

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**TESIS**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LA  
SATISFACCION DE TRABAJADORES Y CLIENTES – COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CREDITO CABANILLAS MAÑAZO - 2015”**

PRESENTADA POR:

**LOURDES LOPEZ COILA**

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

**CONTADOR PÚBLICO**

**PUNO – PERÚ**

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LA SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES Y CLIENTES – COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CABANILLAS MAÑAZO – 2015”

PRESENTADA POR:

LOURDES LOPEZ COILA



PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

[Signature]
D.Sc. EDGAR DARIO CALLOHUANCA AVALOS.

PRIMER MIEMBRO

[Signature]
M.Sc. MARCO ENRIQUE CONDORI ONOFRE.

SEGUNDO MIEMBRO

[Signature]
M.Sc. HUGO FREDDY CONDORI MANZANO.

DIRECTOR DE TESIS

[Signature]
Dr. ADOLFO DEL CONDOR Y CONDORI.

ÁREA: GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA.
TEMA: DESEMPEÑO LABORAL

FECHA DE SUSTENTACION: 19/01/2017

## DEDICATORIA

*En primer lugar a Dios por guiar y darme la fuerza necesaria para poder sobresalir cada momento de mi vida.*

*De manera muy especial a mis queridos padres; Angel Lopez Quispe y Genara Coila Cornejo, que son las personas que más admiro en esta vida. A ambos por su enseñanza, comprensión y por el esfuerzo constante que realizan para que mi persona logre sus objetivos.*

*A mis queridas hermanas Doris y Luzgarda por el aliento y comprensión a Fredy por toda su colaboración y comprensión.*

*Agradezco al Dr. Adolfo del Condor y Condori por su incondicional apoyo y comprensión en el transcurso de la investigación.*

*A Fredy por su incondicional apoyo en el transcurso de mi proyecto de investigación*

*Lourdes Lopez Coila*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a concluir mis estudios de manera satisfactoria y a los seres maravillosos que me dio para guiar mi camino, mi familia,*

*Agradecer de manera muy especial a la Cooperativa de Ahorro y crédito Cabanillas Mañazo, a todo el personal que labora en la empresa, por haberme permitido acceder a la información correspondiente para la presente investigación.*

*A la universidad Nacional del Altiplano Puno, por haberme acogido en sus aulas, y en especial a todo el personal que labora en la Escuela Profesional de Ciencias Contables. Desde el personal administrativo hasta el personal docente.*

*Docentes que impartieron conocimientos en mi persona para poder llegar a ser una profesional y servir a la sociedad para lograr mis metas.*

**INDICE****ÍNDICE GENERAL**

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento .....	ii
Indice .....	iii
Indice de Esquemas.....	vi
Indice de Cuadros .....	vii
Indice de Gráficos .....	viii
Indice de Acrónimos.....	ix
Indice de Anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xiii
Introducción.....	xv

**CAPITULO I****PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Problema General .....	2
1.1.2 Problemas Específicos .....	2
1.2 Antecedentes de la Investigacion .....	3
1.3 Objetivo de la Investigacion.....	6
1.4 Importancia y Utilidad del Estudio.....	6
1.5 Caracterizacion del Area de Investigacion.....	7

**CAPITULO II****REVISIÓN DE LITERATURA**

2.1 Cooperativa .....	14
2.1.1 Empresas del Sistema Financiero .....	15
2.2 Clima Organizacional .....	16
2.2.1 Componentes del Clima Organizacional.....	18
2.2.2 Características de Clima Organizacional .....	20
2.2.3 Instrumentos de Medición del Clima .....	21
2.2.4 Dimensiones del Clima Organizacional .....	21
2.3 Factores que Influyen en el Clima Organizacional .....	22
2.3.1 La Comunicación.....	23

2.3.2 El Liderazgo .....	25
2.3.3 Toma de Decisiones .....	26
2.3.4 La Motivación .....	27
2.3.4.1 Ciclo Motivacional.....	31
2.4 Desempeño Laboral .....	32
2.4.1 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.....	34
2.4.2. Evaluación de Desempeño.....	34
2.4.3 Relación Esfuerzo – Desempeño.....	36
2.4.4 Administración del Desempeño .....	37
2.4.5 Causas del Desempeño .....	37
2.4.6 Medición del Desempeño .....	38
2.3 La Satisfacción Laboral .....	38
2.5.1 Como se Mide la Satisfaccion Laboral.....	40
2.5.2 Factores que Conducen a la Satisfacción Laboral.....	43
2. 6 Como Manifiestan Insatisfacción los Empleados .....	44
2.7 Factores que Determinan la Satisfacción .....	44
2.8 Satisfacción del Cliente .....	45
2.8.1 Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente.....	46
2.9 Los Niveles de Satisfacción.....	46
2.10 Marco Conceptual .....	47
2.11 Hipotesis de la Investigacion .....	50
2.11.1 Hipótesis General .....	50
2.11.2 Hipótesis Específicas.....	51
2.12.1 Variables de la Hipótesis General.....	51
2.12.2 Variables de las Hipótesis Específicas.....	51

### **CAPITULO III**

#### **MÉTODOS Y MATERIALES**

3.1 Metodo .....	52
3.1.1 Método Deductivo.....	52
3.1.2 Método Analítico.....	53
3.1.3 Metodo Descriptivo .....	53
3.1.4 Metodo de la Observacion.....	53
3.1.5 Metodo Sintetico.....	53
3.2 Técnicas Para la Recolección de Datos. ....	53
3.2.1 Observación Directa. ....	54
3.2.2 Técnica de Análisis Documental.....	54

3.2.3 Encuesta .....	54
3.3 Técnica para Procesamiento de Datos .....	54
3.3.1 Análisis e Interpretación .....	54
3.4 Población y Muestra .....	55
3.4.1 Poblacion.....	55
3.4.2 Con Respecto al Personal. ....	55
3.4.3 Con respecto al Cliente.....	55
3.4.4 Muestra. ....	55
3.4.1 Con Respecto al Personal. ....	55
3.4.2 Con respecto al cliente. ....	55
3.5 Materiales.....	55

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Objetivo Especifico 01: .....	56
4.1.1 Liderazgo.....	57
4.1.2 Comunicación.....	60
4.1.3 Motivacion .....	63
4.1.4 Toma de Deciciones .....	67
4.2 Objetivo Específico 02 .....	69
4.2.1 Capacidad .....	69
4.2.2 Actitud del Trabajador.....	73
4.2.3 Actitud Percibida por el Cliente.....	75
4.2.4 Atencion de Quejas y Reclamos de los Clientes.....	76
4.3 Objetivo Especifico 03 .....	78
4.3.1 Fomentar Un Buen Clima Organizacional Mediante El Fortalecimiento De Los Factores Ya Mencionados En El Presente Trabajo De Investigación .....	79
4.3.2 Desarrollar los Factores de Desempeño Laboral Mediante el Desarrollo de Capacidades y Actitudes de los Trabajadores Para la Satisfacción del Cliente. ....	81
4.4 Contratación de Hipótesis.....	82
4.5 Discusion de Resultados .....	85
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	89
Bibliografía .....	91
Webgrafia.....	94
Anexos .....	95

**INDICE DE ESQUEMAS**

<b>Esquema 01:</b> Organos de Gobierno y Apoyo de las Cooperativas.....	08
<b>Esquema 02:</b> Estructura Organica .....	11
<b>Esquema 03:</b> Empresas del Sistema Financiero .....	16
<b>Esquema 04:</b> Modelo de Motivacion y Clima en el Comportamiento Organizacional.....	23
<b>Esquema 05:</b> Piramide de las Necesidades de Maslow .....	29
<b>Esquema 06:</b> Ciclo Motivacional .....	31
<b>Esquema 07:</b> Ciclo Motivacional II .....	32
<b>Esquema 08:</b> Satisfacción Laboral.....	39

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 01:</b> Analisis Foda .....	13
<b>Cuadro 02:</b> Calificacion de Satisfaccion Laboral .....	41
<b>Cuadro 03:</b> Variacion de Satisfaccion Laboral . .....	43
<b>Cuadro 04:</b> Calificacion del Liderazgo.....	57
<b>Cuadro 05:</b> Liderazgo en la Toma de Atención.....	58
<b>Cuadro 06:</b> Liderazgo en Aceptacion de propuestas.....	59
<b>Cuadro 07:</b> Comunicación Entre Trabajadores y Administracion .....	60
<b>Cuadro 08:</b> Comunicacion en el Trabajo .....	61
<b>Cuadro 09:</b> Motivacion al Trabajador .....	63
<b>Cuadro 10:</b> Motivacion Para el Esfuerzo .....	64
<b>Cuadro 11:</b> Motivacion Para Trabajar.....	66
<b>Cuadro 12:</b> Deciciones del Administrador .....	67
<b>Cuadro 13:</b> Decisión del Trabajador .....	68
<b>Cuadro 14:</b> Capacitaciones .....	69
<b>Cuadro 15:</b> Conocimiento de Procedimientos .....	70
<b>Cuadro 16:</b> Documentacion.....	71
<b>Cuadro 17:</b> Capacidad Calificada por el Socio .....	72
<b>Cuadro 18:</b> Actitud en Atender al Socio .....	73
<b>Cuadro 19:</b> Motivo de Quejas y Reclamos .....	74
<b>Cuadro 20:</b> Actitud del Trabajador .....	75
<b>Cuadro 21:</b> Periodo de Atencion de Quejas y Reclamos .....	76
<b>Cuadro 22:</b> Manejo de Quejas y Reclamos.....	77

**INDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 01:</b> Calificación del Liderazgo.....	57
<b>Gráfico 02:</b> Liderazgo en la Toma de Atención .....	58
<b>Gráfico 03:</b> Liderazgo en Aceptación de propuestas.....	59
<b>Gráfico 04:</b> Comunicación Entre Trabajadores y Administración .....	60
<b>Gráfico 05:</b> Comunicación en el Trabajo.....	62
<b>Gráfico 06:</b> Motivación al Trabajador .....	63
<b>Gráfico 07:</b> Motivación Para el Esfuerzo .....	65
<b>Gráfico 08:</b> Motivación Para Trabajar .....	66
<b>Gráfico 09:</b> Decisiones del Administrador .....	67
<b>Gráfico 10:</b> Decisión del Trabajador .....	68
<b>Gráfico 11:</b> Capacitaciones.....	70
<b>Gráfico 12:</b> Conocimiento de Procedimientos .....	71
<b>Gráfico 13:</b> Documentación .....	72
<b>Gráfico 14:</b> Capacidad Calificada por el Socio.....	73
<b>Gráfico 15:</b> Actitud en Atender al Socio .....	74
<b>Gráfico 16:</b> Motivo de Quejas y Reclamos.....	75
<b>Gráfico 17:</b> Actitud del Trabajador .....	76
<b>Gráfico 18:</b> Periodo de Atención de Quejas y Reclamos.....	77
<b>Gráfico 19:</b> Manejo de Quejas y Reclamos.....	78

## INDICE DE ACRÓNIMOS

COOPAC: Cooperativa de Ahorro y Crédito

INDECOPI: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la

Proteccion de la Propiedad Intelectual

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

SF: sistema Financiero

SB: Sistema Bancario

SBS: Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos  
de Pensiones

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 01:</b> Encuesta a los Trabajadores.....	96
<b>Anexo 02:</b> Encuesta a los Trabajadores.....	99

## RESUMEN

En la mayoría de organizaciones suelen presentar un clima laboral inadecuado, donde las relaciones entre compañeros de trabajo son tensas que no les permiten interactuar armoniosamente; todo ello se le atribuye a la insatisfacción que tienen los trabajadores con respecto a su centro de labores; es por esto que se desarrolló el presente trabajo de investigación titulado: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LA SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES Y CLIENTES – COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CABANILLAS MAÑAZO – 2015”, se ha utilizado el método descriptivo y deductivo; las técnicas empleadas estuvieron basadas en: la técnica del análisis documental, técnica de la encuesta y técnica de análisis e interpretación de la información, que nos permitió conocer de cerca los aspectos de nuestra investigación.

Como hipótesis general, “El clima organizacional y desempeño laboral influyen directamente en la satisfacción de trabajadores y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015. Para validar esta hipótesis se hizo un análisis exhaustivo mediante la encuesta aplicada a los trabajadores de la cooperativa en su totalidad. Mediante la encuesta y las respuestas es que se valida esta hipótesis. El cuestionario contiene preguntas que abarcan; Clima organizacional, satisfacción laboral con sus distintos factores. Los cuales están desarrollados en la presente investigación.

Tiene como objetivo General; Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo – 2015. Para cumplir este propósito se desarrolló los factores de clima organizacional y como es que se

encuentran en la cooperativa. También se ha planteado los siguientes objetivos: Identificar los factores de clima organizacional que inciden en la satisfacción de trabajadores y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo, Determinar los factores del desempeño laboral que influyen en la satisfacción de clientes y proponer lineamientos que mejoren el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de clientes de la cooperativa de ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015. Obteniéndose los siguientes resultados; el liderazgo del administrador no se desarrolló adecuadamente, la comunicación entre administrador y trabajador no es el adecuado, la motivación en el trabajo no está desarrollado adecuadamente, la toma de decisiones no se está desarrollando de la manera correcta, la capacidad de los trabajadores de la empresa necesita ser urgentemente desarrollada y reforzar al personal con los conocimientos necesarios para su puesto de trabajo, la actitud de los trabajadores frente al cliente no es definitivamente el adecuado, el manejo y atención de quejas y reclamos no se está dando de la manera correcta, finalmente se concluyó que clima organizacional incide en el desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes en la cooperativa además de proponer lineamientos de mejora para beneficio futuro de la cooperativa Cabanillas Mañazo.

**Palabras claves:** Clima laboral, organización, comunicación, motivación desempeño laboral y satisfacción.

## ABSTRACT

In most organizations, they tend to have an inadequate working environment, where peer relationships are tense and do not allow them to interact harmoniously; all this is attributed to the dissatisfaction that workers have with respect to their work center; This is why the present research work entitled "ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK PERFORMANCE FOR THE SATISFACTION OF WORKERS AND CUSTOMERS - COOPERATIVE OF SAVINGS AND CREDIT CABANILLAS MAÑAZO - 2015", has been used the descriptive and deductive method; the techniques used were based on the technique of documentary analysis, technique of the survey and technique of analysis and interpretation of the information, which allowed us to know the aspects of our research closely.

As a general hypothesis, "The organizational climate and work performance directly influence the satisfaction of workers and clients of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015. In order to validate this hypothesis, a thorough analysis was made through the survey applied to the workers of the cooperative in its whole. It is through the survey and the answers that this hypothesis is validated. The questionnaire contains questions that they cover; Organizational climate, job satisfaction with its different factors. Which are developed in the present investigation.

It aims at General; To determine the impact of the organizational climate on work performance for the satisfaction of workers and clients of the Cabanillas Mañazo Savings and Credit Cooperative - 2015. In order to fulfill this purpose, the organizational climate factors were developed and how they are found in the

cooperative. The following objectives have also been proposed: Identify the organizational climate factors that affect the satisfaction of workers and clients of the Cabanillas Mañazo Savings and Credit Cooperative, Determine job performance factors that influence customer satisfaction and propose guidelines that improve the organizational climate and work performance for the satisfaction of clients of the savings and credit cooperative Cabanillas Mañazo 2015. The following results were obtained; the manager's leadership did not develop properly, the communication between manager and worker is not adequate, motivation at work is not adequately developed, decision-making is not being developed in the right way, the capacity of the workers of the company needs to be urgently developed and reinforce the staff with the necessary knowledge for their job, the attitude of the workers to the customer is definitely not appropriate, the handling and attention of complaints and claims is not being given the right way, finally, it was concluded that the organizational climate affects the labor performance for the satisfaction of workers and clients in the cooperative, as well as proposing improvement guidelines for the future benefit of the Cabanillas Mañazo cooperative.

Keywords: Labor climate, organization, communication, motivation, job performance and satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

La investigación que se planteó, es el resultado de una selección de temas, que motivaron mi interés durante mis estudios en la escuela profesional de Ciencias Contables, así como diversas experiencias laborales en mi trayectoria Pre-Profesional, de todos ellos, el tema respecto a “clima organizacional, desempeño laboral y satisfacción de trabajadores y clientes” desde un inicio concitó mi interés y lo elegí como tema de investigación por las siguientes factores resaltantes:

En el convencimiento de que, el clima organizacional es como uno percibe su ambiente de trabajo e influye en el trabajador de manera directa, que el desempeño es influido por el clima organizacional y como consecuencia incide también en la satisfacción del trabajador y del cliente mismo. Además de que se realicen recomendaciones para poder mejorar en falencias dentro de la cooperativa.

La presente investigación analizó el clima organizacional, desempeño laboral, satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente, las falencias y la identificación de los factores de clima organizacional, desempeño laboral y satisfacción para poder mejorar y proponer medidas y el uso correcto de los mismos factores para la mejora continua de la cooperativa Cabanillas Mañazo. Por consiguiente, considero que es oportuno e importante el desarrollo de la presente investigación, ante las crecientes dificultades y competencia que enfrentan las instituciones privadas del Estado Peruano, de manera particular para poder contribuir con la cooperativa para que se pueda contar con personal eficiente y óptimo.

Por lo cual como problema general se tuvo: ¿Cómo incide el Clima Organizacional y Desempeño Laboral para la Satisfacción de Trabajadores y Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015?, asimismo el objetivo general planteado fue, Determinar la incidencia del Clima organizacional en el desempeño laboral para la Satisfacción de Trabajadores y Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015, y por ende se planteó como hipótesis general, El Clima Organizacional y Desempeño Laboral Influyen Directamente en la Satisfacción de Trabajadores y Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015.

## **CAPÍTULO I**

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

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente, las entidades enfrentan cambios constantes a los cuales tienen que adaptarse para subsistir, importantes empresas mundiales se preocupan por mejorar el clima organizacional para sus trabajadores y obtener óptimos resultados para alcanzar los objetivos de la empresa.

El clima organizacional y desempeño laboral hoy en día se convierte en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño laboral. El presente trabajo se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo Ltda. La presente investigación está orientada en el estudio del clima organizacional, desempeño laboral, satisfacción de trabajadores y clientes, lo que permite conocer la percepción del trabajador y el cliente.

Definiendo a cooperativa como una asociación autónoma de personas que buscan unirse voluntariamente para poder formar una organización, cuya

administración debe de llevarse tal como acuerdan los socios. Conocer la estructura de la cooperativa como su organización interna, lineamientos, liderazgo, motivación, comunicación y la toma de decisiones entre otros; además el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes, en esta noción es con los trabajadores que laboran en nuestro campo de estudio la cooperativa Cabanillas Mañazo.

Por consiguiente el tema de investigación se refiere a: El Clima Organizacional Y Desempeño Laboral Para La Satisfacción De Trabajadores Y Clientes – Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cabanillas Mañazo – 2015.

#### **1.1.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo incide el Clima Organizacional y Desempeño Laboral para la Satisfacción de Trabajadores y Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015?

#### **1.1.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

1.- ¿Cómo los Factores de Clima Organizacional Influyen en la Satisfacción de Trabajadores y Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015

2.- ¿Cómo El Desempeño Laboral Incide en la Satisfacción de Clientes de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015?

3.- ¿Qué lineamientos se debe de considerar para mejorar el Clima Organizacional y Desempeño Laboral para la Satisfacción de Trabajadores y Clientes de la Cooperativa de Ahorro y crédito Cabanillas Mañazo 2015?

## 1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, se ha encontrado investigaciones relacionadas a este tema y podemos citar algunos que tiene relación con Clima Organizacional y Desempeño Laboral para la Satisfacción de Trabajadores y Clientes – Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo - 2015:

Álvarez, S. (2002). “La Cultura Y El Clima Organizacional Como Factores Relevantes En La Eficacia Del Instituto De Oftalmología. Abril – Agosto – 2001”. Tesis para optar el título de contador público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Siendo su diseño de investigación un estudio no experimental de tipo descriptivo – explicativo en el cual concluye lo siguiente: Los climas organizacionales tensos influyen sobre la decisión del personal contratado calificado de la organización hacia otras.

Arnedo, H. (2013). En su investigación titulado análisis del nivel de satisfacción de los empleados y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad “CEIPRO”, la cual concluyo que la “CEIPRO”, mantiene un considerable grado de satisfacción de sus empleados y por la tanto tiene un buen clima organizacional y satisfacción de los mismos y como consecuencia se obtiene satisfacción del cliente. Por la tanto recomienda que permiten formular los lineamientos para la realización de propuestas que contribuyan al clima organizacional en la corporación para el incremento de la productividad.

Gomes, H. (2011). En su Tesis “Desempeño De Personal Y Su Incidencia En La Calidad De Atención Al Cliente Hoteles Tres Estrellas Casona Plaza Mayor De La Ciudad De Puno Año 2008-2009” En su conclusión dos manifiesta: “En relación a la dedicación que tiene el personal se ha podido observar que la

mayoría realiza sus funciones a través de los indicadores del clima organizacional, identificación con la organización, se encuentran muy bien capacitados en su puesto de trabajo y su participación en el logro de las metas de hotel, estos están acorde con los objetivos de la organización lo que genera incentivos en sus remuneraciones percibidos debido a la buena realización de sus labores.”

Mendoza, J. (2011). En su proyecto de investigación titulado “Relación Entre Clima Institucional Y Desempeño Docente En Instituciones Educativas De Inicial De La Red N°9 – Callao” y por lo tanto llago a una conclusión de que Existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente, al apreciar una correlación moderada entre clima institucional y desempeño docente, por lo que se concluye que a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente.

Quiñonez, J. (2013). en su trabajo de investigación denominado el “Clima Organizacional Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Esmeraldas”, concluyo que el clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, que permitió determinar la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente.

La recomendación es que se debe evaluar permanentemente el desempeño laboral ayudará a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización.

Sotomayor, P. (2013). En su trabajo de investigación “La Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral De Los Trabajadores De La Sede Central Del Gobierno Regional De Moquegua 2012”. Concluyo que el Clima Organizacional se califica como de nivel medio o moderado, la percepción que tiene el servidor sobre su ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros, se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la jefatura, así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias. Recomendó propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo.

Toala, S. (2014). En su trabajo de investigación “Diseño De Clima Organizacional Como Mecanismo De Atención Y Su Incidencia En El Desempeño Profesional De Los Servidores Públicos Del Ilustre Municipio De Jipijapa-2013”. Llegando a la conclusión que deben existir una efectiva y oportuna comunicación para que mejoren las relaciones interpersonales entre autoridades y servidores públicos. Recomendó que las autoridades implementen el diseño propuesto en esta investigación, para mejorar los procesos administrativos que permitan tener un clima organizacional agradable para el mejor desempeño de las funciones de los servidores públicos.

Uria, D. (2011). En su trabajo de investigación titulado “El Clima Organizacional y Su Incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas Cia. Ltda. De la Ciudad Ambato” tuvo como conclusión que; Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional y por ende no existe un óptimo desempeño laboral por lo que me atrevo a confirmar que el

clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral. Recomienda conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y obligarlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor que favorecerá a la empresa para un mejor desarrollo.

### **1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral para la Satisfacción de Trabajadores y Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo – 2015.

#### **OBJETIVO ESPECIFICOS**

- Identificar los factores de clima organizacional que inciden en la satisfacción de trabajadores y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo – 2015.
- Determinar los factores del desempeño laboral que influyen en la satisfacción de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo – 2015.
- Proponer lineamientos que mejoren el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo – 2015.

### **1.4 IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL ESTUDIO**

La presente investigación es importante para superar las carencias que se tienen en el clima organizacional, superarlas para poder continuar en la senda del éxito como cooperativa y tener trabajadores aptos para un buen desempeño laboral y por ende ofrecer un servicio óptimo al cliente. Si mismo

esta investigación servirá para futuras investigaciones como referentes o consultas.

Así mismo esta investigación servirá para la Cooperativa Cabanillas Mañazo para poder conocer su clima organizacional, desempeño laboral y satisfacción del trabajador y cliente. Puesto que el presente podrá identificar deficiencias en las cuales estoy segura se trabajara para poder mantener un liderazgo frente a la competencia

### **1.5 CARACTERIZACION DEL AREA DE INVESTIGACION**

La presente investigación se ha realizado en la Cooperativa De Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo.

#### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo Ltda. Se constituyó el 26 de Agosto inscrita con personería jurídica bajo el título N° 201000022725, inscrito en el registro de Cooperativas, el 19-11-2010 en la partida electrónica N° 11098886 de la Oficina Registral de Juliaca, con numero de RUC 20448279058, con domicilio legal en el Jr. San Román N° 209 en el distrito de Cabanillas, Provincia de San Román Departamento de Puno inicia sus operaciones el 01 de Junio del 2011.

La Cooperativa Cabanillas Mañazo Ltda. Es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, su modalidad es de socios y de calidad abierta, basada en un acuerdo social de ayuda mutua y solidaria. Con el fin de satisfacer la demanda crediticia de los socios mediante el uso del fondo económico común y fomentar la cultura del ahorro, con agencias en:

Cabanillas, Mañazo, Atuncolla, Coata, Puno, Juliaca, Vilque, Lampa, Santa Lucia, Paucarcolla, Huata y Capachica.

**Objeto Social.-** El objeto social de esta cooperativa es el socio o cliente.

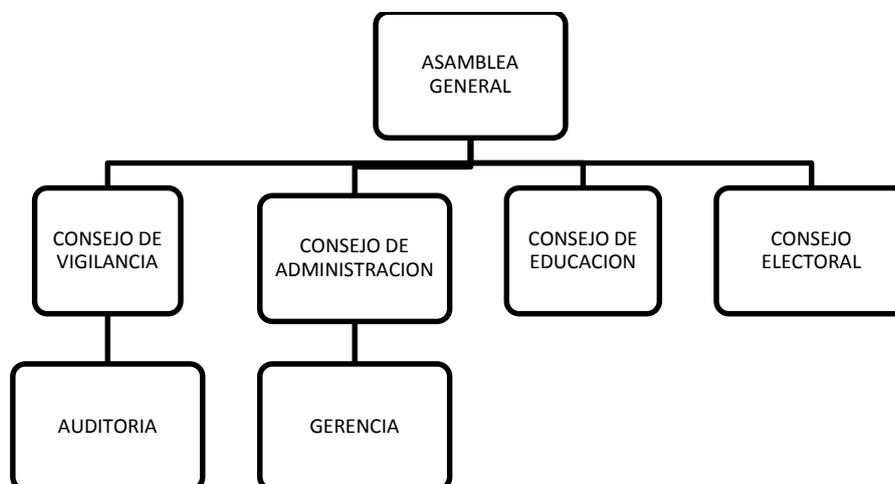
**Visión.-** Ser una cooperativa líder en micro finanzas rurales de la macro región sur.

**Misión.-** Ser el socio financiero excelente que fomenta el bienestar de las familias emprendedoras rurales.

**Tipo de Cooperativa.-** Es de tipo de servicios. Puesto que ofrece los servicios de crédito y ahorro.

### ESQUEMA 01

#### ORGANOS DE GOBIERNO Y APOYO EN LAS COOPERATIVAS



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo.

**Asamblea general.-** Es la autoridad suprema de una cooperativa y sus acuerdos obligan a todos los socios presentes y ausentes, siempre que hubiesen tomado en conformidad con el estatuto Artículo 27 de la ley general de cooperativas D.S. N° 074-90-TR. Las asambleas generales están integradas

por los miembros de los consejos y comités elegidos por la asamblea y por socios hábiles según corresponde.

**Consejo de vigilancia.-** Funciona como un órgano colectivo (los consejeros no actúan en forma individual). Verifica que las operaciones se rijan de acuerdo al estatuto leyes, reglamentos, políticas, deontología. Es responsable de la auditoria interna y coordina con la auditoria externa, informa al consejo de administración las irregularidades encontradas y propone las medidas correctivas pertinentes.

**Consejo de administración.-** Funciona como un órgano colectivo, asegura que la cooperativa sea administrada de manera sana y prudente. Aprueba, establece y fija las prioridades, planes, presupuestos y políticas de la cooperativa.

**Consejo de educación.-** Se encarga de la formación y capacitación de directivos, delegados, socios y trabajadores. Proponer convenios con instituciones de educación, para beneficio de los miembros de la cooperativa.

**Consejo electoral.-** Es un órgano autónomo que recibe del consejo de administración el padrón de socios hábiles, verifica si los candidatos a directivos y delegados cumplen con los requisitos establecidos. Cada año conduce el proceso de elección de delegados y directivos.

#### **VALORES:**

**Ayuda mutua.-** Todos los socios tienen los mismos derechos sin distinción alguna, Por ende en cuanto a la repartición de excedentes con el capital.

**Responsabilidad.-** Es la obligación de los socios de responder por los actos propios, como también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos al momento de formar parte de la cooperativa.

**Democracia.-** Los socios participan tomando decisiones de manera libre, votando y trabajando juntos por el desarrollo de la cooperativa. Todos los cargos directivos en la cooperativa se ocupan mediante elección.

**Igualdad.-** Todos los socios tienen iguales deberes y derechos, y las mismas condiciones de acceso a los servicios de la cooperativa y a los distintos beneficios de la cooperativa como seguros.

**Equidad.-** El justo trato de sus miembros, y las ganancias distribuidas de acuerdo a la participación activa. Como ejemplo se tiene la igualdad en la participación de las utilidades en actividades como el día de la madre, navidad y escolaridad. Según sus principios de la cooperativa.

**Solidaridad.-** Los socios se mantienen juntos luchando para una mejor calidad de vida. El trabajo solidario es lo que caracteriza a los socios dentro de la cooperativa.

#### **PRINCIPIOS:**

**Membresía abierta y voluntaria.-** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. “Juntos llegamos lejos”

**Control democrático de los socios.-** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios que participando en la definición de las políticas y toma de decisiones. Esto también de acuerdo con los valores de la cooperativa. “Todos deciden en la cooperativa”.

**Participación económica de los socios.-** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. “Con el esfuerzo de todos la cooperativa crece”.

**Autonomía e independencia.-** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus socios, si entran en acuerdos con otras organizaciones, o tienen capital de fuentes externas. “Los socios de la cooperativa deciden”.

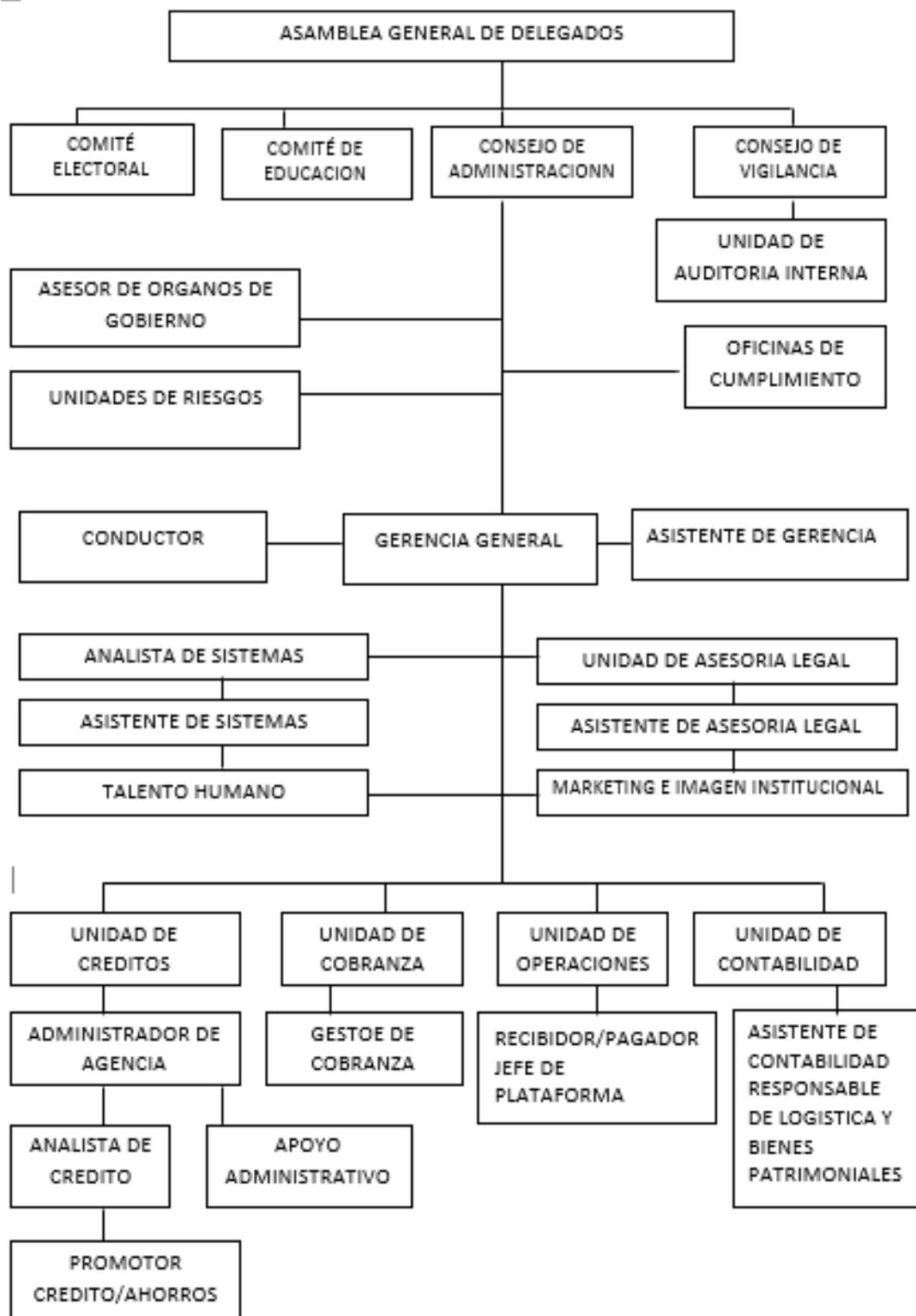
**Educación, entretenimiento e información.-** Las cooperativas brindan educación y entretenimiento a sus socios, a sus delegados y directivos electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. “Aprendemos para la gobernabilidad de la cooperativa”

**Cooperación entre cooperativas.-** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. “La unión hace la fuerza”.

**Compromiso con la comunidad.-** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros conocidos como socios los cuales son también los clientes para otras entidades. “Trabajamos con la comunidad y en la comunidad”.

**ESQUEMA 02**

**ESTRUCTURA ORGANICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CABANILLAS MAÑAZO**



Fuente: Coopac. Cabanillas Mañazo-2015

**CUADRO 01**

**ANÁLISIS FODA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CABANILLAS  
MAÑAZO**

<b>ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptación y confianza del socio.</li> <li>- Inclusión de distintos tipos de crédito.</li> <li>- Relaciones nacionales e internacionales con otras cooperativas.</li> <li>- Tener sedes en distintos distritos de la región.</li> <li>- Poder captar socios en toda la región</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitaciones.</li> <li>- Mejoramiento de instrumentos tecnológicos en otros medios.</li> <li>- Cambio constante de personal.</li> <li>- Falta de un sistema más rápido.</li> <li>- Problemas de documentación o formatos no actualizados vía virtual.</li> <li>- Falta de motivación.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene la calidad y credibilidad de los programas informativos en Idiomas originarios.</li> <li>- Trabajo de captación de socios en idiomas originarios.</li> <li>- Practicar la distribución de utilidades en campañas del año.</li> <li>- Participación activa del socio.</li> <li>- Brindar créditos en distintas modalidades</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tener un personal capacitado y motivado para trabajar.</li> <li>- Limitaciones en el trabajador, solo en su trabajo pudiendo colaborar con su compañero o aprender más.</li> <li>- La falta de racionalización en el manejo de tiempos para capacitaciones del personal.</li> <li>- Problemas con la rapidez en la atención.</li> <li>- Falta de comunicación.</li> <li>- Falta de liderazgo.</li> </ul>

Fuente: Coopac. Cabanillas Mañazo-2015

## CAPÍTULO II

### REVISION DE LITERATURA

#### 2.1 COOPERATIVA

Las cooperativas nacen en la revolución industrial en el siglo XX avalados por normatividad en el artículo N° 193 del organismo internacional del trabajo, en el Perú de igual forma en estos años se viene implementando paulatinamente desde el gobierno de Fernando Belaunde Terry en el Año de 1964. Normado en nuestro país por la ley general de cooperativas N° 15260 donde el estado garantiza el libre desarrollo del cooperativismo y la cooperativa adquiere personería jurídica una vez inscrita en registros públicos

Se define a la cooperativa como una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización cuya administración se debe de realizar tal como acuerdan los socios. Donde su estructura orgánica es directorio, asamblea general seguridad, asamblea general de socios, gerente administrador, analistas, promotores y caja. Cabe indicar que las cooperativas por ser una asociación sin fines de lucro no pagan impuestos y realizan distribución los excedentes entre los socios, según aportes de los socios.

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

### **2.1.1 EMPRESAS DEL SISTEMA FINANCIERO**

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

Es el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario (dinero) y cuya tarea principal e importante es canalizar el dinero de los ahorristas (socios) hacia quienes desean hacer inversiones productivas. Una inversión y con utilidades distribuidas entre los socios.

### **SISTEMA NO FINANCIERO**

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

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

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

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

**c. COMPAÑÍAS DE SEGURO.**

Empresas que cubren diversos riesgos: robos, pérdidas, quiebras, siniestros, todo tipo de negocios, empresas, automóviles, casas, etc.

**d. COPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.**

Asociaciones que auguran a sus miembros el mejor servicio al más bajo precio. Solamente las de ahorro y crédito pertenecen al sistema financiero.

**e. CAJAS RURALES.**

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

**ESQUEMA 03****ESQUEMA EMPRESAS DEL SISTEMA FINANCIERO**

FUENTE: Empresas del Sistema Financiero (2013)

**2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los que no pertenecen a la organización. Se considera que resulta afectado por el estilo de liderazgo vigente dentro de la empresa, por el nivel de motivación, por la manera de

cómo se lleva el proceso de la toma de decisiones, por el tipo de comunicación que predomina, por la manera de cómo se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control. Flores J. (2001)

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionados con el grado de motivación de sus integrantes. Chiavenato I. (2007)

Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades, en realidad el clima organizacional influye directamente en el estado motivacional de las personas en este caso en los trabajadores y clientes. "El clima Organizacional " es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Chiavenato, I. (2007)

Esto relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Chiavenato, I. (2000)

El clima Organizacional describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. El clima es la forma en la cual el empleado percibe el ambiente que lo rodea.

Como indica (Chiavenato, 2002) del concepto motivación - en el nivel individual- surge el concepto - clima organizacional - en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Cornejo, M. (2003)

El clima Organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes.

El clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los que no pertenecen a la organización. Se considera que resulta afectado por el estilo de liderazgo vigente dentro de la empresa, por el nivel de motivación, por la manera de cómo se lleva el proceso de la toma de decisiones, por el tipo de comunicación que predomina, por la manera de cómo se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control. Flores J. (2001)

Chiavenato I. (2007) El termino clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Así el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral influyendo de manera directa positivamente. Es desfavorable e influye directamente de manera negativa cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad el clima organizacional influye directamente en el estado motivacional de las personas.

### **2.2.1 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El estudio del clima organizacional conlleva a identificar y analizar los factores que a través de las investigaciones, se consideran determinantes en su formación ya que de ellos derivan las diferentes metodologías para su medición.

El clima tiene elementos que caracterizan a la organización formal e informal, que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes reflejas en sus niveles de motivación.

Así, su análisis ha de orientarse hacia el grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización. (Méndez I. (2006)

La afirmación anterior resume e integra la perspectiva general de muchos autores:

1. Incluye elementos objetivos estructurales de la organización. Son los aspectos formales e informales que la persona encuentra en la organización (sistema social), que pueden entenderse en el marco de variables tales como objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, toma de decisiones, motivación y control, comunes a las personas de la organización, y son consideradas como parámetros sobre los cuales establecen proceso de interacción social.

2. Contemplan los aspectos subjetivos que el individuo, en proceso de interacción social con el líder, los compañeros y la organización, constituye con base en su experiencia, creencias, percepciones, grado de participación y actitud, aspectos que se convierten en objetivos de medición en la identificación del clima organizacional.

3. Incluye la capacidad que tiene el individuo de cambiar las condiciones objetivas que le permiten ajustar sus percepciones de clima organizacional; aspecto que reafirma la visión integracionista de la definición, respecto a

este componente, otras definiciones señalan el carácter dinámico de la organización, así como los comportamientos de las personas.

4. La construcción del clima organizacional que cada individuo realizan (elementos subjetivos) por las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social con otras personas de la organización (jefes y compañeros de trabajo) en el marco de variables (elementos objetivos y estructurales), tienen incidencia en aspectos de tipo subjetivo, como la satisfacción en el trabajo, y la motivación que se refleja en aspectos de la organización, por ejemplo, los niveles de eficiencia y de productividad.

- Las personas interactúan en el mismo sistema social que determinan condiciones propias de su estructura social; significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización.
- Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el sistema social, las aceptan y identifican, produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización.

### **2.2.2 Características de Clima Organizacional**

Según Cabrera (1999) el clima organizacional tiene las siguientes características:

1. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten la organización.

2. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros y si es deficiente no podrá esperar alto grado de identificación.

3. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, hacer amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

### **2.2.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA**

(Luque R.) Dice: Los instrumentos disponibles consisten mayormente en cuestionarios estructurados relacionados con la percepción, distinguidos por: el contenido y la longitud, la población tenida en cuenta, el número de las dimensiones y escalas, la validez y la fiabilidad.

Los ítems de cada uno de los métodos de medición son en parte de naturaleza perspectiva y en parte de naturaleza objetiva, o son una mezcla de ambas categorías de ítems.

### **2.2.4 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El comportamiento de un trabajador es o no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas dimensiones miden la percepción del clima, se traducen en un cuestionario que es el

instrumento frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional de una institución.

Existe el cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer que mide la percepción de los empleados en función a dimensiones.

**1.- RECOMPENSA:** Es una forma de motivar al empleado, cuando realiza un buen trabajo. Se sabe que los factores de motivación intrínseca son importantes para el individuo. Los trabajadores tienen una percepción de equidad cuando su trabajo realizado esta bien hecho.

## **2.- OBJETIVOS:**

1.- Relaciones: Es la percepción que tiene los trabajadores acerca de las relaciones sociales que los une en el ambiente de trabajo.

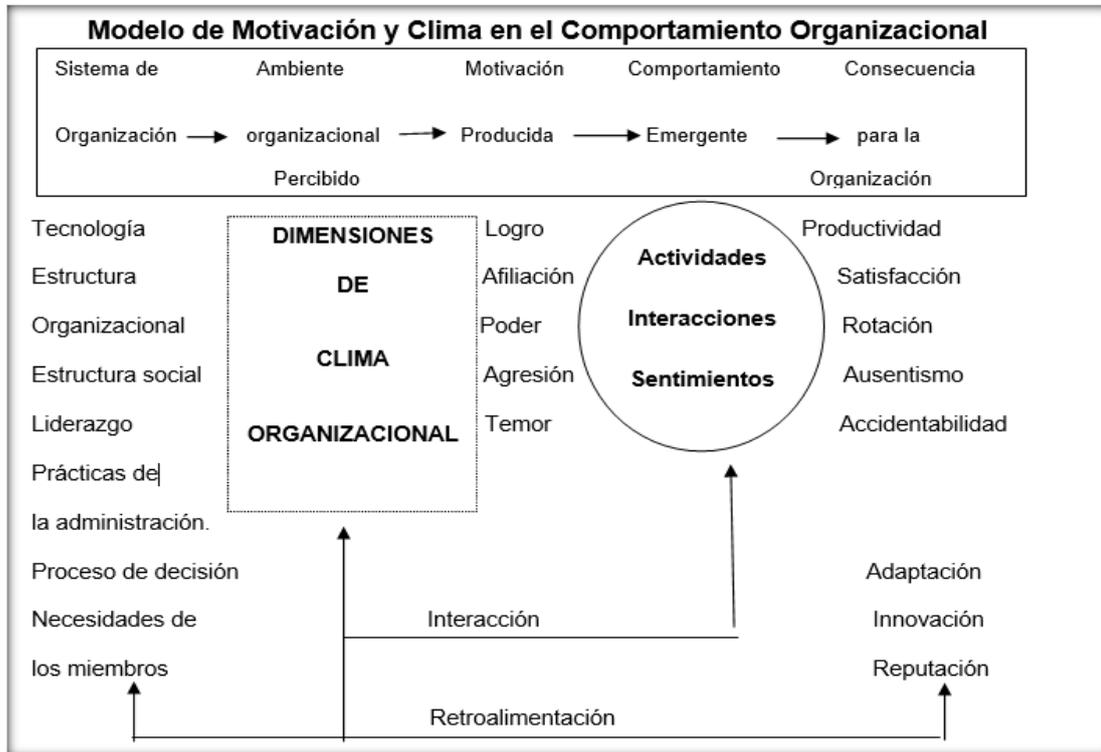
2.- Cooperación: los miembros perciben que hay apoyo mutuo entre todos los que pertenecen a la organización, sentimiento de miembros de la institución sobre espíritu de ayuda.

3.- Identidad: es lo que genera todo trabajador satisfecho identificarse y comprometerse con la organización. La identidad como sinónimo de fidelidad a la empresa, lo cual se debe de desarrollar en las organizaciones de hoy en día.

## **2.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores que han sido descritas por los autores antes mencionados. Factores que se tomaron de las descripciones de Halpin y Crofts, Litwin y Stringer y otros trabajos de investigadores.

**ESQUEMA 04**



Fuente: Esquema de Clima Organizacional Elaborado por Dessler (1993, p.191).

**2.3.1 LA COMUNICACIÓN**

La comunicación juega un papel muy importante en el desarrollo de cualquier interacción humana, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un margen mínimo de error para poder alcanzar un nivel de desempeño eficiente.

Partiendo de esta premisa la comunicación implica la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra manera es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra.

Asimismo es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para poder compartir sentimientos y conocimientos. Chiavenato I. (2007). Para poder tener una buena comunicación debe de existir:

**Confianza:** Creer que las personas son capaces de hacer las cosas bien antes de que no los demuestren. Es confiar en la capacidad de sus cualidades en el nivel en que las posean y esperar que se vayan desarrollando. El clima de confianza no significa pasar por alto los fallos o que se dé ausencia de control.

**Exigencia:** Cuando se confía y cree en las personas se está seguro de que llevaran a cabo su tarea de manera óptima exigiéndoles lo mejor de cada uno. Se trata de mantener con las personas expectativas altas sobre los resultados de su acción y comunicárselos.

**Respeto y Lealtad:** El respeto mutuo supone al menos tratar a los demás como esperamos que nos traten a nosotros. Además de ello el respeto supone lealtad y por ende ser honesto con la otra persona.

**Reconocimiento:** Si existe algún factor que mueva a las personas a ilusionarse con lo que hacen, es el identificar que las personas de las que dependen reconozcan el esfuerzo y lo estimen.

**Coherencia:** Es más importante para nuestros colaboradores lo que hacemos lo que decimos. Si ellos detectan que nuestra conducta no apoya nuestras ideas por muy correctas que estas sean, nos definirán por nuestros actos.

**Disponibilidad:** Un jefe no accesible, que mantiene la distancia, que siempre esta tan ocupado que no tiene tiempo para poder dialogar con su personal que obliga a sus colaboradores a que vayan a él y no el acercarse a su personal, demuestra poco interés por las personas o actitud defensiva.

Estar lo suficientemente cerca del personal para poder detectar el problema antes de que pueda suceder una crisis.

**Despertar entusiasmo:** Ser capaz de ilusionar a las personas con retos laborales difíciles, pero si realizables, transmitir confianza en la consecución de

los resultados, animar cuando el personal se hunde o fracasa, hacer sentir orgullo y la satisfacción de estar trabajando en algo que merece la pena, son cualidades del dirigente o jefe que sabe motivar. Vera I. (2011)

### **TIPOS DE COMUNICACION**

**La Comunicación Verbal:** El uso de las palabras habladas o escritas para poder de una manera compartir cierta información con los demás. La lengua o tipo de lengua es vital para la comunicación y el tipo de lengua para ser aplicado en determinado lugar.

**La Comunicación no Verbal:** Significa que comparten la información, sin emplear palabras, para codificar los pensamientos. En la comunicación no verbal es fundamental el uso de la mímica o señas con las cuales se da a entender un mensaje.

En la comunicación interpersonal donde se usan ambos factores, es decir comunicación de manera verbal y no verbal, al parecer con incidencia sobre ello, los factores no verbales (señales, gestos o mímica) tienen más influencia y significancia en el efecto total de un mensaje que los verbales. Chiavenato I. (2004)

#### **2.3.2 EL LIDERAZGO**

El liderazgo es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejan los fines que comparten. El liderazgo adopta muchas formas y se pueden utilizar para una enorme variedad de propósitos. Hellriegel J. (2008)

El liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permita alcanzar algunos objetivos, también se define como una

influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos. Chiavenato I. (2004)

## **ESTILOS DE LIDER**

**ESTILO ORIENTADO AL TRABAJO.-** Supervisan estrechamente a los empleados o trabajadores de la empresa, con objeto de asegurarse de que la tarea sea efectuada, en forma satisfactoria es decir solo se basa en rendimiento del trabajo impuesto o encomendado.

Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o la satisfacción personal de los empleados. Stoner F. (1996)

**Estilo Orientado a los Trabajadores.-** Conceden mayor importancia a motivar a los subordinados (trabajadores) que a controlarlos.

Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen. Stoner F. (1996)

### **2.3.3 TOMA DE DECISIONES**

Identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. Stoner F. (1996)

## **ESTILO EN LA TOMA DE DECISIONES**

**ESTILO DIRIGENTE.-** La persona que aplica el estilo dirigente tiene una baja tolerancia a la ambigüedad son racionales en su modo de pensar. Los tipos dirigentes toman decisiones rápidas y enfocan su atención en el corto plazo. Su

eficiencia y rapidez para tomar decisiones los lleva con frecuencia a realizar o tomar decisiones con una mínima cantidad de información posible y análisis dando a basarse en la evaluación de escasas o pocas alternativas posibles.

**ESTILO ANALÍTICO.-** Las personas que toman decisiones con un estilo analítico, tienen una tolerancia mucho mayor a la ambigüedad que las de tipo dirigente, desean reunir más información antes de tomar una decisión y consideran un número mayor de alternativas que quienes toman decisiones con estilo dirigente.

**ESTILO CONCEPTUAL.-** Los individuos que aplican un estilo conceptual suelen tener una perspectiva muy amplia y examinan muchas alternativas. Enfocan su atención en el largo plazo y son sumamente hábiles para encontrar soluciones creativas a problemas.

**ESTILO CONDUCTUAL.-** Los que toman decisiones con un estilo conductual trabajan bien con otras personas. Les preocupan los logros de sus subordinados y son receptivos hacia las sugerencias de los demás. Con frecuencia organizan reuniones para comunicarse, pero siempre tratan de evitar el conflicto. La aceptación de otras personas es importante para quienes toman decisiones con un estilo conductual. Toda esta información se obtiene de Robbins S. (1994)

#### **2.3.4 LA MOTIVACIÓN**

La motivación es “un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos”. Hellriegel J. (2008)

La motivación “es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona”. Motivar “es un proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione”. Stoner F. (1996)

La motivación se define como la voluntad para ejercer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Robbins S. (1994)

La presencia de los factores de motivación hace que los empleados se sientan emocionados por su trabajo. Los factores de motivación son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos.

## TEORIAS SOBRE MOTIVACION

Debido a la cantidad de enfoques elaborados, solo revisaremos algunas teorías, las cuales se citaron en el orden en el que se consideró; para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre el tema en estudio, entre las cuales estas las siguientes:

**a) TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES.-** Según Maslow, esta teoría de la motivación presenta cinco tipos de necesidades, las cuales están clasificadas jerárquicamente y su gráfico es en forma de pirámide.

1.- Necesidades fisiológicas: hambre, sueño, sed, etc.

2.- Necesidades de seguridad: protección, abrigo, ausencia de peligro.

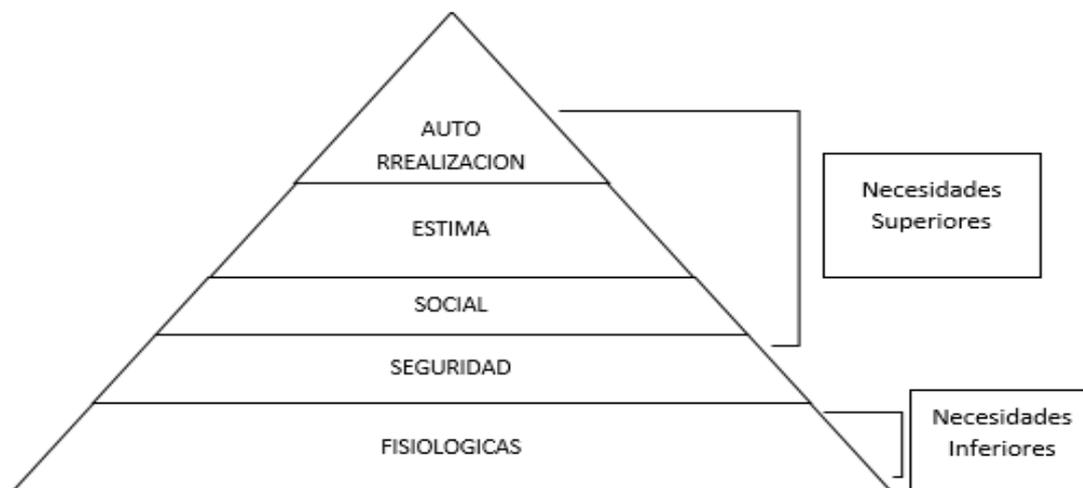
3.- Necesidades sociales: amistad, amor, pertenencia al grupo.

4.- Necesidades de autoestima: estatus, prestigio, auto respeto, etc.

5.- Necesidades de autorrealización: crecimiento, desarrollo personal, éxito profesional, etc.

### ESQUEMA 05

#### PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Chiavenato I. (2004)

#### ASPECTOS DE LA TEORÍA DE MASLOW

- 1) Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- 2) El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas como hambre, sed, ciclo (sueño, actividad sexual, etc.).
- 3) A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las

necesidades primarias del individuo, y se relacionan con su conservación personal.

4) A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen de manera lenta y gradual necesidades, más elevadas: sociales, de autoestima y de autorrealización.

5) Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas son satisfechas pues ellas predominan de acuerdo con la jerarquía de las necesidades.

6) Las necesidades más bajas como comer, dormir, etc. Requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, mientras que las más elevadas necesitan un ciclo más largo. Si alguna de estas necesidades bajas es satisfecha en un largo periodo se hace imperativa y neutraliza el efecto de la más elevada.  
Chiavenato I. (1999)

## **b) TEORÍA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES**

**TEORÍA DE DOS FACTORES.-** Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, autor que indica que esta teoría se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo que es un enfoque orientado hacia el exterior. La motivación de las personas depende de dos factores indica.

**TEORÍA DE LA EXPECTATIVA.-** Desarrollado por Lawler encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no solo el desempeño y otros tipos de comportamiento, sino que también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se

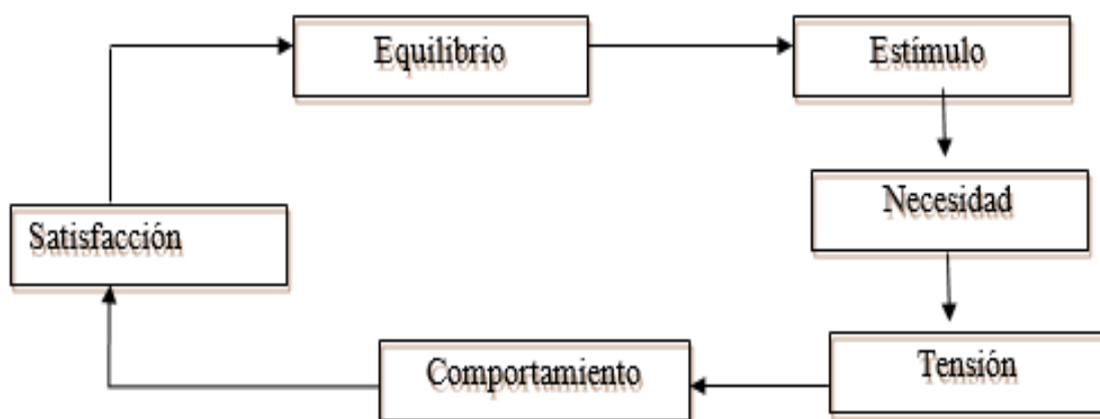
debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones, entre las cuales sobresalen los siguientes.

#### 2.3.4.1 CICLO MOTIVACIONAL

El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo motivacional, este comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

#### ESQUEMA 06

##### CICLO MOTIVACIONAL



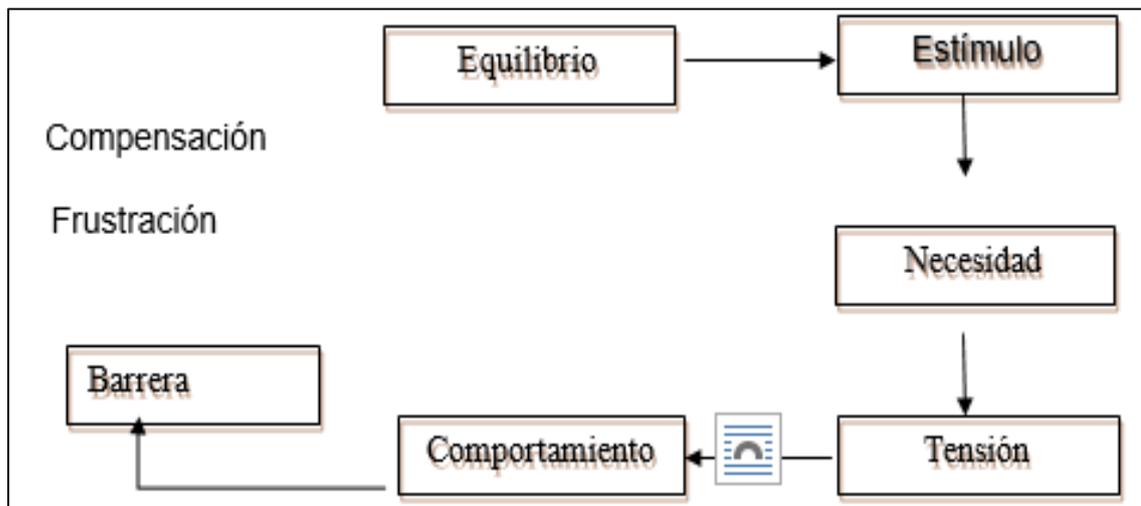
Fuente: Chiavenato I. (1999)

El ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho a medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (esfuerzo), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de

necesidades. Si es imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedara ilustrado de la siguiente manera.

### ESQUEMA 07

#### CICLO MOTIVACIONAL II



Fuente: Chiavenato I. (1999)

## 2.4 DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño depende de muchas contingencias, varía de una persona a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer; la forma en que cada persona percibe la relación de costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Chiavenato, I. (2009)

El desempeño laboral complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de las metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la

persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Según Robbins, S. (2004)

El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. Se define como aquellas acciones observadas en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Chiavenato, I. (2004)

Tomando en cuenta los aspectos como es: el conocimiento del trabajo, cooperación, producción, calidad de servicio y creatividad. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. De este modo, el desempeño de funciones del cargo está en relación de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

Es “la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas de desempeño. Así pues el proceso de evaluación trata de establecer las normas del trabajo, evaluar su desempeño real con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño”. Dessler, G. (2001)

#### 2.4.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

**CAPACIDAD DEL TRABAJADOR.** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajador; Abarca los principios, los conceptos, las técnicas, etc. Así como las destrezas para ejecutar funciones.

**CLIENTE.** Que es el principal personaje por la medición que hace el cliente al trabajador. Los clientes pueden ser habituales, y los ocasionales.

**ACTITUD DEL TRABAJADOR.** Es la predisposición del trabajador para responder de manera positiva o negativa a las personas.

**ACTITUD PERCIBIDA POR EL CLIENTE.** Es el sentimiento, la interpretación del cliente del momento de ser atendido, la impresión que se lleva de la empresa y del trabajador si fue atendido de la manera cordial posible o fue con indiferencia.

**ATENCIÓN A LAS QUEJAS Y RECLAMOS DEL CLIENTE.** La manera de como dan solución a las quejas y reclamos y en los plazos solucionados.

#### 2.4.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

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

simplemente no se cumplían. (Chiavenato, 2014).

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

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

### **BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Chiavenato, I. (1999)

**BENEFICIOS PARA EL JEFE.-** Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

**BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO.-** Conoce las reglas de juego, es

decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados. Permite conocer al trabajador cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, juntamente a sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe muy comúnmente conocido por los empleados.

**BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN.-** Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado, puede identificar empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas, selecciona empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos. Chiavenato, I. (1999)

### **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Chiavenato, I. (1999) Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Cumplimiento de objetivos
- Comportamiento organizacional
- Capacitación
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas.

### **2.4.3 RELACIÓN ESFUERZO – DESEMPEÑO**

La relación esfuerzo – desempeño es “la habilidad de la persona para brindar el esfuerzo apropiado”. En este sentido, la relación esfuerzo desempeño es la capacidad apropiada que dispone en individuo al desempeñar sus actividades a través de la dedicación al cargo.

No obstante, esta relación es importante en una organización ya que a medida que el trabajador se esfuerce por cumplir con sus funciones obtendrá mejores resultados de su desempeño. De Cenzo (2001, p. 104).

#### **2.4.4 ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Flórez (2001, p.244), plantea que: La administración del desempeño, se refiere al proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

#### **2.4.5 CAUSAS DEL DESEMPEÑO**

Lawler (2005, p.40) La gente necesita motivación y capacidad, los trabajadores altamente motivados no conseguirán resultados si carecen de las habilidades, experiencia y personalidad que necesita la organización. En forma similar la experiencia, conocimiento y habilidades no producirán grandes resultados si los empleados no tienen motivación.

Flórez (2001, p.345) Una de las fallas más frecuentes de los supervisores es que no proporcionan información suficiente acerca del trabajo realizado por las personas, de manera tal que estas no saben que es lo que se esperan de ellas. Si las personas hacen bien su trabajo, el supervisor no le dice nada: y si lo hace mal, tampoco se lo dice.

Con frecuencia las personas que trabajan bien reciben más y más trabajo, de manera tal que progresivamente van absorbiendo una mayor carga.

#### 2.4.6 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Stanton (2001, p.585), plantea: El análisis y la atención a las quejas de los clientes son una herramienta de evaluación que puede utilizar tanto las empresas lucrativas como las no lucrativas. El proceso de atención de quejas requiere llevar un control de la queja de clientes, como los resuelven los trabajadores y si la queja se atendió de manera bastante satisfactoria

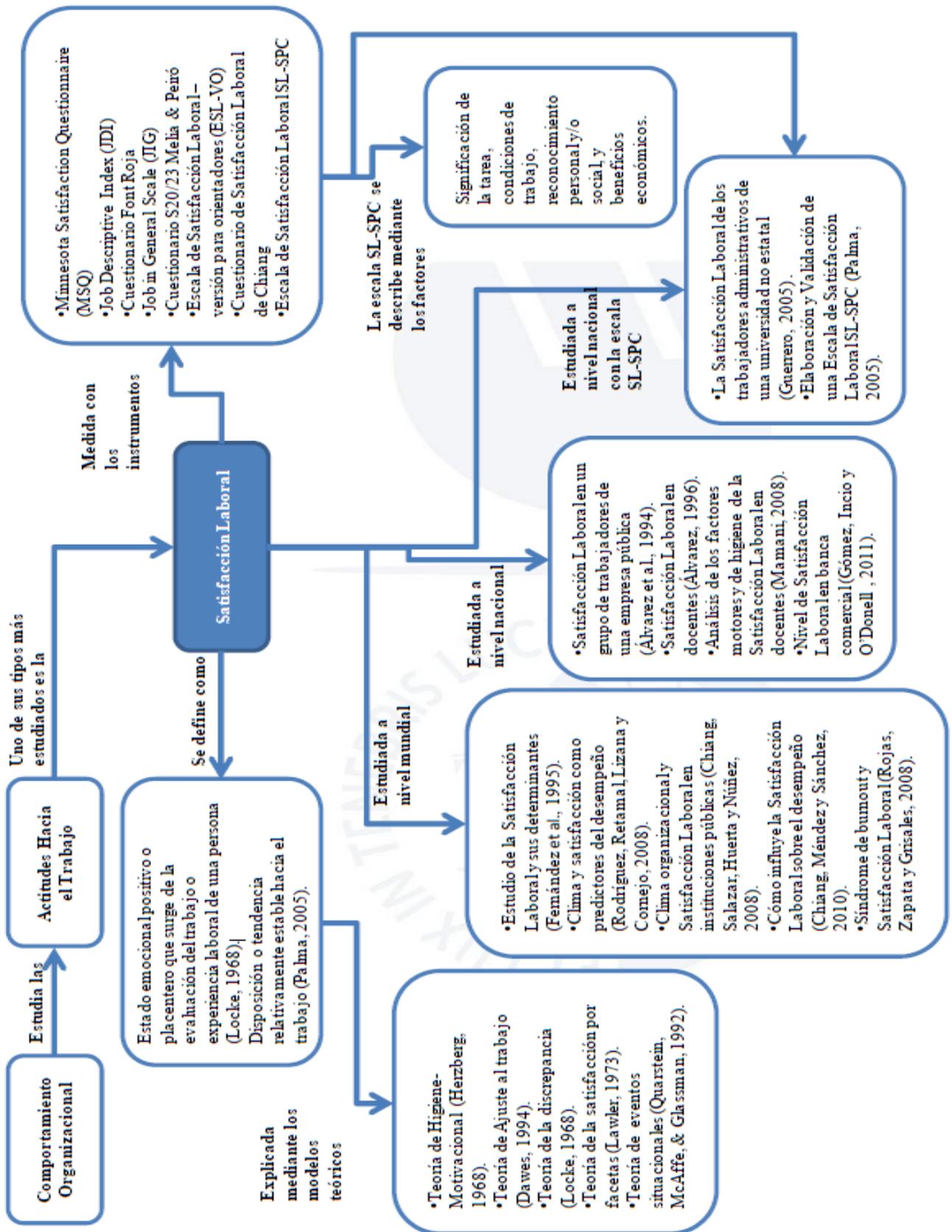
Stanton T. (2001), menciona que; En algunos casos la evaluación del desempeño sería mucho más fácil, si pudiera basarse en criterios cuantitativos. Los estándares serían absolutos y las desviaciones positivas o negativas estos podrían ser medios con precisión.

#### 2.3 LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, entorno, lugar en el que se desenvuelven día a día con base a su evaluación de estas. Por ejemplo en el trabajo los empleados insatisfechos. Hellriegel (2008).

La satisfacción laboral se refiere a la manera como se siente la persona en el trabajo involucrando aspectos como: Salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros, etc. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder al trabajo del trabajador. Flórez (2001, p.176). La satisfacción laboral se refiere a la percepción del individuo en su entidad, en cómo se siente, si esta le agrada o no de forma general, y también en ciertos aspectos de su centro de labores. Judge, T. ( 2009)

ESQUEMA 08  
SATISFACCION LABORAL



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

### 2.5.1 COMO SE MIDE LA SATISFACCION LABORAL

Los dos enfoques que se usan más son una calificación global o una calificación que es la suma de una serie de aspectos del empleo. El método de la calificación que es la suma de una serie de aspectos del empleo.

El método de la calificación global no consiste sino en pedir a las personas que respondan a una pregunta por ejemplo: tomando en cuenta toda ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo? Las personas responden a continuación poniendo un círculo alrededor de la opción que ellos consideran la más adecuada.

El otro método, la suma de los aspectos del empleo, es más complejo. Identifica los elementos medulares de un empleo y pide la opinión del empleado en cuanto a cada uno de ellos. Algunos de los factores típicos que se incluirán son: la índole del trabajo, la supervisión, el sueldo presente, la posibilidad de ascenso, y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se califican a partir de una escala estandarizada y se suman para llegar a una calificación global de la satisfacción laboral. Robbins (1994, p.180).

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

Para mejor reflejo de medición presentaremos en el presente trabajo el cuadro de calificación por parte del trabajador de satisfacción laboral.



**CUADRO 03**

**CUADRO DE VARIANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

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

FUENTE: cuadro de variantes de satisfacción laboral

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

## **2.5.2 FACTORES QUE CONDUCEN A LA SATISFACCIÓN LABORAL**

### **TRABAJO QUE REPRESENTA UN DESAFÍO PARA LA MENTE**

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente. Los empleados que no representan un desafío importante producen aburrimiento, pero el exceso de desafío produce frustración y sensación de fracaso. Ante un desafío moderado la mayor parte de los empleados se sienten complacidos y satisfechos. Robbins (1994, p.187)

### **LAS 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 sea la satisfacción. Robbins (1994, p.188).

### **LAS CONDICIONES ADECUADAS**

Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por conformidad personal como para realizar bien su trabajo; Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos.

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores del entorno no deben de ser extremos. La mayor parte de los empleados prefieren trabajar cerca a su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con instrumentos y equipos adecuados. Robbins (1994, p.188).

## LOS BUENOS COMPAÑEROS

Las personas obtienen algo más del trabajo que dinero a logros tangibles, en el caso de muchos empleados, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social; Por tanto no eres raro, que el hecho de tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral.

## 2. 6 COMO MANIFIESTAN INSATISFACCIÓN LOS EMPLEADOS

Los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, en el lugar de renunciar los empleados podrían quejarse, insubordinarse, robar bienes de la organización o evadir parte de sus responsabilidades laborales.

**ABANDONO.-** La conducta dirigida a salir de la organización; incluye la búsqueda de otro empleo y la renuncia.

**EXPRESION.-** El intento activo y constructivo por mejorar la situación. Incluye por sugerir mejoras, analizar problemas con los supervisores y algunas formas de actividad.

**LEALTAD.-** La espera pasiva pero optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante las críticas externas confiando que la organización “hará lo conveniente”.

**NEGLIGENCIA.-** La actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo y retraso crónico, disminución de esfuerzos y aumento de porcentaje de errores. Robbins (1994, p.193).

## 2.7 FACTORES QUE DETERMINAN LA SATISFACCIÓN

Si la cantidad que reciben como recompensa cumple con el estándar se sentirán satisfechas; si la cantidad se queda corta, las personas se sentirán

insatisfechas y trataran de hallar formas de incrementar esa cantidad. Lawler (2005, p.47, 48)

**INCENTIVOS.-** Tienen por objeto fomentar un desempeño superior, las comisiones, bonos y reparto de utilidades son formas de pagar incentivos, está vinculado al comportamiento y resultados importantes para mejora la productividad de la organización. Hellriegel (1994, p.448)

**REMUNERACIÓN.-** Nadie trabaja gratis, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre en cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre en cuando aporten para alcanzar sus objetivos de aquí se deriva el concepto de remuneración total. Hellriegel (1994, p.448).

**RECONOCIMIENTO.-** Toda persona si hace un bien necesita ser reconocido para que de esa manera pueda sentirse halagado y ala vez que realiza un buen trabajo lo cual es reconocido por su trabajo.

## 2.8 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción se clasifica como la sensación de placer o decepción, que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto, con las expectativas. “El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Kotler (1994, p.36).

La satisfacción es función del desempeño percibido de las expectativas, si el desempeño se queda corto ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho.

Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda muy satisfecho. Si el desempeño supera las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado. Kotler (1994, p.36).

La satisfacción es medida de diferente manera, desde cuestionarios detallados que llenan los clientes hasta contar el número de quejas recibidas de estos. Stanton (2001, p.36). Que el cliente quede satisfecho o no después de un servicio depende del desempeño en el momento de brindar el servicio en relación con las expectativas del cliente.

### **2.8.1 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**1.- El Rendimiento Percibido.-** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el “resultado” que el cliente “percibe” que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

**2.- Las Expectativas.-** Las expectativas son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones.

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

### **2.9 LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN**

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:

**INSATISFACCIÓN.-** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

**SATISFACCIÓN.-** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

**COMPLACENCIA.-** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

## 2.10 MARCO CONCEPTUAL

**Administrador.-** Persona encargada de llevar a niveles óptimos determinada organización. Persona que dirige a una cierta cantidad de personas dentro de una empresa u organización.

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

**Analista de créditos.-** Personas preparadas y capacitadas para determinar la probabilidad de que un prestatario será capaz de cumplir con sus obligaciones financieras y pagar un préstamo, a menudo lo hacen mediante la revisión de la historia financiera del prestatario y determinan si las condiciones del mismo es adecuada para un crédito.

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

**Cargo.-** Persona que tiene un empleo muy importante.

**Cliente.-** Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa.

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

**Compatibilidad de Intereses.-** Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales

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

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

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

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

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

**Hipótesis.-** Explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones

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

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

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

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

**Pago.-** Contraprestación del servicio realizado.

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

**Proceso.-** Un conjunto de acciones integradas y dirigidas hacia un fin. Una acción continua u operación o serie de cambios o tareas que ocurren de manera definida. La acción y el efecto de continuar de avanzar, en especial del tiempo.

**Procedimientos.-** Serie de pasos secuenciales relacionados entre sí que pueden usarse para enfrentar un problema estructurado.

**Promotores.-** Persona que promueve o promociona profesionalmente algo, referido al sector comercial. Los promotores son las personas que trabajan en campo en promoción de los servicios de a empresa que los contrata.

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

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

**Satisfacción.-** Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se a colmado un deseo o cubierto una necesidad.

**Servicio.-** La actividad o labor que realiza una persona natural o jurídica para atender una necesidad de la entidad, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminadas sus prestaciones. Está sujeta a evaluaciones

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

**Talento humano:** No sólo el esfuerzo o actividad humana están comprendidos en este grupo, sino también conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, etc.

**Trabajadores.-** Son las personas que con la edad mínima legal prestan sus servicios los cuales son retribuidos.

## 2.11 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

### 2.11.1 HIPÓTESIS GENERAL

El clima organizacional y desempeño laboral influyen directamente en la satisfacción de trabajadores y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015.

### **2.11.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1.- Los factores de clima organizacional inciden en la satisfacción de trabajadores y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015.

2.- Los factores de desempeño laboral inciden directamente en la satisfacción de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015.

## **2.12 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

### **2.12.1. VARIABLES DE LA HIPÓTESIS GENERAL**

**Variable Independiente:** Clima Organizacional

**Variable Dependiente:** Desempeño Laboral

### **2.12.2. VARIABLES DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

#### **Hipótesis Específica 1**

**Variable Independiente:** Factores del Clima Organizacional

**Variable Dependiente:** Factores del Satisfacción Laboral.

#### **Hipótesis Específica 2**

**Variable Independiente:** Factores del Desempeño Laboral

**Variable Dependiente:** Factores del Satisfacción Laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODOS Y MATERIALES**

#### **3.1 METODO**

Para la realización del presente trabajo de investigación se aplicó el enfoque cuantitativo, y como diseño de investigación se utilizó el no experimental, ya que en este tipo de investigación consiste en observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente hacer su análisis.

La metodología que se empleó para efectuar la recolección de datos, fue la información documental, sistematización y presentación. Los métodos que se emplearon en el presente proyecto de investigación son:

##### **3.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO**

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir describen, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández, Fernández & Baptista, 1999). Este método sirvió para elaborar el marco teórico de la investigación.

### **3.1.2 MÉTODO ANALÍTICO**

Este método permite un análisis detallado de las características de estudio planteadas en la investigación, lo cual permitirá describir, examinar e interpretar los resultados. También es analítica porque pone a prueba una hipótesis, correlativa y explicativa, ya que busca un nuevo conocimiento en base a un problema determinado y explicar la dependencia entre variables determinadas, que en este caso es el determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores.

### **3.1.3 METODO DESCRIPTIVO**

Se lleva a cabo recogiendo las informaciones sobre situaciones o hechos actuales con el objeto de examinarlos, describirlos y con ello determinar su influencia y así, analizar los datos, coeficientes. (Hernández, Fernández & Baptista, 1999). Se aplicará este método para describir y analizar el clima laboral en la satisfacción laboral de la Cooperativa Cabanillas Mañazo.

### **3.1.4 METODO DE LA OBSERVACION**

Es un método de investigación empírica que consiste en la percepción dirigida a la obtención de información sobre los objetos y fenómenos de la realidad, este método identifica, caracteriza y registra las variables de investigación tal como se presentan. Palomino (2003).

### **3.1.5 METODO SINTETICO**

Este método sirvió para establecer la revisión de literatura de la investigación.

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

Para la obtención de resultados en esta investigación, se realizó la aplicación de dos tipos de encuestas a los trabajadores y socios de la Cooperativa Cabanillas Mañazo. Las encuestas pretenden determinar aspectos sumamente

importantes, donde se midió clima organizacional, satisfacción laboral y satisfacción del cliente. Tenemos los siguientes:

### **3.2.1 OBSERVACIÓN DIRECTA.**

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

### **3.2.2 TÉCNICA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Se realizó el método del análisis documental y el de encuesta exploratorias a los miembros de la cooperativa, para conocer su opinión sobre aspectos relacionados con satisfacción laboral y clima organizacional.

### **3.2.3 ENCUESTA**

Para la obtención de resultados en esta investigación se realizó la aplicación de dos tipos de encuestas a los colaboradores de la cooperativa y a los socios de la misma, para conocer el clima organizacional, desempeño laboral y satisfacción.

## **3.3 TÉCNICA PARA PROCESAMIENTO DE DATOS**

### **3.3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Para el análisis, la información obtenida, fue procesada utilizando la estadística descriptiva, ya que los datos recopilados en las encuestas fueron tabulados y presentados en varios cuadros estadísticos y son analizados cada uno de ellos. Este análisis de interpretación nos permitió determinar mediante el uso de

encuestas el nivel de clima laboral, el grado de satisfacción tanto del personal que labora en la cooperativa, también se aplica este mismo criterio a aquellos socios captados indistintamente en la oficina.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. POBLACION**

#### **3.4.2. CON RESPECTO AL PERSONAL.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo cuenta con un total de 14 trabajadores los cuales están en contacto con los clientes.

#### **3.4.3. CON RESPECTO AL CLIENTE.**

En cuanto a los clientes serán procesadas 25 encuestas.

#### **3.4.4. MUESTRA.**

#### **3.4.1. CON RESPECTO AL PERSONAL.**

Este apartado es importante ya que este representa el 100% del total de trabajadores de la cooperativa. Al aplicar la encuesta a todo el personal, el margen de error es 0%, por lo mismo el nivel de confianza es de 100%.

#### **3.4.2. CON RESPECTO AL CLIENTE.**

En cuanto a los clientes fueron procesadas las 25 encuestas ya que solo a este número se realizó la encuesta.

### **3.5. MATERIALES**

Se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento un cuestionario.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se exponen los resultados de la investigación como producto del análisis y la aplicación de los métodos y técnicas correspondientes, para confirmar o rectificar las hipótesis formuladas en la investigación.

#### **4.1. OBJETIVO ESPECIFICO 01:**

**IDENTIFICAR LOS FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CABANILLAS MAÑAZO 2015.**

Los factores de clima organizacional que inciden en la satisfacción de trabajadores y clientes son:

1. Liderazgo.
2. Comunicación.
3. Motivación.
4. Toma de decisiones.

Los cuatro factores se desarrollaron de la siguiente manera:

4.1.1 LIDERAZGO

CUADRO 04

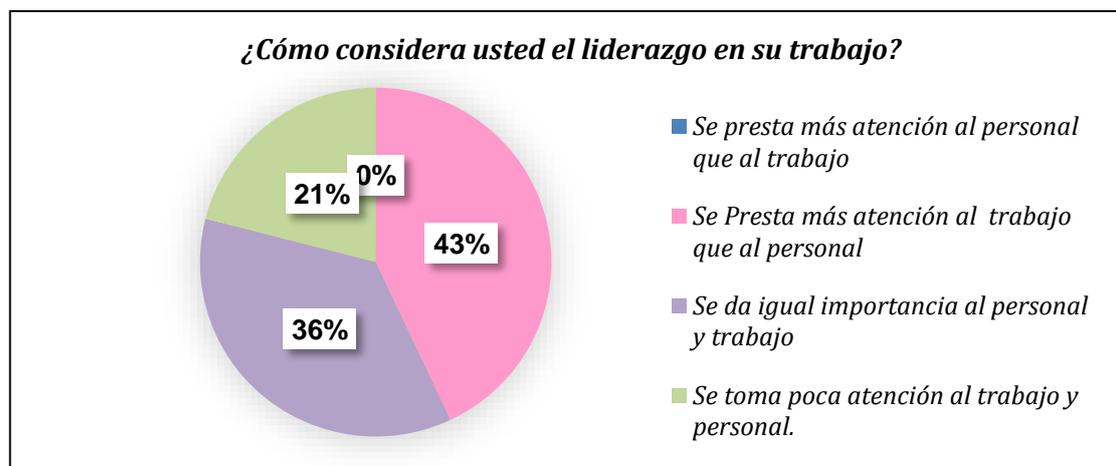
CALIFICACION DEL LIDERAZGO

¿Cómo considera usted el liderazgo en su trabajo?		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se presta más atención al personal que al trabajo	0	0%
Se presta más atención al trabajo que al personal	6	43%
Se da igual importancia al personal y trabajo	5	36%
Se toma poca atención al trabajo y personal.	3	21%
Total	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

GRAFICO N° 01

CALIFICACION DEL LIDERAZGO



Fuente: Cuadro 04

**Análisis e Interpretación.-** Según el cuadro 04 y el gráfico 01, muestra que el 43% de trabajadores encuestados de la cooperativa, perciben que el liderazgo que prevalece en su trabajo, se caracteriza porque se presta más atención al trabajo y menos al trabajador, el 36% que se da igual importancia al trabajo y al trabajador, un 21% percibe que se brinda menos atención al trabajador como al trabajo y un 0% indica que importa el trabajador más que el trabajo.

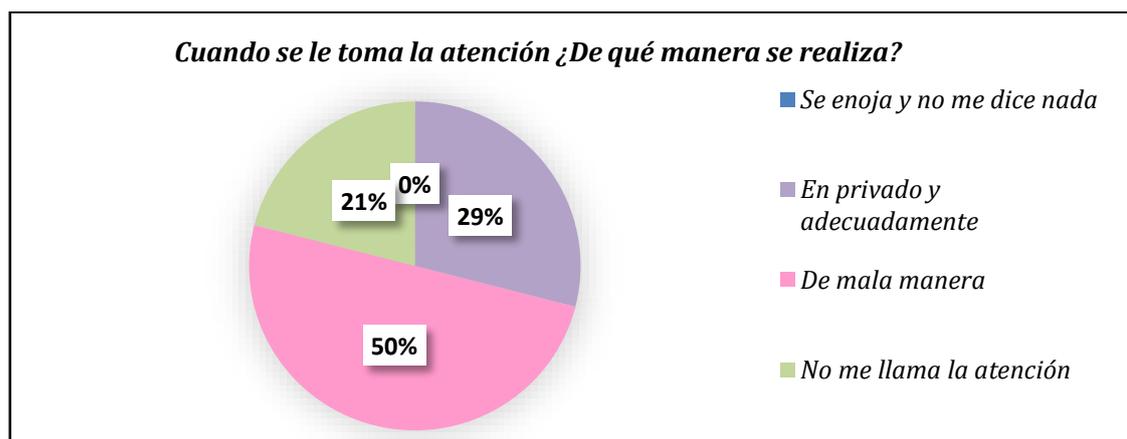
Según Chiavenato, 2011. “La responsabilidad de un líder dentro de la empresa es promover el espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización, motiva y fomenta valores realizando un trabajo en equipo que se reflejara en el cumplimiento de los objetivos”. En este sentido el líder debe de crear un ambiente agradable, donde los trabajadores se sientan satisfechos.

**CUADRO 05**  
LIDERAZGO EN LA TOMA DE ATENCION

<i>Quando se le toma la atención ¿De qué manera lo hacen?</i>		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se enoja y no me dice nada	0	0%
En privado y adecuadamente	4	29%
De mala manera	7	50%
No me llama la atención	3	21%
Total	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 02**  
LIDERAZGO EN LA TOMA DE ATENCION



Fuente: Resultados del cuadro 05.

**Análisis e interpretación.-** Según En el cuadro 05 y Grafico 02 muestra que el 50% de trabajadores siente que cuando hacen algo malo o se equivocan el administrador les llama la atención de mala manera, mientras que el 21% de

trabajadores de la cooperativa indican que, lo hacen de la manera adecuada, el 29% de trabajadores indica que no se les llama la atención.

Según Stoner (1989). “Para trabajar en ambientes sumamente adecuados, el empleado debe de percibir que existe igualdad, por lo que los directivos deberán de actuar con neutralidad sin ningún favoritismo alguno para no generar desigualdad entre compañeros de trabajo”. En ese entender podemos afirmar que el actuar del administrador es incorrecto por desigualdad.

**CUADRO 06**

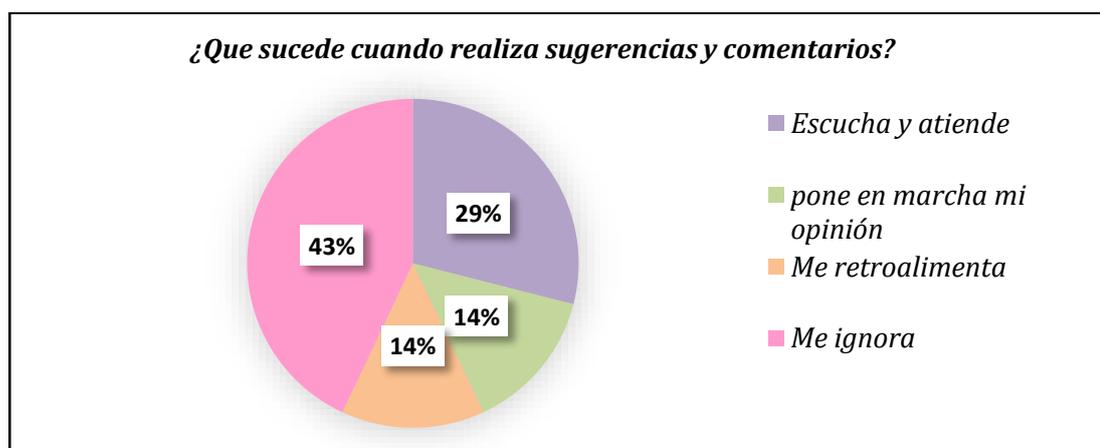
LIDERAZGO EN ACEPTACION DE PROPUESTAS

<i>¿Qué sucede cuando realiza sugerencias y comentarios?</i>		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Escucha y atiende	4	29%
pone en marcha mi opinión	2	14%
Me retroalimenta	2	14%
Me ignora	6	43%
Total	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 03**

LIDERAZGO EN ACEPTACION DE PROPUESTAS



Fuente: Resultados del cuadro 06.

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 06 y Grafico 03 se tiene que el 29% de trabajadores indican que cuando dan sugerencias y comentarios el

administrador los escucha y atiende, el 43% indica que se le ignora, el 14% señala que se pone en marcha su opinión y 14% señala que lo retroalimenta.

Según Chiavenato, 2011. “La responsabilidad de un líder dentro de la empresa es promover el espíritu de liderazgo en los niveles de la organización, motiva y fomenta valores con trabajo en equipo que se reflejara en los objetivos. En ese sentido el líder de la cooperativa debe de crear un ambiente agradable en el cual los trabajadores se puedan sentir cómodos, tomándose en cuenta las sugerencias y aportes de los trabajadores para mejorar la calidad de trabajo.

#### 4.1.2 COMUNICACIÓN

**CUADRO 07**

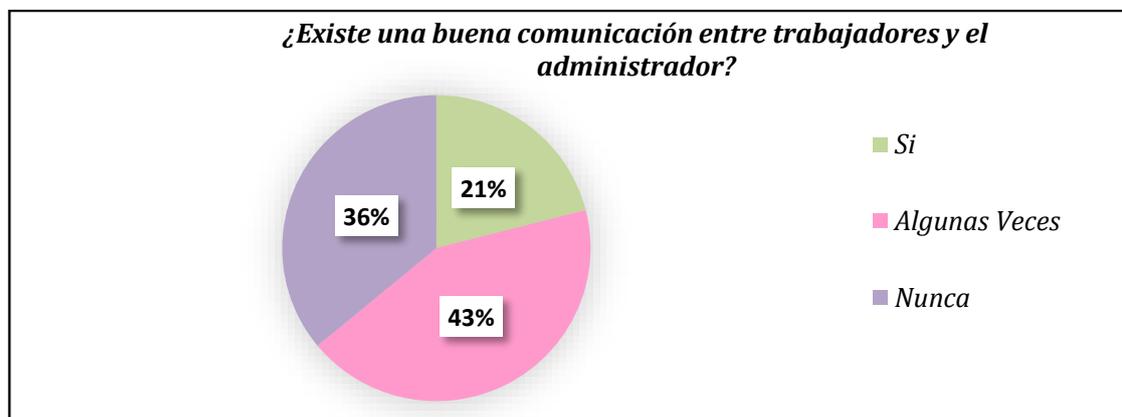
**COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES Y ADMINISTRADOR**

<b>¿Existe una buena comunicación entre trabajadores y el administrador?</b>		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
si	3	21%
Algunas veces	6	43%
Nunca	5	36%
Total	14	100

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 04**

**COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES Y ADMINISTRADOR**



Fuente: Resultados del cuadro 07.

**Análisis e Interpretación.-** El cuadro 07 y grafico 04 muestra que el 21% de los trabajadores considera que existe comunicación efectiva entre trabajador y administrador, Mientras que el 43% considera que algunas veces existe una comunicación efectiva, El otro 36% de encuestados considera que nunca existe una comunicación efectiva.

Chiavenato, (2004) Para mejorar la comunicación primero deben mejorar los mensajes, en segundo lugar deben de tratar de entender lo que las otras personas le están tratando de comunicar. La comunicación como proceso ligado al que hacer de las organizaciones juega un papel fundamental en la interacción de las instituciones con su entorno, tanto laboral, constituyendo la base de funciones directivas, y unifica la actividad de la organización.

Según la respuesta la comunicación es también un factor en el cual se debe de trabajar para poder no solo llegar a los objetivos sino que también estrechar lazos de compañerismo, recordando que si no existe una buena comunicación no existirá una buena emisión de mensaje y recepción lo cual genera dificultades para lograr los objetivos y además la desconfianza para poder brindar opiniones o críticas constructivas.

### CUADRO 08

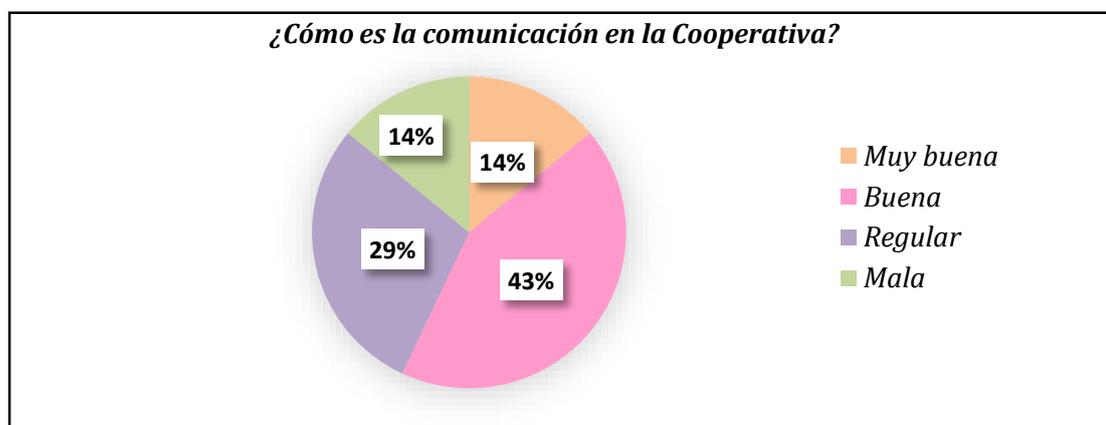
#### COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO

¿Cómo es la comunicación en la Cooperativa?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	2	14%
Buena	6	43%
Regular	4	29%
Mala	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

## GRAFICO 05

## COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO



Fuente: Resultados del cuadro 08.

**Análisis e Interpretación.-** El cuadro 08 y gráfico 05 según la encuesta nos indica que el 14% de trabajadores de la Coopac Cabanillas Mañazo, Señala que hay muy buena comunicación en su trabajo, Es decir dentro de la cooperativa. El 43% indica que existe buena comunicación entre trabajadores o compañeros, mientras que el 29% señala que la comunicación es regular, 14% de los trabajadores encuestados refieren que existe una comunicación mala.

Según Chiavenato (2001), Indica que la comunicación constituye la base de las funciones gerenciales, es el medio que unifica la actividad de la organización. La comunicación influye de manera sustancial en el ciclo directivo en la planificación, organización, liderazgo y control.

La comunicación constituye un proceso fundamental en toda organización y si no existe una buena comunicación no se podría llegar al logro de los objetivos de la cooperativa ya que es fundamental comunicar, expresar e indicar lo que se quiere lograr de manera clara y objetiva haciendo uso de una buena comunicación escrita, oral o no verbal.

Como se refirió anteriormente en la investigación sin una buena comunicación no se podrá obtener una adecuada información por parte del administrador para poder mejorar y de esa manera poder desarrollar un ámbito de confianza y seguridad para el trabajador. Comunicación que se debe de dar de manera viceversa para una buena emisión y recepción del mensaje.

**4.1.3. MOTIVACION**

**CUADRO 09**

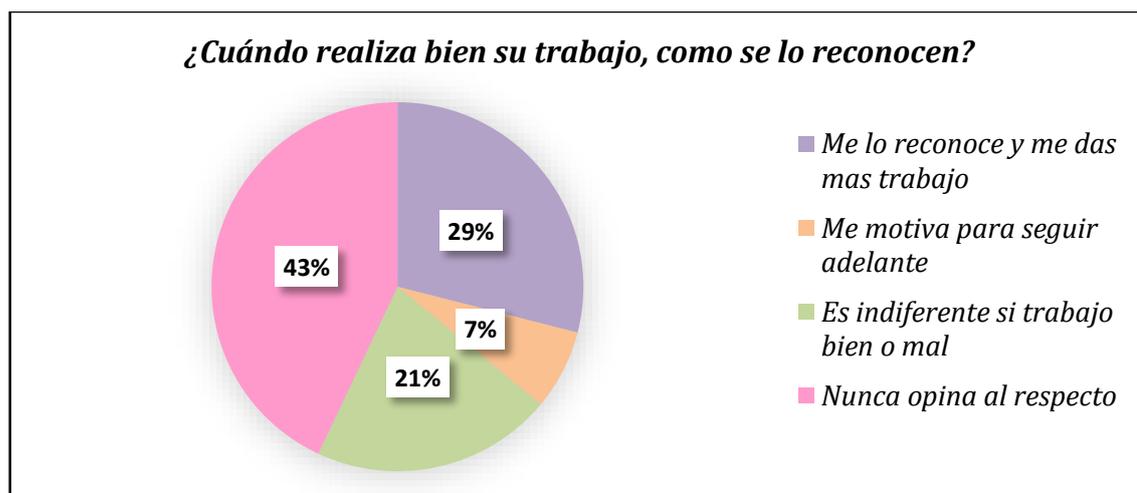
**MOTIVACIÓN AL TRABAJADOR**

<b>¿Cuándo realiza bien su trabajo, como se lo reconocen?</b>		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Me lo reconoce y me da más trabajo	4	29%
Me motiva para seguir adelante	1	7%
Es indiferente, si trabajo bien o mal	3	21%
Nunca opina al respecto	6	43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO N° 6**

**MOTIVACIÓN AL TRABAJADOR**



Fuente: Resultados del cuadro 09.

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 09 y grafico 06 se muestra que el 43% de trabajadores perciben que cuando hacen su trabajo, el administrador

no opina nada. El 21% percibe que su jefe es indiferente si trabaja bien o no, y el otro 7% que se siente motivado y el 29% percibe que lo reconoce siempre y le da más trabajo.

Stoner, (1996). Indica que la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye el grado de compromiso de la persona. Hellriegel, (2008) señala que la presencia de factores de motivación hace que los empleados se sientan emocionados por su trabajo y que adopte sentimientos positivos. Si hay un factor que mueva a las personas a ilusionarse con lo que hacen es el detectar que las personas de las que dependen reconocen su esfuerzo y los estiman lo cual se debe de poner en practicar en la cooperativa.

Partiendo de la premisa de Stoner, si deseamos que los trabajadores se comprometan con la cooperativa necesitamos incentivarlos para que no solo se sientan comprometidos, sino que también contemos con esas ganas de trabajar. Aplicando el pensamiento de Hellriegel, es necesario una emoción un sentimiento por parte del trabajador lo cual según la respuesta de los trabajadores de la cooperativa no se está trabajando adecuadamente, puesto que no reciben esa motivación.

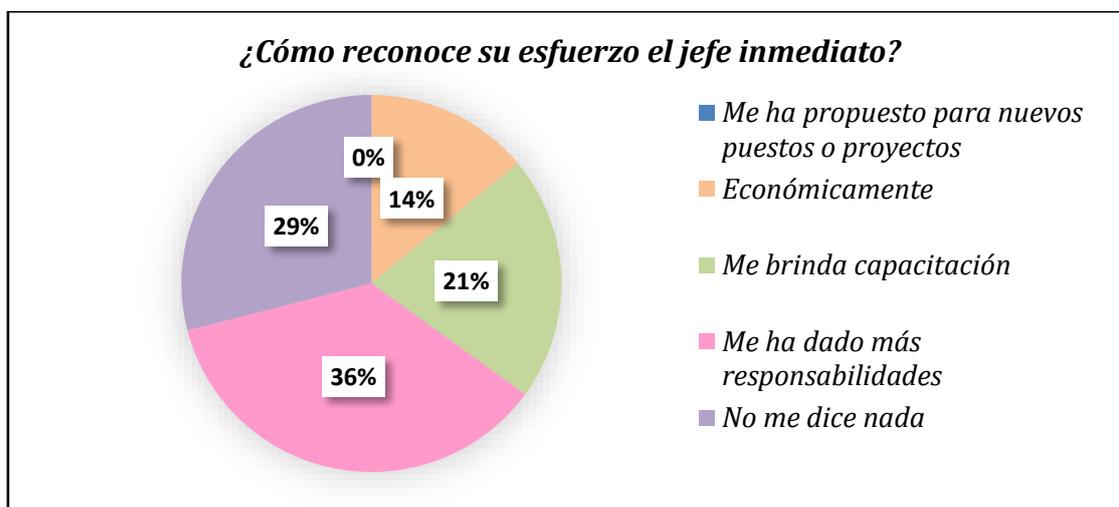
**CUADRO 10**  
**MOTIVACIÓN PARA EL ESFUERZO**

<b>¿Cómo reconocen su esfuerzo en la Cooperativa?</b>		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Me ha propuesto para nuevos puestos o proyectos	0	0%
Económicamente	2	14%
Me brinda capacitación	3	21%
Me ha dado más responsabilidades	5	36%
No me dice nada	4	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

## GRAFICO 07

## MOTIVACIÓN PARA EL ESFUERZO



Fuente: Resultados del cuadro 10.

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 10 y grafico 07 muestra que el 29% de trabajadores indican que el administrador no reconoce su esfuerzo, el 21% que se les reconoce con capacitación, 36% indica que su esfuerzo es reconocido con más trabajo y el 14% que se les reconoce económicamente.

Según Día de Santos, 1996 “La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. En ese sentido la motivación mejorara la comunicación, la toma de decisiones, la productividad, la eficiencia, creatividad, trabajo en equipo y responsabilidad además de generar un mayor compromiso hacia la institución.

Un trabajador motivado siempre dará buenos resultados para la cooperativa puesto que realizara su trabajo con mayor compromiso, entusiasmo y esfuerzo por una retribución ya sea económica o reconocimiento. Sim embargo un trabajador no motivado tiende a tener menos posibilidades de poder realizar óptimamente su trabajo, pero la retribución esperada no es tener más trabajo.

**CUADRO 11**

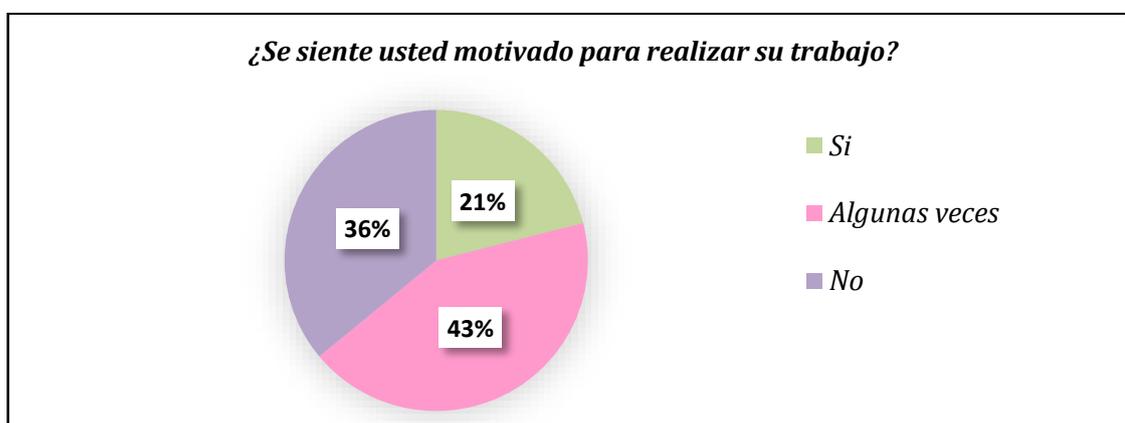
**MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR**

<b>¿Se siente usted motivado para realizar su trabajo?</b>		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	21%
Algunas veces	6	43%
No	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 08**

**MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR**



Fuente: Resultados del cuadro 11

Análisis e Interpretación.- En el cuadro 11 y grafico 08 se puede apreciar que el 43% de los trabajadores indican que algunas veces se sienten motivados, mientras que el otro 43% indican que no se sienten motivados. El 21% indica que si se siente motivado.

La motivación se define como la voluntad para ejercer un gran esfuerzo para alcanzar las metas dela organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Robbins S. (1994). Por ello la motivación genera mayor compromiso dentro de los trabajadores lo cual dentro de la cooperativa no se desarrolla adecuadamente.

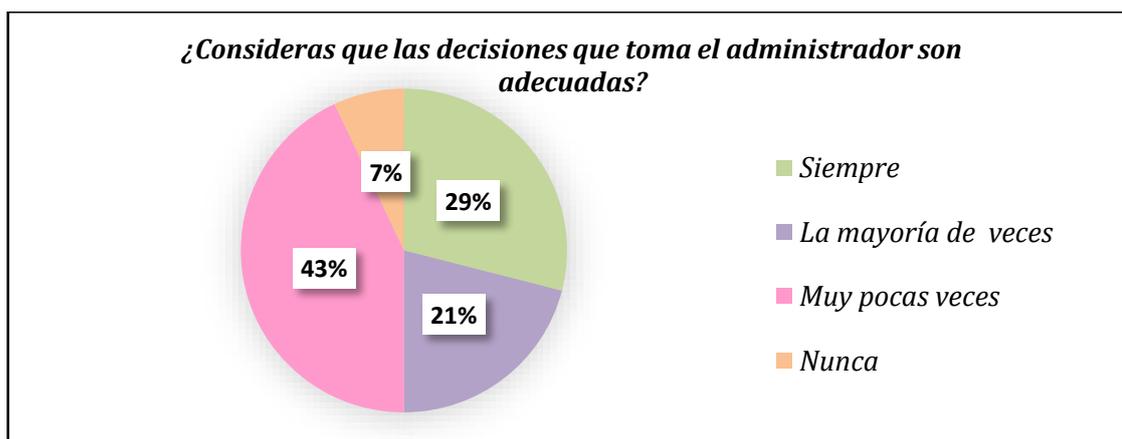
4.1.4. TOMA DE DECISIONES

**CUADRO 12**  
DECISIONES DEL ADMINISTRADOR

¿Consideras que las decisiones que toma el administrador son adecuadas?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	29%
La mayoría de veces	3	21%
Muy pocas veces	6	43%
Nunca	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 09**  
DECISIONES DEL ADMINISTRADOR



Fuente: Resultados del cuadro 12

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 12 y grafico 09 se aprecia que 43% de trabajadores indica que las decisiones que toma el administrador muy pocas veces son adecuadas, 29% indica que son adecuadas, el 21% considera que la mayoría de veces son adecuadas y 7% que nunca son adecuadas.

Del cuadro anterior se puede deducir que el personal no participa en la toma de alguna decisión y no se sienten a gusto con las decisiones que toma el administrador, que es el personaje que tiene el papel de líder dentro de la cooperativa.

**CUADRO 13**  
DECISIÓN DEL TRABAJADOR

¿Dejaría usted su trabajo, si le ofrecen el mismo puesto con mejores beneficios en otra cooperativa?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57%
Lo pensaría	4	29%
No	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 10**  
DECISIÓN DEL TRABAJADOR



Fuente: Resultados del cuadro 13

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 13 y grafico 10 muestran que el 57% de trabajadores encuestados se retiraría de la empresa, porcentaje alarmante. El 29% indica que pensaría si se iría o no. Mientras que un 14% de los encuestados refiere que; se quedaría en la empresa en su puesto.

Se deduce según la respuesta de los encuestados, aplicado el método descriptivo, que no existe en la empresa comodidad, lealtad y fidelidad, el trabajador no percibe un clima organizacional adecuado para quedarse en la empresa y que el personal se siente insatisfecho en su centro laboral lo cual repercutirá en el desempeño laboral y por ende en la satisfacción del cliente.

En cuanto a esta interrogante en la encuesta se abarca muchísimos aspectos como: Fidelidad, entorno, comunicación, sentimientos, motivación, liderazgo, motivación entre otros. Puesto que es una pregunta directa y ala ves alarmante con las respuestas que dan los encuestados ya que un total de ocho trabajadores están dispuestos a dejar la empresa por otro puesto similar.

Lo que indica claramente que lealtad y fidelidad no hay por parte del trabajador hacia la cooperativa y un indicador claro de que el liderazgo dentro de la cooperativa no se está desarrollando adecuadamente.

#### 4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 02

#### DETERMINAR LOS FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CABANILLAS MAÑAZO 2015

Los factores del desempeño laboral que influyen en la satisfacción son los siguientes:

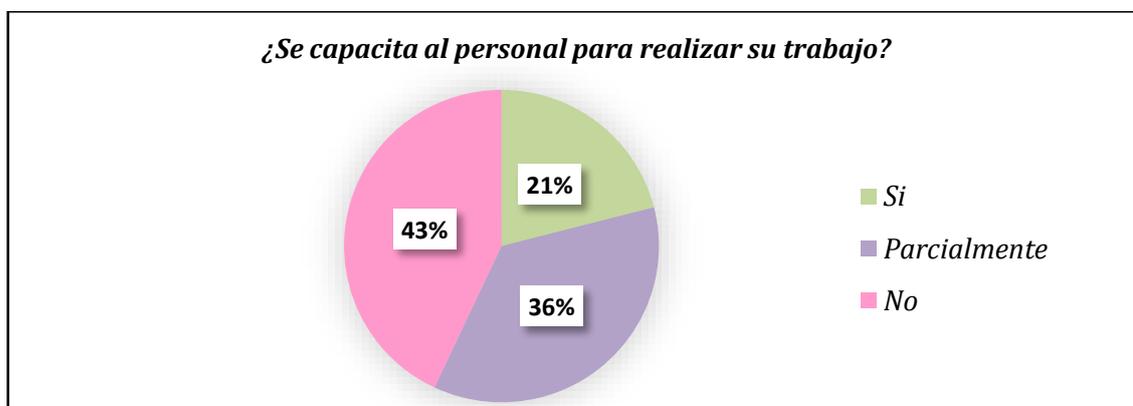
##### 4.2.1 CAPACIDAD

**CUADRO 14**  
**CAPACITACIONES**

<b>¿Se capacita al personal para realizar su trabajo?</b>		
<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	21%
Parcialmente	5	36%
No	6	43%
Total	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 11**  
CAPACITACION



Fuente: Cuadro 14

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 14 y grafico 11 se muestra que en un 43% de encuestados indica que no recibieron capacitación para realizar su trabajo. Mientras que el 36% se siente capacitado parcialmente ni muy y el 21% de trabajadores indica que si se siente capacitado para realizar su labor.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Robbins, (1998) considera que la capacidad del trabajador es donde se mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajador; Abarca los principios, conceptos, las técnicas, etc. Una simple capacitación es lo que se suele dar al inicio que no es suficiente por lo cual se debe de estar en constante capacitación.

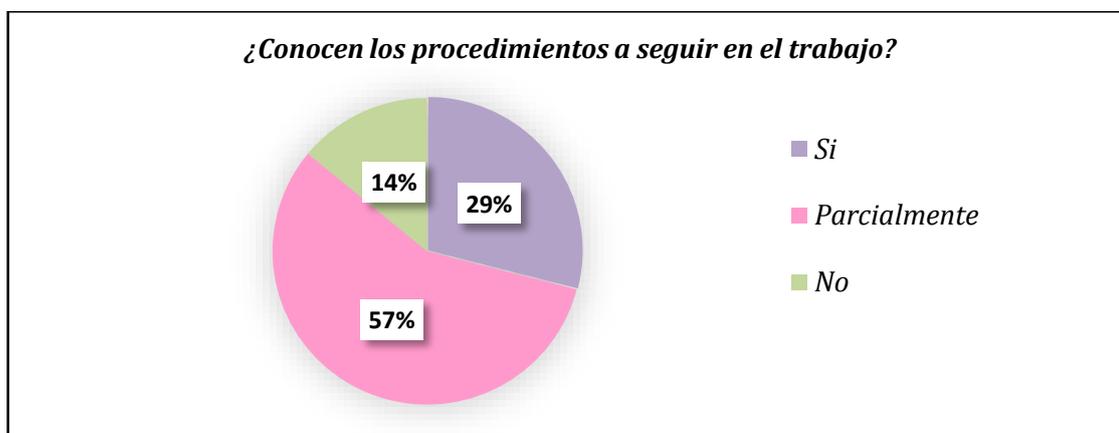
**CUADRO 15**  
CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

<b>¿Conoce Usted los procedimientos a seguir en el trabajo?</b>		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	29%
Parcialmente	8	57%
No	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2017

**GRAFICO 12**

**CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS**



Fuente: Cuadro 15

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 15 y grafico 12 nos muestra que el 29% de trabajadores indica que si conoce los procedimientos que existe y amerita su trabajo. El 57% indica que conoce parcialmente el procedimiento de su trabajo, mientras que el 14% señalan que no conocen los procedimientos que existen en su trabajo, Lo que indica que no están capacitados.

Las respuestas complementan la pregunta anterior, al no estar capacitados no conocen los procedimientos correctos a seguir en el desarrollo de su trabajo y mucho menos podrían quizá suplir en funciones a otro compañero si no pudiese asistir por lo cual es necesario las capacitaciones.

**CUADRO 16**

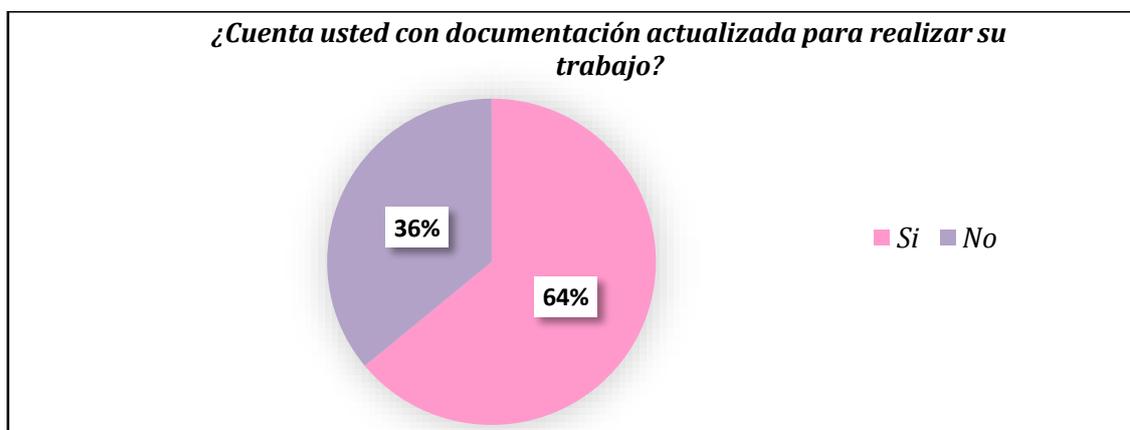
**DOCUMENTACIÓN**

<b>¿Se cuenta con documentación actualizada para realizar el trabajo?</b>		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	64%
No	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 13**

**DOCUMENTACIÓN**



Fuente: Cuadro N° 16

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 16 y grafico 13 se infiere que el 75% de trabajadores encuestados señalan que si cuenta con documentación actualizada para realizar su labor. El 25% de trabajadores indica que no cuenta con documentación actualizada para realizar su labor en los distintos procesos de la cooperativa y aun así cumple con su trabajo.

Según Robbins, (1998). Un trabajador puede trabajar a pesar de falta de documentos pero su trabajo será ineficiente por que no será desarrollado adecuadamente generándole percances y pendientes en el trabajo.

**CUADRO 17**

**CAPACIDAD CALIFICADA POR EL SOCIO**

<b>¿Cómo califica el conocimiento de las labores del personal de la Cooperativa?</b>		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bien	16	64%
Regular	8	32%
Malo	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 14**

**CAPACIDAD CALIFICADA POR EL CLIENTE**



Fuente: Cuadro 17

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 17 y grafico 14 se denota que el 64% de los clientes consideran que los trabajadores conocen bien sus funciones. El 32% de los clientes perciben que; el conocimiento de sus funciones por parte de los trabajadores es regular y el 4% de clientes indica que es malo.

La respuesta de los clientes es antagónica a las respuestas de los trabajadores, sin embargo es favorable a la cooperativa por la confianza generada ya que así podrá seguir captando socios en sus distintas modalidades de crédito a pesar que no se cumplan muchos aspectos.

**4.2.2 ACTITUD DEL TRABAJADOR**

**CUADRO 18**

**ACTITUD EN ATENDER AL SOCIO**

<b>¿Presentaría usted un reclamo en la Cooperativa por la actitud de un trabajador?</b>		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	24%
Indeciso por tiempo y otros	18	72%
No	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 15**

**ACTITUD EN ATENDER AL SOCIO**



Fuente: cuadro 18

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 18 y grafico 15 nos muestra una situación alarmante en cuanto al cliente. De los 25 clientes encuestados el 24% desea poner su reclamo, el 72% no lo hace por falta de tiempo demora u otras situaciones, y un 4% si lo haría por la actitud del trabajador al atenderlo. Una situación alarmante, existe la frase en toda empresa que “El cliente siempre tiene la razón”.

Lo cual se debe de aplicar en la cooperativa para no generar reclamos o evitar ellos para mantener la confianza del cliente.

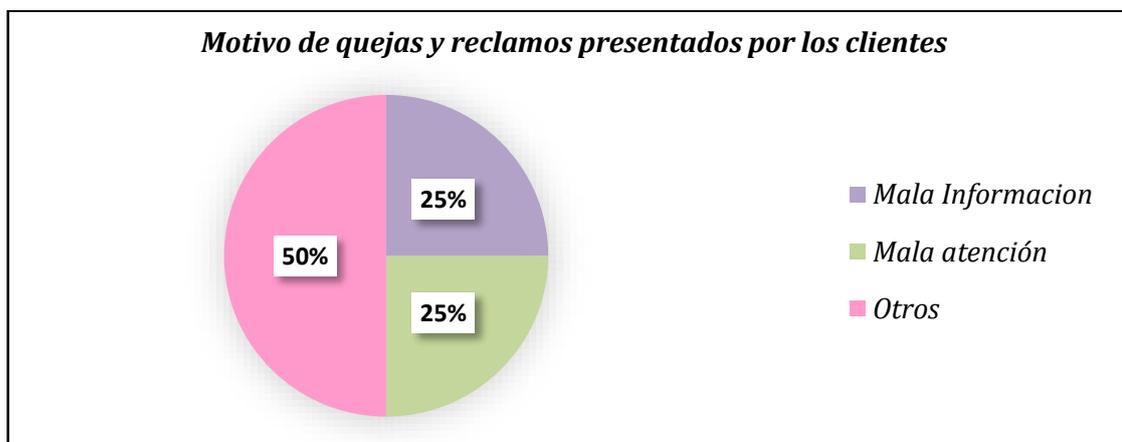
**CUADRO 19**

**MOTIVO DE QUEJAS Y RECLAMOS**

Motivo de quejas y reclamos presentado por los clientes		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala información	2	25%
Mala atención	2	25%
otros	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Libro de Reclamos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo

**GRAFICO 16**  
MOTIVO DE QUEJAS Y RECLAMOS



Fuente: Cuadro 19

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 19 y grafico 16 se muestra que el motivo de quejas y reclamos en un 25% es mala información por parte del trabajador ya que la cooperativa ofrece variedad de servicios. El 25% de reclamos o quejas es por mala atención del trabajador. Mientras que el 50% es por otros motivos que mencionare brevemente. Local, Horario de atención y falta de sistema. Según Indecopi los reclamos en las empresas que brindan un servicio siempre tienen que ver con los servicios prestados por la información que se brinda.

**4.2.3 ACTITUD PERCIBIDA POR EL CLIENTE**

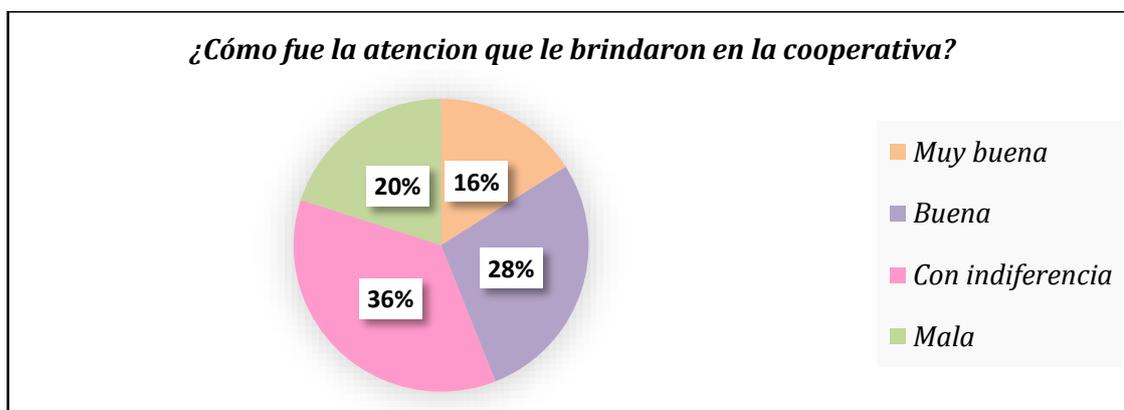
**CUADRO 20**  
ACTITUD DEL TRABAJADOR

<b>¿Cómo fue la atención que le brindaron en la cooperativa?</b>		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	16%
Buena	7	28%
Con indiferencia	9	36%
Mala	5	20%
Total	25	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 17**

**ACTITUD DEL TRABAJADOR**



Fuente: Cuadro 20

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 20 y grafico 17 indican que el 16% de clientes atendidos en la cooperativa refieren que la atención es muy buena, mientras que el 28% solo indica que es buena. El 36% una suma alarmante indican que fueron tratados con indiferencia y el 20% indica que se les trato mal al solicitar información o un servicio en las oficinas de la cooperativa en la sede de Cabanillas.

Suficientes motivos para poder presentar un reclamo y reflejo de su clima organizacional de la cooperativa y desempeño de los trabajadores, puesto que indica que los trabajadores están en baja en su atención.

**4.2.4 ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES**

**CUADRO 21**

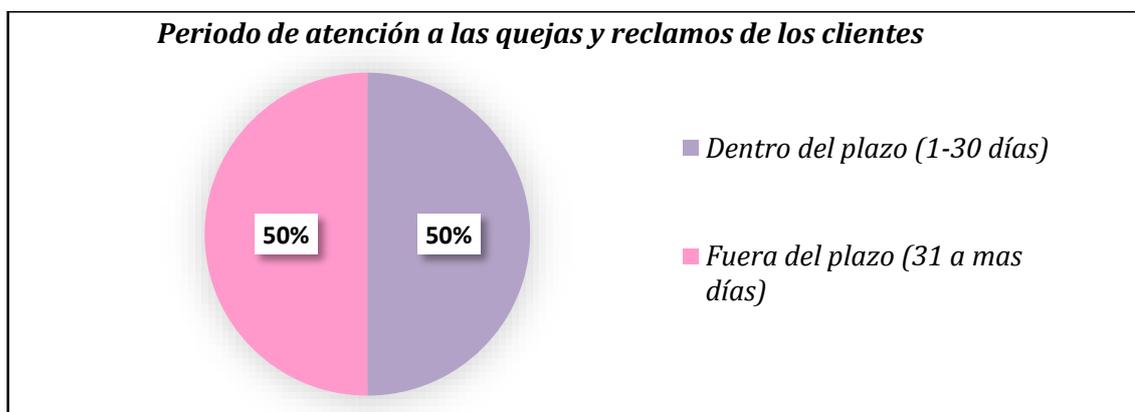
**PERIODO DE ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS**

<b>Periodo de atención a las quejas y reclamos de los clientes</b>		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Dentro del plazo (1-30 días)	4	50%
Fuera del plazo (31 a más días)	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Libro de Reclamos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo

**GRAFICO 18**

**PERIODO DE ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS**



Fuente: Cuadro N° 21

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 21 y grafico 18 indica que el 50% de las quejas y reclamos fueron solucionados dentro del plazo, el otro 50% no. Las quejas y reclamos según INDECOPI una vez llenado el formulario de reclamo en contra del personal en el libro de reclamaciones, el usuario o cliente debe de esperar su respuesta inmediata del administrador y este reclamo debe de ser resuelto en un plazo no mayor a los 30 días hábiles y si sobre pasa el tiempo se debe de comunicar al socio.

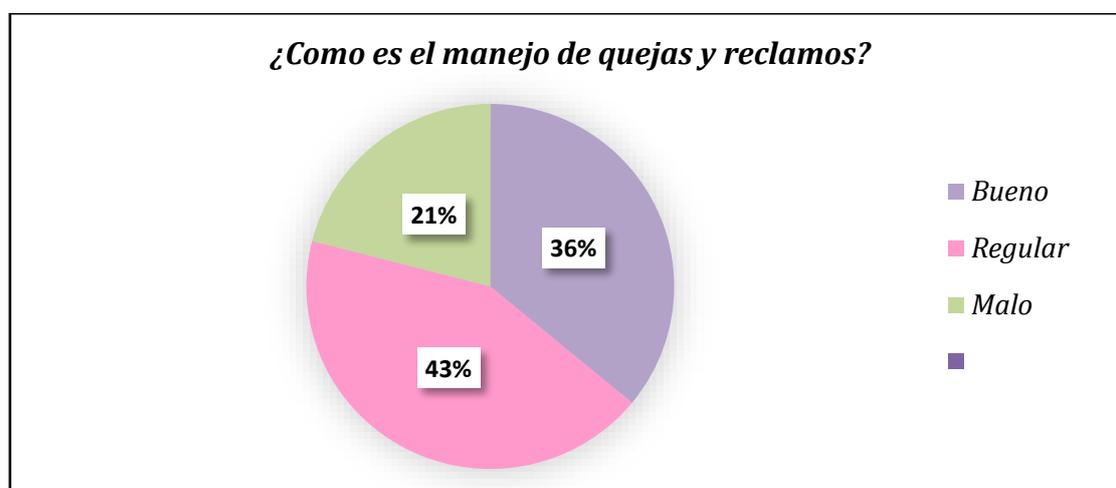
Este punto se hace más crítico cuando se trata de moras y otros por ello se debe de conocer muy bien el reglamento de cooperativas.

**CUADRO 22**

**MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS**

<b>¿Cómo es el manejo de quejas y reclamos?</b>		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	5	36%
Regular	6	43%
Malo	3	21%
Total	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO N° 19****MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS**

Fuente: Cuadro 22

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 22 y grafico 19 muestran que el 36% indican que el manejo de quejas y reclamos es bueno, mientras que 43% de los socios refiere que es regular. El 21% señalan que es malo. Como ya indicamos en el cuadro N° 18 el procedimiento de las quejas y reclamos tienen un orden sin embargo en la cooperativa de acuerdo a sus políticas internas se debe de generar por ejemplo un mecanismo o solución inmediata porque la cooperativa se perjudica con las quejas y reclamos.

**4.3 OBJETIVO ESPECIFICO 03**

**PROPONER LINEAMIENTOS QUE MEJOREN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LA SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CABANILLAS MAÑAZO 2015.**

Para poder desarrollar lineamientos se debe de tomar en cuenta el objetivo general, "Determinar la incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes de la Cooperativa de

Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015”. Debido al objetivo general propuesto es que ya después de haber realizado el trabajo de investigación me permito realizar la proposición de algunos lineamientos para el logro del objetivo número tres. A su vez indicar que el clima organizacional incide directamente en el desempeño laboral y por ende en la satisfacción de los trabajadores y socios.

#### **4.3.1. FOMENTAR UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL FORTALECIMIENTO DE LOS SIGUIENTES FACTORES YA MENCIONADOS EN EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Los cuales son:

- Los factores de liderazgo, puesto que influyen en el clima organizacional. Un jefe líder es mucho mejor que un jefe centrado solo en el trabajo y menos en el trabajador. Ya que hace que el trabajador sienta que su trabajo no es valorado. El llamar la atención a su personal de mala manera o en frente del cliente hace que se ponga una situación tensa en el trabajo. De ello se debe de implementar capacitaciones para el jefe capacitaciones orientadas al manejo de recursos humanos y mejora de relaciones entre jefe y trabajador, para poder estar en contacto con los trabajadores y contribuir con la satisfacción de trabajadores.
- La comunicación definitivamente es un factor importante para poder tener un adecuado clima organizacional, una comunicación muy bien empleada nos ayudara a tener motivación, toma de decisiones adecuadas y una buena relación entre el personal que labora en una entidad.

Se debe de implementar cursos de capacitación por parte de los mismos trabajadores de la empresa para fomentar el dialogo entre ellos y el jefe, y generar confianza con una buena comunicación una vez por semana.

- La Motivación es uno de los factores que más influye en el clima organizacional, en la investigación se dio a conocer que cuando los trabajadores realizan su trabajo su jefe no opina al respecto o simplemente se les reconoce pero con más responsabilidades y pocas veces se sienten motivados. Desarrollar una adecuada política de motivación permiten al trabajador adopte actitudes positivas y por ende incrementara su satisfacción personal y este hecho generara la satisfacción del cliente mediante el desempeño del trabajador.

Podría implementarse aspectos como ascenso por el buen desempeño, incentivos económicos, reconocimientos hasta días de descanso para poder motivar al personal y de esa manera puedan realizar su labor de manera óptima.

- La toma de decisiones un factor de clima organizacional que permite al jefe poder tomar una decisión ya sea buena o mala, sim embargo dentro de la Cooperativa los trabajadores perciben que las decisiones del jefe no son siempre las adecuadas para la empresa y para ellos mismos. Para ello se propone que antes de tomar una decisión se evalué minuciosamente alternativas y consecuencias de la decisión. De ello se debe de implementar capacitaciones para el jefe capacitaciones orientadas al manejo de recursos humanos y mejora de relaciones entre jefe y trabajador, para poder estar en contacto con los trabajadores y contribuir con la satisfacción de trabajadores.

#### **4.3.2. DESARROLLAR LOS FACTORES DE DESEMPEÑO LABORAL MEDIANTE EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

La capacidad, es uno de los factores del desempeño laboral, en la investigación los clientes indican que la capacidad del trabajador en la empresa es buena. Para poder mantener esa impresión en el cliente se debe de estar en constante capacitación y considero que es mejor por lo menos una vez al a semana y mejor con el personal mismo de cada área, para poder fomentar a la ves la comunicación, confianza y estrechar al personal.

La actitud, que consideramos que es el factor más importante del desempeño laboral, puesto que de esa forma también se mide al trabajador. En la presente investigación los clientes indicaron que cuando fueron atendidos en la cooperativa notaron indiferencia por parte del trabajador, esta situación o hecho podría perjudicar a la empresa frente a la competencia.

Para ello se propone que se debe de trabajar con mayor énfasis en los factores de clima organizacional, ya mencionados, puesto que también con la mejora de los factores de clima organizacional se estaría mejorando el desempeño del trabajador para con el cliente y por ende se da la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente que considero es un punto crítico en la cooperativa, debido a que en la investigación es por la mala atención, mala información y otros. La satisfacción del cliente puede ser medido de diferentes maneras siendo la mejor manera el manejo de las quejas y reclamos. Puesto que como se conoce un cliente insatisfecho es un gran peligro para la cooperativa.

Para ello propongo que se deben de desarrollar mecanismos que mejoren el manejo de quejas y reclamos, tratando en lo posible que el cliente no pueda formular un reclamo y más si es en el libro de reclamos dentro de la empresa. Como mecanismo inmediato podría ser unas disculpas inmediatas o conversación con su superior para que no se vuelva a dar la situación.

#### **4.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para contrastar la hipótesis general y las específicas, del estudio de investigación, se ha trabajado con los resultados obtenidos, así como los análisis pertinentes, siendo su síntesis como sigue:

##### **HIPÓTESIS ESPECIFICA 01**

“Los factores de clima organizacional inciden en la satisfacción de trabajadores y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015”.

Los factores de clima organizacional que inciden en la satisfacción de trabajadores y clientes son Liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones los cuales se demuestran mediante las encuestas aplicadas a los trabajadores de la cooperativa con las siguientes interrogantes:

En liderazgo; ¿Cómo considera usted el liderazgo en su trabajo?, Cuando se le toma la atención ¿De qué manera lo hacen?, ¿Qué sucede cuando realiza sugerencias y comentarios?

En comunicación; ¿Existe una buena comunicación entre trabajadores y el administrador?, ¿Cómo es la comunicación en la Cooperativa?

En motivación; ¿Cuándo realiza bien su trabajo, como se lo reconocen?,

¿Cómo reconocen su esfuerzo en la Cooperativa?, ¿Se siente usted motivado para realizar su trabajo?

En la toma de decisiones; ¿Consideras que las decisiones que toma el administrador son adecuadas?, ¿Dejaría usted su trabajo, si le ofrecen el mismo puesto con mejores beneficios en otra cooperativa?

De todas estas interrogantes y respuestas a través de los cuestionarios se percibió que los factores de clima organizacional los cuales son liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones inciden en la satisfacción de trabajadores y clientes.

Por lo tanto los factores de clima organizacional inciden en la satisfacción de trabajadores y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015. Por lo que se valida la presente hipótesis.

### **HIPÓTESIS ESPECIFICA 02**

“Los factores de desempeño laboral inciden directamente en la satisfacción de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015”. Tomando como premisas las apreciaciones resultantes del análisis que directamente tienen la relación con esta hipótesis son:

Los factores de desempeño laboral que inciden directamente en la satisfacción de clientes son: capacidad del trabajador, cliente, actitud de los trabajadores, actitud percibida por el cliente en su atención, atención a las quejas y reclamos del cliente los cuales se demuestran mediante las encuestas aplicadas a los trabajadores de la cooperativa con las siguientes interrogantes:

En capacidad del trabajador. ¿Se capacita al personal para realizar su trabajo?,

¿Conoce Usted los procedimientos a seguir en el trabajo? y ¿Se cuenta con documentación actualizada para realizar el trabajo?

Capacidad calificada por el cliente. ¿Cómo califica el conocimiento de las labores del personal de la Cooperativa?

Actitud del trabajador. ¿Presentaría usted un reclamo en la Cooperativa por la actitud de un trabajador? Motivo de quejas y reclamos presentado por clientes.

Actitud percibida por el cliente. ¿Cómo fue la atención que le brindaron en la cooperativa?

Atención a las quejas y reclamos del cliente. Periodo de atención a las quejas y reclamos de los clientes, ¿Cómo es el manejo de quejas y reclamos?

Con las respuestas de estas interrogantes que en la presente investigación, además de la corroboración con el libro de reclamos, se puede inferir que los factores del desempeño laboral inciden directamente en la satisfacción de los clientes al momento de apersonarse a la oficina a solicitar un servicio. Por ende los factores de desempeño laboral inciden directamente en la satisfacción de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015. Por lo que se valida la hipótesis.

### **HIPÓTESIS GENERAL**

El clima organizacional y desempeño laboral influyen directamente en la satisfacción de trabajadores y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015

En el proceso de investigación, al analizar y describir el Clima Organizacional y

desempeño laboral, de manera detallada junto a sus factores. Además de haber obtenido información tanto del cliente y del trabajador mediante las encuestas se puede inferir que el clima organizacional y desempeño laboral influyen directamente en la satisfacción de los trabajadores de la cooperativa y la satisfacción de los clientes. Entonces la hipótesis general; El clima organizacional y desempeño laboral influyen directamente en la satisfacción de trabajadores y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015. Considerando además que las hipótesis específicas son válidas, en consecuencia podemos afirmar que la hipótesis general es válida.

#### **4.5 DISCUSION DE RESULTADOS**

Los resultados de esta investigación comprueban las hipótesis propuestas mediante los cuadros y gráficos desarrollados ampliamente en donde se encuentran factores que inciden en el clima organizacional y por ende en la satisfacción de los trabajadores y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo.

La investigación está basada en el estudio del Clima Organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y de los clientes, que permite conocer las percepciones de los trabajadores, características que posee el personal que labora en un la organización, la percepción del cliente, factores del clima organizacional y desempeño laboral que existe en la cooperativa y faltan ser desarrollados adecuadamente para obtener buenos resultados.

El clima organizacional constituye la personalidad de una institución y condiciona el comportamiento del trabajador y por ende influye en el

desempeño laboral en la satisfacción del trabajador y por consecuencia en la satisfacción del cliente.

Los resultados obtenidos como fruto de investigación están plasmadas en la siguiente conclusión general dando: si el clima organizacional de la empresa no es adecuado y optimo no se tendrá un trabajador satisfecho y por ende no realizara su trabajo adecuadamente y esa situación dará como consecuencia la insatisfacción del cliente.

De acuerdo a las evidencias, tal como se verifico en la contratación de la hipótesis especifica 1 y de la hipótesis especifica 2. Siguiendo con la contratación de hipótesis, por lo tanto se puede determinar que la incidencia entre los factores de clima organizacional, desempeño laboral influye en la satisfacción del trabajador y del cliente.

## CONCLUSIONES

Luego de haber analizado los puntos tratados y de acuerdo a los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA.-** Concluimos que según la percepción que el trabajador tenga de su clima organizacional abarcando sus factores como Liderazgo, Motivación, Comunicación y Toma de decisiones así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de las tareas que se desarrollan en ese lugar. Según la investigación realizada existen falencias en cuanto a clima organizacional dentro de la cooperativa siendo percibido por los trabajadores.

El clima organizacional es determinante en las decisiones que en el interior de la organización se ejecutan o en cómo se dan las relaciones dentro y fuera de la organización. Por ello, se requiere contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Se debe comunicar los resultados del estudio del clima, no sólo a los directivos, sino también a los empleados, para que conozcan acerca de los problemas encontrados y las medidas correctivas que se van a tomar para solucionarlos.

**SEGUNDA.-** Los factores de desempeño laboral que son: Capacidad de los trabajadores, La actitud de los trabajadores, actitud percibida por del cliente, el manejo y atención de quejas y reclamos, necesitan ser priorizados dentro de la cooperativa con capacitaciones al personal según la respuesta de los trabajadores un 43% no se siente capacitado para poder realizar su trabajo, un 20% de clientes señala que la atención es mala un 21% de socios indican que la atención a sus quejas y reclamos es malo reflejando que los factores de desempeño laboral influyen en la satisfacción del cliente.

A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los trabajadores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada.

**TERCERA.-** Concluimos que en la cooperativa Cabanillas Mañazo es sumamente urgente desarrollar y aplicar lineamientos que mejoren el clima organizacional y desempeño laboral con sus respectivos factores para poder tener como resultado satisfacción en los trabajadores y en los clientes. Además de una evaluación periódica del clima organizacional para poder determinar en qué grado se encuentra, desempeño laboral y satisfacción, porque en el presente trabajo de investigación se determinó que los factores de clima organizacional y desempeño laboral inciden directamente en la satisfacción del trabajador y cliente.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones constituyen críticas constructivas o sugerencias que se hacen para que puedan ser adoptadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo, con el único propósito de mejorar el clima organizacional de la empresa, el desempeño laboral, la satisfacción del trabajador y cliente.

**PRIMERO:** Poder desarrollar e implementar los factores del clima organizacional de la siguiente manera. En liderazgo mediante cursos de capacitación que estén orientados al manejo de recursos humanos. En comunicación mediante mensajes verbales y no verbales, puesto que un mensaje no bien emitido y recepcionado genera especulaciones en quien recibió el mensaje. Desarrollar una buena comunicación permitirá transmitir del administrador al trabajador confianza, entusiasmo, ganas de trabajar entre otros sentimientos. Que hagan sentir al personal de la cooperativa a gusto en su puesto de trabajo y satisfecho al momento de realizar su trabajo.

Se recomienda desarrollar políticas de motivación como aumento de salario, ascenso, reconocimientos, viajes y otros. Incentivos que fortalezcan y reconozcan al trabajador. Tener a un personal motivado generara una buena atención y preocupación por realizar sus funciones, además de esfuerzo por el incentivo que se ofrezca. Para alcanzar mejores resultados en el trabajo, se recomienda desarrollar adecuadamente la toma de decisiones mediante la identificación y evaluación de la decisión a tomar, alternativas y consecuencias.

**SEGUNDA:** Se recomienda desarrollar capacitaciones al trabajador, para que de esa manera pueda mejorar su desempeño laboral. Se sugiere que las capacitaciones puedan ser también por el mismo personal para generar

confianza entre compañeros y también jefe y trabajadores. Proponer y esperar propuestas de los mismos trabajadores para las coordinar horarios y temas. Además de poder desarrollar y fortalecer actitudes positivas en el trabajador mediante los factores de clima organizacional.

Mediante el reforzamiento y desarrollo de estos factores se podrá lograr mejorar la actitud del trabajador frente a los clientes en el momento de la atención al cliente y por ende la satisfacción de los clientes, ya que ello está en función del desempeño percibido en el momento de recibir el servicio.

**TERCERA:** Desarrollar mecanismo que mejoren el manejo de las quejas y los reclamos que permitirán la satisfacción de los clientes como; disculpas inmediatas, brindar un buen servicio con una comunicación efectiva y otros. Finalizando con la investigación respecto a los lineamientos que se propuso se recomienda aplicarlos para resolver las falencias en el clima organizacional, desempeño laboral y satisfacción del trabajador y cliente. Con el propósito de mejorar el ambiente laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo.

## BIBLIOGRAFÍA

Alvares, S. (2002). *Tesis La Cultura y El Clima Organizacional como Factores Relevantes en La Eficacia del Instituto de Oftalmología*. Tesis para optar el Título de Contador Público. Universidad Peruana Union.

Arnedo, H. (2013). *Análisis del Nivel de Satisfacción de los Empleados y Docentes de la Corporación Educativa para el Incremento de la Productividad "CEIPRO"*.

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

Bernal, T. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson. Educación de Colombia Ltda.

Charaja, F. (2011). *El Mapic en la Metodología de la Investigación (2 ed.)*. Peru: Santiago impresores.

Chiang, M., Martin, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Servicios Editoriales S.L.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw – Hill/interamericana editores, S.A. de c.v.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw - hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. McGraw - hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

Cornejo, M. (2003). *Propuesta de Lineamientos para mejorar el Clima Organizacional en la Gerencia departamental de Essalud Puno a partir de un análisis de influencia de las funciones Administrativas del Personal*. Peru. Tesis Universidad Nacional del Altiplano.

De Cenzo, R. (2001). *Administracion de recursos humanos*. Editorial Limusa Wiley.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.

Hueso, A., & Cascant, J. (2012). *Metodología y Tecnicas Cuantitativas de Investigacion*. Valencia: Universitat Politecnica de Valencia.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación (5 ed.)*.

Hellriegel, S. (2008). *Administracion un enfoque basado en competencias*. 11ava Edicion. Impreso en México. Direccion de Mar

Florez, G., Rada, J. (2001). *El comportamiento humano en las organizaciones*. 1era. Edicion. Universidad del pacifico. Lima.

Kotler, P. (2001). *Estudio de Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (SLC).

Lawler, Edward E. (2005). *Trate bien al personal Como las organizaciones y los individuos pueden impulsarse en una espiral virtuosa de exito*. Edit. McGraw Hill. Impreso en México.

Ortega, C. (2015). *Las Competencias Laborales y el Clima Organizacional del Personal Administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas del Lima*.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Sotomayor, F. (2013). *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la sede central del gobierno regional de Moquegua 2012*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Toala, S. (2014) *Diseño de Clima Organizacional como Mecanismo de Atención y su Incidencia en el Desempeño Profesional de los Servidores Públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa-2013*. ”.

Uria, D. (2011.) *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cia. Ltda*.

Zevallos, P. (2009). *Influencia del Clima Organizacional en el grado de satisfacción de trabajo de la oficina de tesorería del gobierno regional de Puno*. Perú. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

**WEBGRAFIA**

Brum, M. (2004). *La evaluación del desempeño: un camino necesario y sembrado de obstáculos hacia el profesionalismo en las organizaciones públicas*. Recuperado el 5 de junio 2016, de <http://www.joseacontreras.net>.

Hernández Sánchez, M. (2002). *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana*. Recuperado el 30 de agosto de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos13/emetex/emetexshtml>

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

*Indecopi [www.indecopi.gob.pe](http://www.indecopi.gob.pe)*

# *ANEXOS*

**ANEXO 01**



**ENCUESTA AL PERSONAL**

*El propósito de esta encuesta es conocer tu opinión sobre aspectos que conciernen a tu experiencia con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo Ltda. Para así poder mejorar las debilidades existentes.*

*Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.*

*Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.*

<b>SEXO</b>	<i>HOMBRE (M)</i>	<i>MUJER (F)</i>

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>LIDERAZGO</b>	
<b><i>¿Cómo considera usted el liderazgo en su trabajo?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Se presta más atención al personal que al trabajo</i>	
<i>Se presta más atención al trabajo que al personal</i>	
<i>Se da igual importancia al personal y trabajo</i>	
<i>Se toma poca atención al trabajo y personal.</i>	
<b><i>Cuando se le toma la atención ¿De qué manera lo hacen?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Se enoja y no me dice nada</i>	
<i>En privado y adecuadamente</i>	
<i>De mala manera</i>	
<i>No me llama la atención</i>	
<b><i>¿Qué sucede cuando realiza sugerencias y comentarios?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Escucha y atiende</i>	

<i>pone en marcha mi opinión</i>	
<i>Me retroalimenta</i>	
<i>Me ignora</i>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<b><i>¿Existe una buena comunicación entre trabajadores y el administrador?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>si</i>	
<i>Algunas veces</i>	
<i>Nunca</i>	
<b><i>¿Cómo es la comunicación en la Cooperativa?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Muy buena</i>	
<i>Buena</i>	
<i>Regular</i>	
<i>Mala</i>	
<b>MOTIVACION</b>	
<b><i>¿Cuándo realiza bien su trabajo, como se lo reconocen?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Me lo reconoce y me da más trabajo</i>	
<i>Me motiva para seguir adelante</i>	
<i>Es indiferente, si trabajo bien o mal</i>	
<i>Nunca opina al respecto</i>	
<b><i>¿Cómo reconocen su esfuerzo en la Cooperativa?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Me ha propuesto para nuevos puestos o proyectos</i>	
<i>Económicamente</i>	
<i>Me brinda capacitación</i>	
<i>Me ha dado más responsabilidades</i>	
<i>No me dice nada</i>	
<b><i>¿Se siente usted motivado para realizar su trabajo?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Si</i>	
<i>Algunas veces</i>	
<i>No</i>	
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	

<b><i>¿Consideras que las decisiones que toma el administrador son adecuadas?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Siempre</i>	
<i>La mayoría de veces</i>	
<i>Muy pocas veces</i>	
<i>Nunca</i>	
<b><i>¿Dejaría usted su trabajo, si le ofrecen el mismo puesto con mejores beneficios en otra cooperativa?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Si</i>	
<i>Lo pensaría</i>	
<i>No</i>	
<b>FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>	
<b>CAPACIDAD</b>	
<b><i>¿Se capacita al personal para realizar su trabajo?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Si</i>	
<i>Parcialmente</i>	
<i>No</i>	
<b><i>¿Conoce Usted los procedimientos a seguir en el trabajo?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Si</i>	
<i>Parcialmente</i>	
<i>No</i>	
<b><i>¿Se cuenta con documentación actualizada para realizar el trabajo?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Si</i>	
<i>No</i>	

**ANEXO 02**

**ENCUESTA AL CLIENTE**

**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

*Estimado colaborador el propósito de esta encuesta es conocer tu opinión y punto de vista sobre aspectos que conciernen a nuestra entidad sobre tu experiencia con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo Ltda. Para así mejorar las debilidades existentes en la entidad.*

*Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.*

*Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.*

<b>SEXO</b>	<i>HOMBRE (M)</i>	<i>MUJER (F)</i>

<b>CAPACIDAD CALIFICADA POR EL CLIENTE</b>	
<b>¿Cómo califica el conocimiento de las labores del personal de la Cooperativa?</b>	<b>MARQUE</b>
<i>Bien</i>	
<i>Regular</i>	
<i>Malo</i>	
<b>ACTITUD DEL TRABAJADOR</b>	
<b>¿Presentaría usted un reclamo en la Cooperativa por la actitud de un trabajador?</b>	<b>MARQUE</b>
<i>Si</i>	
<i>Indeciso por tiempo y otros</i>	
<i>No</i>	
<b>MOTIVO DE QUEJAS Y RECLAMOS</b>	
<b>Motivo de quejas y reclamos presentado por los clientes</b>	<b>MARQUE</b>
<i>Mala información</i>	

<i>Mala atención</i>	
<i>otros</i>	
<b>ACTITUD PERCIBIDA POR EL CLIENTE</b>	
<b><i>¿Cómo fue la atención que le brindaron en la cooperativa?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Muy buena</i>	
<i>Buena</i>	
<i>Con indiferencia</i>	
<i>Mala</i>	
<b>ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES</b>	
<b><i>Periodo de atención a las quejas y reclamos de los clientes</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Dentro del plazo (1-30 días)</i>	
<i>Fuera del plazo (31 a más días)</i>	
<b>MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS</b>	
<b><i>¿Cómo es el manejo de quejas y reclamos?</i></b>	<b>MARQUE</b>
<i>Bueno</i>	
<i>Regular</i>	
<i>Malo</i>	

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LA  
SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES Y CLIENTES – COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CREDITO CABANILLAS MAÑAZO – 2015”**

**"ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK PERFORMANCE FOR THE  
SATISFACTION OF WORKERS AND CLIENTS - COOPERATIVE OF  
SAVINGS AND CREDIT CABANILLAS MAÑAZO - 2015"**

**PRESENTADO POR:**

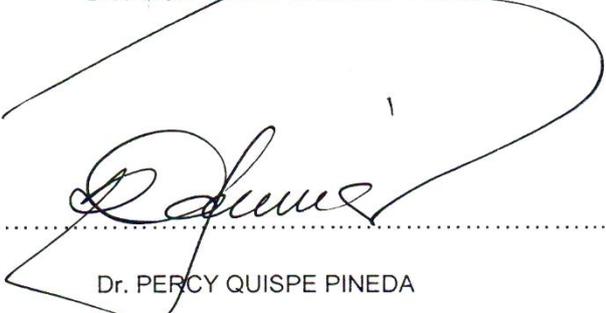
**LOURDES LOPEZ COILA**

**APROBADO POR:**

**DIRECTOR / ASESOR**

  
.....  
Dr. ADOLFO DEL CONDOR Y CONDORI

**COORDINADOR DE  
INVESTIGACION**

  
.....  
Dr. PERCY QUISPE PINEDA

**PUNO – PERÚ**

**2017**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LA  
SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES Y CLIENTES – COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CREDITO CABANILLAS MAÑAZO – 2015”**

**"ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK PERFORMANCE FOR THE  
SATISFACTION OF WORKERS AND CLIENTS - COOPERATIVE OF  
SAVINGS AND CREDIT CABANILLAS MAÑAZO - 2015"**

**LOURDES LOPEZ COILA**

Universidad Nacional del Altiplano de Puno

Facultad de Ciencias Contables y Administrativas

Escuela Profesional de Ciencias Contables y Administrativas

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LA  
SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES Y CLIENTES – COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CREDITO CABANILLAS MAÑAZO – 2015”**

LOURDES LOPEZ COILA

Lourdes\_l.c@outlook.com

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

**RESUMEN**

Esta investigación ha demostrado que el clima organizacional incide de manera directa en la satisfacción de los trabajadores y como consecuencia en la satisfacción de los socios que hacen uso de los servicios que ofrece la cooperativa. Por consiguiente los resultados de las encuestas aplicadas, señalan que los cuatro factores de clima organizacional no están trabajándose y aplicándose de manera adecuada. En el factor liderazgo un 43% de trabajadores señala que se presta más atención al trabajo que al personal, 36% de trabajadores indica que se da igual importancia al trabajador como al trabajo y 21% de trabajadores refieren que se toma poca atención al trabajo y personal. La capacidad de liderazgo del administrador, en quien recae el papel de líder, no se está desarrollando adecuadamente siendo percibido por los trabajadores, lo cual inciden directamente en el desempeño laboral de los mismos. En la Comunicación como segundo factor de clima organizacional un 43% de trabajadores indica que algunas veces existe una buena comunicación entre trabajadores y el administrador, 36% de trabajadores indica que nunca existe una buena comunicación entre trabajadores y el administrador y un 21% de trabajadores señala que si existe una buena comunicación entre trabajadores y el administrador. De las respuestas se infiere que los trabajadores en su mayoría perciben que no existe una buena comunicación con el administrador. Si no existe una buena comunicación no existirá una buena emisión de mensaje, de lo que se desea, y tampoco una buena recepción del mensaje lo cual incide directamente en su desempeño laboral y en la satisfacción del cliente, puesto que si el trabajador no entiende el mensaje tampoco podrá brindar una información concisa y exacta al cliente, el cual a falta de información no se sentirá satisfecho. La motivación uno de los factores importantes, 43% de trabajadores algunas veces se siente motivado para realizar su trabajo, 36% de trabajadores no se siente motivado y 21% de trabajadores si se siente motivado. La motivación al ser un

estado psicológico se ve reflejado en la manera de atender a los socios que opten por los servicios de la cooperativa lo cual influirá en el desempeño laboral y satisfacción del cliente. En la toma de decisiones, factor en el cual se distingue liderazgo, fidelidad, motivación y comunicación 57% de trabajadores si dejaría su trabajo, si le ofrecen el mismo puesto con mejores beneficios en otra cooperativa, 29% de trabajadores lo pensaría y solo 2% no lo haría. En estas respuestas se deduce que los trabajadores no están incentivados, no perciben un liderazgo óptimo, no cuentan con una buena comunicación para poder expresarse con la suficiente confianza y no existe fidelidad a la empresa como consecuencia. Afectando su desempeño laboral y satisfacción laboral y como consecuencia de ambos la satisfacción del cliente. En consecuencia, en el trabajo de investigación se distinguen 4 capítulos diferenciados, y los respectivos anexos. En el capítulo I donde se planteó el problema, y se describe el objetivo de nuestra investigación. En el capítulo II se incluye todo lo relativo a la revisión de literatura, marco teórico, marco conceptual, los mismos que nos ayudaron a formular nuestras hipótesis de la investigación. En el capítulo III se incluyó la metodología de investigación, técnicas e instrumentos, procesamiento y análisis de datos, la población y la muestra, y los materiales utilizados. En el capítulo IV se analizaron y expusieron los resultados obtenidos durante las encuestas realizadas, para luego discutirlos; y de ello se generaron conclusiones y recomendaciones.

### **ABSTRACT**

This research has demonstrated that the organizational climate has a direct effect on the satisfaction of the workers and as a consequence on the satisfaction of the members who make use of the services offered by the cooperative. Consequently, the results of the surveys applied indicate that the four organizational climate factors are not being worked out and applied properly. In the leadership factor, 43% of workers indicate that more attention is paid to work than to the workforce, 36% of workers indicate that equal importance is given to the worker and to work, and 21% of workers report that little attention is paid to work and personal. The leadership capacity of the manager, who is the leader, is not developing properly and is perceived by the workers, which directly affects their work performance. In the Communication as a second factor of organizational climate 43% of workers indicate that there is good communication between workers and the administrator, 36% of workers indicate that there is never a good communication between workers and the administrator and 21% of workers indicates that if there is good communication between workers and the administrator. From the replies it is inferred that the majority of workers perceive that there is no good communication with the administrator. If there is no good communication there will not

be a good message broadcast, of what is wanted, nor a good reception of the message which directly affects their work performance and customer satisfaction, since if the worker does not understand the message will not be able to provide concise and accurate information to the client, which in the absence of information will not feel satisfied. Motivation one of the important factors, 43% of workers sometimes feel motivated to do their job, 36% of workers do not feel motivated and 21% of workers if they feel motivated. . The motivation to be a psychological state is reflected in the way to attend the partners who opt for the services of the cooperative which will influence the work performance and customer satisfaction. In decision making, a factor in which leadership, loyalty, motivation and communication are distinguished 57% of workers would leave their job, if they offer the same job with better benefits in another cooperative, 29% of workers would think so and only 2 % I would not do it. In these replies it follows that workers are not encouraged, do not perceive optimal leadership, do not have good communication to express themselves with sufficient confidence and there is no loyalty to the company as a consequence. Affecting their work performance and job satisfaction and as a result of both customer satisfaction. Consequently, the research work distinguishes 4 distinct chapters, and the respective annexes. In chapter I where the problem was raised, and the objective of our research is described. Chapter II includes everything related to literature review, theoretical framework, conceptual framework, the same ones that helped us to formulate our research hypotheses. Chapter III included research methodology, techniques and tools, data processing and analysis, population and sample, and materials used. In Chapter IV, the results obtained during the surveys were analyzed and exposed, and then discussed; and conclusions and recommendations were generated.

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación que se planteó, es el resultado de una selección de temas, que motivaron mi interés durante mis estudios en la escuela profesional de Ciencias Contables, así como diversas experiencias laborales en mi trayectoria Pre-Profesional, de todos ellos, el tema respecto a “clima organizacional, desempeño laboral y satisfacción de trabajadores y clientes” desde un inicio concitó mi interés y lo elegí como tema de investigación por las siguientes factores resaltantes:

En el convencimiento de que, el clima organizacional es como uno percibe su ambiente de trabajo e influye en el trabajador de manera directa, que el desempeño es influido por el clima organizacional y como consecuencia incide también en la satisfacción del trabajador y del cliente mismo. Además de que se realicen recomendaciones para poder mejorar en falencias dentro de la cooperativa.

La presente investigación analizó el clima organizacional, desempeño laboral, satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente, las falencias y la identificación de los factores de clima organizacional, desempeño laboral y satisfacción para poder mejorar y proponer medidas y el uso correcto de los mismos factores para la mejora continua de la cooperativa Cabanillas Mañazo. Por consiguiente, considero que es oportuno e importante el desarrollo de la presente investigación, ante las crecientes dificultades y competencia que enfrentan las instituciones privadas del Estado Peruano, de manera particular para poder contribuir con la cooperativa para que se pueda contar con personal eficiente y óptimo.

Por lo cual como problema general se tuvo: ¿Cómo incide el Clima Organizacional y Desempeño Laboral para la Satisfacción de Trabajadores y Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015?, asimismo el objetivo general planteado fue, Determinar la incidencia del Clima organizacional en el desempeño laboral para la Satisfacción de Trabajadores y Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015, y por ende se planteó como hipótesis general, El Clima Organizacional y Desempeño Laboral Influyen Directamente en la Satisfacción de Trabajadores y Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015.

## **MÉTODOS Y MATERIALES**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, y como diseño de investigación se utilizó el no experimental.

### **MÉTODO DEDUCTIVO**

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir describen, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández, Fernández & Baptista, 1999). Este método sirvió para elaborar el marco teórico de la investigación.

### **MÉTODO ANALÍTICO**

Este método permite un análisis detallado de las características de estudio planteadas en la investigación, lo cual permitirá describir, examinar e interpretar los resultados. También es analítica porque pone a prueba una hipótesis, correlativa y explicativa, ya que busca un nuevo conocimiento en base a un problema determinado y explicar la dependencia entre variables determinadas, que en este caso es el determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015.

### **MÉTODO DESCRIPTIVO**

Se lleva a cabo recogiendo las informaciones sobre situaciones o hechos actuales con el objeto de examinarlos, describirlos y con ello determinar su influencia y así, analizar los datos, coeficientes. (Hernández, Fernández & Baptista, 1999). Se aplicará este método para describir y analizar el clima laboral en la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo 2015.

### **MÉTODO DE LA OBSERVACIÓN**

Es un método de investigación empírica que consiste en la percepción dirigida a la obtención de información sobre los objetos y fenómenos de la realidad, este método identifica, caracteriza y registra las variables de investigación tal como se presentan. Palomino (2003).

## **TÉCNICAS PARA LA RECOLECCION DE DATOS**

### **ENCUESTAS**

Para la obtención de resultados en esta investigación se realizó la aplicación de dos tipos de encuestas a los colaboradores de la cooperativa y a los socios de la misma, para conocer el clima organizacional, desempeño laboral y satisfacción.

### **TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA**

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

### **TÉCNICA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Del mismo modo, se realizó el método del análisis documental y el de encuesta exploratorias a los miembros de la cooperativa, para conocer su opinión sobre ciertos aspectos relacionados con el tema de satisfacción laboral y clima organizacional en su centro de labores.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Para el análisis, la información obtenida, fue procesada utilizando la estadística descriptiva, ya que los datos recopilados en las encuestas fueron tabulados y presentados en varios cuadros estadísticos y son analizados cada uno de ellos. Este análisis de interpretación nos permitió determinar mediante el uso de encuestas el nivel de clima laboral, el grado de satisfacción tanto del personal que labora en la cooperativa Cabanillas Mañazo, así también se aplica este mismo criterio a aquellos socios captados indistintamente en la oficina.

### **POBLACION**

La población del presente trabajo de investigación está conformado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo,

**MUESTRA**

Este apartado es importante debido a que este representa el 100 % del total de trabajadores de la Cooperativa Cabanillas Mañazo, definiendo así los sujetos del estudio como 14 trabajadores y 25 clientes.

**MATERIALES**

Para el presente trabajo de investigación se utilizó como materiales las normas legales como: Reglamento de Transparencia de Información y Contratación con usuarios del Sistema Financiero, libros sobre el tema de investigación, organigrama de la cooperativa, documentos de las entidades como las hojas resúmenes, libro de reclamaciones. Así mismo se utilizó la técnica de la encuesta

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

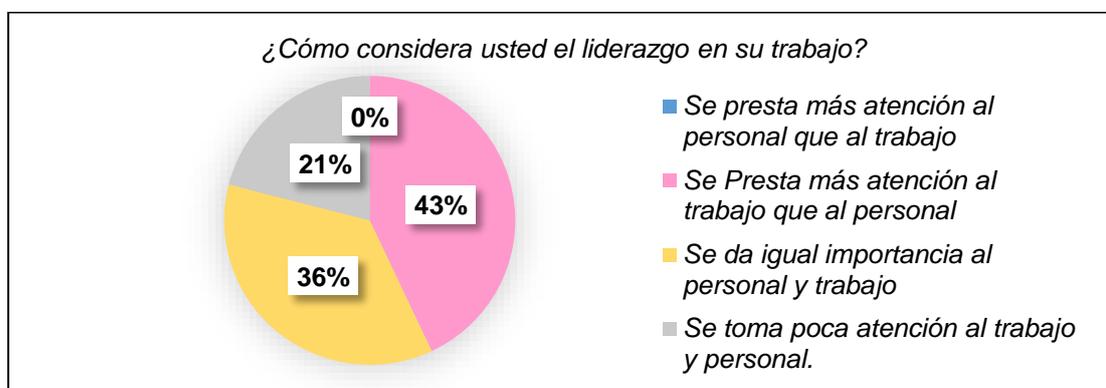
Se exponen los resultados de la investigación como producto del análisis y la aplicación de los métodos y técnicas correspondientes, para confirmar o rectificar las hipótesis formuladas en la investigación.

**CUADRO 01  
CALIFICACION DEL LIDERAZGO**

¿Cómo considera usted el liderazgo en su trabajo?		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se presta más atención al personal que al trabajo	0	0%
Se presta más atención al trabajo que al personal	6	43%
Se da igual importancia al personal y trabajo	5	36%
Se toma poca atención al trabajo y personal.	3	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 01  
CALIFICACION DEL LIDERAZGO**



Fuente: Cuadro 1

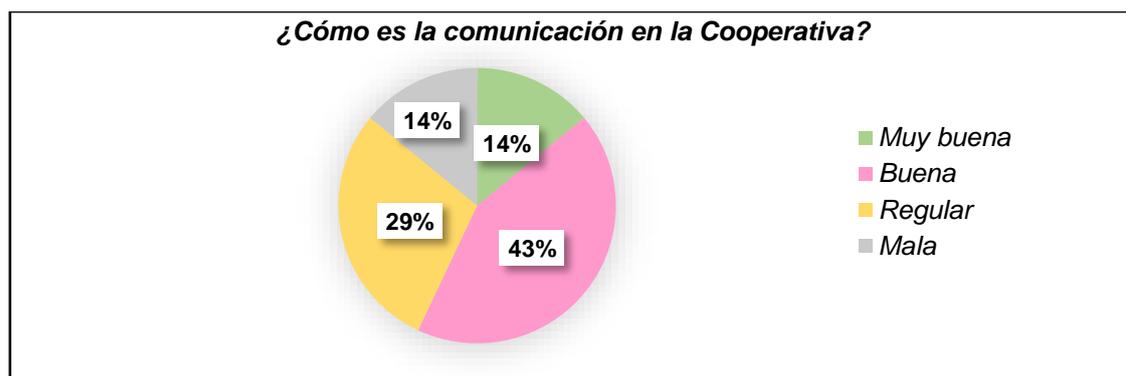
Según el cuadro 1 y gráfico 1, el 43% de los trabajadores encuestados, perciben que el liderazgo en su trabajo, se caracteriza porque se presta más atención al trabajo y menos al trabajador, el 36% percibe que se da igual importancia al trabajo y al trabajador, un 21% indica que se toma poca atención al trabajo y trabajador.

**CUADRO 02**  
**COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO**

<b>¿Cómo es la comunicación en la Cooperativa?</b>			
<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
<b>Muy buena</b>	2	14%	
<b>Buena</b>	6	43%	
<b>Regular</b>	4	29%	
<b>Mala</b>	2	14%	
<b>Total</b>	14	100%	

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 02**  
**COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO**



Fuente: Resultados del cuadro 2.

El cuadro 2 y gráfico 2 según la encuesta el 14% de trabajadores señala que hay muy buena comunicación en su trabajo. El 43% indica que existe buena comunicación entre trabajadores o compañeros, mientras que el 29% señala que la comunicación es regular, 14% de trabajadores encuestados refieren que existe una comunicación mala.

**CUADRO 03**  
**MOTIVACIÓN PARTA TRABAJAR**

<b>¿Se siente usted motivado para realizar su trabajo?</b>			
<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
<b>Si</b>	3	21%	
<b>Algunas veces</b>	6	43%	
<b>No</b>	5	36%	
<b>Total</b>	14	100%	

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 03**  
**MOTIVACIÓN AL TRABAJADOR**



Fuente: Resultados del cuadro 03.

En el cuadro 03 y grafico 03 se puede apreciar que el 43% de los trabajadores indican que algunas veces se sienten motivados, mientras que el 36% de los trabajadores indican que no se sienten motivados. El 21% indica que si se siente motivado para poder cumplir con su trabajo.

**CUADRO 04**  
**DECISIÓN DEL TRABAJADOR**

*¿Dejaría usted su trabajo, si le ofrecen el mismo puesto con mejores beneficios en otra cooperativa?*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57%
Lo pensaría	4	29%
No	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 04**  
**DECISIÓN DEL TRABAJADOR**



Fuente: Resultados del cuadro 04

En el cuadro N° 04 y grafico N°04 muestran que el 57% de trabajadores encuestados de la cooperativa se retiraría de la empresa, porcentaje alarmante además. El 29% de trabajadores indica que pensaría si se iría o no. Mientras que un 14% de los encuestados refiere que; se quedaría en la empresa en su puesto laboral.

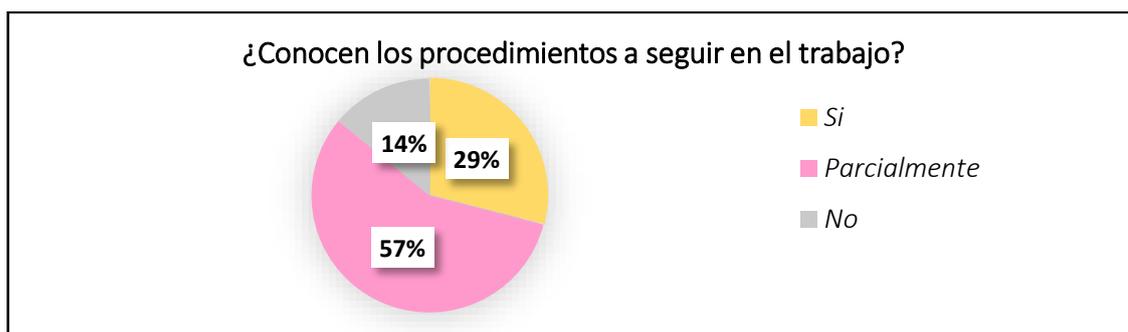
**CUADRO 05**  
**CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS**

*¿Conoce Usted los procedimientos a seguir en el trabajo?*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	4	29%
<b>Parcialmente</b>	8	57%
<b>No</b>	2	14%
<b>Total</b>	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Cooperativa 2015

**GRAFICO 05**  
**CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS**



Fuente: Cuadro 05

En el cuadro 05 y grafico 05 nos muestra que el 29% de trabajadores indica que si conoce los procedimientos que existe y amerita su trabajo. El 57% indica que conoce parcialmente el procedimiento de su trabajo, mientras que el 14% señalan que no conocen los procedimientos que existen en su trabajo.

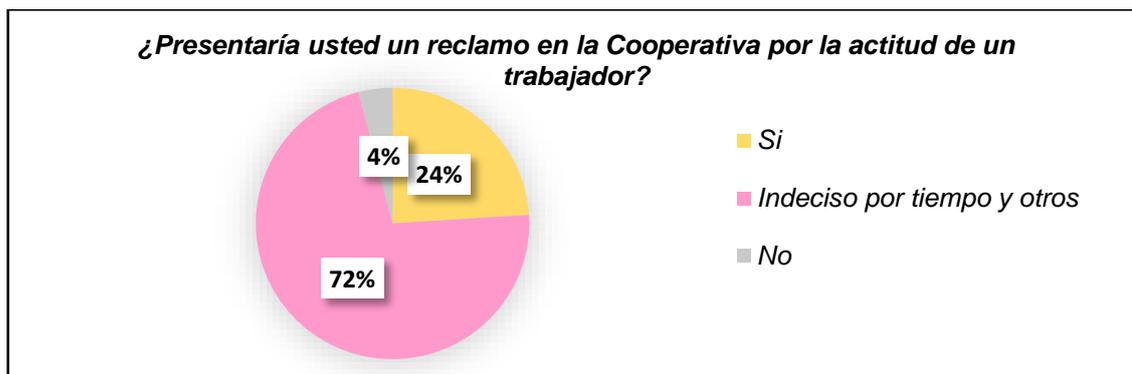
**CUADRO 06**  
**ACTITUD EN ATENDER AL SOCIO**

*¿Presentaría usted un reclamo en la Cooperativa por la actitud de un trabajador?*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	6	24%
<b>Indeciso por tiempo y otros</b>	18	72%
<b>No</b>	1	4%
<b>Total</b>	25	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Cooperativa 2015

**GRAFICO 06**  
**ACTITUD EN ATENDER AL SOCIO**



Fuente: cuadro 06

En el cuadro 06 y grafico 06 nos muestra una situación alarmante en cuanto al cliente. De los 25 clientes encuestados el 24% desea poner su reclamo, el 72% no lo hace por falta de tiempo demora u otras situaciones, y un 4% si lo haría por la actitud del trabajador al atenderlo.

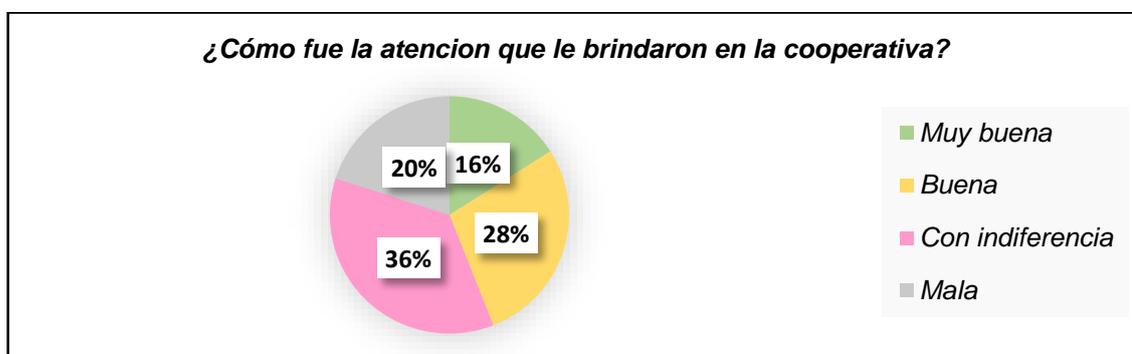
**CUADRO 07**  
**ACTITUD DEL TRABAJADOR**

*¿Cómo fue la atención que le brindaron en la cooperativa?*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	16%
Buena	7	28%
Con indiferencia	9	36%
Mala	5	20%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015

**GRAFICO 07**  
**ACTITUD DEL TRABAJADOR**



Fuente: Cuadro 07

En el cuadro 07 y grafico 01 indican que el 16% de clientes atendidos en la cooperativa refieren que la atención es muy buena, mientras que el 28% solo indica que es buena. El 36% una suma alarmante indican que fueron tratados con

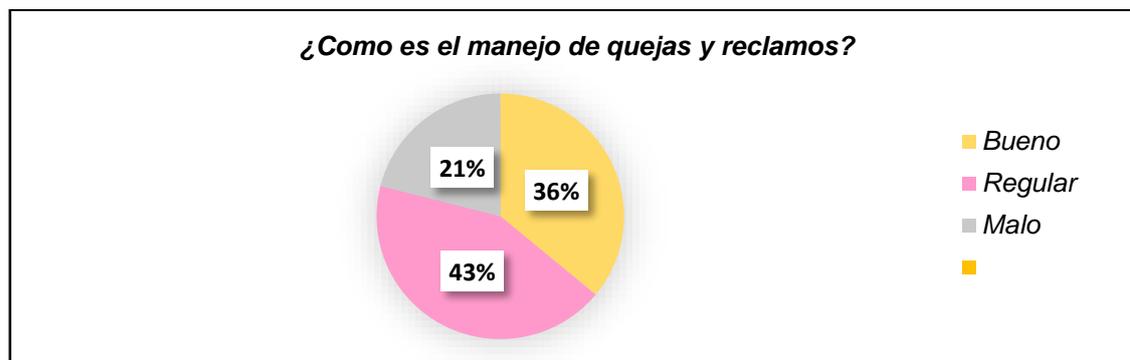
indiferencia y el 20% indica que se les trato mal. Un porcentaje sumamente alarmante y además que el tema de reclamos muchas veces se da por falta de información de los trabajadores de la cooperativa a los clientes, o por falta de una buena comunicación..

**CUADRO 08**  
**MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS**

<b>¿Cómo es el manejo de quejas y reclamos?</b>		
<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bueno</b>	5	36%
<b>Regular</b>	6	43%
<b>Malo</b>	3	21%
<b>Total</b>	14	100%

Fuente: Resultado de la encuesta a los trabajadores de la Coopac. Cabanillas Mañazo 2015  
Elaboración: Por la Ejecutora

**GRAFICO N° 08**  
**MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS**



Fuente: Cuadro 08

En el cuadro N° 08 y grafico N° 08 muestran que el 36% indican que el manejo de quejas y reclamos es bueno, mientras que 43% de los socios refiere que es regular. El 21% señalan que es malo. Como ya indicamos en el cuadro N° 18 el procedimiento de las quejas y reclamos tienen un orden sim embargo en la cooperativa de acuerdo a sus políticas internas se debe de generar por ejemplo un mecanismo o solución inmediata porque la cooperativa se perjudica con las quejas y reclamos.

**DISCUSIÓN**

Los resultados obtenidos de la presente investigación, permiten establecer la relación que guarda con los antecedentes investigativos desarrollados, conforme se tiene:

Arnedo, H. (2013). En su tesis “Análisis del nivel de satisfacción de los empleados y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad CEIPRO”, concluyo que: La “CEIPRO”, mantiene un considerable grado de satisfacción de sus empleados y por la tanto tiene un buen clima organizacional y satisfacción de los mismos y como consecuencia se obtiene satisfacción del cliente. En el presente trabajo de investigación el clima organizacional no tiene un grado adecuado para poder tener una satisfacción por parte de los trabajadores es todo lo contrario al enunciado, puesto que el 57% de trabajadores de la cooperativa se retiraría de la empresa, 29% lo pensaría si se iría o no y 14% se quedaría en la cooperativa. Comparando los resultados de este autor con los Comparando nuestros resultados no es similar ni se asemeja en un porcentaje mínimo debido a que el clima organizacional de su análisis no es igual al analizado en la presente investigación, puesto que, en la cooperativa el clima organizacional no es óptimo y no hay un alto grado de satisfacción. Por lo tanto el presente antecedente precitado, no guarda relación con la presente investigación, es por ello que no se acepta dicho antecedente.

Quiñonez, J. (2013). en su tesis “Clima Organizacional y Su Incidencia en el Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Esmeraldas”, concluye que: El clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, que permitió determinar la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente, sin embargo, según nuestros resultados concuerda con la conclusión obtenida ya que consideramos que el clima organizacional incide directamente en el desempeño laboral y consecuentemente en la satisfacción de los clientes. Comparando nuestros resultados con los obtenidos por el autor, son similares, puesto que, desde un inicio en la investigación se indica que el clima organizacional si incide directamente en el desempeño laboral. Con el antecedente precitado, se llega a demostrar que el clima organizacional si incide directamente en el desempeño laboral, nuestros resultados y el antecedente precitado, guardan relación entre sí, con ello se llega a aceptar dicho antecedente.

Sotomayor, P. (2013). En su tesis “La Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral De Los Trabajadores De La Sede Central Del Gobierno Regional De Moquegua 2012”. Concluye: Que el clima organizacional se califica como de nivel medio o moderado, la percepción que tiene el servidor sobre su ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros, se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la jefatura, así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias. En el presente trabajo de investigación tomando en cuenta el

enunciado la actitud que muestran los trabajadores de la cooperativa deja mucho que desear puesto que según los clientes encuestados, el 24% desea poner su reclamo, el 72% de clientes no lo hace por falta de tiempo demora u otras situaciones, y un 4% si lo haría por la actitud del trabajador al atenderlo. Por lo que se concluye que hay una similitud con los resultados obtenidos en nuestro trabajo de investigación, ya que indica que mediante la actitud se verá reflejado su clima organizacional, lo cual coincide con los resultados obtenidos con nuestro trabajo de investigación, Por lo tanto se acepta el presente antecedente.

Uria, D. (2011). En su trabajo de investigación titulado “El Clima Organizacional y Su Incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas Cia. Ltda. De la Ciudad Ambato” tuvo como conclusión que; Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional y por ende no existe un óptimo desempeño laboral por lo que me atrevo a confirmar que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral. En nuestra investigación comparando con el análisis que realizamos del clima organizacional con sus factores y desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito Cabanillas Mañazo llegamos a una similar conclusión Por lo tanto se acepta el presente antecedente.

De todo el antecedente precitado, se llega a mostrar que concuerdan con la presente, la mayoría de dichas investigaciones concluyen que el clima organizacional si incide en el desempeño laboral, los trabajadores no tendrán un desempeño eficiente si no cuentan con un clima organizacional adecuado y como consecuencia no se tendrá una satisfacción de los trabajadores y de los clientes. Por dichas consideraciones se llegar a determinar que se aceptan dichos antecedentes

## CONCLUSIÓN

Luego de haber analizado los puntos tratados y cumplido con el presente trabajo de investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

**Primera:** Concluimos que el clima organizacional no es adecuado, ni está siendo aplicado de manera eficiente en la cooperativa de ahorro y crédito Cabanillas Mañazo, porque un gran porcentaje de los trabajadores no se sienten satisfechos laboralmente y también es muy grave concluir que el 36% de los trabajadores no se sienten motivados, 14% de trabajadores señala que existe una mala comunicación, 43% de trabajadores indican que importa más el trabajo que el trabajador, deduciendo que no se está aplicando los factores de clima organizacional, por lo cual, el clima organizacional incide directamente en el desempeño laboral y como consecuencia de ello en la satisfacción del trabajador y la del cliente.

**Segunda:** Concluimos que los factores de desempeño laboral que son: Capacidad de los trabajadores, La actitud de los trabajadores, actitud percibida por del cliente, el manejo y atención de quejas y reclamos, necesitan ser priorizados dentro de la cooperativa con capacitaciones al personal según la respuesta de los trabajadores un 43% no se siente capacitado para poder realizar su trabajo, un 20% de clientes señala que la atención es mala un 21% de socios indican que la atención a sus quejas y reclamos es malo reflejando que los factores de desempeño laboral influyen en la satisfacción del cliente.

**Tercera:** Concluimos que en la cooperativa es sumamente urgente desarrollar y aplicar lineamientos que mejoren el clima organizacional y desempeño laboral para poder tener como resultado satisfacción en los trabajadores y en los clientes. Además de una evaluación periódica del clima organizacional, desempeño laboral y satisfacción, porque en el presente trabajo de investigación se determinó que los factores de clima organizacional y desempeño laboral inciden directamente en la satisfacción del trabajador y cliente.

### BIBLIOGRAFÍA

Alvares, S. (2002). *Tesis La Cultura y El Clima Organizacional como Factores Relevantes en La Eficacia del Instituto de Oftalmología*. Tesis para optar el Título de Contador Público. Universidad Peruana Union.

Arnedo, H. (2013). *Análisis del Nivel de Satisfacción de los Empleados y Docentes de la Corporación Educativa para el Incremento de la Productividad "CEIPRO"*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw – Hill/interamericana editores, S.A. de c.v.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw - hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. McGraw - hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

De Cenzo, R. (2001). *Administracion de recursos humanos*. Editorial Limusa Wiley.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación (5 ed.)*.

Lawler, Edward E. (2005). *Trate bien al personal Como las organizaciones y los individuos pueden impulsarse en una espiral virtuosa de exito*. Edit. McGraw Hill. Impreso en México.

Ortega, C. (2015). *Las Competencias Laborales y el Clima Organizacional del Personal Administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas del Lima*.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Sotomayor, F. (2013). *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la sede central del gobierno regional de Moquegua 2012*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Toala, S. (2014) *Diseño de Clima Organizacional como Mecanismo de Atención y su Incidencia en el Desempeño Profesional de los Servidores Públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa-2013*. ”.

Uria, D. (2011.) *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cia. Ltda*.

Zevallos, P. (2009). *Influencia del Clima Organizacional en el grado de satisfacción de trabajo de la oficina de tesorería del gobierno regional de Puno*. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

## **WEBGRAFIA**

Hernández Sánchez, M. (2002). Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos13/emetex/emetexshtml>

Brum, M. (2004). *La evaluación del desempeño: un camino necesario y sembrado de obstáculos hacia el profesionalismo en las organizaciones públicas*. Recuperado el 5 de junio 2016, de <http://www.joseacontreras.net>.

Hernández Sánchez, M. (2002). *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana*. Recuperado el 30 de agosto de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos13/emetex/emetexshtml>

*Indecopi* [www.indecopi.gob.pe](http://www.indecopi.gob.pe)