de la investigación	37
4.3. Métodos de investigación	38
4.4. Población y muestra	38
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información	39
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	40
4.7. Matriz de consistencia metodológica	41
CAPÍTULO V	
RESULTADOS	
5.1. Presentación de resultados	43
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	65
5.3. Contrastacion de la Hipotesis	70
CAPÍTULO VI	
PROPUESTA	
6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema	74
6.2. Costos de implementación de la propuesta	77
6.3. Beneficios que aportara la propuesta	78

CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
APÉNDICES	88
Apéndice 1. Cuestionario Clima Organizacional	89
Apéndice 2. Cuestionario Satisfacción Laboral	91
Apéndice 3. Registro Fotográfico de la aplicación de los cuestionarios de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	93
Apéndice 4. Resultados de la puntuación otorgada a las respuestas recibidas en el cuestionario Clima Organizacional	94
Apéndice 5. Resultados de la puntuación otorgada a las respuestas recibidas en el cuestionario Satisfacción Laboral	95
ANEXOS	96
Anexo 1. Tabla de Valore Critico Chi Cuadrado	97
Anexo 2. Estructura Organizativa Banco de la Nación	98
Anexo 3. Organigrama Agencia “1” Cajamarca Banco de la Nación	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de los componentes de la hipótesis	35
Tabla 2. Ubicación geográfica	36
Tabla 3. Matriz de consistencia metodológica	41
Tabla 4. Confiabilidad de la dimensión clima organizacional.	43
Tabla 5. Confiabilidad de la dimensión satisfacción laboral.	44
Tabla 6. Edad y género de los del Clima trabajadores del Banco de la Nación – 2016.	45
Tabla 7. Área de desempeño de los trabajadores del Banco de la Nación – 2016.	46
Tabla 8. Carrera que estudiaron los trabajadores del Banco de la Nación por género – 2016.	47
Tabla 9. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre los indicadores “Entorno Físico” y “Documentos de Gestión Empresarial” de la dimensión “Estructura” Organizacional.	48
Tabla 10. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación -2016 sobre el indicador “Liderazgo” de la dimensión “Toma de Decisiones” del Clima Organizacional.	50
Tabla 11. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre los indicadores “Compromiso y Desafíos”, “Recompensa”, “Puntualidad”, “Identidad”, “Responsabilidad” y “Reconocimiento” de la dimensión “Valores” del Clima Organizacional.	51
Tabla 12. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación para las Dimensiones e Indicadores de la Variable Clima Organizacional.	54
Tabla 13. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación sobre el indicador “Respeto” de la dimensión “Relaciones” de la variable Satisfacción Laboral.	55
Tabla 14. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre el indicador “Comunicación Efectiva” de la dimensión “Comunicaciones” de la variable Satisfacción Laboral.	57

Tabla 15. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre los indicadores “Horas Libres”, “Remuneración”, “Bonos de Desempeño”, “Metas” y “Empatía” de la dimensión “Motivación” de dimensión Satisfacción Laboral.	58
Tabla 16. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre los indicadores y dimensiones de Satisfacción Laboral	60
Tabla 17. Resumen de resultados para la variable Satisfacción Laboral.	61
Tabla 18. Acciones de Mejora en los indicadores “Entorno Físico” y “Reconocimiento”.	63
Tabla 19. Acciones de Mejora en los indicadores “Documentos de Gestión Empresarial”, “Liderazgo”, “Compromiso y Desafíos”, “Recompensa”; “Puntualidad”, “Identidad” y “Responsabilidad”.	64
Tabla 20. Matriz de contingencia de las calificaciones de los cuestionarios del clima organizacional y la satisfacción laboral aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación-2016.	72
Tabla 21. Matriz de Valores esperados para el cálculo del estadígrafo Chi Cuadrado.	72
Tabla N° 22. Costo de implementación de la propuesta.	78

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Macrolocalización de la Agencia “1” del Banco de la Nación.	36
Figura 2. Edad y género de los trabajadores del Banco de la Nación – 2016	45
Figura 3. Área donde laboran los trabajadores del Banco de la Nación – 2016	46
Figura 4. Carrera que estudiaron los trabajadores del Banco de la Nación – 2016	47
Figura 5. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre la dimensión “Estructura” del Clima Organizacional.	49
Figura 6. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “liderazgo” y la dimensión “Toma de Decisiones” del Clima Organizacional.	50
Figura 07-A. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “Valores” en los indicadores: “Compromisos y desafíos”, “Recompensa” y “Puntualidad” del Clima Organizacional.	52
Figura 07-B. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “Valores” en los indicadores: “Identidad”, “Responsabilidad” y “Recompensa” del Clima Organizacional.	53
Figura 8. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre las dimensiones: “Relaciones” en el indicador “Respeto” de la variable satisfacción laboral.	54
Figura 9. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “Comunicación” en el indicador: “Comunicación Efectiva” de la Satisfacción Laboral.	56
Figura 10-A. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “Motivación” en los indicadores: “Horas Libres”, “Remuneración” y “Bonos de Desempeño” de la Satisfacción Laboral.	57
Figura 10-B. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “Motivación” en los indicadores: “Metas” y “Empatía” de la Satisfacción Laboral.	59
Figura 11. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre las dimensiones de: relaciones, comunicación y motivación de la variable satisfacción laboral.	61

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

MOF:	Manual de Organización y Funciones
ROF:	Reglamento de Organización y Funciones
TUPA:	Texto Único de Procedimientos Administrativos
C.E.:	Código de Ética

RESUMEN

En la actualidad existe consenso en relación a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables esenciales para la gestión de las instituciones de todo tipo, tanto públicas como privadas independientemente de su tamaño, sin embargo, deben ser estudiadas para cada ambiente laboral dado que las mismas están influenciadas por la percepción de los trabajadores que se desarrollan en la organización. Para esto se aplicaron dos cuestionarios, uno sobre Clima Organizacional conformado por veinticinco afirmaciones que contemplan las dimensiones de “Entorno Físico”, “Toma de Decisiones” y “Valores” y uno de Satisfacción Laboral constituido por dieciocho afirmaciones considerando las dimensiones “Respeto”, “Comunicaciones” y “motivación”, con lo que se logró determinar las condiciones y niveles de ambas variables, así mismo se determinó por medio del estadígrafo Chi Cuadrado la relación existente entre estas variables. Los resultados obtenidos permitieron describir el Clima Organizacional de la agencia como “Regular” y el nivel de la Satisfacción Laboral de los Trabajadores se ubica en el nivel “Medio”, se confirmó que si existe correlación entre estas variable y que al mejorar el clima organizacional se podrá impactar en la satisfacción laboral de los trabajadores, de ahí que se propusieron veinticuatro acciones para mejorar o reforzar (diez y catorce respectivamente), las políticas que afectan el clima organizacional dentro de la Agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación.

Palabras claves: Clima organizacional, satisfacción laboral, entorno físico, toma de desiciones, valores, respeto, comunicación y motivación.

ABSTRACT

Currently there is consensus regarding the organizational climate and job satisfaction, as well as the essential variables for the management of all types of institutions, as well as their size, however, should be studied for each work environment given that they are the same. they are influenced by the perception of the workers who are in the organization. For this two questionnaires were applied, one on Organizational Climate conformed by twenty-five affirmations that contemplates the dimensions of "Physical Environment", "Decision Making" and "Values" and one of Labor Satisfaction constituted by eighteen affirmations with respect to the dimensions "Respect ", " Communications "and" motivation ", with which the conditions and levels of both variables can be determined, likewise it was determined by means of the statistician. Chi Square the existing relationship between these variables. The obtained results allowed to describe the Climate Organigram of the agency as "Regular" and the level of Labor Satisfaction of the Workers is located in the "Medium" level, it is confirmed that there is a correlation between these variables and that by improving the organizational climate It can impact on the job satisfaction of workers, which is why they proposed twenty-four actions to improve or reinforce, the policies that affect the climate within the organization of the Agency "1" Cajamarca of the Banco de la Nación.

Key words: Organizational climate, labor satisfaction, physical environment, decision making, values, respect, communication and motivation.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Contextualización

Hoy en día todas las empresas quieren ser más productivas y competitivas y, por tanto, diseñan y planifican estrategias que sirven para conseguir un alto grado de satisfacción en los trabajadores que conforma la organización. Al respecto Ahmed, Khan y Butt (2012) indican que uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima organizacional, considerado como un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento.

De aquí que el interés por el ambiente de trabajo en las instituciones ha cobrado enorme relevancia, por el impacto positivo en la productividad que se genera a través del mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo (Alcántar, Maldonado y Arcos, 2012).

Si bien es cierto, el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables distintas, sin embargo se considera que están relacionadas; de acuerdo a Pope y Stremmel (1992), el clima organizacional hace referencia a información relacionada a atributos institucionales, mientras que la satisfacción laboral se enfoca en las actitudes y percepciones que tienen los individuos hacia su trabajo.

Por lo anterior se considera necesario estudiar esta relación que según diversas investigaciones existe entre estas dos variables, para ello se tomó el caso del Banco de la Nacional específicamente la Agencia “1” Cajamarca donde en la actualidad, y

según lo determinado de manera previa en conversaciones con su personal, el clima organizacional no es el más adecuado para laboral en la Institución, dado que la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación se ve dañada al existir un ambiente en donde los trabajadores siente que su trabajo no se respeta ni se valora, porqué: están mal pagados, no existen capacitaciones para todo el personal, no hay o son muy lentas las promociones laborales, no se consideran a los trabajadores en las decisiones de mejora para el banco, no hay horarios flexibles entre otros.

Lo anterior, ha originado que los trabajadores se sienten improductivos y que no existe un apoyado, aprecio, ni respaldado por parte de las autoridades que llevan las riendas en el Banco de la Nación. Ello genera un clima Organizacional inadecuado lo que se considera repercute en la satisfacción laboral de los trabajadores.

En vista de esto se considera que al estudiar si estas dos variables están relacionadas, se puedan plantear mejoras que permitan fortalecer el Clima Organizacional en el Banco de la Nación, con lo que se podrá aportar los siguientes beneficios para los trabajadores: el fortalecimiento y reivindicación de la dignidad de los trabajadores, comunicación y cohesión de grupo, lo que elevará la moral y fomentará la motivación, logrando así crear disposiciones para la resolución de conflictos y repercute en la productividad de la Agencia. Esto permitirá tener beneficios para la institución, porque ello generará identidad de grupo, recuperará la confianza de los ciudadanos, optimizará el uso de los recursos, permitirá contar con reglas claras para el logro los objetivos y metas del banco, evitará prácticas obsoletas e inyectará dinamismo y buen ambiente de trabajo.

En vista de lo anterior, se pretende con este estudio, conocer la situación del clima organizacional de la Agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación a través de tres dimensiones, como lo son: La Estructura, la Toma de Decisiones y los Valores. De igual forma se estudió la situación de la Satisfacción Laboral de los trabajadores en relación a tres dimensiones como lo son: las relaciones, las comunicaciones y la motivación, todas seleccionadas como dimensiones de estudio por considerarse son las prioritarias en función a las situaciones problemas planteadas por los trabajadores de la Agencia en cuestión.

1.1.2. Descripción del Problema

Como se indicó anterior, en los últimos años se ha dado mayor importancia al término clima organizacional y satisfacción laboral, ya que estos dos conceptos están estrechamente ligados tanto para el beneficio de la Organización y la de sus trabajadores. En la actualidad a las Organizaciones les interesa la calidad de vida laboral de sus trabajadores a diferencia de años anteriores donde a estos les interesaba únicamente el rendimiento, sin tener en cuenta las necesidades positivas o negativas que presenten sus empleados con respecto a las diferentes actividades que estos realizan en forma diaria en las organizaciones donde se desempeñan. El conocer las necesidades de los trabajadores permitirá a los gerentes desarrollar y construir ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en el comportamiento de los seres humanos en la Organización.

Como ya explicaba, una de la institución en la cual debe estudiarse la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores, es el Banco de la Nación, específicamente en la Agencia “1” Cajamarca, siendo un

órgano del Estado Peruano con personería jurídica de derecho público que cuenta con plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

El Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca, cuenta con personal técnico y profesional, cuyo rendimiento se ve afectado muchas veces por diferentes aspectos como son: procedimientos administrativos engorrosos, políticas de su personal deficientes, sueldos congelados, corte de su bono de desempeño grupal, incrementado de sus metas, despido de sus trabajadores (locadores), juicios indiscriminados por programas sociales, modificación de su ley para preparar despidos colectivos, privatización del Banco, entre otros, lo que influye en el estado de motivación de su personal para cumplir sus tareas y actividades, ocasionando en ciertas situaciones desinterés en el trabajo, poca colaboración entre compañeros de trabajo, conflictos laborales, pésima atención al público y por ende se ve deteriorada la imagen de su Institución, lo que impide fomentar y mantener un buen clima organizacional y una satisfacción laboral en la que sus trabajadores produzca en condiciones favorables a su propia realización personal.

Es importante reseñar que son muchas las organizaciones que ya han optado por realizar estudios de este tipo, lo que valida empíricamente lo aquí señalado y dan basamentos para indicar que a través de este estudio se podrá conocer si en el caso del Banco de la Nación “Agencia 1” Cajamarca, existe relación entre estas dos variables y poder proponer estrategias de abordaje a las condiciones menos favorables (de acuerdo a la percepción de sus trabajadores), de la organización y por ende promover la satisfacción laboral de personal.

En este contexto, es preciso destacar que se hace necesario desarrollar el presente trabajo a fin de contribuir al conocimiento de las necesidades y fortalezas de los sus trabajadores, a partir de los cuales podrían plantearse mejoras para alcanzar un alto nivel de satisfacción del personal que trabaja en el Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca, para lo cual se formula el problema como sigue.

1.1.3. Formulación del Problema

Pregunta Principal:

¿El clima organizacional se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca?

Preguntas Auxiliares:

¿Cómo se caracterizó el clima organizacional del Banco de Nación Agencia “1” Cajamarca?

¿Cuál fué el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca?

¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca?

¿Qué mejoras se pueden proponer para mejorar el clima organizacional y lograr un adecuado nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca?

De acuerdo a estas preguntas formuladas, se realizó la presente investigación, con lo que se busca conocer si existe relación entre las dos variables objeto de estudio y como valor agregado plantear estrategias que permitan mejorar el clima

organizacional con lo que se espera repercutir positivamente en la Satisfacción Laboral de los trabajadores.

1.2. Justificación e importancia de la investigación

1.2.1. Justificación científica

Esta investigación permitirá apoyar de manera científica la aplicación de los conocimientos existentes de los teóricos de la relación entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Banco de la Nación de la Agencia “1” Cajamarca, lo que conllevará a determinar los factores que afectan a la Institución y dará propuestas de mejoras, lo que puede servir de guía a otras investigaciones de este campo, especialmente a las instituciones bancarias.

1.2.2. Justificación técnica-práctica

La ejecución de este trabajo es de relevancia ya que a través de este se podrá obtener la información necesaria que permitirá mejorar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores del Banco, aprovechando de manera estratégica sus conocimientos, habilidades y actitudes para potenciar y desarrollar otras competencias que permitan generar valor agregado a la institución, logrando así generar mayor rentabilidad tanto para sus trabajadores, como para la propia Institución.

Aun cuando no es un tema novedoso, si es un tema que debe ser aplicado en diferentes instituciones de diferentes campos dado que al contrastar la teoría con la realidad permitirá corroborar si es que la teoría se aplica a la realidad, es decir, poder afirmar que efectivamente existe una relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral y que en el caso de esta investigación se demuestra en el Campo de las instituciones bancarias.

1.2.3. Justificación institucional y personal

La presente investigación permitirá al Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca reconocer si existe o no problemas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Institución, lo que permitirá diseñar y proponer estrategias de mejora. Los resultados obtenidos de la investigación serán puestos a disposición de las autoridades del Banco de la Nación, quienes serán las que tomen las decisiones adecuadas a favor del desarrollo tanto de sus trabajadores como de ellos mismos, ya que ello repercutirá directamente en la Satisfacción Laboral de los trabajadores y por ende en la Institución.

Cómo profesional me permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante el trayecto estudiantil y profesional y dejar un aporte personal al Banco de la Nación que reviste de importancia por ser una institución pública que está abierta a atender a todos los peruanos.

1.3. Delimitación de la Investigación

El presente estudio se centra en revisar las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca. Además de proponer la implementación de estrategias ya diseñadas por otros autores que han realizado estudios en este tema para la mejora de la gestión de los recursos humanos en la Agencia.

- **Delimitación Espacial:** La presente investigación se desarrolló en el Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca, en el Jirón Pisagua N° 552 provincia y departamento de Cajamarca
- **Delimitación Temporal:** La presente investigación se realizó en el año 2016.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Al realizar el presente estudio se presentaron las siguientes limitaciones:

- Falta de disposición de los trabajadores al momento del llenado de las encuestas pues a pesar de explicarles que era anónima existió un poco de recelo.
- El tiempo limitado que existía al final del día para realizar las encuestas a los trabajadores.
- Los continuos desplazamiento del personal a cubrir alguna plaza en otras Agencias.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

- Determinar la relación del clima organizacional en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca; para el establecimiento de mejoras.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Describir el clima organizacional de la Agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación.
- Caracterizar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.
- Establecer la relación del clima organizacional en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.

- Proponer mejoras en las condiciones del clima organizacional que apunten a niveles aceptables de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación agencia “1” Cajamarca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

a) A nivel Internacional

Arévalo, Navarro y Suarez (2017), realizaron el estudio “**Clima organizacional: Un análisis en entidades financieras**”, el objetivo general de la investigación estuvo en analizar el clima organizacional en entidades financieras de Ocaña Colombia, abordando las dimensiones de comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación al cambio. Se basó en un estudio descriptivo mediante la aplicación de un cuestionario para medir el estado real las dimensiones, en esta investigación se logró identificar los aspectos que inciden tanto positiva como negativamente en la dinámica organizacional de este tipo de empresas. Se considera ha este antecedente porque los autores consideran algunas de las dimensiones tomadas en la presente investigación para el análisis del clima organizacional, de igual forma, se pudo ver como se aplica este tipo de estudio a entidades financieras que es el campo al cual pertenece el Banco de la Nación.

Cortes (2009), su investigación “**Diagnóstico del Clima Organizacional, Hospital Dr. Luis F. Nacho Xalapa**”, tuvo una naturaleza descriptiva, transversal y observacional, cuyo objetivo es el diagnóstico de las dimensiones del Clima Laboral en el Hospital Dr. Luis F. Nachón de Veracruz determinando el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad de sus trabajadores; la muestra estuvo integrado por 880 trabajadores del Hospital y por 38 unidades organizativas siendo

estas las unidades de análisis, se aplicó un cuestionario con ochenta (80) afirmaciones a las que los trabajadores debían responder verdadero o falso, a los cuales se les asignó puntuación para facilitar el posterior análisis estadístico y cuya suma permitió cada dimensión en tres categorías como: satisfactorio, poco satisfactorio y no satisfactorio.

Concluyó que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existió retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales. El personal en general manifestó una percepción no satisfactoria del clima laboral que implicó a todas sus dimensiones.

De esta investigación se tomó como aporte la asignación de puntuación a cada pregunta del instrumento aplicado para poder indicar si el Clima Organizacional de la Agencia 1 del Banco de la Nación, está dentro de tres categorías establecidas en: bueno, regular o malo.

b) A nivel Nacional

Monteza (2012), desarrollo la investigación “Influencia del Clima Laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSalud Chiclayo, 2010”, tuvo como propósito central analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital EsSalud Chiclayo, 2010, basó su estudio desde una perspectiva cuantitativa, con énfasis: descriptivo y transversal, se contó con una población de 46 enfermeras que laboran en el servicio de centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo” de Chiclayo; abarcando un período de análisis desde noviembre de 2010 hasta julio de 2011. Se utilizaron instrumentos consistentes en dos cuestionarios. Como resultados, la investigación da cuenta que 42% de enfermeras considera que existe un clima

laboral medianamente favorable y una satisfacción en 35% que califica como medianamente satisfecho. Situación que fue comprobada vía la utilización de la prueba de contrastación de hipótesis Chi Cuadrado, determinando que el clima laboral influye en la satisfacción de las enfermeras de centro quirúrgico. Se infiere que el clima laboral y la satisfacción laboral son pilares fundamentales en las organizaciones competitivas. Cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.

Este antecedente apoya la utilización de las dimensiones e indicadores utilizados, también sirvió como referencia para la utilización del Chi Cuadrado como estadístico para la determinación de la relación entre las variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Vejarano (2010), realizo un estudio titulado “Análisis y evaluación del Clima Laboral para mejorar el desempeño del personal administrativo en la Universidad Señor de Sipan SAC Chiclayo”, basándose en una investigación exploratoria descriptiva con una muestra de 207 trabajadores, se aplicó un cuestionario a las autoridades y empleados, se obtuvo que la Universidad en estudio tiene un personal con un alto Desempeño Laboral pero que se ve afectado por dimensiones como la Motivación, la Comunicación y el Liderazgo, lo que origina la falta de identificación de los trabajadores.

Este estudio se consideró como parte de los antecedentes, pues se describen las dimensiones de Comunicación, Liderazgo y Motivación que también son consideradas en el presente estudio.

c) A nivel Local

Acuña y Paredes(2015), con su tesis de posgrado titulado “Clima organizacional y la satisfacion laboral de trabajadores en una empresa en Cajamarca”, la presente investigación busca precisar la relación existente entre dos variables psicológicas presentes en el ámbito laboral: clima organizacional y satisfacción laboral. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a dos diferentes niveles jerárquicos en una empresa del sector privado en el rubro de minería de la provincia de Cajamarca. Para cumplir con el propósito de la presente investigación, se trabajó con una muestra de 45 colaboradores dependientes, quienes conforman el área administrativa y el área operativa o técnica de la organización. Se considero a esta investigación porque estudia la relación existente entre las dos variables clima organizacional y satisfacion laboral que son plan de estudio en la presente investigación.

Chavez y Ponce (2014), con su tesis de posgrado titulado “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la Institucion Educativa Pública secundaria de menores “San Marcos” , provincia de San Marcos, en el año 2014”.

La presente investigación es un estudio descriptivo – correlacional, la población y muestra estuvo conformada por los 60 trabajadores (directivos, docentes y personal administrativo)de la Institución Educativa “ San Marcos”, a quienes se les aplicó cuestionarios de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral respectivamente, previamente validados a través del Alpha de Cronbach, con una fiabilidad de 0,811 respecto a Clima Organizacional y 0,867 referente a Satisfacción laboral, además también se realizó la validación por un profesional experto en investigación. El

análisis de los resultados permitió establecer la relación significativa entre ambas variables de estudio, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.420, siendo la correlación significativa al nivel 0.01. Se consideró a esta investigación por su importancia en el conocimiento de la estructura organizativa de su institución, siendo uno de las dimensiones (estructura con su indicador Documentos de gestión) estudiadas en la presente investigación, para poder plantear las mejoras propuestas para el abordaje de las dimensiones estudiadas en relación al clima organizacional

Villanueva (2013), con su tesis de posgrado titulado Percepción de los trabajadores trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, 2013, la presente investigación tiene como propósito analizar la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Para el logro de dicho objetivo, se analizaron factores relacionados con el clima organizacional (comunicación, condiciones laborales, estrés, involucramiento laboral, supervisión, relaciones sociales, relación con la autoridad y políticas) y la satisfacción laboral (autorrealización, beneficio Laboral, condiciones físicas del trabajo y desarrollo personal). Se ha considerado como parte de los antecedentes a esta tesis, porque estudia la dimensión comunicación de la variable satisfacción laboral investigada en el presente estudio.

Muñoz (2008), con su tesis de posgrado titulado “Relación entre el estilo gerencial y el clima organizacional como factor de desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pio X” Ltda de Cajamarca”, después de realizar sus estudios concluye que se utilizaron dos tipos de estilo gerencial: el estilo autocrático y el democrático, analizados a través de sus formas de administrar. El estilo

autocrático: El dirigente autócrata, cree que la gente no cumple por naturaleza y refuerza la necesidad de “estar encima”, de controlar, de no delegar. El estilo democrático, el dirigente, con mentalidad progresista, pensó en el enorme potencial de creatividad e innovación disponible de sus colaboradores y los estimuló convenientemente, creando un clima organizacional de tipo participativo, donde la administración se realizaba en forma horizontal, los empleados estaban motivados por la participación, donde existía una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados.

Del este trabajo de investigación se toma como aporte la forma de plantear las mejoras propuestas para el abordaje de las dimensiones estudiadas en relación al clima organizacional.

2.2. Marco doctrinal de las teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio

2.2.1. Referencias teóricas a cerca del Clima Organizacional

2.2.1.1. Teorías organizacionales

A. Teoría Neoclásica

Según Drucker (1975). Esta teoría fue fundada por su máximo exponente Peter Drucker, teniendo en la actualidad a Idalberto Chiavenato, Harold K'ootz, George Terry como los más notables representantes. El nombre neoclásica connota una modernización a la teoría clásica. Los neoclásicos apuntaron que si bien la división de trabajo ocasiona una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también la despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en éstas. Es decir, las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos,

que al final les ocasiona una insatisfacción laboral. Además esta insatisfacción puede llevar a un descenso en la eficacia causada por una productividad menor y una mayor ausencia. En conclusión los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un significado.

Peter Drucker destaca que hoy en día está de moda menospreciar a Taylor y desacreditar su anticuada psicología, pero él fue el primero de quien se tenga noticia que no aceptó el trabajo como un hecho dado, sino que lo examinó y estudió a fondo. La manera como enfocó el trabajo sigue siendo el elemento básico. Y aunque Taylor fue un hombre del siglo XIX, partió de los objetivos sociales y no de la ingeniería ni del lucro en su análisis del trabajo. Lo que motivó a Taylor fue el deseo de liberar al trabajador de la carga excesiva de trabajo. La esperanza de Taylor -y eso se consiguió en gran parte en los países desarrollados- era lograr una vida digna para el trabajador mediante una mayor productividad de su trabajo.

B. Teoría de Relaciones Humanas

Según Mayo (1984), tendrían un efecto "dramático" en el pensamiento administrativo, la modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los períodos de descanso, la reducción de la jornada de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de

satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo ("sentido de pertenencia") y la eficacia de la administración: un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección, y la comunicación.

Este fenómeno, producto sobre el hecho de que se pusiera atención en los individuos, se conoce como "Hawthorne". La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Siendo estas las primeras contribuciones al desarrollo de una teoría de organización fundamentada en las relaciones humanas de 1927, año en el que Elton Mayo las incorporó al análisis organizativo (de carácter netamente taylorista) que la compañía norteamericana Western Electric llevaba a cabo en su planta de Hawthorne.

2.2.1.2. Teorías sobre el clima organizacional

A. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría X:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y:

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez con las metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

B. Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- Variables Causales.- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Variables Intermedias.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- Variables Finales.- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

C. Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos

categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

2.2.1.3. Teorías sobre la satisfacción laboral

A. Teoría de la Aproximación Bifactorial

Según Herzberg (1968). Esta teoría también es conocida como “teoría dual” o “teoría de la motivación-higiene”. Basada en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta: “¿Que quiere la gente de sus trabajos?”. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías.

Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento), porque pueden satisfacer las “necesidades de desarrollo psicológico”.

De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo “ausencia de satisfacción”.

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo (política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo). El deterioro de estos factores -por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento- aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral.

B. Teoría del Ajuste en el Trabajo

Según Dawis (1994), este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Dawis señala que hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral.

Las variables independientes serían:

- Las destrezas y habilidades personales
- Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades
- Las necesidades y los valores.
- Los refuerzos ocupacionales.

La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

C. Teoría de la Discrepancia

El modelo conceptual de Locke (1976), parte de la base que la satisfacción laboral depende de los valores importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo. De hecho, la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto permite el cumplimiento de los valores importantes para la persona siendo estos valores congruentes para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser éstas necesidades físicas o necesidades psicológicas. En su modelo se puede observar cómo las personas perciben los aspectos del trabajo de forma independiente para sentir o no satisfacción con él y a la vez satisfacer otras necesidades que guardan relación con sus necesidades primarias y/o secundarias.

D. Teoría del Grupo de Referencia Social

Hulen en 1966, se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción (en Rodríguez, 2004).

E. Teoría de los Eventos Situacionales

Quarstein, MacAfee y Glassman en 1992, intentan responder a tres preguntas, estas son: ¿por qué algunos empleados, aun ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Clima Organizacional

- Deficiones

Chiavenato (2000), define el Clima Organizacional como “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. Según este mismo autor el clima organizacional es parte fundamental dentro de la organización para los trabajadores, dado que es un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. Satisfacer las necesidades del trabajador siempre ocasiona problemas para que se adapte al ambiente de la compañía. La adaptación, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro.

Brunet (2004), indica que “el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima”. Estos elementos permiten analizar y diagnosticar el clima de la organización. Asimismo, **Chiang (2010)**, indica que el clima organizacional es uno de los principales factores que determinan la productividad, la motivación, el ausentismo y la satisfacción en el trabajo. El autor indica que un clima favorable mejora la calidad de vida del trabajador.

Litwin y Stringer (1968), fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima “es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación”.

La teoría de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
- **Responsabilidad:** Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
- **Recompensa:** Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Riesgo:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- **Estándares de desempeño:** Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.
- **Conflicto:** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Se puede ver aquí los diversos elementos que influyen en el ambiente de trabajo, pero hay que reconocer que toda organización tiene un ambiente o personalidad propia, que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

En relación a esto y para efectos de la presente investigación se tomarán tres dimensiones que se consideran prioritarias estudiar en la Agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación, las cuales resultaron de las entrevistas previas y conversaciones con el personal de la agencia y que contemplan lo indicado por Litwin y Stringer, esta son:

- Estructura: Es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones en cuanto a infraestructura física y materiales de trabajo a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Se estudian los indicadores de Entorno Físico (infraestructura y medios de trabajo) y Documentos de Gestión (manuales, reglamentos y procedimientos) específicamente.
- Toma de Decisión: Autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus trabajos. Se ve determinada por el tipo de liderazgo que existe, así como las relaciones con los superiores y el trato igualitario y la transmisión de información relacionada con la organización. Se estudia a través del indicador de Liderazgo (por parte de los superiores).
- Valores: bajo esta denominación se agrupan una serie de elementos clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo dentro de la organización. Se estudian indicadores asociados con Compromiso y Desafíos, Recompensa, Puntualidad, Identidad, Responsabilidad y Reconocimiento (descritos por Litwin y Stringer).

2.3.2. Satisfacción Laboral

Locke (1976) plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que obtiene realmente, mediada por la importancia que para él tengan estas consecuencias. Lo anterior se traduciría en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que obtiene, mayor sería la satisfacción. Locke define entonces la satisfacción laboral como “...una respuesta emocional positiva o placentera resultado de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales del individuo”. Para Locke la satisfacción en el trabajo propiamente tal o asociada está a ciertas condiciones produce una variedad de consecuencias para el individuo,

pudiendo afectar su actitud general hacia la vida, la familia y hacia si mismo. Puede también afectar la salud física y los años de vida, además de relacionarse con la salud mental y la adaptación.

Davis y Newstrom (2003), consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas.

Además el grado de satisfacción impacta en la forma en cómo las personas se sienten acerca de otras porciones de su vida, como son el ámbito familiar, vecinal y comunitario. Así mismo en el ámbito laboral afecta, particularmente en la rotación y el ausentismo

Según Robbins (1998), es “ el conjunto de actitudes generales del individuo hacia el trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste, quien está insatifecho muestra en cambio, actitudes negativas”. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué

tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. También, se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral. De acuerdo a esto la Satisfacción Laboral involucra varios aspectos como el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, otros. Por constituir una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder conscientemente al trabajo que desempeña la persona.

Es importante resaltar, que la satisfacción no es exclusivamente la causa del buen desempeño, es uno de los diversos factores que interactúan en ella. Sin embargo, la satisfacción laboral es importante porque las personas permanecen una parte significativa de sus vidas en las organizaciones.

Según Robbins (2003), en este caso la satisfacción laboral es vista como una variable dependiente:

- Un trabajo que represente un desafío para la mente: Los empleados suelen preferir trabajos donde puedan ejercer sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Los empleos que por el contrario, no representan un desafío para la mente producen aburrimiento e insatisfacción.
- Recompensas justas: Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas. Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que aumente la satisfacción. En algunos casos, las personas están dispuestas a obtener menos dinero con tal de trabajar en el sitio que prefieran, realizar un empleo más fácil o tener mayor discreción en cuanto a la actividad que desempeñan y el horario de trabajo. Sin embargo, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago; sino en la percepción de justicia que ellos tengan.
- Condiciones laborales adecuadas: Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por la comodidad personal como para realizar bien su trabajo. Los estudios revelan que los empleados prefieren entornos físicos que no sean incómodos o peligrosos. La temperatura, la luz y el ruido no deben ser extremos. La mayor parte prefiere trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y con instrumentos y equipos adecuados.

- Buenos compañeros de trabajo: En el caso de muchos empleados el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. No es raro que el tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral.
- La conducta del jefe también es determinante en la satisfacción: Los estudios indican que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor es comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta interés personal por ellos.
- Integración de la personalidad y empleo.
Para el caso de esta variable y para fines de la presente investigación se estudiarán tres (3) dimensiones, estas son:
 - Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa cuando hay un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales. Se estudia a través del indicador Respeto.
 - Comunicación: se refiere a la forma como se dan la comunicación con los superiores y/o desde la propia institución. El Indicador asociado es la Comunicación Efectiva.
 - Motivación: considera lo relacionado con la satisfacción de necesidades de logro, afiliación y poder, tanto dentro como fuera de la organización. Se estudia a través de los indicadores: Horas Libres, Remuneración, Bono de Desempeño, Metas y Empatía.

2.4. Definición de términos básicos

Reconocimiento: Premio a un trabajador por su buen desempeño laboral y colocarlo como ejemplo a seguir para el cumplimiento de las metas de la organización.

Conflicto: Grado en que los miembros de una organización aceptan los diferentes tipos de opiniones por parte de los miembros de la organización y no temen enfrentar y dar solución además aparezcan.

Incentivos: Impulso para realizar alguna cosa, y lograr un bienestar profesional y personal.

Riesgo: Es el sentimiento que tienen los miembros de una Organización al enfrentarse a desafíos que impone el trabajo; estos desafíos buscan promover retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es como perciben los trabajadores el ambiente de trabajo; si éste es grato y si existe las relaciones interpersonales entre jefes y empleados en la empresa.

Identidad: Es el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores con su centro laboral, es decir el orgullo que genera laborar en una organización de prestigio.

Recompensa: Son los estímulos monetarios o no monetarios que reciben los trabajadores por un trabajo bien hecho.

Estructura: Es la forma estructural que se mantiene en una organización, esta dada por : políticas, jerarquías, obligaciones y formalismos, es decir son las normas que rigen en una organización.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

El clima organizacional tiene relación directa en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca.

H: Si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación.

3.1.2 Específicas

H₁: Las dimensiones de estructura, toma de decisiones y valores están involucradas con las características del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca.

H₂: Las dimensiones de relaciones, comunicación y motivación son las características de la satisfacción laboral en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca.

H₃: El clima organizacional se relaciona directamente en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca.

3.2. Variables

Las variables objeto de estudio son:

Variable (X) Clima Organizacional: Según Litwin y Stringer (1968) es “un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas ,

percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación”. Sera estudiada a través de las dimensiones:

- Estructura: los indicadores son; Entorno Físico y Documentos de Gestión.
- Toma de Decisiones: los indicadores son: Liderazgo
- Valores: los indicadores son; Compromiso y Desafíos, Recompensa, Puntualidad, Identidad, Responsabilidad y Reconocimiento.

Variable (Y) Satisfacción Laboral: Según Robbins (1998), es “ el conjunto de actitudes generales del individuo hacia el trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste, quien está insatisfecho muestra en cambio, actitudes negativas”. Se estudiara por medio de las siguientes dimensiones:

- Relaciones: se estudia a través del indicador Respeto
- Comunicación: se estudia a través del indicador Comunicación Efectiva
- Motivación: los indicadores son; Horas Libres, Remuneración, Bono de Desempeño, Metas y Empatía.

3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Tabla N° 01 Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Hipótesis General	VARIABLES	Definición de las Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices	Instrumentos
<p>General: El clima organizacional tiene relación directa en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca.</p> <p>Específicas: H1: Las dimensiones de estructura, toma de decisiones y valores están involucradas con las características del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca. H2: Las dimensiones de relaciones, comunicación y motivación son las características de la satisfacción laboral en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca. H3: El clima organizacional se relaciona directamente en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca.</p>	Clima Organizacional	Según Litwin y Stringer (1968) es “un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación”	Estructura: Es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones en cuanto a infraestructura física y materiales de trabajo a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo	Entorno Físico Documentos de gestión empresarial	Escalas	Cuestionario Entrevista Escala de Likert
			Toma de Decisión: Autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus trabajos. Se ve determinada por el tipo de liderazgo que existe, así como las relaciones con los superiores y el trato igualitario y la transmisión de información relacionada con la organización.	Liderazgo	Escalas	Cuestionario Entrevista Escala de Likert
			Valores: bajo esta denominación se agrupan una serie de elementos clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan juntos para poder obtener el mismo objetivo dentro de la organización	Compromiso y Desafíos Recompensa Puntualidad Identidad Responsabilidad Reconocimiento	Escalas	Cuestionario Entrevista Escala de Likert
	Satisfacción Laboral	Según Robbins (1998), es “ el conjunto de actitudes generales del individuo hacia el trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia él, quien está insatisfecho muestra actitudes negativas”	Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa cuando hay un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.	Respeto	Escalas	Cuestionario/Entrevista Escala de Likert
			Comunicación: se refiere a la forma como se dan la comunicación con los superiores y/o desde la propia institución	Comunicación Efectiva	Escalas	Cuestionario/Entrevista Escala de Likert
			Motivación: considera lo relacionado con la satisfacción de necesidades de logro, afiliación y poder, tanto dentro como fuera de la organización	Horas Libres Remuneración Bonos de Desempeño Metas Empatía	Escalas	Cuestionario/Entrevista Escala de Likert

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

La Agencia “1” del Banco de la Nación se localiza en el Distrito de Cajamarca, Provincia y Departamento de Cajamarca, específicamente en el Jr. Pisagua N° 551.

Tabla N° 02: Ubicación Geográfica

Departamento/ Región:	Cajamarca
Provincia	Cajamarca
Distrito	Cajamarca
Región Geográfica	Costa () Sierra (X) Selva ()
Altitud	2922 m.s.n.m
Elaboración: Propia-Fuente: INEI	

UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA



UBICACIÓN DE LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN EL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA

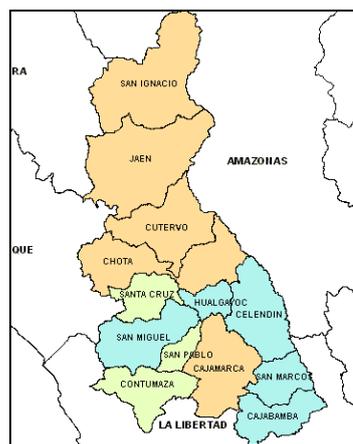


Figura N° 01 Macrolocalización de la Agencia “1” del Banco de la Nación.

Fuente: INEI

4.2. Diseño de la investigación

4.2.1. Por su finalidad

Por su finalidad es aplicada porque se buscara explicar las reacciones de los trabajadores y asi poder abordar un problema especifico en Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.

4.2.2. Por su nivel

Por su nivel es correlacional esto debido a que con este estudio se buscó determinar la relación existente entre las variables del clima organizacional y la satisfacion laboral en los trabajadores del Banco de la Nacion.

4.2.3. Por su diseño de investigación

Es de diseño descriptiva porque se buscara encontrar específicamente las caracterizan el clima laboral y la satisfacion laboral de los trabajadores del Banco de la Nacion, sin realizar ninguna modificación de la realidad inicial.

La investigación es de tipo transversal porque la recolección de los se realizara en un solo tiempo en el año 2016.

4.2.4. Por el método de contrastación.

Según el método de contrastación es no experimental, porque no se manipularan las variables estudiadas al momento de determinar las causas de la realidad existen en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.

4.3. Métodos de investigación

4.3.1. Método Inductivo-Deductivo

A través de este método se podrá descomponer en partes y cualidades las características del Clima Organizacional, esto logrará inferir las posibles situaciones que generan insatisfacción laboral en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia 1 Cajamarca. Con estos resultados se pudo extraer generalidades significativas que contribuirán al conocimiento. Lo que permitiera conocer como es el Clima Organizacional en la Institución; es decir la manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral, la valencia (valor relativo) que atribuye a los resultados determinados que espera como fruto de su esfuerzo.

4.4. Población y Muestra

4.4.1.Población: La población de la presente investigación está conformada por el total de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca que está constituida por 30 trabajadores de las diferentes áreas administrativas.

4.4.2. Unidad de Analisis

N=30

Para el presente estudio la unidad de análisis es Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca.

4.4.3.Unidad de Observacion

Para el presente estudio las unidades de observación son los trabajadores del Banco de la Nación de la Agencia “1” Cajamarca.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Las técnicas de recolección utilizadas para la investigación estuvieron integradas por la encuesta y la entrevista no estructurada. Ambas fueron aplicadas a los trabajadores de la Agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación.

4.5.1. Fuentes primarias: La técnica de recolección utilizadas para la investigación estuvo integrada por la encuesta. Fue aplicada a los trabajadores de la Agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación.

- **La encuesta:** Se diseñaron dos cuestionarios, uno por cada variable estudiada, para la medición de la variable “Clima Organizacional”, se elaboró un cuestionario constituido por veinticinco (25) afirmaciones con respuesta con escala Likert de cinco alternativas (totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo). Donde se consideraron afirmaciones relacionadas con las dimensiones en estudio, Estructura (pregunta de la 1 a la 6), Toma de Decisiones (preguntas de la 7 a la 11) y Valores (de la pregunta 12 a la 25). Este instrumento se puede apreciar en el Apéndice 1 y para la variable “Satisfacción Laboral”, se diseñó un cuestionario contentivo de dieciocho (18) afirmaciones, de cinco (5) alternativas de respuesta escala Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), estas afirmaciones estuvieron relacionadas con las dimensiones estudiadas, Relaciones (pregunta 1 a la 3), Comunicaciones (pregunta 4 a la 6) y Motivación (pregunta 7 a la 18). El instrumento final se muestra en el Apéndice 2.

4.5.2 Fuentes secundarias: Se ha tomado información datos electrónicos y bibliográficos como son: libros, tesis, revistas especializadas e internet.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

4.6.1. Técnicas para el procesamiento: Para el procesamiento de los datos se uso software del SPSS y el Excel que permitió analizar y procesar los datos obtenidos en el presente estudio. De igual forma, se hará uso de la prueba de la distribución estadística Chi Cuadrado para estudiar la relación existente entre el Clima Organización y la Satisfacción Laboral.

4.6.2. Técnicas de análisis de la información: Para el procesamiento y posterior análisis de la información, se hizo uso de la tabulación de los datos resultantes de la aplicación de las encuestas y la presentación de valores porcentuales, con estas tablas se elaborarán gráficos, para representar los resultados por cada indicador de cada una de las dimensiones a través de las cuales se estudiaron los variables Clima Organización y Satisfacción Laboral.

La validez del contenido se realizó a través de una prueba piloto, con la aplicación de un cuestionario a una pequeña muestra de trabajadores para identificar y eliminar los posibles problemas de la elaboración del cuestionario.

La relación se determinó a partir del Chi Cuadrado y posteriormente se platean mejoras en las prácticas que afectan el clima organizacional y en consecuencia la satisfacción laboral.

El desarrollo de esta investigación fue factible desde todo punto de vista y se superaron las limitaciones que se presentaron en su realización.

4.7. Matriz de consistencia metodológica.

Tabla N° 03 Matriz de consistencia metodológica

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Índices	Metodología	Población y Muestra
<p>Pregunta General</p> <p>¿El clima organizacional se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca?</p> <p>Preguntas Auxiliares</p> <p>¿Cómo se caracterizó el clima organizacional del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca?</p> <p>¿Cuál fue el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca?</p> <p>¿Existe relación entre el clima organizacional y</p>	<p>General</p> <p>- Determinar la relación del clima organizacional en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca; para el establecimiento de mejoras.</p> <p>Específicos</p> <p>-Describir el clima organizacional de la Agencia "1" Cajamarca del Banco de la Nación.</p> <p>-Caracterizar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.</p> <p>-Establecer la relación del clima organizacional en</p>	<p>General</p> <p>El clima organizacional tiene relación directa en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.</p> <p>Específicas:</p> <p>H₁: Las dimensiones de estructura, toma de decisiones y valores están involucradas con las características del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.</p> <p>H₂: Las dimensiones de relaciones, comunicación y motivación son las características de la satisfacción laboral en los trabajadores del</p>	<p>Clima Según Litwin y Stringer (1968) es "un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación"</p> <p>Satisfacción Laboral: Según Robbins (1998), es "el conjunto de actitudes generales del individuo hacia el trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia esté, quien está insatisfecho muestra en cambio, actitudes negativas"</p>	Estructura	Entorno Físico Documentos de gestión	Cuestionario/ Entrevista Escala de Likert	Escalas	<p>Método Inductivo-Deductivo</p>	<p>La Población y, muestra lo constituyen la totalidad de los treinta (30) trabajadores de la Agencia "1" Cajamarca del Banco de la Nación.</p>
				Toma de Decisiones	Liderazgo		Escalas		
				Valores	Compromiso y Desafíos Recompensa Identidad Responsabilidad Reconocimiento		Escalas		
				Relaciones	Respeto		Escalas		
				Comunicación	Comunicación Efectiva		Escalas		
				Motivación	Horas Libres Remuneración Bonos de Desempeño Metas Empatía		Escalas		

<p>la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca?</p> <p>¿Qué mejoras se pueden proponer para mejorar el clima organización y lograr un adecuado nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca?</p>	<p>los niveles de satisfacción Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.</p> <p>-Proponer mejoras en las condiciones del clima organizacional que apunten a niveles aceptables de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación agencia "1" Cajamarca</p>	<p>Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.</p> <p>H3:El clima organizacional se relaciona directamente en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.</p>							
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

5.1.1. Confiabilidad y validez

Como se explicó en la metodología, se aplicaron cuestionarios para el estudio de las variables Clima Organización y Satisfacción Laboral, así como la relación existe entre ellas, estos cuestionarios se les administraron a las treinta (30) empleados de la Agencia “1” del Banco de la Nación, el Registro Fotográfico de esta actividad se muestra en el Apéndice 3.

La Confiabilidad del instrumento fue determinado a través del Método Alfa de Cronbach, para la variable del clima organizacional:

Tabla N° 04

Confiabilidad de la dimension del clima organizacional

Dimensiones de clima organizacional aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación – Cajamarca	Número de preguntas	Medición de fiabilidad: Método Alfa de Cronbach
I.- Estructura	6	0.6042
II.- Toma de decisiones	5	0.8428
III.- Valores	14	0.8310
confiabilidad de la encuesta en general	25	0.9017
Fuente: Encuesta del clima organizacional aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación – Cajamarca		

La confiabilidad del instrumento de clima organizacional fue determinado por el Método Alfa de Cronbach: considerando que la confiabilidad de un instrumento por el método alfa de Cronbach debe superar el 60% se concluye que el instrumento aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación – Cajamarca es muy confiable con 0.9017.

En términos relacionados al instrumento del clima organizacional para la dimensión de estructura es confiable en 0.6042, la dimensión toma de decisiones resultó muy confiable con 0.8428 y la dimensión valores es confiable con 0.8310.

Tabla N° 05

Confiabilidad de la dimensión satisfacción laboral

Dimensiones de la satisfacción laboral aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación – Cajamarca	Número de preguntas	Medición de fiabilidad: Método Alfa de Cronbach
I.- Relaciones	3	0.6131
II.- Motivación	3	0.6278
III.- Comunicación	12	0.7689
confiabilidad de la encuesta en general	18	0.8298
Fuente: Encuesta del clima organizacional aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación – Cajamarca		

La confiabilidad del instrumento de la satisfacción laboral fue determinado por el Método Alfa de Cronbach: considerando que la confiabilidad de un instrumento por el método alfa de Cronbach debe superar el 60% se concluye que el instrumento aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación – Cajamarca es confiable 0.8298.

En términos relacionados al instrumento de la satisfacción laboral para la dimensión de relaciones es confiable en 0.6131, la dimensión motivación resultó confiable con 0.6278 y la dimensión valores es confiable con 0.7689.

5.1.2. Información general de los trabajadores del Banco de la Nación

Agencia “1” Cajamarca.

Tabla N° 06.

Edad y género de los trabajadores del Banco de la Nación – 2016

Edad	Género				Total	
	Masculino		Femenino			
	N	%	N	%	N	%
Menor a 30	1	3,30	3	10,00	4	13,30
30 a 40	2	6,70	6	20,00	8	26,70
40 a 50	3	10,00	4	13,30	7	23,30
50 a 60	7	23,30	1	3,30	8	26,70
Mayor a 60	2	6,70	1	3,30	3	10,00
Total	15	50,00	15	50,00	30	100,00

Fuente: Encuesta del clima organizacional aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación – Cajamarca

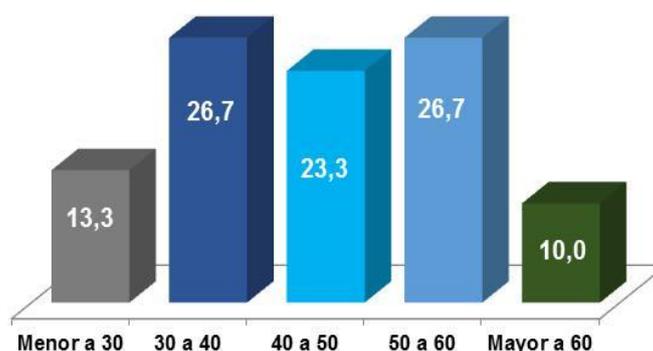


Figura 2. Edad y género de los trabajadores del Banco de la Nación – 2016

En la Tabla N°6 se observa que hay diversidad en cuanto a las edades de los trabajadores de la Agencia “1” del Banco de la Nación-2016, donde el 13,3% es menor a 30 años, el 26,7% tienen de 30 a 40 años, en igual porcentaje se tiene a los trabajadores de 50 a 60 años y el 23,3% de ellos tienen de 40 a 50 años y solo el 10% es mayor de 60 años. Referente al género el 50% son masculinos y el 50% son femeninos.

Tabla N° 07.

Área de desempeño de los trabajadores del Banco de la Nación – 2016

Área	Género				Total	
	Masculino		Femenino			
	N	%	n	%	N	%
Administración	1	3,30	1	3,30	2	6,70
Caja	-	0,00	1	3,30	1	3,30
Contabilidad	-	0,00	2	6,70	2	6,70
Operaciones	13	43,30	10	33,30	23	76,70
Prestamos	1	3,30	1	3,30	2	6,70
Total	15	50,00	15	50,0	30	100,0

Fuente: Encuesta del clima organizacional aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación – Cajamarca

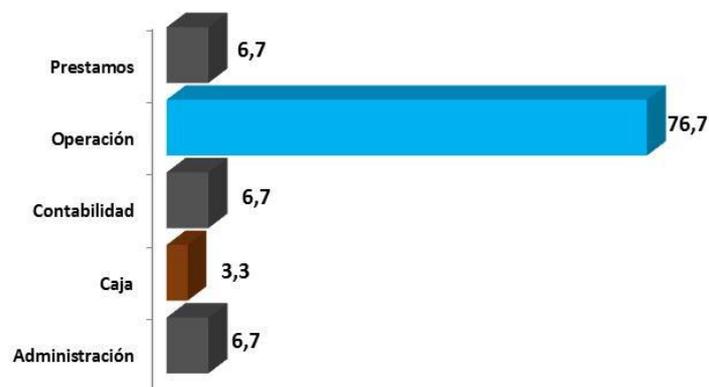


Figura N°03. Área donde laboran los trabajadores del Banco de la Nación – 2016

Respecto al área de trabajo donde laboran los trabajadores de la Agencia “1”, se puede apreciar en la Figura N° 03 que la mayor proporción (76,70%) se ubican en el área de Operaciones, siguiendo con el 6,70% que trabajan en el área de administración y en la misma proporción en las áreas de contabilidad y de préstamos, solo el 3,30% se encuentran ubicados en el área de caja.

Tabla N° 08.

Carrera que estudiaron los trabajadores del Banco de la Nación por género – 2016

Carrera	Género				Total	
	Masculino		Femenino		n	%
	N	%	n	%		
Administrador	5	16,70	4	13,30	9	30,00
Contador	4	13,30	7	23,30	11	36,70
Economista	1	3,30	3	10,00	4	13,30
Ingeniero	1	3,30	1	3,30	2	6,70
Técnico	4	13,30	-	-	4	13,30
Total	15	50.0	15	50.0	30	100.0

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación-Cajamarca

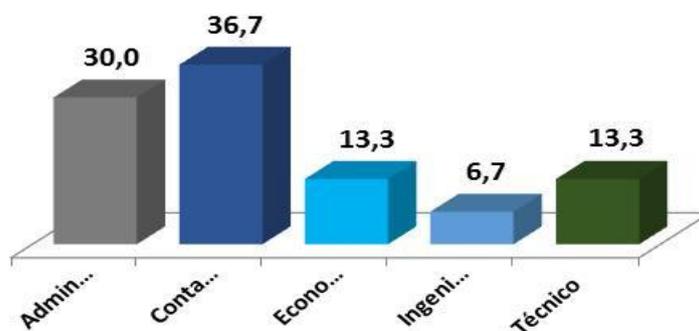


Figura N°04 Carrera que estudiaron los trabajadores del Banco de la Nación – 2016

En la Figura N° 04, se representa la distribución de las carreras que estudiaron los empleados del Banco de la Nación Agencia “1”, donde el 36,70% de los trabajadores son contadores (11 trabajadores), el 30% son administradores (9 trabajadores), el 13,3% de ellos son economistas (4 trabajadores), con el mismo porcentaje son técnicos y 6,7% son Ingenieros (2 trabajadores).

5.1.3. Características del clima laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca

Una vez conocidos los datos generales de los trabajadores de la Agencia “1” del Banco de la Nación, se presentan los resultados obtenidos por cada Dimensión e Indicadores de Clima Organizacional estudiados. En la Tabla 09 se presentan los resultados obtenidos para los Indicadores “Entorno Físico” y “Documentos de Gestión Empresarial” de la dimensión Estructura.

Tabla N° 09.

Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre los indicadores “Entorno Físico” y “Documentos de Gestión Empresarial” de la dimensión “Estructura” del Clima Organizacional.

Items	Clima Organizacional			Total
	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	
Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar el trabajo en forma adecuada.	16	4	10	30
Es correcta la distribución física del ambiente de trabajo donde realiza las labores.	13	1	16	30
La infraestructura del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca es moderna y adecuada.	13	3	14	30
El Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca cuenta con ambientes de recreación	8	8	14	30
Entorno Físico	12	4	14	30
Le han dado a conocer la importancia de la existencia y el contenido del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), en su desempeño laboral.	17	5	8	30
Le han dado a conocer la importancia de la existencia y el contenido del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), en su desempeño laboral.	15	3	12	30
Documentos de gestión empresarial	16	4	10	30

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación-Cajamarca

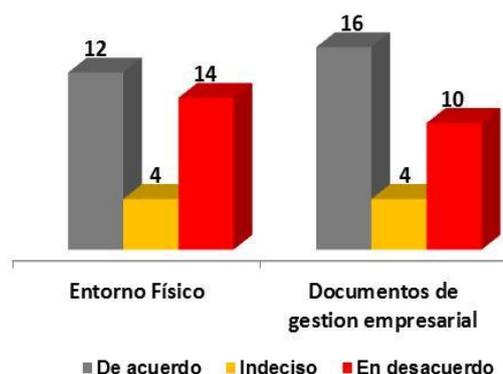


Figura 05. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre las dimensión del Clima Organizacional.

En la Figura N°06 en cuanto al indicador entorno físico, se aprecia que en promedio 12 de los encuestados indican que están de acuerdo con el entorno físico y 14 están en desacuerdo, por lo que la distribución de respuestas se encuentran al extremo de las alternativas de respuestas; a este respecto, solo se obtuvo una mayor cantidad de respuestas en la alternativa “De acuerdo” para la afirmación respecto a la disponibilidad de los materiales y recursos necesarios para realizar el trabajo correctamente, en los demás ítems relacionados con la distribución física de las instalaciones, la infraestructura moderna y adecuada y la disponibilidad de espacios de recreación la mayoría de las respuesta estuvo en la alternativa de “En desacuerdo”.

Asimismo para el indicador documentos de gestión empresarial 16 trabajadores promedio, respondieron estar de acuerdo y 10 trabajadores indicaron que están en desacuerdo. Al ir al detalle se aprecia que para ambos ítems la mayoría de las respuestas se inclinan a la opción de “estoy de acuerdo”, esto respecto a si les han facilitado a los trabajadores los conocimientos respecto a la importancia del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

Tabla N° 10

Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre el indicador “Liderazgo” de la dimensión “Toma de Decisiones” del Clima Organizacional

Preguntas	Clima Organizacional			Total
	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	
Lo tratan de forma justa y evitan cualquier tipo de favoritismos entre los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca-2016, por parte de la jefatura.	18	4	8	30
Su jefe escucha sus opiniones y lo hace participar de las decisiones que se toman en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca-2016.	20	2	8	30
Su jefe lo felicita y premia cuando realiza bien su trabajo	15	6	9	30
La jefatura se preocupa por transmitir los valores, la misión, la visión y los objetivos del Banco de la Nación.	18	2	10	30
Su jefe es un referente de liderazgo en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca-2016.	17	4	9	30
Liderazgo	17	4	9	30

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación-Cajamarca

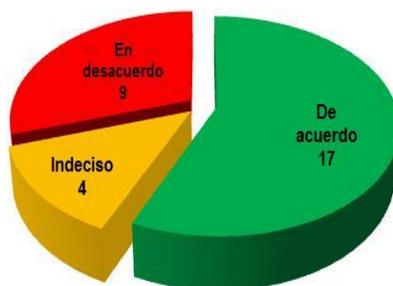


Figura N° 06. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “Toma de Decisiones” del Clima Organizacional.

En la Figura N° 07 se puede observar como en promedio el mayor número de respuestas se encuentran en la categoría “de acuerdo” para el indicador liderazgo, del clima organizacional, seguido por nueve (9) trabajadores que indican que están “en desacuerdo”, mientras que cuatro (4) se encuentran “indecisos”.

Tabla N°11.

Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación -2016 sobre los indicadores “Compromiso y Desafíos”, “Recompensa”, “Puntualidad”, “Identidad”, “Responsabilidad” y “Reconocimiento” de la dimensión “Valores” del Clima Organizacional.

Preguntas	Clima Organizacional			Total
	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	
El Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca me ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos	14	3	13	30
Estoy comprometido con las metas y objetivos del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.	21	3	6	30
Compromiso y Desafíos	17	3	10	30
La existencia de reconocimientos como trabajador del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca, favorece mi desempeño laboral	15	7	8	30
Tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca	16	5	9	30
Recompensa	15	6	9	30
Cumple con las tareas asignadas a tiempo.	17	3	10	30
Llegar a la hora exacta al Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca, es importante.	19	1	10	30
Puntualidad	18	2	10	30
El Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca es reconocida como una importante entidad financiera en la comunidad.	16	5	9	30
Recomiendo a amigos como un excelente sitio de trabajo al Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.	19	4	7	30
Identidad	17	5	8	30
Me interesa el futuro del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.	13	3	14	30
Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	16	3	11	30
Responsabilidad	14	3	13	30
Valoran las especializaciones que realizo como profesional en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.	8	2	20	30
Existen capacitación especializada para todos los trabajadores	10	-	20	30
Considero adecuado los criterios de evaluación de mi desempeño en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca , para acceder a algún ascenso	8	1	21	30
El grupo de trabajo valora mis aportes.	20	4	6	30
Reconocimiento	12	2	16	30

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación-Cajamarca

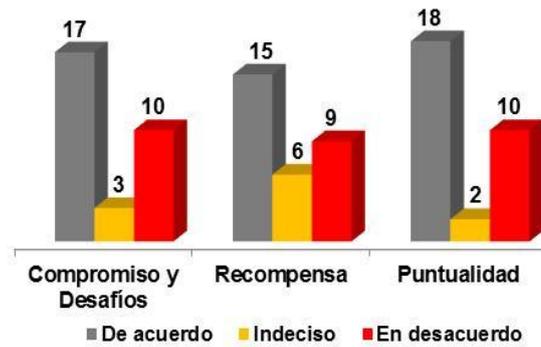


Figura 07-A. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “Valores” en los indicadores: “Compromisos y desafíos”, “Recompensa” y “Puntualidad” del Clima Organizacional.

En la Tabla N° 11, se puede apreciar los resultados obtenidos para los Indicadores “Compromiso y Desafíos”, “Recompensa”, “Puntualidad”, “identidad”, “Responsabilidad” y “Reconocimiento” de la dimensión “Valores”. Con respecto a la Figura 07-A se observa como en promedio diecisiete (17) de los trabajadores (mayoría), están “de acuerdo” con los planteamientos del indicador “Compromisos y desafíos”, y diez (10) de ellos manifiestan estar “en desacuerdo”; en cuanto al indicador “Recompensa” se observa que quince (15) trabajadores manifestaron estar “de acuerdo” y 9 afirman estar “en desacuerdo”; para el indicador “Puntualidad” dieciocho (18) están “de acuerdo” y 10 trabajadores manifestaron que se encuentran “en desacuerdo”. Se debe indicar que todas las afirmaciones estuvieron en mayoría respondida con la alternativa “de acuerdo”.

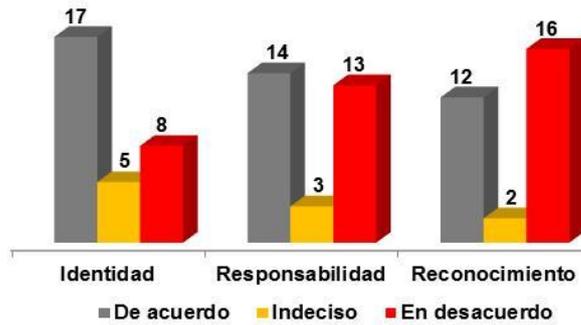


Figura 07-B. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “Valores” en los indicadores: “Identidad”, “Responsabilidad” y “Recompensa” del Clima Organizacional.

En la Figura 07-B se muestra el detalle sobre los resultados obtenidos para los indicadores “Identidad”, “Responsabilidad” y “Recompensa”, donde en promedio diecisiete (17) trabajadores están “de acuerdo” con los planteamientos del indicador “Identidad” y ocho (8) de ellos manifiestan estar “en desacuerdo”; en cuanto al indicador “Responsabilidad” se aprecia que catorce (14) trabajadores manifestaron estar “de acuerdo” y trece (13) afirman estar “en desacuerdo”; por su parte para el indicador “Reconocimiento”, dieciséis (16) están “en desacuerdo” y doce (12) trabajadores manifestaron que se encuentran “de acuerdo”.

En relación a estos indicadores, es importante resaltar que de los ítems (4) que integran la dimensión “Recompensa”, tres (3) de ellos (75%), tienen promedio en la alternativa “en desacuerdo”, lo que lo hace un punto importante a considerar dado que se refieren a las condiciones de reconocimiento que se les dan a los trabajadores.

En resumen, en la Tabla N°12 se muestran los resultados promedios obtenidos por cada indicador y dimensión estudiada respecto a la variable Clima Organizacional.

Tabla N° 12.

Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 para las Dimensiones e Indicadores de la Variable Clima Organizacional.

Indicadores	Clima Organizacional			Total
	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	
Entorno Físico	12	4	14	30
Documentos de gestión empresarial	16	4	10	30
Estructura	14	4	12	30
Liderazgo	17	4	9	30
Toma de decisiones	17	4	9	30
Compromiso y Desafíos	17	3	10	30
Recompensa	15	6	9	30
Puntualidad	18	2	10	30
Identidad	17	5	8	30
Responsabilidad	14	3	13	30
Reconocimiento	12	2	16	30
Valores	15	4	11	30

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación-Cajamarca

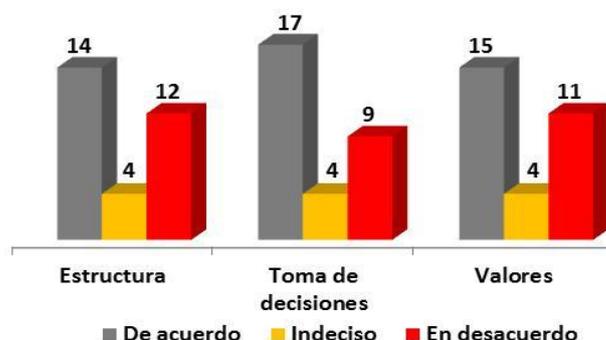


Figura N° 08 Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre las dimensiones: “Estructura”, “Toma de decisiones” y “Valores” de la variable Clima Organizacional.

En la Figura N° 08, al observar las dimensiones del clima organizacional, se tiene que para cada una de las dimensiones planteadas, en promedio, la mayoría de las respuestas se inclinan a la opción “de acuerdo” de las afirmaciones planteadas.

Una vez descrito en detalle los resultados obtenidos para las dimensiones que conforman la variable Clima Organizacional y que dan respuesta a como es la

condición de esta Variable en la Agencia “1” del Banco de la Nación, se procedió a determinar dentro de que categoría o nivel se encuentra, el resumen de los resultados obtenidos se muestra en la Tabla N°10 y los detalles de estos se muestran en el Apéndice 5.

5.1.4. Características de los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca

A continuación se presentan las tablas resultantes de la aplicación del cuestionario sobre satisfacción laboral, en la Tabla 12 se reseñan los resultados obtenidos para el Indicador “Respeto” de la dimensión “Relaciones”.

Tabla N°13
Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre el indicador “Respeto” de la dimensión “Relaciones” de variable Satisfacción Laboral.

Preguntas	Satisfacción Laboral					Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
No existen dificultades para trabajar con los compañeros de trabajo.	19	-	1	1	9	30
La relación existente entre sus compañeros de trabajo es buena.	15	2	3	4	6	30
Siempre hay cooperación entre sus compañeros en los trabajos encomendados.	15	2	3	4	6	30
Respeto	17	1	2	3	7	30
Fuente: Cuestionario de la Satisfacción Laboral aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación-Cajamarca						

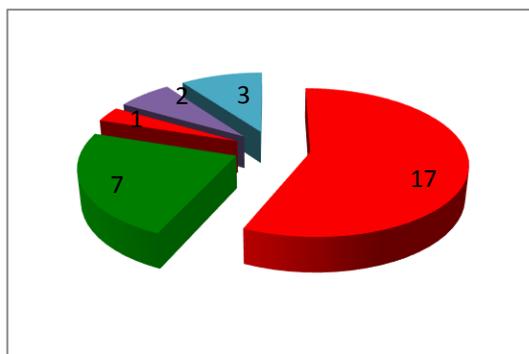


Figura N° 09. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “Relaciones” en el indicador: “Respeto” de variable Satisfacción Laboral.

En la Figura N° 08, y respecto al nivel en que los trabajadores de la Agencia está “de acuerdo” con las afirmaciones hechos para la dimensión “Relaciones” con su indicador “Respeto” se observa que en promedio diecisiete (17) de los encuestados indican que están “Totalmente de acuerdo” y en contraparte siete (07) en promedio indican estar “Totalmente en desacuerdo”. Por lo que hay opiniones polarizadas en su mayoría para esta dimensión que busco medir las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Agencia. Por su parte en la Tabla 14, se detallan los resultados obtenidos para el Indicador “Comunicación Efectiva” de la dimensión “Comunicación”.

Tabla N° 14.

Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre el indicador “Comunicación Efectiva” de la dimensión “Comunicaciones” de la variable Satisfacción Laboral.

Preguntas	Satisfacción Laboral			Total
	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	
Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo.	15	6	9	30
La comunicación e información brindada es precisa y completa por parte del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca.	21	2	7	30
La comunicación e información brindada es oportuna por parte del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca.	17	-	13	30
Comunicación	17	3	10	30

Fuente: Cuestionario de la Satisfacion Laboral aplicado a los trabajadores del Banco de la Nacion-Cajamarca



Figura N° 10-A. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “Comunicación” en el indicador: “Comunicación Efectiva” de la variable Satisfacción Laboral.

En la Figura N° 09 se aprecia que el nivel de acuerdo de los trabajadores para el indicador “Comunicación Efectiva”, va hacia los extremos (como en el caso de la dimensión anterior), ya que en promedio diecisiete (17) indican que están “de acuerdo” y diez (10) que están “en desacuerdo”, con los planteamientos realizados respecto a la comunicación.

Tabla N°15.

Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre los indicadores “Horas Libres”, “Remuneración”, “Bonos de Desempeño”, “Metas” y “Empatía” de la dimensión “Motivación” de variable Satisfacción Laboral.

Preguntas	Satisfacción Laboral			Total
	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	
Es necesario contar con algunas horas libres, para realizar asuntos personales importantes en Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.	21	1	8	30
Reconocen el esfuerzo de mi trabajo más de las horas reglamentarias.	20	1	9	30
Horas Libres	20	1	9	30
Las condiciones salariales son buenas	7	6	17	30
Mi sueldo es adecuado en relación a la labor que realizo	7	1	22	30
Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	11	3	16	30
Remuneración	09	03	18	30
Estoy conforme con el bono de desempeño que el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca entrega a sus trabajadores.	12	2	16	30
El bono de desempeño que otorga el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca, debe mantener su frecuencia de asignación.	3	7	20	30
Bonos de Desempeño	07	05	18	30
El porcentaje de las metas asignadas en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca a los trabajadores es la correcta.	11	2	17	30
Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo	14	9	7	30
Metas	13	5	12	30
La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo	22	2	6	30
Los compañeros de trabajo lo hacen sentir cómodo	13	6	11	30
Se toma en cuenta mis opiniones en las reuniones que se realizan en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.	20	5	5	30
Empatía	18	4	8	30

Fuente: Cuestionario de la Satisfacción Laboral aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación-Cajamarca

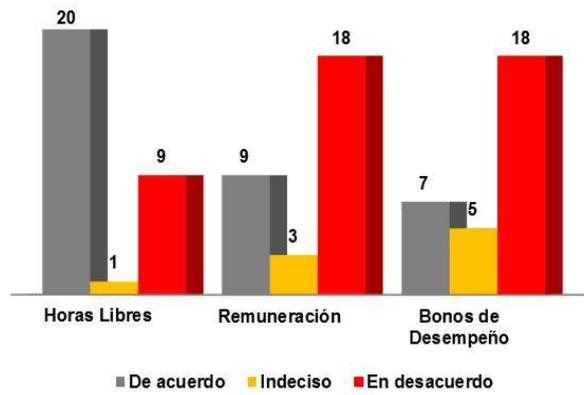


Figura N°10-B. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “Motivación” en los indicadores: “Horas Libres”, “Remuneración” y “Bonos de Desempeño” de la variable Satisfacción Laboral.

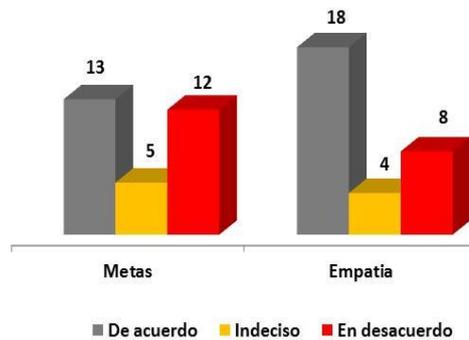


Figura N°10-B. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación - 2016 sobre la dimensión “Motivación” en los indicadores: “Metas” y “Empatía” de la variable Satisfacción Laboral.

Finalmente, se presentan los resultados obtenidos para los Indicadores que conforman la dimensión “Motivación”. Esto se muestra en la Tabla N°12.

En la figura N° 10-A se observa que para el caso del Indicador “Horas Libres” en promedio veinte (20) de los trabajadores (que son la mayoría) están de acuerdo con las afirmaciones realizadas, nueve (9) de ellos manifiestan estar en desacuerdo; en cuanto al indicador “Remuneración” se aprecia que dieciocho (18) trabajadores manifestaron estar de acuerdo y nueve (9) afirman estar en desacuerdo con las afirmaciones propuestas; por su parte para el indicador “bonos de desempeño”, en promedio dieciocho (18) trabajadores indicaron están en desacuerdo con las afirmaciones propuestas relacionadas con la conformidad con

el bono y la frecuencia de entrega del misma y solo siete (7) trabajadores indicaron que se encuentran de acuerdo.

Por su parte, en la Figura N° 10-B se muestra gráficamente, como trece (13) trabajadores están de acuerdo con las afirmaciones realizadas para el indicador “Metas” de la Satisfacción Laboral y en extremo, doce (12) de ellos manifiestan estar en desacuerdo, lo que indican que las respuestas están divididas en este aspecto; en cuanto al indicador “Empatía” se aprecia que dieciocho (18) trabajadores manifestaron estar de acuerdo y solo ocho (8) afirman estar en desacuerdo con los planteamientos realizados respecto a la empatía que se desarrolla entre los compañeros de trabajo.

oral.

En resumen para esta variable se tiene lo mostrados en la Tabla N° 15, donde se indican los valores promedios obtenidos por los indicadores y dimensiones consideradas.

Tabla N° 16.

Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre los indicadores y dimensiones de la variable Satisfacción Laboral.

Indicadores	Satisfacción Laboral					Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Respeto	17	1	2	3	7	30
Relaciones	17	1	2	3	7	30
Comunicación Efectiva.	-	17	3	10	-	30
Comunicación	-	17	3	10	-	30
Horas Libres	-	20	1	9	-	30
Remuneración	-	9	3	18	-	29
Bonos de Desempeño	-	7	5	18	-	30
Metas	-	13	5	12	-	30
Empatía	-	18	4	8	-	30
Motivación	-	13	4	13	-	30

Fuente: Cuestionario de la Satisfacion Laboral aplicado a los trabajadores del Banco de la Nacion-Cajamarca

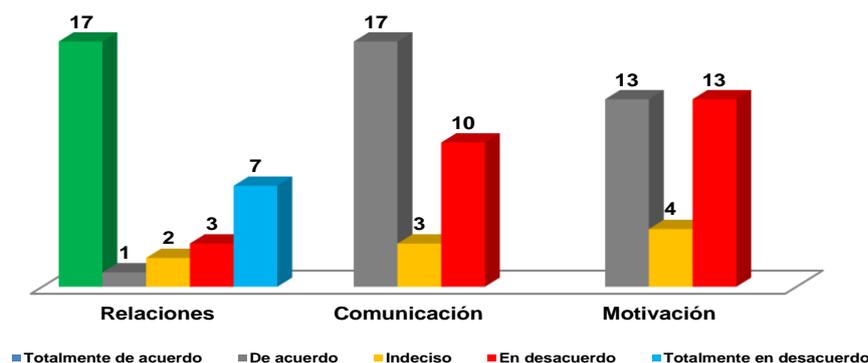


Figura N°11. Nivel de acuerdo de los trabajadores del Banco de la Nación-2016 sobre las dimensiones de: relaciones, comunicación y motivación de la variable satisfacción laboral.

En la Figura N° 12 al observar las dimensiones de la satisfacción laboral, se tiene que las dimensiones “Relaciones” y “Comunicación”, las respuestas se inclinan en su mayoría a las opciones “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” respectivamente, solo para la dimensión “Motivación” hay respuestas divididas a iguales entre las opciones “De acuerdo” y “en desacuerdo”.

Una vez descrito en detalle los resultados obtenidos para las dimensiones que conforman la variable Satisfacción Laboral y que indican la condición de esta variable en la Agencia “1” del Banco de la Nación, se determinó dentro de que categoría (nivel) se encuentra, el resumen de los resultados obtenidos se muestra la Tabla N°16 y los detalles de estos se muestran en el Apéndice 5.

Tabla N° 17.
Resumen de resultados para la variable Satisfacción Laboral

N	Relaciones		Comunicación		Motivación		TOTAL	
	P	N	P	N	P	N	P	N
30	321	M	294	M	1086	M	1701	M

Fuente: Cuestionario de la Satisfacion Laboral aplicado a los trabajadores del Banco de la Nacion-Cajamarca

De acuerdo a la tabla anterior (y a los rangos establecidos en el Cuadro 4 del marco metodológico), se puede afirmar que Satisfacción Laboral de la Agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación se encuentra en el Nivel “Medio”, lo que se relaciona con el resultado obtenido para el caso del Clima Organizacional donde lo identifican como “Regular” ubicándose ambos en el rango medio.

Una vez establecida la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación, se proponen unas mejoras puntuales a las condiciones de la variable independiente (Clima Organizacional), que podrán repercutir positivamente en la Satisfacción Laboral de los trabajadores. Para ellos y siguiente los criterios establecido en la metodología se muestra en la Tabla 16 el tipo de propuesta que se debe proponer.

A continuación se detallan las acciones que se proponen para cada uno de los Indicadores evaluados, así mismo se indica quien(es) seria(n) el(los) cargo(s) con responsabilidad directa en su implementación, esto es de acuerdo al Organigrama General del Banco de la Nación y al Organigrama de la Agencia (anexo 2 y 3 respectivamente), dado que hay acciones que deben venir de la Gerencia Central y otras que pueden ser implementadas directamente por la agencia Cajamarca:

Tabla 18.

Acciones de Mejora en los indicadores “Entorno Físico” y “Reconocimiento”.

Indicador	Acción(es)	Responsable
Entorno Físico	Mantener inventario de los materiales requeridos para la realización adecuada del trabajo, así como de los recursos adicionales necesarios.	Jefatura
	Realizar un estudio de distribución de planta física y ergonómica para la correcta configuración del ambiente de trabajo.	Gerencia de Logística /Subgerencia de Infraestructura
	Planificar la modernización de la infraestructura de la Agencia y la adecuación tecnológica de la misma.	Gerencia de Logística /Subgerencia de Infraestructura y Gerencia de Informática /Subgerencia Infraestructura y Comunicaciones
	Diseñar e implementar ambientes de recreación para que en las horas de refrigerio los trabajadores tomen un descanso.	Gerencia de Logística /Subgerencia de Infraestructura
Reconocimiento	Establecer un programa de desarrollo al personal que considere la formación profesional actual de los trabajadores.	Gerencia de Recursos Humanos
	Implementar la actualización anualmente del archivo laboral del trabajador, incluyendo los nuevos logros profesionales	Gerencia de Recursos Humanos
	Implantar un Plan de Formación anual para todos los trabajadores relacionado con su puesto actual y con lo establecido en el Plan de Desarrollo	Gerencia de Recursos Humanos
	Evaluar y reformular los criterios de evaluación de desempeño de los trabajadores y que estos incidan en su Bono de Desempeño.	Gerencia de Recursos Humanos
	Establecer la promoción de ascensos mediante evaluaciones de desempeño donde incluya al trabajador en el proceso para aumentar la remuneración económica del trabajador.	Gerencia de Recursos Humanos
	Establecer reuniones mensuales donde se discutan las observaciones sobre condiciones de Clima Organizacional que consideran los trabajadores	Jefatura

Fuente: Cuestionario de la Clima Organizacional aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación-Cajamarca

En la tabla 18 se detallan las acciones para mejorar la política que se mantiene para los indicadores “Entorno Físico” y “Reconocimiento”. También se puede apreciar como la mayoría (8 de 10) propuestas son responsables el Nivel Central de su aplicación, y no se les puede dar respuesta desde la agencia.

Tabla 19.

Acciones para reforzar los indicadores “Documentos de Gestión Empresarial”, “Liderazgo”, “Compromiso y Desafíos”, “Recompensa”; “Puntualidad”, “Identidad” y “Responsabilidad”

Indicador	Acción(es)	Responsable
Documentos de gestión empresarial	Hacer jornadas de difusión del contenido del Manual de Organización y Funciones (MOF) y del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), del Banco de la Nación.	Jefatura
	Hacer jornadas de difusión del contenido del contenido del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), implementado en el Banco de la Nación.	Jefatura
Liderazgo	Promover las comunicaciones verbales e inmediatas entre los compañeros de trabajo y el Jefe.	Jefatura
	Promover las acciones de presentar ideas de mejoras por parte de los empleados con acciones de retroalimentación.	Jefatura
	Formalizar el reconocimiento público por los logros alcanzados por el personal.	Jefatura y Gerencia de Recursos Humanos/Subgerencia Desarrollo del Talento
	Difundir el marco filosófico del Banco de la Nación, a través de publicaciones en la agencia, en reuniones y como parte de las capacitaciones, incentivando el sentido de pertenencia.	Jefatura y Gerencia de Recursos Humanos/Subgerencia Desarrollo del Talento
	Reforzar el liderazgo dentro de la agencia promoviendo la comunicación.	Jefatura
Compromiso y Desafíos	Considerar la formación académica del personal y compararla con las actividades que realizar para evitar subutilización y proponer nuevos proyectos/actividades que supongan nuevos retos.	Gerencia de Recursos Humanos/Subgerencia Desarrollo del Talento
	Mantener la revisión y socialización de los objetivos y metas del Banco y la motivación al personal al logro de las mismas.	Jefatura
Recompensa	Formalizar el reconocimiento público por los logros alcanzados por el personal.*	Jefatura y Gerencia de Recursos Humanos/Subgerencia Desarrollo del Talento
	Reforzar las actividades de formación de los empleados de acuerdo a su plan de desarrollo.	Gerencia de Recursos Humanos/Subgerencia Desarrollo del Talento
Responsabilidad	Promover el sentido de pertenencia de los trabajadores para con el Banco.	Jefatura
	Reforzar las comunicaciones entre las áreas de la agencia.	Jefatura

Fuente: Cuestionario de la Clima Organizacional aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación-Cajamarca

(*) Coincide con una de las formuladas para liderazgo

En la tabla N°19 se detallan las acciones para reforzar la política que se mantiene para los indicadores “Documentos de Gestión Empresarial”, “Liderazgo”, “Compromiso y Desafíos”, “Recompensa”, “Identidad” y “Responsabilidad”.

Como se puede apreciar, las mejoras propuestas presentadas en la Tabla N° 16, son acciones de fácil aplicación a nivel de la Agencia “1” Cajamarca-2016 que no requieren de grandes inversiones y que son para reforzar los puntos a favor que ya tiene la agencia a este respecto.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

El objeto de estudio de la presente investigación aplicada a los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca, es determinar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores; para ello se realizó la contrastación de la hipótesis CHI o JI cuadrado.

A . Información general de las características generales del personal del Banco de la Nación.

Respecto a los resultados obtenidos en el estudio, primero se conocieron las características generales de la población de la Agencia “1” Cajamarca, donde se identificó que el 76,7% está constituida por personas en edades comprendidas entre los 30 y 60 años, donde el 40% son del sexo femenino y 36,6% son masculinos, por lo que se puede indicar que hay equilibrio en género entre estas edades, así mismo, se cuenta con variedad de profesiones con una mayor proporción de contadores (36,7%), seguido por administradores (30%). Aun cuando estas variables no fueron estudiadas como influyentes en la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, se sabe de estudios que indican

que las variables edad y sexo influyen en la percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores, es el caso de la investigación de Carrillo, Solano, Martínez y Gómez (2013), donde concluyeron en su estudio realizado en Hospitales Universitarios, que “existe influencia del género y la edad en los niveles de satisfacción laboral, obteniéndose asociaciones significativas en ambas variables; respecto al género, las mujeres se muestran más satisfechas y en cuanto a la edad los profesionales de mayor edad muestran mayor satisfacción”, respecto al sexo, esto se reafirma en el estudio de Cervantes (2015), quien afirma que “son los colaboradores de sexo femenino quienes presentan un mayor nivel de satisfacción laboral que los colaboradores de sexo masculino”, por lo que para futuras investigaciones se deberían contemplar el estudio de estas variables.

B. Clima Organizacional

Por su parte y en relación a los resultados obtenidos para la variable Clima Organizacional, se obtuvo que para el caso de la dimensión “Estructura”, en general (considerando ambas dimensiones), hay en promedio más respuestas inclinadas a la opción “de acuerdo” aun cuando es equilibrada con la opción “en desacuerdo”. De forma particular en el caso del indicador “entorno físico” la mayoría de las respuestas estuvo en la alternativa “en desacuerdo” donde solo la disponibilidad de materiales y recursos para la realización del trabajo en forma correcta tuvo respuestas positivas, lo que permite afirmar que los trabajadores no se encuentran a gusto con la infraestructura física de la agencia y que es parte de su ambiente de trabajo.

A este respecto se debe señalar lo indicado por Locke (1976), quien afirma que “las condiciones físicas de trabajo y de los materiales deben ser compatibles con las necesidades del ser humano y beneficiar las expectativas de trabajo de cada individuo”, reforzando lo indicado por Robbins (2003), quien señala que “cuando las condiciones no son apropiadas o no se presentan, produce insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos”, por lo que se debe prestar atención a lo asociado con la Estructura dentro de la Agencia ”1” Cajamarca.

En el indicador “Documentos de Gestión Empresarial”, todas las opciones están inclinadas hacia las repuestas de carácter positivo (de acuerdo), permitiendo afirmar que si se comunica lo relacionado al MOF, el ROF y al TUPA. Con esto se puede señalar que al existir el conocimiento de los documentos de gestión en la Institución se genera tranquilidad por parte de los trabajadores ya que ellos tienen definido claramente cuáles son sus funciones, obligaciones y derecho como trabajadores del Banco de la Nación.

Para la dimensión “Liderazgo”, todas las respuestas estuvo igualmente inclinada a la opción “de acuerdo”, lo que indica que hay un correcto liderazgo en la Agencia “1”. Y en relación a la dimensión “Valores”, se obtuvo respuestas favorables a las afirmaciones en la mayoría de los indicadores, no siendo el caso del indicador “Reconocimiento” donde la mayoría de respuestas estuvo hacia la alternativa “en desacuerdo”, en el 75% de las postulaciones, solo lo relacionado a la valoración de los aportes por parte de los compañeros tuvo una respuesta positiva, pero las tres restantes postulaciones relacionadas a las políticas de reconocimiento por parte de la organización estuvieron muy inclinadas a la opción “en desacuerdo”.

En el caso el indicador “Reconocimiento”, se debe señalar lo aportado por Apuy (2008), quien establece que “es muy frecuente en el campo laboral se retarden las recompensas o reconocimientos, promociones, aumentos, hasta tiempo después, lo que dificulta la identificación por parte del empleado, de la conducta deseable y de la que no lo es, en las empresas”, atendiendo a esto es importante que el líder o jefe de reconocimiento a sus empleados de forma oportuna, directa y sincera. La autora *op cit* también indica a este respecto que “es preciso que los participantes conozcan los resultados obtenidos en su logro, pues da valor a sus esfuerzos y aumenten los estímulos y acepten nuevos retos, lo cual redundaría en la motivación y en el rendimiento individual”. Además es importante que la Institución tenga en cuenta las capacitaciones (cursos, especializaciones, diplomados, etc.) que los trabajadores realizan por cuenta propia, ya que éstos las realizan con la esperanza de lograr un ascenso, que les permitan un desarrollo profesional y económico. Todo lo anterior conllevó a que el nivel alcanzado por la variable clima organizacional estuviera considerado como “Regular” de acuerdo a los criterios establecidos.

En los resultados obtenidos para la variable Satisfacción Laboral se tiene que tanto para la dimensión “Relaciones” como “Comunicación”, la totalidad de las respuestas fueron favorables (totalmente de acuerdo o de acuerdo), sin embargo en el caso de los indicadores que contempla la dimensión “Motivación”, solo el 60% (horas libres, metas y empatía), obtuvo respuestas favorables, mientras que los indicadores “Remuneración” y “bono de Desempeño” no obtuvieron una respuesta favorable, esto cubre todo lo relacionado con las condiciones asociadas a los aspectos económicos por lo que considera que los trabajadores no están a gusto con los beneficios económicos que devengan.

Respecto a los aspectos económicos se tiene que Terry y Franklin (1987), señalan que “los empleados están satisfechos con la paga, cuando perciben de lo que es su paga y lo qué debería ser, es armoniosa, del mismo modo los empleados ven la cantidad desde perspectivas por completo distintas”, por su parte Apuy (2008), señala que “al existir inconformidad con el salario, los resultados pueden ser mal desempeño, ausentismo crónico, elevada rotación, desconcierto en el puesto, número exagerado de quejas, malas actitudes, mala comunicación, empleados que buscan puestos mejor pagados mientras están en el puesto actual e incluso huelgas”. Al existir un aumento en el valor de la canasta familiar básica año tras año y al no darse un aumento de los sueldos de los trabajadores del Banco de la Nación en los últimos años genera descontento por parte de estos, igualmente cuando se da un aumento constante de las metas asignadas a cada trabajador por parte del Banco de la Nación se genera zozobra y descontento, ya que del pago del bono de productividad no está acorde con el esfuerzo individual de cada trabajador.

C. Satisfacion Laboral

Respecto al nivel que obtuvo en general la variable Satisfacción Laboral se obtuvo un nivel “Medio”, lo que es coherente con los resultados obtenidos para el caso del Clima Organizacional donde alcanzo el nivel “Regular” como se detalló anteriormente, lo que ubica a ambos en niveles medios, mostrando a *priori* una posible relación entre ambas variables.

La duda anterior se despejo mediante la aplicación de la prueba Chi Cuadrado donde al obtener un valor calculado de 26,925 y un valor critico por tabla de 9,488, se pudo afirmar que si existe una relación de dependencia entre ambas variables para el caso de la Agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación.

En función a lo anterior y luego de afirmar que existe relación entre estas variables se pudieron formular acciones que apuntan al mejoramiento de las condiciones del Clima Organizacional y la relación existente entre estas variable y la Satisfacción laboral se puede afirmar entonces que esta última mejorara, así pues se formularon veintiséis (24) acciones que se consideran llevaran al resultado esperado luego de su implantación, de estas, diez (10) son acciones para mejorar la política actual que considera cambios un tanto radicales en lo que se viene haciendo actualmente y catorce (14) acciones de reforzar la política, para lo que se asignaron responsabilidad unas a nivel de Organización Interna de la Agencia y otras a Nivel Central del Banco de la Nación.

5.3. Contrastación de hipótesis

El objetivo de la presente investigación es la deteminación de la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacion laboral de los trabajadores del Banco de la Nacion de la Agencia “1” Cajamarca; por ello se realizo la contrastación de la hipótesis con Chi o Ji cuadrado.

✓ Prueba de Independencia

Si la información es clasificada de acuerdo a dos o mas atributos; se puede utilizar la prueba de independencia para determinar si los criterios o principios utilizados para la clasificación cruzada son independientes o no, es decir si existe correlacion o no, entre uno y otro criterio.

✓ Procedimiento para la prueba de hipótesis de independencia

1. Establecimiento de la hipótesis nula H_0 y la hipótesis alternativa H_a

H_0 : No existe correlacion entre el clima organizacional y la satisfacion laboral de los trabajadores del Banco de la Nacion.

Ha: Existe correlacion entre el clima organizacional y la satisfacion laboral de los trabajadores del Banco de la Nacion.

2. Niveles de significancia: $\alpha = \text{alfa} = 0.05$

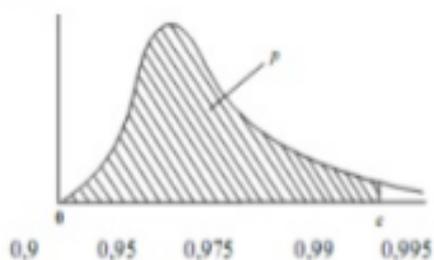
3. Regla de decisi3n:

El valor de la tabla en una distribuci3n chi-cuadrado es de un:

Grado de libertad: $(r-1)(c-1) = (3-1)(3-1) = 4$

Confiabilidad de: $(1-\infty)$

Como se puede apreciar en la figura : si $T < \chi^2(r-1)(c-1)(1-\alpha)$, es decir si $T < 9,48$ no se rechaza la hip3tesis nula; caso contrario se rechaza.



4. Estadistico de prueba .T= prueba Chi cuadro con grado de libertad $= (r-1)(c-1) = (3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad donde r representa el numero de filas y c el numero de columnas.

$$T = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde: $e_{ij} = np_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n}$ $\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c p_{ij} = 1$

5. C3lculos:

Una vez que se procesaron los resultados obtenidos en los cuestionarios de Clima Organizacional y Satisfacci3n Laboral (Ap3ndice 5 y 6), se realiz3 el c3lculo del Estad3grafo de Chi Cuadrado para la cual se construy3 la Matriz de Contingencia (Valores Observados), esta es la mostrada en la Tabla N3 20 y Tabla N3 21

Tabla 20.

Matriz de Contingencia resultante de las calificaciones de los cuestionarios del clima organizacional y la satisfacción laboral aplicado a los trabajadores del Banco de la Nación– 2016.

Clima Organizacional	Satisfacción laboral			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Bueno	0	1	6	7
Regular	3	8	1	12
Malo	9	1	1	11
Total	12	10	8	30

Fuente: Cuestionario de la Satisfacion Laboral aplicado a los trabajadores del Banco de la Nacion-Cajamarca

Los matriz de valores esperados se presenta en la Tabla N° 21, así como los demás cálculos:

Tabla N° 21.

Matriz de Valores esperados para el cálculo del estadígrafo Chi Cuadrado

Clima Organizacional	Satisfacción laboral		
	Bajo	Medio	Alto
Bueno	2,80	2,33	1,87
Regular	4,80	4,00	3,20
Malo	4,40	3,67	2,93
TOTAL	12	10	8

Fuente: La autora(2018)

Chi cuadrado calculado (X^2_{Calc}) = 26,925

$$x^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

$$x^2 = \frac{(0-2.8)^2}{2.8} + \dots + \frac{(1-2.93)^2}{2.93} = 26,925$$

Entrando en la Tabla de Valores Críticos de Chi Cuadrado (Anexo 1), con una probabilidad de 0,95 (1 menos el nivel de significancia), se obtiene el Valor Tabla de 9,48 (valor crítico). Para que la Hipótesis Nula sea cierta, se debe cumplir que $X^2_{Calc} \leq Valor\ Critico$, en función a esto y de los resultados obtenidos se descarta la hipótesis nula H0: No existe correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación. y se acepta la hipótesis alternativa Ha: Existe correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, es decir, se puede establecer que si existe relación de dependencia entre Clima Organizacional (variable independiente) y la Satisfacción Laboral (variable dependiente) en la Agencia "1" Cajamarca del Banco de la Nación.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Presentación de mejora a través de estrategias

Como se detalló en los resultados, la propuesta que se plantea para la solución de la satisfacción laboral media que poseen los trabajadores del Banco de la Nación de la Agencia “1” Cajamarca, relacionadas con las condiciones del Clima Organizacional, se basa en una serie de acciones para mejorar o reforzar las políticas actuales aplicadas en este sentido. Estas acciones son formuladas de acuerdo a los resultados negativos que se obtuvieron en los indicadores de la variable Clima Organizacional y teniendo en consideración además los aspectos negativos de la Satisfacción Laboral. Las diez (10) primeras se consideran las prioritarias a solventar pues fueron las que menor puntuación alcanzaron, estas cubren los indicadores de “Entorno Físico” y de “Reconocimiento” (las que apuntan a mejorar la política), las restantes son las posteriores a implementar sin descuidarlas (estas son las que apuntan a reforzar las políticas actuales) y están asociados con los demás indicadores establecidos.

Es importante señalar que esta propuesta solo tendrá el efecto deseado, si es aplicada por la organización y se da el compromiso, no solo de la jefatura de la agencia sino también la Gerencia General, las acciones propuestas se resumen como sigue:

1. Mantener inventario de los materiales requeridos para la realización adecuada del trabajo, así como de los recursos adicionales necesarios.
2. Realizar un estudio de distribución de planta física y ergonómica para la correcta configuración del ambiente de trabajo

3. Modernización de la infraestructura de la Agencia y la adecuación tecnológica de la misma.
4. Diseñar e implementar ambientes de recreación para que en las horas de refrigerio los trabajadores tomen un descanso.
5. Establecer un programa de desarrollo personal que considere la formación profesional actual de los trabajadores.
6. Actualización anualmente del archivo laboral del trabajador, incluyendo los nuevos logros profesionales
7. Contemplar un Plan de Formación anual para todos los trabajadores relacionado con su puesto actual y con lo establecido en el Plan de Desarrollo
8. Evaluar y reformular los criterios de evaluación de desempeño de los trabajadores y que estos incidan en su Bono de Desempeño.
9. Establecer la promoción de ascensos mediante evaluaciones de desempeño donde incluya al trabajador en el proceso para aumentar la remuneración económica del trabajador.
10. Establecer reuniones mensuales donde se discutan las observaciones sobre condiciones de clima organizacional que consideran los trabajadores
11. Realizar jornadas de difusión a los trabajadores sobre el contenido del Manual de Organización y Funciones (MOF) y del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Banco de la Nación.
12. Fomentar jornadas de difusión a los trabajadores sobre el contenido del contenido del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), implementado en el Banco de la Nación.
13. Promover las comunicaciones verbales e inmediatas entre los compañeros de trabajo y el Jefe.

14. Difundir las acciones de presentar ideas de mejoras por parte de los empleados con acciones de retroalimentación.
15. Formalizar el reconocimiento público por los logros alcanzados por el personal.
16. Reforzar el liderazgo dentro de la agencia promoviendo la comunicación.
17. Considerar la formación académica del personal y compararla con las actividades que realizar para evitar subutilización y proponer nuevos proyectos/actividades que supongan nuevos retos.
18. Mantener la revisión y socialización de los objetivos y metas del Banco y la motivación al personal al logro de las mismas.
19. Promover el cumplimiento de las actividades asignadas para su oportuno cumplimiento.
20. Promover el sentido de pertenencia de los trabajadores para con el Banco.
21. Reforzar las comunicaciones entre las áreas de la agencia.

Se considera que estas acciones serán eficaces en el logro de la satisfacción laboral, dado que confronta cada uno de los aspectos considerados por los trabajadores de la agencia como deficientes, lo que llevará a un efecto transformador de los trabajadores y el servicio que prestan, ya que trae muchos beneficios a la organización.

De igual forma para su sostenibilidad, se deben revisar periódicamente y lograr una correcta aplicación, para esto y como se explicó, se debe tener compromiso por parte de los Directivos del Banco de la Nación. También se debe tener en cuenta que estas mejoras pudieran ser aplicadas en otras agencias del Banco de la Nación (previa evaluación) y lograr la satisfacción de sus trabajadores.

6.2. Costo de la implementación de la propuesta

Los costos de implantar estas acciones van a depender de las posteriores evaluaciones que se deben hacer, sin embargo muchas de ellas no representaran un elevado costo para la organización, como el caso donde solo implique el establecimiento de reuniones para discutir aspectos relacionados con el clima organizacional, la difusión de documentos de la organización, la presentación de ideas, reconocimiento público al logro, promover el cumplimiento de actividades, lo que a la par llevará a reforzar el liderazgo, promover el sentido de pertenencia de los trabajadores al verse involucrados y reforzará la comunicación las cuales también están dentro de las propuestas.

En este sentido se puede afirmar que más del 50% de las acciones propuestas, no requieren de grandes inversiones y son totalmente factibles de implantar de forma inmediata.

Por otro lado, se deben estudiar las propuestas que requieran cambios radicales en la agencia; por ejemplo la construcción del comedor, área de descanso, etc; dado que no es una decisión que se pueda tomar a ese nivel (desde la agencia), pero si es una idea que la jefatura puede llevar a nivel central, entre estas está la evaluación económica de la modificación en la infraestructura física y tecnológica, la implantación de políticas para la evaluación del personal y ascensos, así como la revisión de los criterios de evaluación del desempeño que lleven a mejores condiciones salariales para los trabajadores.

Respecto a las fuentes que financiarán las propuestas dadas en el presente estudio, queda en manos de la Gerencia General y la administración local procurar conseguir el presupuesto necesario.

Tabla N° 22. Costo de implementación de la propuesta.

Implementacion de la propuesta: capacitaciones y Talleres	Costo
Cursos de actualizacion	S/ 1 500.00
Talleres de confraternidad	S/ 700.00
Bonos o incentivos económico	S/ 500.00
Total	S/ 2 700.00
Fuente: La autora(2018)	

6.3. Beneficios que aportará la propuesta

Desde párrafos anteriores se ha señalado los múltiples beneficios que traería la puesta en marcha de las acciones propuestas, lo que si se debe tener presente es que esta propuesta beneficiara de manera directa a los trabajadores de la Agencia “1” Cajamarca en un primer momento, sin embargo, es oportuno pensar que a la larga pudiera repercutir positivamente en los trabajadores de otras agencias del Banco de la Nación. Los resultados de la propuesta serán vistos posteriormente a su aplicación, esperando tener los siguientes:

- Una buena estructura física y una correcta difusión de la importancia del correcto conocimiento y uso de los documentos de gestión, permitirá que los trabajadores se sienta agusto en su centro de trabajo, cuidándolo e interiorizando que el Banco vela por de ellos.
- Reforzar el liderazgo dentro de la agencia promoviendo la comunicación horizontal.
- Un correcto reconocimiento a la labor de cada trabajador con algún incentivo monetario o no monetario, generara en él un sentido de bienestar y lealtad para con el Banco.

- Mejorar las relaciones interpersonales entre cada uno de los trabajadores, traerá consigo el respeto y la solidaridad.
- Una comunicación efectiva y correcta permitirá dentro del Banco desarrollar bien el trabajo asignado a cada trabajador.
- Tener personal motivado genera empatía y buenas relaciones entre compañeros y autoridades en el Banco, permitiendo la aceptación de sus remuneraciones siempre y cuando estas estén acorde, con las funciones que desempeñan.

De manera general y en resumen, se considera que estas propuestas tendrá un impacto positivo en varios niveles, que iniciara con la mejora del clima organizacional que se tiene en el Banco de la Nación de la Agencia “1” Cajamarca.

CONCLUSIONES

- Con la presente investigación realizada a los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca en base a las variables que son objeto de estudio y con los resultados obtenidos se concluyó que existe influencia directa del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los trabajadores. Los resultados de chi cuadrado confirman tal relación con una confiabilidad del 95 por ciento, en la tabla de la distribución chi-cuadrado con 4 grados de libertad ($r = 3, c = 3$), entonces $(r - 1)(c - 1) = 4$ se obtiene un valor tabular o teórico de 9.48, por lo tanto, la estadística de trabajo $\chi^2 = 26.92$ cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis H_a : Existe correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación.
- La descripción del clima organizacional en el Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca es de la siguiente manera: se dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar el trabajo en forma adecuada, la distribución física del ambiente de trabajo donde realiza las labores no es la adecuada, parte de la infraestructura es moderna y adecuada. Los documentos de gestión (MOF, ROF y TUPA) no son de conocimiento total para todos los trabajadores de la Agencia. En general el liderazgo existente es participativo. En general el clima organizacional en la Agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación, poseen una condición de “Regular”, según lo percibido por los trabajadores del banco.
- El nivel de satisfacción laboral, está definido por la existencia del respeto entre todos los compañeros de trabajo, existe una comunicación efectiva, de acuerdo a lo investigado la remuneración recibida por los trabajadores no cubre las expectativas económicas que estos tienen, esto debido al aumento en los precios

de los productos y bienes en el mercado local. Los trabajadores no están conforme con la distribución del bono de desempeño anual que se le otorga, ya que no mide de manera objetiva el desempeño individual de los trabajadores; consideran que su asignación debería ser más frecuente. Las metas que asigna el Banco de la Nación con respecto a la colocación de los seguros a cada trabajador no está acorde con la realidad de cada Agencia. La empatía que existe entre los trabajadores es muy alta.

- Se confirmó que existe correlación entre la variable Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, quedando demostrado a través de la prueba Chi Cuadrado Entrando en la Tabla de Valores Críticos de Chi Cuadrado (Anexo 1), con una probabilidad de 0,95 (1 menos el nivel de significancia), se acepta la hipótesis alternativa H_a : Existe correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, es decir, se puede establecer que si existe relación de dependencia entre Clima Organizacional (variable independiente) y la Satisfacción Laboral (variable dependiente) en la Agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación.
- Al implementar las estrategias propuestas, se logrará muchos beneficios de mejora del clima organización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la agencia, mejorando de manera significativa el bienestar de éstos y estableciendo evaluaciones periódica de las variables involucradas.

RECOMENDACIONES

- Implementar los cambios propuestos por parte del Administrador de la agencia “1” Cajamarca, para mejorar el clima organizacional ya que este tiene influencia en la satisfacción laboral, en forma mensual con el desarrollo de reuniones no mayores de 45 minutos con los trabajadores de la Agencia al finalizar la jornada laboral o 15 minutos antes del inicio de las labores.
- Adecuar la distribución física del ambiente laboral de los trabajadores de la agencia y comprender que es importante el bienestar y la comodidad de éstos, por parte de la Gerencia General, además se debe seguir con el tipo de liderazgo participativo que se tiene en la agencia “1” Cajamarca por la administración.
- La Gerencia General deberá evaluar el aumento salarial, porque en más de 10 años no se ha tenido ningún aumento de la remuneración básica y estos no están acorde muchas veces con la labor que realizan los trabajadores (promotoras van a reemplazar a cajeros en las agencias) y la colocación de las metas deben estar acorde con la realidad del Banco, ya que existe muy poco personal, generando esto una limitación cuando se ofrece los seguros a los clientes, quienes llegan a las ventanillas cansados y ofuscados y no quieren saber nada de seguros o productos que oferta el Banco.
- Implementación de los hallazgos encontrados por parte de la Administración de la agencia y la Gerencia General, en favor de los trabajadores del banco, ya que el clima organizacional tiene influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores.

- Con las propuestas de mejoras de éste trabajo de investigación se recomienda realizar aquellas acciones que no requieran una inversión significativa de recursos y cuya decisión de implantación pueda ser tomado por el jefe de la Agencia “1” de Cajamarca. La jefatura establecera la evaluación periódica de estas variables sobretodo posterior a la implantación de las acciones propuestas (o de partes de ellas), para monitorear el impacto que las mismas van teniendo en los trabajadores de la Agencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña ,E., Paredes, D. (2015). Clima Organizacional y Stisfacion Laboral de trabajadores de una empresa en Cajamarca (tesis de maestría) Univesidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú.
- Alcántara, V. M., Maldonado, S. y Arcos, J. (2012). Medición de clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 5(3), 55-68.
- Apuy, L. (2008). Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio- Noviembre 2008 (tesis de maestría). Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1126/1/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf>
- Arévalo, J., Navarro G. y Suarez, S. (2017). Clima organizacional: Un análisis en entidades Financieras. *Revista ESPACIOS*, Vol. 38 (Nº 44), Pág. 13 ISSN 0798 1015. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p13.pdf>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Bobadilla, C. (2017). Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo (tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro de Perú, Huancayo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4251>
- Bracho, S. (1998). *Satisfacción Laboral*. Colombia: Editorial LEMUS
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Carrillo C., Solano M., Martínez M. y Gómez C. (2013). Influencia del género y edad: satisfacción laboral de profesionales sanitarios. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*; 21(6): 1314-20 DOI: 10.1590/0104-1169.3224.2369

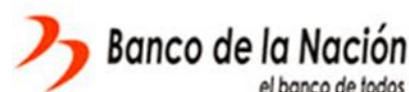
- Cervantes, P. (2015). Relación entre la edad, la remuneración y el tiempo de trabajo con la satisfacción laboral en el personal de la empresa prestadora de servicios de tercerización e intermediación laboral Obiettivo Lavoro Los Andes SAC - Arequipa 2014 (tesis de pregrado). Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15022>.
- Chavez, E. y Ponce, W. (2014). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la Institucion Educativa Pública secundaria de menores “San Marcos” , provincia de San Marcos, en el año 2014(tesis de maestría) Universidad Privada del Norte, Cajamarca,Perú.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (1989). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw Hill
- Cortes, N. (2009). Diagnóstico del Clima Organizacional Hospital “Dr. Luis F. Nacho” Xalapa. Revista Colecciones Educativas en Salud Publica Instituto de Salud Pública. Veracruz, México. 129-177. Recuperado en <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/30006/NelsyMCortesJimenez.pdf;jsessionid=62123E422A319F413273772499781E41?sequence=1>
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Davis K. (1994). El Comportamiento Humano en el trabajo. México: Editorial McGraw Hill
- Drucker, P. F. (1975) Administracao: Tardas, Responsabilidades, Prácticas. Sao Paulo, Brasil: Editora Livraria Pioneira.
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Recuperado de http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp
- Herzberg, F.I. (1968) ¿One More Time, How Do You Motivate Employees?. Boston: Editor Harvard Business School Publishing Corporation.

- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Nueva York John Wiley and Sons. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Recuperado de <http://books.google.cl/books?id=q3E0109oUtUC&printsec=frontcover&dq=Handbook+Of+industrial+and+organizational+psychology&lr=#v=onepage&q=&f=false>
- Mayo, E. (1984). *Gael, The Mad Mosaic: A Life Story Quartet*. London 1984.
- Monteza, N. (2012). *Influencia del Clima Laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSalud Chiclayo, 2010* (tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Chiclayo Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/595/1/TM_Monteza_Chanduvi_Nancy.pdf
- Muñoz E. (2008). *Relación entre el estilo gerencial y el clima organizacional como factor de desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Pio X" Ltda. de Cajamarca* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Palma, S.(1990). *Elaboracion y validación de una escala y satisfacion laboral en trabajadores de Lima Metropolitana*. Peru: Revista teórica e investigación en psicología URP.
- Pintado, M. (2013). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la región centro del Banco de Crédito del Perú* (tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro de Perú, Huancayo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4057>
- Pope, S., y Stremmel, A. J. (1992). *Organizational climate and job satisfaction among child care workers*. *Child Youth Care Forum*, 21(1), 39-52.
- Likert R. (1961). *New parterns of management*. New York: Editorial McGraw Hill.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall, México

- Robbins, S. (2003). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Thomson
- Rodríguez, A. (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona: Editorial UOC
- Sierra, R. (1991). Diccionario practico de estadística. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Tamayo M. y Tamayo M. (1997). El Proceso de la Investigación científica. México: Editorial Limusa.
- Terry, G. y Franklin, S. (1987). Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental.
- Toro, F. (2001). El clima organizacional. Bogotá: Editorial Cincel. LTDA.
- Villanueva, L. (2013). Percepcion de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacion laboral, 2013(tesis de maestría) Universida Nacional de Cajamarca,Cajamarca, Perú.
- Vejarano, V. (2010). Análisis y evaluación del Clima Laboral para mejorar el desempeño del personal administrativo en la Universidad Señor de Sipan SAC Chiclayo” (tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

APÉNDICES

Apéndice 1. Cuestionario Clima Organizacional



Cuestionario Clima Organizacional

Instrucciones Generales:

Buenos días (tardes). Esta encuesta es anónima y personal, está dirigida a los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca, y está dividida en dos partes (clima organizacional y satisfacción laboral), dicho estudio servirá para conocer el clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores. Es por ello que quisiera contar con su colaboración para contestar algunas preguntas que no tomaran mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Agencia: _____ Edad: _____ Género: _____ Área: _____
 Cargo: _____, Carrera Profesional: _____

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Marque con claridad la opción elegida: una cruz o tache.

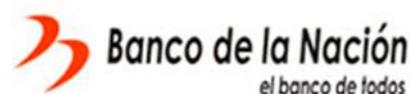
Recuerde:

Totalmente de acuerdo (TA) De acuerdo (A) Indeciso (I) En desacuerdo (D) Totalmente desacuerdo (TD)

N°	Preguntas	TA	A	I	D	TD
1	Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar el trabajo en forma adecuada.					
2	Es correcta la distribución física del ambiente de trabajo donde realiza las labores.					
3	La infraestructura del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca es moderna y adecuada.					
4	El Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca cuenta con ambientes de recreación.					
5	Le han dado a conocer la importante de la existencia y el contenido del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), en su desempeño laboral.					
6	Le han dado a conocer la importante de la existencia y el contenido del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), en su desempeño laboral.					
7	Lo tratan de forma justa y evitan cualquier tipo de favoritismos entre los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca, por parte de la jefatura.					
8	Su jefe escucha sus opiniones y lo hace participar de las decisiones que se toman en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.					

9	Su jefe lo felicita y premia cuando realiza bien su trabajo					
10	La jefatura se preocupa por transmitir los valores, la misión, la visión y los objetivos del Banco de la Nación.					
11	Su jefe es un referente de liderazgo en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.					
12	El Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca me ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos					
13	Estoy comprometido con las metas y objetivos del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.					
14	La existencia de reconocimientos como trabajador del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca, favorece mi desempeño laboral					
15	Tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca					
16	Cumple con las tareas asignadas a tiempo.					
17	Llegar a la hora exacta al Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca, es importante.					
18	El Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca es reconocida como una importante entidad financiera en la comunidad.					
19	Recomiendo a amigos como un excelente sitio de trabajo al Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.					
20	Me interesa el futuro del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.					
21	Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.					
22	Valoran las especializaciones que realizo como profesional en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.					
23	Existen capacitación especializada para todos los trabajadores					
24	Considero adecuado los criterios de evaluación de mi desempeño en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca , para acceder a algún ascenso					
25	El grupo de trabajo valora mis aportes.					

Apéndice 2. Cuestionario Satisfacción Laboral



Cuestionario Satisfacción Laboral

Instrucciones Generales:

Buenos días (tardes). Esta encuesta es anónima y personal, está dirigida a los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca, y está dividida en dos partes (clima organizacional y satisfacción laboral), dicho estudio servirá para conocer el clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores. Es por ello que quisiéramos contar con su colaboración para contestar algunas preguntas que no tomaran mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Agencia: _____ Edad: _____ Género: _____ Área: _____
Cargo: _____ Carrera Profesional: _____

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Marque con claridad la opción elegida: una cruz o tache.

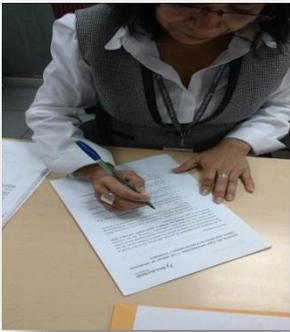
Recuerde:

Totalmente de acuerdo (TA) De acuerdo (A) Indeciso (I) En desacuerdo (D) Totalmente desacuerdo (TD)

N°	Preguntas	TA	A	I	D	TD
1	No existen dificultades para trabajar con los compañeros de trabajo.					
2	La relación existente entre sus compañeros de trabajo es buena.					
3	Siempre hay cooperación entre sus compañeros en los trabajos encomendados.					
4	Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
5	La comunicación e información brindada es precisa, completa por parte del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca.					

6	La comunicación e información brindada es oportuna por parte del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.					
7	Es necesario contar con algunas horas libres, para realizar asuntos personales importantes en Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.					
8	Reconocen el esfuerzo de mi trabajo más de las horas reglamentarias.					
9	Las condiciones salariales son buenas					
10	Mi sueldo es adecuado en relación a la labor que realizo.					
11	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
12	Estoy conforme con el bono de desempeño que el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca entrega a sus trabajadores.					
13	El bono de desempeño que otorga el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca, debe mantener su frecuencia de asignación.					
14	El porcentaje de las metas asignadas en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca a los trabajadores es la correcta.					
15	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo					
16	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo					
17	Los compañeros de trabajo lo hacen sentir cómodo					
18	Se toma en cuenta mis opiniones en las reuniones que se realizan en el Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca.					

Apéndice 3. Registro Fotográfico de la aplicación de los cuestionarios de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral



Apéndice 4 Resultados de la puntuación otorgada a las respuestas recibidas en el cuestionario Clima Organizacional

ID	CLIMA ORGANIZACIONAL							
	D1		D2		D3		TOTAL	
	P	N	P	N	P	N	P	N
1	24	B	20	B	56	B	100	B
2	12	M	10	M	28	M	50	M
3	16	M	20	B	56	B	92	R
4	24	B	20	B	54	R	98	R
5	14	M	19	R	52	R	85	R
6	12	M	10	M	28	M	50	M
7	15	M	20	B	50	R	85	R
8	23	R	20	B	50	R	93	R
9	20	R	20	B	50	R	90	R
10	12	M	10	M	28	M	50	M
11	12	M	10	M	28	M	50	M
12	24	B	20	B	56	B	100	B
13	20	R	20	B	50	R	90	R
14	24	B	20	B	56	B	100	B
15	12	M	10	M	28	M	50	M
16	24	B	20	B	56	B	100	B
17	12	M	10	M	28	M	50	M
18	20	R	20	B	48	R	88	R
19	24	B	20	B	56	B	100	B
20	12	M	10	M	30	M	52	M
21	24	B	20	B	56	B	100	B
22	24	B	20	B	56	B	100	B
23	23	R	19	R	47	R	89	R
24	12	M	10	M	31	M	53	M
25	23	R	19	R	43	R	85	R
26	13	M	12	M	34	M	59	M
27	23	R	18	R	41	M	82	R
28	13	M	14	M	35	M	62	M
29	23	R	17	R	41	M	81	R
30	14	M	16	R	36	M	66	M
T	548	R	494	R	1308	R	2350	R

ID = Trabajador encuestado

D1 = Dimensión Estructura, D2 = Dimensión Toma de Decisiones y D3 = Dimensión Valores.

P = puntuación obtenida en cada dimensión

N = Nivel alcanzado, Bueno (B), Regular (R) y Malo (M)

Apéndice 5. Resultados de la puntuación otorgada a las respuestas recibidas en el cuestionario Satisfacción Laboral

ID	SATISFACCION LABORAL							
	d1		d2		d3		TOTAL	
	P	N	P	N	P	N	P	N
1	15	A	12	A	42	M	69	M
2	7	B	9	M	34	B	50	B
3	15	A	12	A	40	M	67	M
4	13	R	9	A	34	B	56	M
5	15	A	12	A	43	M	70	M
6	5	B	6	B	25	B	36	B
7	15	A	9	M	37	M	61	M
8	7	B	11	A	35	B	53	B
9	3	B	6	B	28	B	37	B
10	13	A	12	A	36	B	61	M
11	15	A	12	A	46	M	73	A
12	15	A	12	A	48	A	75	A
13	3	B	6	B	29	B	38	B
14	15	A	12	A	47	M	74	A
15	5	B	7	B	27	B	39	B
16	15	A	12	A	48	A	75	A
17	3	B	6	B	24	B	33	B
18	11	A	11	A	36	B	58	M
19	15	A	12	A	46	M	73	A
20	5	B	7	B	29	B	41	B
21	15	A	10	M	48	A	73	A
22	15	A	12	A	47	M	74	A
23	11	A	11	A	34	B	56	M
24	3	B	6	B	24	B	33	B
25	15	A	12	A	28	B	55	M
26	3	B	6	B	34	B	43	B
27	15	A	12	A	42	M	69	M
28	15	A	12	A	26	B	53	B
29	15	A	12	A	45	M	72	A
30	4	B	6	B	24	B	34	B
T	321	M	294	M	1086	M	1701	M

ID = Trabajador encuestado

d1 = Dimensión Relaciones, d2 = Dimensión Comunicación y d3 = Dimensión Motivación.

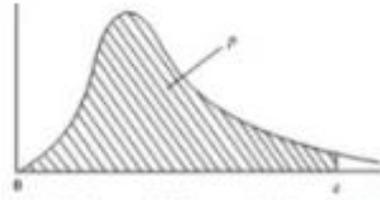
P = puntuación obtenida en cada dimensión

N = Nivel alcanzado, Alto (A), Medio (M) y Bajo (M)

ANEXOS

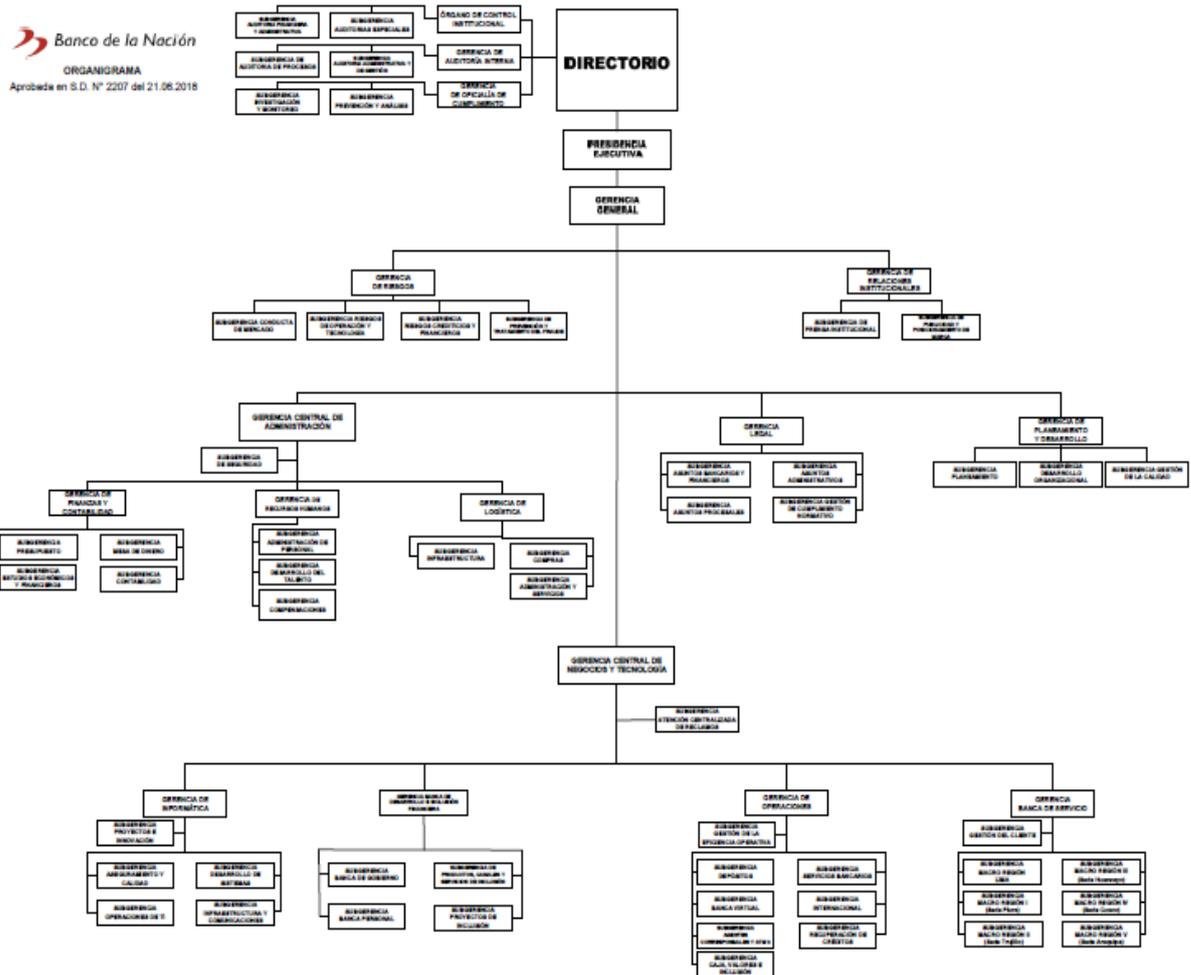
Anexo 1. Tabla de Valore Critico Chi Cuadrado

$$p = P(X \leq c)$$



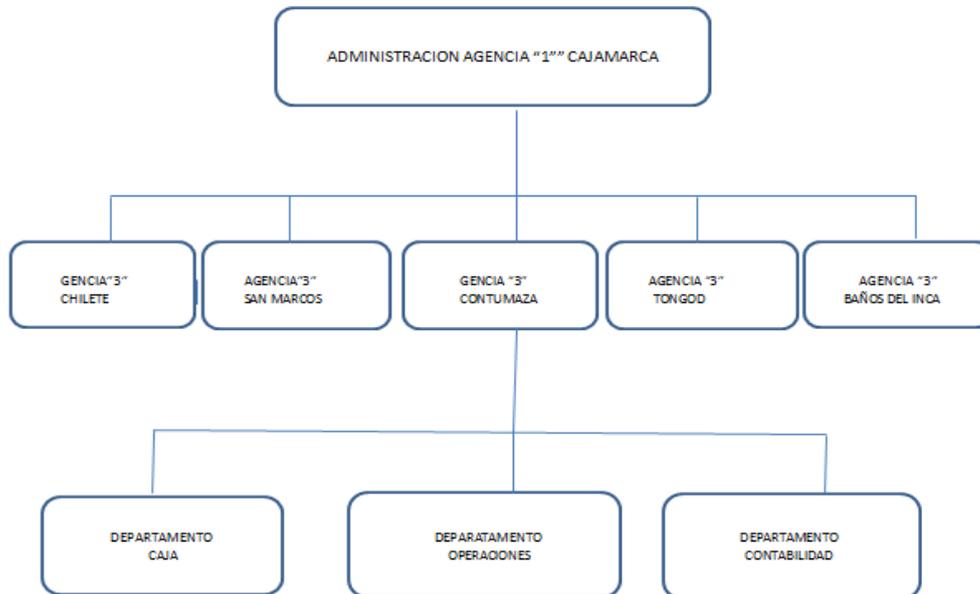
p	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,9	0,95	0,975	0,99	0,995
$\nu = 1$	0,00004	0,0002	0,001	0,004	0,016	2,706	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,010	0,020	0,051	0,103	0,211	4,605	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,072	0,115	0,216	0,352	0,584	6,251	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	7,779	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,610	9,236	11,070	12,833	15,086	16,750
6	0,676	0,872	1,237	1,635	2,204	10,645	12,592	14,449	16,812	18,548
7	0,989	1,239	1,690	2,167	2,833	12,017	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,344	1,646	2,180	2,733	3,490	13,362	15,507	17,535	20,090	21,955
9	1,735	2,088	2,700	3,325	4,168	14,684	16,919	19,023	21,666	23,589
10	2,156	2,558	3,247	3,940	4,865	15,987	18,307	20,483	23,209	25,188
11	2,603	3,053	3,816	4,575	5,578	17,275	19,675	21,920	24,725	26,757
12	3,074	3,571	4,404	5,226	6,304	18,549	21,026	23,337	26,217	28,300
13	3,565	4,107	5,009	5,892	7,042	19,812	22,362	24,736	27,688	29,819
14	4,075	4,660	5,629	6,571	7,790	21,064	23,685	26,119	29,141	31,319
15	4,601	5,229	6,262	7,261	8,547	22,307	24,996	27,488	30,578	32,801
16	5,142	5,812	6,908	7,962	9,312	23,542	26,296	28,845	32,000	34,267
17	5,697	6,409	7,564	8,675	10,084	24,760	27,597	30,191	33,400	35,710

Anexo 2. Estructura Organizativa Banco de la Nación



Fuente: Banco de la Nación (2018)

Anexo 3. Estructura Organizativa del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca



Fuente: Banco de la Nación (2018)