



UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ

**FACULTAD DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE TITULACIÓN**

INVESTIGACIÓN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN, IQUITOS 2015”**

AUTORA:

Araujo Usseglio, Karla Cecilia

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Iquitos – Perú

2015

DEDICATORIA

Dedicado a mis amados padres.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mis queridos padres por su gran apoyo para conseguir lograr mis metas en la vida.

También un especial agradecimiento al Econ. Jesús Gamarra; quien con su asesoramiento supo guiarme hacia la culminación de este trabajo.



FACULTAD DE NEGOCIOS
ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el distrito de San Juan Bautista, siendo las 10:00 a.m horas del día 17 del mes de 11 del año 2015, se reunieron en el aula B-204 de la Universidad Científica del Perú, el Jurado Examinador, que lo conforman:

Lic. RR.II. Salvador Calderón Ferreira **Presidente**
Ing. Adm. Luis Pérez Ordoñez **Miembro**
Lic. Adm. Omar Saldaña Acosta **Miembro**

Para evaluar la sustentación de la Bachiller:

KARLA CECILIA ARAUJO USSEGLIO

En la modalidad de INVESTIGACIÓN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL titulado "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN QUITOS 2015".

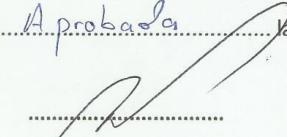
Después de las deliberaciones correspondientes, se procedió a evaluar, teniendo como resultado:

Indicador	Examinador 1 Presidente	Examinador 2 Miembro	Examinador 3 Miembro	Promedio
A) Dominio del Tema	4	4	3	4
B) Calidad de redacción	4	3	3	3
C) Competencia expositiva, argumentación y coherencia	3	3	3	3
D) Calidad de respuestas	4	4	3	4
E) Uso de terminología especializada	3	3	3	3
Calificación Final				17
Calificación final (en letras)	Diecisiete			

Legenda:

Indicador	Descripción	Puntaje
A	Deficiente	1
B	Regular	2
C	Satisfactoria	3
D	Óptima	4

El Jurado considera Aprobada la sustentación.

Presidente: 

Miembro: 

Miembro: 

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN	
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.1. Descripción del problema.....	3
1.1.2. Formulación del problema.....	6
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo general.....	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	6
2. MARCO TEORICAS – CONCEPTUAL	
2.1. Antecedentes.....	7
2.2. Bases teóricas	11
2.2.1. El Banco de la Nación como institución.....	11
2.2.2. Clima Organizacional.....	13
2.2.3. Comportamiento organizacional.....	17
2.2.4. Marco Conceptual.....	21
3. MÉTODO	
3.1. Hipótesis.....	22
3.1.1. Hipótesis general.....	22
3.2. Variable, indicadores e índices.....	22
3.3. Tipo de investigación.....	25
3.4. Diseño de la investigación.....	25
3.5. Marco poblacional y muestra.....	25
3.5.1. Población.....	25
3.5.2. Muestra	25
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos...	26
3.7. Procedimientos de recolección de datos.....	26

4. RESULTADOS

4.1. Magnitud de las operaciones del banco de la nación.	27
4.2. El clima organizacional en el Banco de la Nación	29
4.3. Desempeño Laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos, 2015.	31
4.4. Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los Colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015.....	33
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	37
BIBLIOGRAFIA	38
ANEXOS	40

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
1.- Cuadro N° 1: Indicadores del plan estratégico 2013-2017 Banco de La Nación, Perú	04
2.- Cuadro N° 2 Operacionalización de la variable causa	23
2.- Cuadro N° 3: Operacionalización de variable efecto	24

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
1.-. Gráfico N° 01: Clima Organizacional de los colaboradores	30
2.-. Gráfico N° 02: Clima Organizacional de los colaboradores	32
3.-. Gráfico N° 03: Curva de Chi Cuadrado	34

RESUMEN

La presente investigación estudia el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015. Tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de sus colaboradores. Se trabajó con un tipo de investigación no experimental, con un diseño descriptivo correlacional, con una muestra poblacional de 24 colaboradores se llegaron a las siguientes conclusiones: El clima organizacional de esta institución es bajo o inadecuado, debido a que el ambiente laboral no es apto para la realización del trabajo de los colaboradores, además, las computadoras no se encuentran actualizadas y se producen cierres inesperados y pérdidas del sistema que desfavorecen a la realización de las funciones de los colaboradores.

El desempeño laboral de los colaboradores es inadecuado debido a que no responden de manera eficiente al trabajo a presión y de esta manera no se genera confianza entre el jefe y el colaborador, es decir el jefe de área se encuentra en constante evaluación a sus colaboradores, generando mucha suspicacia entre los trabajadores. Por otro lado la rotación de personal genera que no se dé el respeto y la ayuda mutua entre compañeros de trabajo, debido a que no se produce el desenvolvimiento de los trabajadores porque cada tres meses hay rotación de personal.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, entidad financiera, ciudad de Iquitos.

ABSTRACT

The present study studies the organizational climate and the work performance of Bank of the Nation collaborators, Iquitos 2015. Its objective is to determine the relationship between the organizational climate and the work performance of its collaborators. We worked with a type of non-experimental research, with a descriptive correlational design, with a population sample of 24 collaborators, we reached the following conclusions: The organizational climate of this institution is low or inadequate, because the working environment is not suitable for the work of the collaborators, in addition, computers are not updated and there are unexpected closures and losses of the system that disadvantage to the accomplishment of the functions of the collaborators.

The employees' work performance is inadequate because they do not respond efficiently to pressure work and in this way confidence is not generated between the boss and the employee, that is to say the head of the area is in constant evaluation to his collaborators, Generating much suspicion among the workers. On the other hand, the rotation of personnel generates that the mutual respect and help is not given among co-workers, due to the fact that the workers' development does not occur because every three months there is a rotation of personnel.

Keywords: Organizational climate, work performance, financial institution, city.

CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del problema.

1.1.1 Descripción del problema

Se han visto cambios significativos en el aspecto laboral en las instituciones públicas del Estado; observado en el énfasis en el desempeño que los colaboradores que realizan durante sus horarios de trabajo. Ellos interactúan con los clientes y entre los propios trabajadores.

En el tema de las instituciones financieras, los colaboradores viven en un mundo de presión para superar las metas establecidas, por cuanto la competencia es muy grande. También, hay un alto nivel de rotación del personal, pues una nueva institución financiera que ingresa al mercado busca personal en las instituciones vigentes para captarlos. Las instituciones que sufren esta sustracción de sus mejores trabajadores buscan crear mejores condiciones como el buen clima laboral.

Jorge Díaz Cardiel menciona que “es necesaria promover la cooperación entre colaboradores de la misma área de trabajo con el fin de intercambiar experiencias de trabajo que permitan el fortalecimiento de las capacidades del personal; formar mano de obra calificada a través de programas para optimizar el talento profesional de los colaboradores, y mejorar el desempeño laboral de los mismos de manera eficaz y con el uso eficiente de los recursos”.

En Perú, Manuel Cubas, presidente de Career Partners Perú, recomienda que todo gerente se convierta en un líder que inspire, para lo cual es necesario que proyecte a sus colaboradores las actitudes diferenciadoras de un líder. Asegurándose de contratar a los mejores colaboradores, quienes encajen en el puesto y con la organización. También, debe preocuparse por sus colaboradores no solo en el plano laboral, sino en lo personal; menciona además, que las encuestas acerca del clima organizacional son una práctica corriente dentro de la institución, pero que pueden tener un efecto boomerang si es que después no se ponen en marcha acciones que lleven a corregir temas en los que la encuesta da mal resultado.

Este tema, la preocupación por el trabajador, su eficiencia y su motivación, ha sido incorporado en el trabajo operativo de las instituciones. El Banco de la Nación es una institución financiera que, ha incorporado el tema en su plan estratégico, tal como se observa en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 1 Indicadores del plan estratégico 2013-2017
Banco de la Nación, Perú

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	N°	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	METAS 2016
OG1: Aumentar el valor económico y valor social generado para el estado y el ciudadano	OEE 1.3. Promover la inclusión financiera para crear Valor Social	3	Índice de inclusión financiera	Número	78.00
OG2: Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros	OEE 2.1. Incrementar la satisfacción de los clientes de productos y servicios	6	Nivel de satisfacción de los clientes de los productos y servicios.	Porcentaje	75.5
		7	Cobertura de Cajeros Automáticos	Porcentaje	31
	OEE 2.2. Ampliar y mejorar la cobertura de los canales actuales y los alternativos.	8	Cobertura de Cajeros Corresponsales	Porcentaje	12
		9	Cobertura de Canal Virtual (internet)	Porcentaje	14
		10	Cobertura de Operaciones POS	Porcentaje	3
OG3: Lograr niveles de excelencia en los Procesos.	OEE 3.3. Mejorar los tiempos de respuesta a clientes para los principales productos y servicios.	14	Índice de atención en agencias	Número	3.45
OG4: Fortalecer la gestión para responder a las demandas y retos.	OEE 4.2. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional.	19	Implementación de la Gestión del Talento Humano.	Porcentaje	100
		20	Implementación del Fortalecimiento de la Cultura Organizacional.	Porcentaje	100

Fuente: Banco de la Nación, Plan Estratégico 2013-2017.

En la ciudad de Iquitos, el Banco de la Nación brinda diversos servicios a las entidades estatales, donde promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía loreto, complementando a las instituciones financieras privadas y fomentando el crecimiento descentralizado de la región Loreto a través de una gestión eficiente y auto-sostenible de los recursos.

En una entrevista realizada al Gerente del Banco de La Nación de la ciudad de Iquitos, él mencionó que percibe que “los trabajadores muestran resultados de manera individual muy alejados a los objetivos trazados dentro de la institución; ya que existen colaboradores que tienen limitación en realizar sus áreas, no producen

la cantidad necesaria de créditos y préstamos otorgados y emitidos, por lo cual hay existencia de elevados costos generados en la utilización de los recursos y materiales de oficina. Por otro lado, añade que se ha observado que algunos colaboradores muestran conductas poco aceptables dentro de la organización; en quienes se observaron falta de respeto hacia los colaboradores más antiguos, asisten a la institución con retraso, y tienen cierta dificultad por trabajar bajo presión ante determinadas circunstancias. Mostrándose actitudes poco aceptables. Ante ello, los colaboradores antiguos tienen desconfianza en otorgar trabajos a otros colaboradores para que estos los ejecuten con rapidez, impidiendo con ello, desempeñar adecuadamente sus funciones”.

Todo ello, según el gerente cree supuestamente que se debe a un mal clima organizacional dentro de la institución, explicado por factores como el ambiente físico de la institución, no hay el espacio físico necesario para albergar a todos los colaboradores que laboran dentro de ella; así mismo, el ambiente social como se pudo apreciar presenta malos tratos entre colaboradores, existencia de ciertos roces o mala comunicación entre colaboradores de un mismo horario de trabajo, las actitudes de los trabajadores no son las esperadas por la gerencia ante eventos o capacitaciones que tengan en un momento determinado y la insatisfacción mostrada por los mismos en horarios de trabajo frente a los usuarios del banco.

1.1.2 Formulación del problema

El problema general se expresa del modo siguiente:

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015?

Los problemas específicos son:

¿Cuál es el clima organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos, 2015?

¿Cuál es el desempeño. laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos, 2015?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015

1.2.2 Objetivo específicos

- a. Analizar el clima organizacional del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015.
- b. Analizar el desempeño laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de Investigación

Iturralde (2011), en su tesis *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa De Ahorro y Crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010*, tiene como objetivo general proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato.

Su metodología es cuantitativa, y la investigación es socio crítica, con una muestra de 78 trabajadores.

Concluye que el trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el recurso humano, hoy acertadamente llamado capital intelectual. El ambiente laboral de la institución es apreciado por los trabajadores como bueno. Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño. Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa. No existe un Plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento.

Añade, que se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución.

Arratia (2010), en su tesis *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*, tiene como objetivo general determinar la relación existente entre el desempeño laboral y las condiciones de trabajo docente, se trabajó con una muestra de 56 trabajadores, con una metodología cuantitativa.

Realiza un análisis interpretativo, comparación entre los resultados obtenidos a partir de las entrevistas a los profesores con lo expuesto en el marco teórico, con la finalidad de realizar una interpretación que permita sustentarse en las

perspectivas desarrolladas. Para eso, en primer lugar, se da cuenta de los análisis relacionados con la forma en cómo los profesores entienden el desempeño laboral y los principales factores que influyen en él. Luego analiza cómo los profesores vinculan las condiciones de trabajo con su desempeño docente, mostrando la estrecha conexión entre elementos aparentemente desligados. En tercer lugar, examina la forma en cómo los profesores perciben la relación entre condiciones sociales, satisfacción laboral y desempeño docente, vinculando los distintos resultados descriptivos.

Concluye, que es posible indicar que efectivamente la profesión docente está inmersa en un sistema escolar (escuela) y, a su vez, este sistema es un reflejo de la sociedad actual. En definitiva, esto implica que los docentes son actores que pueden ser considerados sujetos de una comunidad educativa que le permite desenvolverse dentro de un marco determinado (pero no determinista) por ciertas condiciones materiales y sociales (que producen la satisfacción laboral) de trabajo, las que influirán en su desempeño.

Agrega que, a pesar de la evidencia, es relevante mencionar que un grupo de docentes (los con bajo desempeño profesional) no son conscientes de sus condiciones de trabajo, lo cual, podría estar influyendo en sus desempeños profesionales, produciendo un círculo vicioso de postergación y frustración profesional y personal. Esto está relacionada con una tercera conclusión: Los docentes centran su desarrollo y el entendimiento de su profesión desde un enfoque vocacional, que debe sobreponerse a todas las condiciones del contexto escolar y laboral, debido a la importancia de los estudiantes por sobre el profesor. Esto incidiría en la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la evaluación de desempeño docente. De esta forma, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión.

Sotomayor (2012), en su tesis de investigación *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012*, tiene como objetivo general determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción laboral así como el nivel de relación

entre ambas, como metodología empleada es investigación cuantitativa, con diseño no experimental-transaccional.

La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos como unidad de análisis.

Concluye, que referente a la variable clima organizacional, los trabajadores administrativos de la sede central del gobierno regional de Moquegua califican como de nivel medio o moderado, es decir, que no es tan alta ni tan baja la percepción que tiene el servidor sobre su ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la jefatura correspondiente así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias. Respecto a la variable satisfacción laboral, ha encontrado que los trabajadores administrativos de la sede central del gobierno regional de Moquegua califican como de nivel medio o moderado, dicho de otro modo, que no es tan alta ni tan baja la satisfacción que experimenta el servidor de la institución, que se manifiesta en la relación con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la oficina, así como en la participación en las decisiones de trabajo, la satisfacción con su trabajo y con el reconocimiento institucional.

Añade que, existe una alta relación significativamente alta y positiva entre el clima organizacional respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la sede central del gobierno regional, que permite inferir que a mayor clima organizacional que perciban los trabajadores mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral.

Pelaes (2010), en su tesis de investigación *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*, tiene como objetivo general determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes, con una metodología de tipo descriptivo-explicativo.

La muestra estuvo conformada por 200 empleados de la empresa telefónica del Perú a los que se les aplicó la escala de clima organizacional y por 200 clientes a quienes se aplicó el cuestionario de satisfacción del cliente.

Concluye que, existe relación directa entre el clima organizacional (área de relaciones interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Se comprobó la hipótesis específica 2 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de estilo de dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica del Perú.

Plantea que, a medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Se comprobó la hipótesis específica 3 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de sentido de pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica del Perú. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Se comprobó la hipótesis específica 4 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de retribución) y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica del Perú. A medida que mejora el nivel de retribución del trabajador mejora correlativamente la satisfacción del cliente. No se comprobó la hipótesis específica 5 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de distribución de recursos) y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.07 la cual resulta ser positiva pero no es significativa.

Finalmente, no considera comprobada la hipótesis específica 5. No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente. Se comprobó la hipótesis específica 6 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de estabilidad) y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica del Perú. A medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Se comprobó la hipótesis específica 7 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de claridad y coherencia de la dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica del Perú. A medida que mejora la claridad y coherencia de la

dirección mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Se comprobó la hipótesis específica 8 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de valores colectivos) y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica del Perú. A medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 El Banco de la Nación, como institución

Es una institución segmentada principalmente a las actividades financieras de las instituciones públicas y actividades de ahorro y consumo de los trabajadores de estas instituciones.

Las principales líneas de negocio del Banco se describe en cinco grandes grupos, y son las siguientes:

a. **Negociación y ventas**

Ingresos generados principalmente por la realización de operaciones de tesorería, compra y venta de títulos, monedas y commodities por cuenta propia, entre otras actividades de naturaleza similar.

b. **Banca minorista**

Servicio orientado al financiamiento a clientes minoristas, incluyendo tarjetas de crédito, préstamo hipotecario, entre otros.

c. **Banca comercial**

Financiamiento a clientes no minoristas, incluyendo, factoring, descuento de letras, arrendamiento financiero, entre otros.

d. **Liquidación y pagos**

Actividades relacionadas con pagos y cobranzas, transferencias interbancaria de fondos, compensaciones y liquidación, entre otras actividades de naturaleza similar.

e. **Otros servicios**

Servicios de custodia, fideicomisos, comisiones de confianza y otros servicios.

Es importante analizar tres elementos del pensamiento estratégico como parte de un plan de largo plazo.

a. **Misión**

“El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible”.

b. **Visión**

“Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano”.

c. **Valores**

Se identifican los valores institucionales sobre los cuales se fundamenta el accionar del personal del Banco de la Nación.

a. Vocación de servicio al ciudadano

El Banco de la Nación y sus trabajadores se preocupan de atender con un trato oportuno, humano y de calidad a los ciudadanos que requieren de sus productos y servicios financieros.

b. Compromiso e identificación

Los trabajadores del Banco de la Nación muestran una actitud que busca superar las dificultades para alcanzar los objetivos con plena identificación institucional en cada localidad.

c. Promoción de la cultura financiera

Los trabajadores del Banco de la Nación fomentan el ahorro y los servicios que permiten integrar a los ciudadanos al mercado.

d. Conducta ética y profesional

Los trabajadores del Banco de la Nación demuestran un comportamiento honesto, probo, transparente y de conducta intachable en su desempeño.

e. Responsabilidad social e inclusión financiera

Los trabajadores participan activamente en su comunidad, promoviendo la no discriminación y la educación e inclusión financiera del ciudadano.

Esta institución hay Factores críticos de éxito que deben ser alcanzados para lograr la calidad del servicio:

- a. Posibilidades recurrentes de reducción del porcentaje de comisión cobrado por el servicio bancario de manejo de tesorería del estado.
- b. Riesgo sistémico proveniente de crisis financieras internacionales.
- c. Cambios en la gestión económica financiera del estado.
- d. Cultura y gestión de proyectos.
- e. Liderazgo en la toma de decisiones.
- f. Eficiencia de los procesos operativos.

2.2.2 Clima organizacional

El clima de las organizaciones es descrita desde el enfoque de la empresa.

Brunet (2011), menciona que la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. El clima de una institución puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la institución.

Los cambios que se pueden lograr en el clima organizacional que ha generado la empresa, requieren del empuje de un líder

Albariño et al. (2000), opinan que el clima organizacional, está definido por las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos (p.7)

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la institución en que se desempeñan los miembros de esta y pueden ser influenciadas por factores externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente cada uno forma su propia percepción.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias en los resultados comerciales y económicos, pues los trabajadores pondrán énfasis en sus tareas tal como lo perciben.

Gómez, (2004), menciona que el clima organizacional es el equivalente a la medida de los climas reunidos en todos los departamentos de la institución y es la resultante de todos los microclimas que lo componen. Los determinantes físicos como la estructura, el tamaño, la tecnología son aplicables a todas las unidades y las dimensiones; sin embargo, estos se perciben comparativamente por los empleados.

Chiavenato (2011), menciona que el clima organizacional está relacionado con la motivación de los miembros de la institución. Cuando el nivel de motivación es elevada entre los miembros de una institución, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, animo, interés y colaboración entre los miembros.

Chiavenato (2011), menciona que existen dimensiones que explican el clima organizacional existente en una institución; las que se mencionan a continuación:

a) Ambiente físico

- **Espacio físico.** En el trabajo es el que corresponde al lugar y área que tiene cada empleado para desarrollar su trabajo, este es un indicador que influyen en el clima.
- **Condiciones de ruido, calor y contaminación.** Para que el empleado se desempeñe de óptimamente su labor, debe de encontrarse en un lugar apacible, en el cual las distracciones ocasionadas por ciertos ruidos sea mínima, la sensación de calor o ausencia de la misma, sea por el reducido espacio o por la cantidad de personas en un mismo lugar se soluciona con la instalación de aires acondicionados o ventiladores que disipen el calor y la contaminación de un ambiente.
- **Instalaciones.** Una instalación tiene que hacer referencia a una estructura estable, que debe de ir acorde con el crecimiento de la empresa, de otro modo generara ciertos disgustos en los colaboradores, al sentir que no existe tanta fluidez para recorrer las instalaciones.
- **Máquinas.** Son el conjunto de herramientas y sistemas utilizados para el cumplimiento de una tarea o función, en tal sentido, estas máquinas deben de estar acorde al avance de la tecnología, para facilitar la realización de una labor.

b) Estructura

- **Tamaño de la institución.** Dimensión de una institución en cuanto a la cantidad de trabajadores que cuenta la institución. Esto afecta al clima organizacional de una manera increíble, puesto que al haber muchos trabajadores laborando en un mismo lugar, el mismo que no cuenta o no tiene el tamaño suficiente para albergar a tanta gente, provocara que estas personas se sientan incomodas y creará un clima hostil.
- **Estructura organizacional.** Comprende al organigrama, la misma que viene a ser una representación gráfica de la estructura de una institución, que sirve

de base para que los integrantes de dicha institución sepan lo que deben hacer y a quien responder, de esta manera se identifican con su trabajo y no sienten perdidos.

- **Estilo de dirección.** A la hora de dirigir a un grupo de personas se aplican diferentes estilos de dirección, que básicamente son la forma en la cual una persona influye en los demás. Estos estilos ocasionan distintos climas (positivos o negativos) dentro de la institución.

c) Ambiente social

- **Compañerismo.** Referido como la unión existente y el apoyo que se brindan los empleados con otros dentro de la misma institución, la que propicia un ambiente cálido y fraternal, el mismo que es positivo para el cumplimiento y consecución de las metas y los objetivos trazados por la institución.
- **Conflictos interpersonales.** Si dentro de una institución existen conflictos entre sus trabajadores de una misma área, genera un ambiente hostil que posiblemente perjudicará a futuro a la institución.
- **Tipo de comunicación.** La columna para darse un buen clima organizacional en la institución es la comunicación, ya que de esta manera todos los individuos de la institución se irán relacionando e incrementando así su nivel de confianza.

d) Personas

- **Aptitudes del trabajador.** Capacidad que tiene el trabajador para realizar sus tareas o actividades con éxito, que sea capaz de desarrollarse con los conocimientos y la práctica obtenidos de la realización de su actividad. Esto genera un clima competitivo entre los trabajadores de una misma área y que induce al deseo de superación de cada miembro.
- **Actitudes del trabajador.** Cada empleado posee distintos tipos de comportamientos frente a los demás individuos, lo que genera múltiples escenarios dentro de la empresa. Es por esto que para analizar el clima

organizacional, se debe partir primero por estudiar el comportamiento de cada una de las personas con las que se trabaja en la institución.

- **Motivaciones laborales.** Dentro de una institución, mediante una buena planeación se deben implantar políticas para motivar al personal para cumplir con sus metas, así como a identificarse con la institución y relacionarse con los demás trabajadores.

- **Expectativas para el trabajador.** Se deben generar expectativas laborales de ascenso, capacitación o económicas a los miembros de la institución para que estos tengan un objetivo que alcanzar y se tracen metas para lograrlo en miras hacia el futuro y que logren guiarse en base a ello.

2.2.3 Comportamiento organizacional

- a. **Productividad.** En una institución la presencia de un buen clima organizacional, obedecerá a un alto nivel de productividad: Trabajadores motivados son los más productivos.

- b. **Ausentismo.** Acá tenemos uno de los factores negativos que se busca reducir o eliminar en una institución, ya que se trata de inasistencia para cumplir las labores y esto genera caída de la atención a los clientes.

- c. **Rotación de personal.** Cuando se tiene una frecuente rotación de personal dentro de una misma área de trabajo, ello provocará un clima de incertidumbre respecto a la estabilidad y permanencia en el trabajo. Un trabajador que percibe la posibilidad de perder el trabajo dedicara gran parte de su tiempo a hostilizar.

- d. **Satisfacción laboral.** Un personal satisfecho con sus funciones, con la remuneración que recibe, con el clima en que se desempeña, se sentirá motivado a hacer nuevas cosas, a sugerir nuevas ideas de mejora del servicio, etc.

- e. **Tensiones laborales.** Cuando el trabajador siente demasiada presión en su trabajo por parte del supervisor o de la misma gerencia de su área, o siente que su esfuerzo no está siendo reconocido debidamente, percibirá un clima negativo y estará en permanente tensión y estrés.

Koontz y Wehrich, (2002), menciona que la función principal de la administración de recursos humanos consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto es posible mediante procesos tales como la identificación de requerimientos de fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación, evaluación, promoción y ascenso de los individuos que forman parte de la misma.

Lusthaus et al. (2002), la gestión de los recursos humanos comprende la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la institución. Otra manera de considerar los recursos humanos de la institución es en términos de “capital humano”, expresión que se refiere a los conocimientos y las aptitudes de la fuerza de trabajo. Puede verse claramente que los recursos humanos de toda institución constituyen su activo más valioso. En opinión de muchos ejecutivos de alto nivel, los empleados son la fuente clave de la ventaja competitiva de una institución. (p. 114).

Plantea que, el desempeño organizacional tiene cuatro elementos principales:

- a. **Efectividad.** El punto de partida para evaluar el desempeño de una institución es su efectividad. La definición de efectividad está inscrita fundamentalmente en lo que se entiende por institución. La efectividad de una institución es el requisito previo para que se cumplan sus metas. (p.116).
- b. **Eficiencia.** El segundo concepto general para juzgar el desempeño de una institución es la eficiencia. Cada institución tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una institución se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Se define a la eficiencia

como proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas. (p.120).

- c. **Relevancia.** Una variable clave del desempeño es la continuidad de la relevancia de la institución, que definimos como la capacidad de una institución de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro. (p. 125).
- d. **Viabilidad financiera.** Al decir viabilidad financiera queremos decir la capacidad de una institución de obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo. (p. 130)

Chiavenato (2000), define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Arias (2001), quien afirma que, la persona debe poseer los aspectos conceptuales prácticos para poder efectuar un trabajo. Esto permite poseer pericias para el control de equipos, para la interpretación de los procedimientos y para asimilar la innovación tecnológica que acompaña el desarrollo de nuevas oportunidades. En general se refiere, a la administración del alto desempeño en la aplicación de los procesos administrativos totales para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas.

García (2001), define al desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados 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.

Ludeña (2004), menciona que al definir los criterios de desempeño se alude al resultado esperado en términos de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe evidenciar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño constituyen una descripción de los requisitos de calidad que muestra el resultado obtenido en el desempeño laboral y que permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito. (p. 24)

Robbins y Judge (2013), indica que el desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan las tareas, incluidas una descripción de puestos de los trabajos que realizan. Un buen desempeño implica obtener buenos resultados. Los investigadores reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- a. Desempeño de la tarea. Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que constituyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas; aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
- b. Civismo. Se refiere a acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos institucionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- c. Falta de productividad. En esto se incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización; estas conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía comportarse forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Evaluación del desempeño laboral.

Los criterios en los cuales se evalúa el desempeño un trabajador son los siguientes:

- a. **Producción individual.** Si se mide en términos cuantitativos y cualitativos de las tareas del empleado, la cantidad producida y los costos generados.
- b. **Conductas.** Estas se observan de manera individual por el empleado, en aspectos como el respeto, asistencia y puntualidad, calidad en el trabajo y el trabajo bajo presión.

2.2.4 Marco conceptual

- a. **Clima organizacional.**

El clima organizacional es un conjunto de relaciones jerárquicas, relaciones interpersonales en el entorno laboral, lo cual es percibido directa o indirectamente por los empleados. Hay factores internos y externos que impactan en el.

- b. **Desempeño laboral.**

Son todas aquellas acciones y actividades que realizan los individuos de una organización para el logro de los objetivos y metas trazadas por la institución, juegan un rol importante sus competencias adquiridas en su ejecución y experiencia.

CAPÍTULO III: MÉTODO

3.1 Hipótesis.

3.1.1 Hipótesis general

H₁: Si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015.

H₀: No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015.

3.2. Variables, indicadores e índices.

3.2.1 Variable independiente

Clima organizacional

3.2.2 Variable dependiente

Desempeño laboral

Cuadro N° 02: Operacionalización de la variable causa

Variable independiente	Indicadores	Índices
Clima organizacional	Ambiente físico	Espacio físico
		Condiciones de ruido, calor y contaminación.
		Instalaciones.
		Máquinas.
	Estructura	Tamaño de la institución.
		Estructura organizacional.
		Estilo de dirección.
	Ambiente social	Compañerismo
		Conflictos interpersonales
		Tipo de comunicación.
	Personales	Aptitudes del trabajador.
		Actitudes del trabajador.
		Motivaciones laborales.
		Expectativas del trabajador.
	Comportamiento organizacional.	Productividad.
		Ausentismo.
		Rotación de personal.
Satisfacción laboral.		
Tensiones y estrés.		

Cuadro N° 03: Operacionalización de variable efecto

Variable dependiente	Indicadores	Índices
Desempeño laboral.	Resultados individuales.	Tareas del empleado.
		Cantidad producida.
		Costos generados.
	Conductas.	Respeto.
		Asistencia y puntualidad.
		Calidad en el trabajo.
		Trabajo bajo presión.
	Rasgos actitudinales.	Buena actitud.
		Confianza.
		Nivel de ocupación.

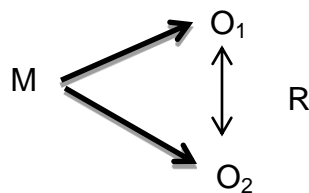
3.3 Tipo de investigación

No experimental, porque las variables objeto de estudio en la presente investigación no fueron manipuladas ni alteradas, ya que solo servirán para solucionar los problemas planteados.

3.4. Diseño de la investigación

Descriptiva correlacional, porque se pretende estudiar la relación existente entre las variables en estudio.

Dónde:



M: Muestra

O₁: Clima Organizacional.

O₂: Desempeño Laboral.

R: Relación

3.5. Marco poblacional y muestra.

3.5.1 Población

La población está conformada por todos colaboradores del Banco de la Nación de la sede Iquitos.

3.5.2 Muestra

La población se conformó por un total de 24 colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015; en donde se analizaron sus características laborales, los tipos de contrato realizados (contratados, nombrados), tiempo de servicio en la agencia, entre otros.

3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Técnica	Instrumento	Alcance	Fuente de información
Encuesta	Cuestionario	Conseguir información acerca de las variables de estudio.	Colaboradores del Banco de la Nación.
Análisis Documental	Guía de análisis de documentos.	Bases teóricas, marco conceptual, antecedentes, descripción del problema.	Libros, revistas y otros.

3.7 Procedimientos de recolección de datos

Los resultados fueron analizados mediante la aplicación de tablas, cuadros y gráficos estadísticos proporcionados por el programa Excel y SPSS, con ello los resultados serán más entendibles.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 Magnitud de las operaciones del Banco de la Nación.

El Banco de la Nación viene atendiendo a la población mediante tres (3) principales canales de atención: Oficinas (agencias y oficinas especiales), cajeros automáticos y cajeros corresponsales (agentes multired). La mayor cobertura de atención es con sus cajeros corresponsales, con el 52%.

Tabla N° 1: Área de influencia de los canales de atención del Banco de la Nación (Agosto 2015)

Canal de atención	Distritos del área de influencia	Total distritos del país	Participación %
Agencias y oficinas especiales	470	1,846	25 %
Cajero automático	255		14%
Cajeros corresponsales	964		52%

Fuente: Gerencia Banca de Servicios – Gerencia de Operaciones

Tabla N° 2: Canales de atención del Banco de la Nación (Agosto 2015)

Canal de atención	Total
Oficinas	613
Cajeros automáticos	869
Cajeros corresponsales	4,698
TOTAL NACIONAL	6,180

Fuente: Gerencia Banca de Servicios – Gerencia de Operaciones

**Tabla N° 3: Oficinas del Banco de la Nación UOB (*)
(Agosto 2015)**

Oficinas	TOTAL UOB (*)	TOTAL DE OFICINAS (b)	Participación % (a/b)
Lima Metropolitana y Callao	4	92	4 %
Provincias	359	521	69%
TOTAL NACIONAL	363	613	59%

Fuente: Gerencia Banca de Servicios – Gerencia de Operaciones
(*) UOB: Única Oferta Bancaria

**Tabla N° 4: Cajeros Automáticos del Banco de la Nación
(Agosto 2015)**

Oficinas	N°
Lima Metropolitana y Callao	331
Provincias	538
TOTAL NACIONAL	869

Fuente: Gerencia Banca de Servicios – Gerencia de Operaciones

**Tabla N° 5: Cajeros Corresponsales del Banco de la Nación
(Agosto 2015)**

Oficinas	N°
Lima y Callao	1,510
Provincias	3,188
TOTAL NACIONAL	4,698

Fuente: Gerencia Banca de Servicios – Gerencia de Operaciones

4.2. El clima organizacional en el Banco de la Nación

Reconociendo el valor máximo y mínimo, se procedió a desarrollar las escalas de medición obteniendo que se consideró muy bajo del rango de 38 a 67, bajo del rango de 68 a 97, medio de 98 a 127, alto de 128 a 157 y muy alto de 158 a 190, todo esto generado por el total de preguntas que equivalen a 38 y la cantidad de escalas de medición los cuales son 5. Ante lo explicado presentamos los resultados

Tabla N°06: Escalas de distribución

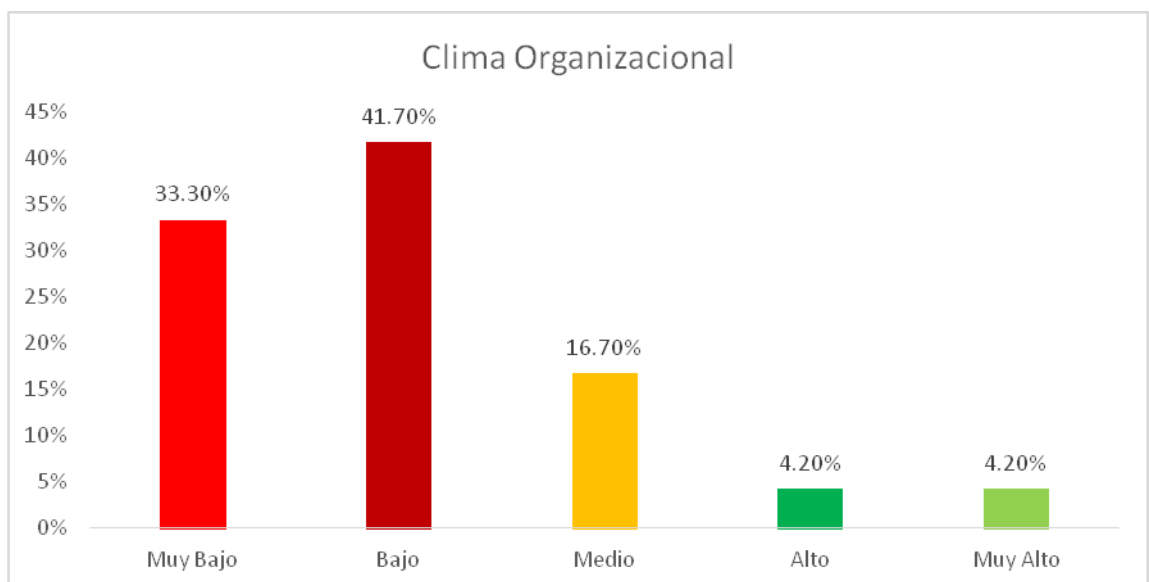
Escalas de medición	Desde	Hasta
Muy Bajo	38	67
Bajo	68	97
Medio	98	127
Alto	128	157
Muy Alto	158	190

Fuente: Tabla N° 01

Podemos observar el gráfico N° 01 que el clima organizacional de los colaboradores del Banco de la nación de la ciudad de Iquitos se encuentra deficiente, debido a que el 41.70% y 33.30% mencionaron que el clima organizacional es bajo y muy bajo resaltando los indicadores de espacio físico debido a que el ambiente donde trabajaban es muy pequeño. También mencionaron que las maquinas que se utilizan no se encuentran completamente actualizadas, generando demoras por el fallo de sistema y otro tipo de inconvenientes.

Por otro lado los que respondieron que el clima organizacional es muy alto mayormente son personas que ocupan grandes cargos dentro de la entidad, debido a que el ambiente físico con la que cuentan se encuentra en óptimas condiciones. Debemos de rescatar también que la rotación de personal es un factor muy influyente dentro del clima organizacional, porque la rotación fuerte que existe genera que el clima organizacional no sea el más adecuado dentro del banco de la Nación. Y por último debemos de tener en cuenta que las motivaciones laborales dentro del banco de la nación de la ciudad de Iquitos no se encuentran enmarcados correctamente.

Gráfico N°01: Clima Organizacional de los colaboradores



Fuente: Tabla N° 03

4.3. Desempeño laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015

Para el desarrollo del objetivo se plantea cuadros y tablas para la evaluación del desempeño laboral del colaborador del Banco de la Nación en el periodo 2015. Obteniendo los siguientes resultados.

Reconociendo el valor máximo y mínimo, se procedió a desarrollar las escalas de medición que se consideró muy inadecuado del rango de 20 a 35, inadecuado del rango de 36 a 51, regular de 52 a 67, adecuado de 68 a 83 y muy adecuado de 84 a 100, todo esto generado por el total de preguntas que equivalen a 20 y la cantidad de escalas de medición los cuales son 5. Ante lo explicado presentamos los resultados.

Tabla N°07: Escalas de distribución

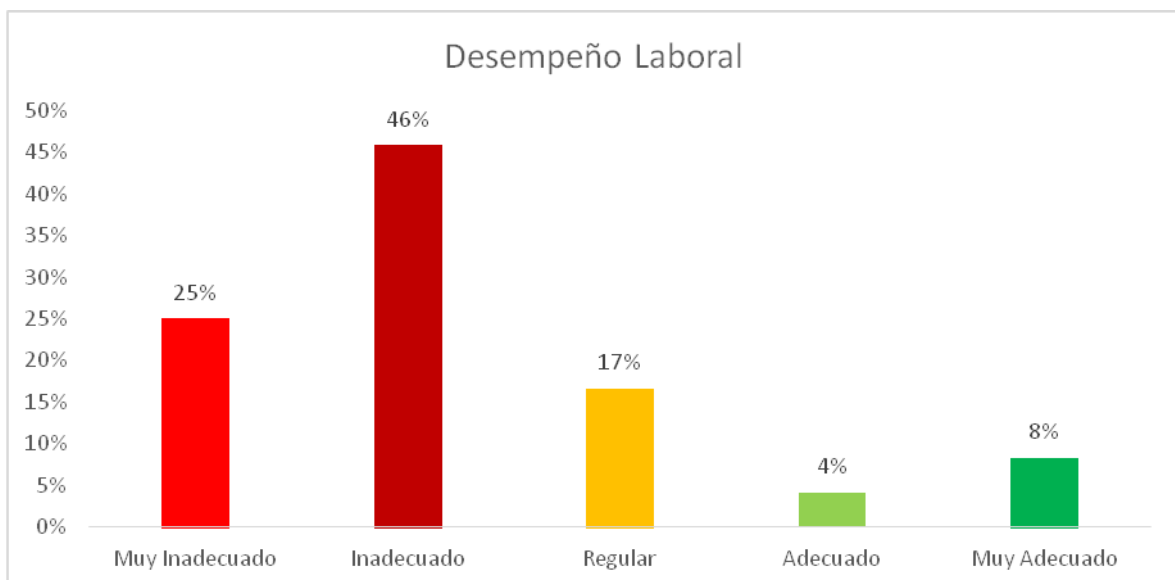
Escalas de medición	Desde	Hasta
Muy Inadecuado	20	35
Inadecuado	36	51
Regular	52	67
Adecuado	68	83
Muy Adecuado	84	100

Fuente: Tabla N° 04

Se puede encontrar en el gráfico N°02 que el desempeño laboral aplicado por la a los colaboradores del banco de la Nación se encontró un clima organizacional inadecuada en un 46% siendo este el porcentaje de mayor prevalencia, cabe indicar que el encargado de la evaluación del desempeño mencionó que los colaboradores no cumplen con el requisito de respeto, asistencia y puntualidad de la entidad, debido a que presentan excusas cuando no desean asistir a trabajar.

También la mayoría de los colaboradores ante una prueba de trabajo bajo presión no respondieron de manera eficiente, de igual manera la confianza que se genera en el trabajo no es la adecuada porque el gerente o jefe de área se encuentra supervisando de forma muy constante a las acciones de los colaboradores los cuales mencionaron que se sienten muy presionados y que dicho efecto genera que no se produce una buena efectividad de funciones. Y por último debemos de tener en cuenta que las tareas de los colaboradores no se encuentran ejecutando en su totalidad ya que la mayoría no cumple al cien por ciento su trabajo encargado.

Gráfico N°02: Clima organizacional de los colaboradores



Fuente: Tabla N°06

4.4. Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015

Para el desarrollo del objetivo, se presentaron cuadros y tablas que se ejecutaron a raíz del uso de la prueba de chi cuadrado y el programa SPSS21, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla N°08: Tabla de contingencia

		Desempeño Laboral					Total
		Muy Inadecuado	Inadecuado	Regular	Adecuado	Muy Adecuado	
Clima Organizacional	Muy Bajo	2	3	1	0	2	8
	Bajo	2	7	1	0	0	10
	Medio	0	1	2	1	0	4
	Alto	1	0	0	0	0	1
	Muy Alto	1	0	0	0	0	1
Total		6	11	4	1	2	24

Fuente: Anexo N°03

Tabla N° 09: Prueba de Chi Cuadrado

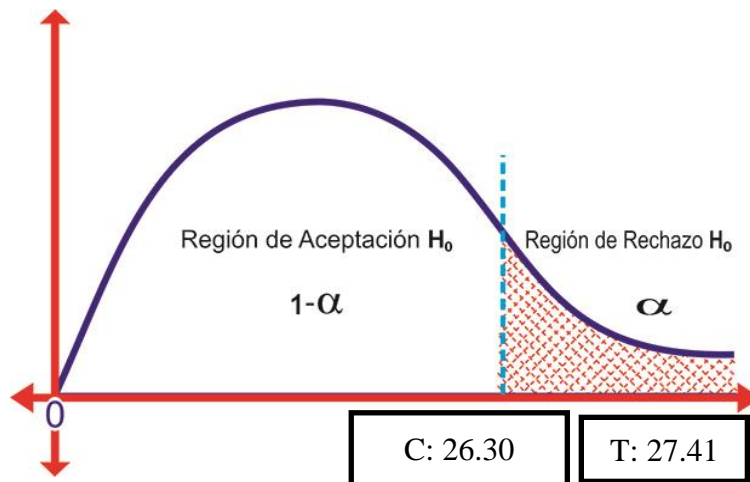
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,641	16	,019
Razón de verosimilitudes	18,940	16	,272
Asociación lineal por lineal	1,180	1	,277
N de casos válidos	24		

Fuente: Tabla N°07

Decisión:

Ante lo presentado, en la tabla de contingencia y la Prueba de Chi Cuadrado podemos iniciar con la decisión de los resultados encontrados.

Gráfico N°03: Curva de Chi Cuadrado



Fuente: Programa SPSS 21

Hipótesis.

H₁: Si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015

H₀: No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015

Tabla N°10: Prueba de Decisión Chi Cuadrado

Variables	gl	Chi Calcular	Chi Tabular	Decisión
Clima organizacional Desempeño laboral	16	27.641	26.30	Se Acepta la hipótesis H_1 y se rechaza la H_0

Interpretación.

Con respecto a las tabla N° 10 aplicando la prueba estadística del Chi Cuadrado, porque se trabajaron con dos variables cualitativas los cuales son el clima organizacional y el desempeño laboral se tiene que la chi calcular es mayor a la chi tabular, es decir según el Gráfico N°03 donde se muestra que el chi calculado se encuentra en la zona de rechazo de la hipótesis H_0 por lo cual se tiene que aceptar la hipótesis de investigación H_1 el cual es que la investigación se concluye en que Si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015, por lo cual el mal desempeño laboral de los colaboradores se genera por el mal clima organizacional que se genera dentro la del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos.

CONCLUSIONES

- a. El clima organizacional del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos en el periodo 2015 es Bajo, debido a que el ambiente laboral no es el adecuado para el trabajo, posteriormente las maquinas con la que se genera el trabajo no se encuentran actualizadas y producen cierres inesperados y perdidas del sistema que desfavorecen a la realización de las funciones de los colaboradores. Por otro lado la motivación laboral en la entidad no se encuentran enmarcados correctamente para los colaboradores.
- b. El desempeño laboral de los colaboradores es inadecuado debido a que no responden de manera eficiente al trabajo a presión y de esta manera no se genera confianza entre el jefe y el colaborador, es decir el jefe de área se encuentra en constante evaluación a sus colaboradores, generando mucha suspicacia entre los trabajadores. Por otro lado la rotación de personal genera que no se genere el respeto y a ayuda mutua entre compañeros de trabajo, debido a que no se produce el desenvolvimiento de los trabajadores porque cada 3 meses se encuentran a nuevos trabajadores.
- c. Al observar que a través de la prueba estadística del Chi Cuadrado encontramos que el chi calculado (27.641) es mayor que el chi tabular (26.20), siendo que este índice se encuentra en la región de rechazo de la H_0 y por lo cual se acepta la H_1 acotando de esa manera que si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015.

RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda a la entidad resolver las quejas que se presentan en los colaboradores, así se estaría generando un buen clima organizacional, con altos grados de motivación al trabajo y en búsqueda del crecimiento orientado de la agencia del Banco de la Nación en la ciudad de Iquitos. También se sugiere seguir realizando evaluaciones de clima organizacional para conocer la percepción del colaborador con respecto a la calidad de ambiente y otros indicadores que de evaluación del clima organizacional.
- b. Se recomienda mantener una evaluación constante sobre el desempeño laboral de los colaboradores, así se mantiene un respectivo control del trabajador y aprovechar al máximo las aptitudes que se puede conseguir con un buen desempeño laboral. También se tiene en cuenta que se tiene que generar confianza entre los trabajadores para disminuir el trabajo bajo presión y cometer menos errores en la atención de los clientes del Banco de la Nación.
- c. Al conocer que existe relación entre las variables objeto de estudio, se sugiere mantener como base que ante un buen clima organizacional mejor será el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación de Iquitos, por lo cual al resolver las deficiencias crecerá correctamente las virtudes de los colaboradores y generará buena aceptación del banco hacia la gente.

BIBLIOGRAFÍA

- Albariño, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart, M. y Vizcarra, R. (2000). *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*. Brasil: Ed. Paideia.
- Arias, G. F. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
- Arratia (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de: <http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/105805>
- Banco de la Nación. 2013, Plan Estratégico 2013-2017. Gerencia.Perú.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Ed. Trillas
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. Cuarta edición. México: Ed. McGraw Hill
- Díaz-Gardiél, J. (2015). *Los recursos humanos en las entidades financieras*. Disponible en: cinco días. El país.com/autor/Jorge_diazgardiél/a/
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- García, M (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>.
- Gómez, C. A. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de la respuesta al ítem*. Acta colombiana de psicología. Universidad de México. Colombia: Revista IUPI.
- Iturralde, T. J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa De Ahorro y Crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010*. (Tesis de titulación). Universidad Técnica De Ambato. Ecuador. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de:

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1786/TA0097.pdf?sequence=1>

- Cubas, M.2016, *Gestión del talento*. Disponible en: careerpartners.com.pe.
- Ludeña (2004). *La formación por competencias*. Segunda edición. Perú: Ed. CAPLAB.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., y Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington: BID. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de: <http://www.ine.gub.uy/varios/llamados/llamados%202009/evaluacion%20asplan0109.pdf>
- Pelaes, L. O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis de titulación). Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Perú. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez_lo.pdf
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Decimoquinta edición. México: Ed. Pearson.
- Sotomayor, Q. F. (2012). *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012*. Universidad nacional de Moquegua. Perú. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de: http://tesis.unjbg.edu.pe:8080/bitstream/handle/unjbg/287/172_2013_Sotomayor_Quenta_FM_FCJE_Administracion_2012_Resumen.pdf?sequence=2

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de encuesta

Cuestionario para medir el clima organizacional de los trabajadores en el Banco de la Nación ciudad de Iquitos.

CLIMA ORGANIZACIONAL						
N°	DIMENSIÓN: AMBIENTE FÍSICO	1	2	3	4	5
Espacio físico.						
1	¿Cómo califica la existencia de un ambiente de silencio apto para que el empleado trabaje con efectividad?					
2	¿Cómo califica la iluminación existente en la institución en el horario de trabajo?					
Condiciones de ruido, calor y contaminación.						
3	¿Cómo califica usted que exista ruido molesto en el puesto de trabajo?					
4	¿Cómo califica usted la temperatura colocada en el horario de trabajo de la institución?					
Instalaciones.						
5	¿Cómo califica el tamaño de la oficina de trabajo para que los empleados laboren con efectividad?					
6	¿Cómo califica el acceso a internet de manera rápida y segura?					
Máquinas.						
7	¿Cómo califica el estado en el que se encuentran los equipos de cómputo de las oficinas de la institución?					
8	¿Cómo califica la existencia de máquinas con fallas en el acceso al sistema financiero?					
N°	DIMENSIÓN: ESTRUCTURA	1	2	3	4	5
Tamaño de la institución.						
9	¿Cómo califica el tamaño de la institución para la atención oportuna del cliente?					
10	¿Cómo califica la infraestructura exterior de la institución para ser reconocida fácilmente por cualquier persona extraña?					
Estructura organizacional.						
11	¿Cómo califica el modo de supervisión que se realiza a todo el personal de la institución?					
12	¿Cómo califica las normas y reglas de convivencia y trabajo aplicadas en la institución?					
Estilo de dirección.						
13	¿Cómo califica el estilo de supervisión previsto por la institución con los trabajadores?					
14	¿Cómo califica usted el estilo de dirección que el gerente de la institución tiene a su cargo cumplir?					
N°	DIMENSIÓN: AMBIENTE SOCIAL	1	2	3	4	5
Compañerismo.						
15	¿Cómo califica el tipo de comunicación informal realizada entre					

	los trabajadores de la institución?					
16	¿Cómo califica el grado de compañerismo realizado entre los miembros de trabajo de la institución?					
Conflictos interpersonales.						
17	¿Cómo califica la solución de problemas entre el cliente y el trabajador sobre una determinada transacción financiera?					
18	¿Cómo califica la solución de problemas entre trabajadores de la institución?					
Tipo de comunicación.						
19	¿Cómo califica usted la comunicación que se da entre los empleados y los gerentes de oficina de la institución?					
20	¿Cómo califica el tipo de comunicación que se practica entre el empleado y el cliente externo de la institución?					
Ítem	DIMENSIÓN: PERSONALES	1	2	3	4	5
Aptitudes del trabajador.						
21	¿Cómo califica usted las habilidades y destrezas que tiene el trabajador por realizar sus actividades en la institución?					
22	¿Cómo califica usted la precisión y puntualidad que tienen los trabajadores por cumplir con sus metas?					
Actitudes del trabajador.						
23	¿Cómo califica los esfuerzos realizados por los trabajadores por mostrar una actitud diferente entre los clientes de la institución?					
24	¿Cómo califica usted la actitud que tiene el trabajador frente a sus compañeros de trabajo?					
Motivaciones laborales.						
25	¿Cómo califica usted la recompensar recibidas por la institución ante buenos resultados de su persona?					
26	¿Cómo califica usted el cumplimiento de las metas propuestas por la institución?					
Expectativas del trabajador.						
27	¿Cómo califica usted las expectativas de ascenso a futuro en la institución?					
28	¿Cómo califica usted el apoyo de la institución en capacitar a sus trabajadores para ser más productivos?					
Ítem	DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
Productividad.						
29	¿Cómo califica el nivel de productividad de los trabajadores de la institución en el horario de trabajo de la tarde?					
30	¿Cómo califica usted la existencia de trabajadores sin experiencia que dificultan la realización de actividades?					
Ausentismo.						
31	¿Cómo califica usted la existencia de trabajadores que se ausentan en horario de trabajo?					
32	¿Cómo califica usted a los trabajadores que se ausentan por días a la institución?					
Rotación de personal.						
33	¿Cómo califica usted la rotación constante de personal a otras áreas?					
34	¿Cómo califica usted la salida de personal poco productivo en la					

	empresa?					
Satisfacción laboral.						
35	¿Cómo califica usted el nivel de satisfacción de los trabajadores en horarios de trabajo en la institución?					
36	¿Cómo califica usted la insatisfacción laboral de los trabajadores por no comprender los procesos del sistema financiero?					
Tensiones y estrés.						
37	¿Cómo califica el nivel de tensión presente en la institución?					
38	¿Cómo califica usted el estrés presente en horarios de trabajo por las mujeres en la tarde?					

Leyenda:

- 1: Muy inadecuado
- 2: Inadecuado
- 3: Regular
- 4: Adecuado
- 5: Muy adecuado

Cuestionario para medir el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco de la Nación - Ciudad de Iquitos.

CARGO:						
EDAD:						
SEXO:						
Recuerde escoger la casilla que corresponda a su respuesta en la columna derecha. Marcar con un (x).						
N°	DIMENSIÓN: RESULTADOS INDIVIDUALES	1	2	3	4	5
Tareas del empleado.						
1	¿Cómo califica usted los conocimientos de los empleados para desempeñar sus actividades?					
2	¿Cómo califica usted el aporte de nuevos conocimientos de los empleados en sus áreas de trabajo?					
Cantidad producida.						
3	¿Cómo evalúa la cantidad de transacciones financieras realizadas durante el día?					
4	¿Cómo evalúa la cantidad de metas cumplidas para la institución en la que labora?					
Costos generados.						
5	¿Cómo califica el uso de los recursos empleados en la realización de las actividades financieras de la institución?					
6	¿Cómo califica el uso exagerado de papeles por los trabajadores de la institución?					
N°	DIMENSIÓN: CONDUCTAS	1	2	3	4	5
Respeto.						
7	¿Cómo califica usted el trato que se dan entre trabajadores de la institución?					
8	¿Cómo califica usted el nivel de respeto que tiene el empleado con el cliente de la empresa?					
Asistencia y puntualidad.						
9	¿Cómo califica usted el horario de llegada del personal a la institución?					
10	¿Cómo califica usted la asistencia de los empleados a las reuniones informativas de la institución?					
Calidad en el trabajo.						
12	¿Cómo califica usted la calidad en la entrega de trabajos requeridos por la gerencia de la institución?					
13	¿Cómo califica usted la falta de identificación de los empleados en la realización de trabajos informativos?					
Trabajo bajo presión.						
14	¿Cómo califica usted el trabajo que realizan los trabajadores bajo ciertos momentos de tensión en el sistema?					
15	¿Cómo califica usted el trabajo que realizan los trabajadores en los pagos a pensionistas?					
N°	DIMENSIÓN: RASGOS	1	2	3	4	5

Buena actitud.					
16	¿Cómo califica la actitud que tienen los trabajadores frente a sus clientes en horarios de trabajo?				
17	¿Cómo califica usted la actitud que tienen los trabajadores al finalizar su actividad laboral?				
Confianza.					
18	¿Cómo califica usted el grado de interés en el crecimiento profesional que tienen los trabajadores de su labor?				
19	¿Cómo califica usted la relación existente entre los empleados de una misma área de trabajo de la institución?				
Nivel de ocupación.					
20	¿Cómo califica usted el nivel de desempeño de funciones de los trabajadores de acuerdo a las políticas de la institución?				
21	¿Cómo califica usted las capacitaciones recibidas en la institución para la mejora del desempeño laboral?				

Anexo 2. Matriz de estudio

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores			
¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015?	Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015	H1: Si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015	Clima organizacional	Ambiente físico	Espacio físico			
	Específicos				Analizar el clima organizacional del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015	Ho: No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015	Estructura	Condiciones de ruido, calor y contaminación.
								Instalaciones.
	Analizar el desempeño laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015			Desempeño laboral.	Comportamiento organizacional.	Personales	Máquinas.	
							Tamaño de la institución.	
							Estructura organizacional.	
	Analizar el desempeño laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015	Desempeño laboral.	Comportamiento organizacional.	Comportamiento organizacional.	Estilo de dirección.			
					Compañerismo			
					Conflictos interpersonales			
	Analizar el desempeño laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015	Desempeño laboral.	Comportamiento organizacional.	Comportamiento organizacional.	Tipo de comunicación.			
					Aptitudes del trabajador.			
					Actitudes del trabajador.			
Analizar el desempeño laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015	Desempeño laboral.	Comportamiento organizacional.	Comportamiento organizacional.	Motivaciones laborales.				
				Expectativas del trabajador.				
				Productividad.				
Analizar el desempeño laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015	Desempeño laboral.	Comportamiento organizacional.	Comportamiento organizacional.	Ausentismo.				
				Rotación de personal.				
				Satisfacción laboral.				
Analizar el desempeño laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015	Desempeño laboral.	Comportamiento organizacional.	Comportamiento organizacional.	Tensiones y estrés.				
				Tareas del empleado.				
				Cantidad producida.				
Analizar el desempeño laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015	Desempeño laboral.	Comportamiento organizacional.	Comportamiento organizacional.	Costos generados.				
				Respeto.				
				Asistencia y puntualidad.				
Analizar el desempeño laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015	Desempeño laboral.	Comportamiento organizacional.	Comportamiento organizacional.	Calidad en el trabajo.				
				Trabajo bajo presión.				
				Buena actitud.				
Analizar el desempeño laboral del colaborador del Banco de la Nación, Iquitos 2015	Desempeño laboral.	Comportamiento organizacional.	Comportamiento organizacional.	Confianza.				
				Rasgos.				
				Nivel de ocupación.				

Anexo 03. Tabulaciones Clima Organizacional

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	
S1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	
S2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	3	2	1	1	2	3	3	1	3	1	2	3	2	3	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	
S3	3	3	1	2	1	3	2	1	1	2	3	1	3	2	2	1	3	1	1	2	1	1	2	1	3	2	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	
S4	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	1	3	3	1	3	1	1	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	2	
S5	2	2	1	3	3	1	2	3	1	3	2	1	1	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	2	2	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	1	2	1	
S6	2	3	3	1	1	1	2	1	1	3	1	3	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1	2	3	2	2	1	3	2	3	2	3	1	1	
S7	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	1	2	1	2	1	3	3	3	1	1	1	3	2	1	3	2	2	1	1	2	2	3	3	1	2	1	3	1	
S8	3	1	1	2	1	3	3	1	2	1	1	3	3	2	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	
S9	4	4	3	4	2	4	3	2	3	2	2	4	3	4	2	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	
S10	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	2	3	4	3	2	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	4	2	4	
S11	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	
S12	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	1	1	3	1	3	1	1	3	3	3	3	2	1	3	3	1	3	3	2	3	3	2	1	1	1	2	1	1	
S13	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	
S14	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
S15	1	3	3	3	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	1	2	2	3	2	1	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	1	2	
S16	2	4	3	3	3	3	2	3	4	2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	2	2	4	2	4	4	2	
S17	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	
S18	3	3	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	4	3	
S19	1	2	3	2	1	1	1	3	3	3	1	2	1	1	3	2	1	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1	3	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	
S20	3	3	3	1	1	3	1	1	3	2	1	1	3	2	3	3	2	1	3	1	2	1	1	3	2	1	2	3	3	1	2	3	3	2	3	2	2	1	
S21	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	
S22	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
S23	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1
S24	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2

Anexo 04. Tabulaciones Desempeño Laboral

	PRG.1	PRG.2	PRG.3	PRG.4	PRG.5	PRG.6	PRG.7	PRG.8	PRG.9	PRG.10	PRG.11	PRG.12	PRG.13	PRG.14	PRG.15	PRG.16	PRG.17	PRG.18	PRG.19	PRG.20	Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
Sujeto 1	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	2	38	INADECUADO
Sujeto 2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	24	MUY INADECUADO
Sujeto 3	3	3	1	2	1	3	4	5	4	3	2	2	2	3	1	3	3	3	1	2	51	INADECUADO
Sujeto 4	3	3	3	1	1	2	3	4	3	2	2	1	2	2	2	3	4	3	3	2	49	INADECUADO
Sujeto 5	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	3	3	2	3	45	INADECUADO
Sujeto 6	1	1	2	3	3	2	3	4	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	1	2	43	INADECUADO
Sujeto 7	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	MUY INADECUADO
Sujeto 8	2	2	1	1	1	3	3	3	3	1	2	2	2	1	1	3	4	4	1	2	42	INADECUADO
Sujeto 9	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52	REGULAR
Sujeto 10	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	56	REGULAR
Sujeto 11	2	1	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	48	INADECUADO
Sujeto 12	3	3	2	1	2	1	3	2	3	4	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	49	INADECUADO
Sujeto 13	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	2	3	3	3	3	2	49	INADECUADO
Sujeto 14	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	53	REGULAR
Sujeto 15	2	1	1	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	47	INADECUADO
Sujeto 16	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	43	INADECUADO
Sujeto 17	1	1	2	2	1	2	3	2	3	2	5	1	2	2	2	3	3	3	1	2	43	INADECUADO
Sujeto 18	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	53	REGULAR
Sujeto 19	1	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	1	2	2	5	3	3	3	1	2	44	INADECUADO
Sujeto 20	2	3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	59	REGULAR
Sujeto 21	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	MUY INADECUADO
Sujeto 22	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	26	MUY INADECUADO
Sujeto 23	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	34	MUY INADECUADO
Sujeto 24	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	MUY INADECUADO