

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**Escuela de Posgrado**

**Dr. Luis Claudio Cervantes Liñán**



**MAESTRÍA EN FINANZAS Y MERCADOS Y FINANCIEROS**

**Trabajo de Investigación**

**LAS REMUNERACIONES, LAS CONDICIONES LABORALES, LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL RENDIMIENTO  
EMPRESARIAL DE LA FINANCIERA EDYFICAR, PERÍODO  
2011-2014**

**PRESENTADO POR:**

**DELIA IRAIDA BALLONA MORANTE  
LILIANA HUAMANÍ HUANCAHUARI  
NATALY PALOMINO CAPCHA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
FINANZAS Y MERCADOS FINANCIEROS**

**2016**

## **DEDICATORIAS**

Dedico este trabajo a mi hijo; mi gran bendición; porque cada paso que doy lo hago pensando en su futuro y no en el mío, le dedico esta tesis en mi deseo de enseñarle que toda meta se concluye, y que cada cosa que él decida hacer en su vida la finalice. Te amo hijo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por cuidarme y regalarme la fortaleza de seguir siempre adelante, por permitirme alcanzar una meta más en mi vida profesional y por dejarme llegar a este momento tan especial.

A mi madre por su esencia y humildad y porque sus ganas de seguir acompañándonos me fortalece día a día.

A mi padre porque a pesar de su ausencia física, es mi ángel guardián y aunque nos faltaron muchas cosas por compartir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para él como lo es para mí.

A mis compañeras Lili y Naty porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta.

Delia I. Ballona Morante

## **DEDICATORIAS**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mi padre. A Dios porque ha estado conmigo en el trayecto de mi vida cuidando y bendiciéndome, a mi Padre José, siendo mi apoyo en todo momento

Siempre ha velado por mi bienestar y educación, Pilar fundamental en mi vida, fue mi ejemplo a seguir, por su gran entrega al trabajo y la lucha contra cualquier adversidad, llegando a lograr sus metas.

*"Lo que soy te lo debo a ti"*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a dios por haberme guiado por el camino del éxito y la felicidad; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi padre José, mi segundo padre, tío Fidencio, a mi madre Lucila, mi segunda madre mi tía filomena, a mi hermano Clinio, a mi hermana Alicia y a mi prima Ana a cada uno de ellos les digo gracias por haberme brindado su apoyo incondicional, depositando toda su confianza en mí. Por último, a mis compañeras de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi asesor de tesis Dr. Fernando Vigil quien nos ayudó en todo momento.

Liliana Huamaní Huancahuari

## **DEDICATORIAS**

Adán Palomino Villagaray y Rosa Capcha Huamán mis dos pilares.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres por el amor y apoyo incondicional que me ha dado toda la vida. A mi hermano y abuelita por el gusto de compartir este logro académico con ellos. A Delia y Liliana por culminar conmigo una etapa más en nuestra vida profesional. A mis tíos, primos, amigos y colegas por el apoyo que siempre me dan para poder cumplir mis metas. A mi asesor Fernando Vigil por su tiempo y asistencia para la elaboración de esta tesis.

Nataly Palomino Capcha

## ÍNDICE

<b>CARÁTULA</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación</b>	<b>12</b>
1.1 Marco Histórico	12
1.2 Marco Teórico	20
1.3 Investigaciones	63
1.4 Marco conceptual	70
<b>Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables</b>	<b>76</b>
<b>2.1. Planteamiento del problema</b>	<b>76</b>
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	76
2.1.2 Antecedentes teóricos	78
2.1.3 Definición del problema	86
2.1.3.1 Problema General	86
2.1.3.2 Problemas Específicos	86
<b>2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación</b>	<b>87</b>
2.2.1 Finalidad	87
2.2.2 Objetivos: General y específicos	87
2.2.2.1 Objetivo General	87
2.2.2.2 Objetivos Específicos	87

2.2.3 Delimitación del estudio	88
2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	89
<b>2.3 Hipótesis y variables</b>	<b>90</b>
2.3.1 Supuestos teóricos	90
2.3.2 Hipótesis principal y específicas	92
2.3.2.1 Hipótesis Principal	92
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	92
2.3.3 Las variables e indicadores	93
<b>Capítulo III: Método, técnica e instrumentos</b>	<b>95</b>
3.1 Población y muestra	95
3.1.1 Población	95
3.1.2 Muestra	95
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	96
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	97
3.4 Procesamiento de datos.	97
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>99</b>
4.1 Presentación de resultados.	99
4.2 Contrastación de Hipótesis	130
4.3 Discusión de resultados	141
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>148</b>
5.1 Conclusiones	148
5.2 Recomendaciones	150
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>151</b>

<b>ANEXOS</b>	<b>157</b>
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	158
Anexo N°2.- Matriz de coherencia interna	164

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación de las remuneraciones, las condiciones laborales, la cultura organizacional y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

Se realizó una descripción de la problemática de la empresa EDYFICAR, identificando las áreas donde se debe fortalecer el negocio para mejorar el rendimiento empresarial de la empresa.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo: El tipo de investigación fue el descriptivo y el nivel aplicado.

El estudio presentó una población que estuvo conformada 4,200 trabajadores de la empresa financiera Edyficar a nivel nacional, esta información es a Diciembre del 2014.

La muestra que se determinó fue de 352 trabajadores, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 31 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando el coeficiente de CORRELACION DE SPEARMAN.

Luego de realizar la descripción del negocio y analizar las principales variables de estudio, se pudo determinar que las remuneraciones, las condiciones laborales y la cultura organizacional se relacionan directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

**Palabras Claves:** Condiciones laborales, Desempeño laboral, Remuneraciones, Rendimiento Empresarial.



## **ABSTRACT**

This research aimed to determine the relationship of wages, working conditions, organizational culture and business performance of financial Edyficar, 2011-2014.

A description of the problems of the company EDYFICAR was made, identifying the areas where you should strengthen the business to improve the business performance of the company.

Regarding the methodological aspects of work: The research was descriptive and the applied level.

The study had a population of 4,200 workers consisted of a financial company Edyficar nationally, this information is as of December 2014.

The sample was determined was 352 workers, to which we applied the instrument consisted of 31 questions, using Likert scale with multiple choice alternatives.

We proceeded to analyze the results, then the hypothesis testing was performed using the statistical test known as CHI Square.

After conducting the business description and analysis of the main variables of the study, it was determined that wages, working conditions and organizational culture are related to the business performance of financial Edyficar, 2011-2014.

**Keywords:** Working conditions, job performance, Compensation, Corporate.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el mundo empresarial es más complejo, el mercado más competitivo, los clientes más exigentes, mayores competidos, menor rentabilidad en las empresas, por lo que el evaluar los factores que permitan mejorar el rendimiento en los negocios es clave para la existencia de las organizaciones.

Las condiciones laborales están determinadas por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad del entorno de una empresa.

Para que las organizaciones logren sus objetivos requieren que los componentes que la conforman interactúen de manera coordinada y armónica.

Los tres componentes básicos en toda organización son: recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos, siendo los últimos los más importantes; el capital humano de toda empresa es el pilar fundamental donde recae la capacidad de desarrollo y eficacia de toda actividad laboral.

La empresa financiera Edyficar ha venido mejorando su rendimiento laboral, sin embargo las oportunidades de crecer en el mercado son mayores al crecimiento logrado; esto debido a diversos factores, entre los cuales podemos destacar: las remuneraciones percibidas por la competencia que hacen que los asesores o vendedores de Edyficar migren a la competencia. Otro factor son las condiciones laborales, dado el gran número de colaboradores que sigue creciendo año a año, la infraestructura se ha visto limitada en ese sentido, lo cual ha generado un malestar del trabajador, lo que se muestra es un regular clima laboral y una motivación que no es de las mejores. Por último, la cultura organizacional, está bien definida en la empresa Edyficar, sin embargo con la nueva adquisición de Mi Banco, esta cultura está perdiendo valor y se está migrando progresivamente hacia la cultura de la nueva empresa Mi Banco.

El objetivo de la investigación fue determinar la relación de las remuneraciones, las condiciones laborales, la cultura organizacional y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

En ese sentido, en la presente investigación se pretende evaluar algunos factores del capital humano, como son: las remuneraciones, las condiciones laborales y la cultura organizacional, así como su influencia con el rendimiento de la empresa.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluye los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

### **1.1 Marco Histórico**

#### **1.1.1 Historia de las microfinanzas en el Perú**

El Perú es el país con el mejor clima para el desarrollo de las microfinanzas. La historia recogida en “*El Árbol de la Mostaza, Historia de las Microfinanzas en el Perú*”, escrito por Lucy Conger, Patricia Inga y Richard Webb, reseña los orígenes de ese desarrollo. Fue el sector privado (cooperativas, ONG y sistema financieros) el que desarrolló nuevas metodologías de calificación de créditos y productos adaptados a la situación de los microempresarios, en un clima de competencia que ha promovido una paulatina reducción de tasas de interés. Se destaca la labor del Estado, en su rol como promotor, regulador y supervisor de estas actividades; no sin dejar de reseñar casos como los de la condonación de deudas por la banca estatal, que hasta hoy siguen siendo una carga fuerte para el desarrollo de las microfinanzas en los sectores rurales de nuestro país.

Desde los 80’s, las ONG primero y luego las Cajas Municipales, han dado crédito a los microempresarios, sin garantías de bienes, a través de una metodología desarrollada en Perú, que decide el otorgamiento de un crédito en base a la capacidad de pago y voluntad de pago (historial crediticio) del cliente. No se decide ni en función a las garantías reales (títulos de propiedad), ni el nivel de formalización de la propiedad o de su actividad como microempresario, pues si se hubiera hecho así, miles de los que hoy son clientes nunca hubieran recibido un crédito. Esto ha permitido el desarrollo de una industria de microfinanzas en el Perú, que en la última década ha crecido 8 veces en volumen de crédito, 5 veces en número de clientes y representa a diciembre de 2010, el 6% del total de colocaciones del sistema financiero.

El Banco de la Nación (BN) en los últimos años ha venido desempeñando un rol promotor de las microfinanzas a través de dos programas que deberían

continuar y extenderse. El primer programa es el sistema de ventanillas compartidas, que facilita a las instituciones de microfinanzas el conocimiento de nuevos mercados a través de ventanillas en lugares en que el BN es la única oferta bancaria; lo que ha permitido que estas instituciones conozcan mercados potenciales y se animen a constituir oficinas propias en estas zonas. El segundo programa consiste en operar como banco de segundo piso, ofreciendo una línea de crédito a instituciones de microfinanzas, para que coloquen créditos con ciertas condiciones y límites, dirigidos específicamente a los más pobres. Estas líneas han sido copadas en poco tiempo y demandan ampliaciones de fondos.

Debe quedar claro que microfinanzas no sólo es crédito, es también ahorro, seguros y otros servicios financieros (remesas, transferencias, etc). En ahorros, tenemos una de las tasas más bajas de la región: 33.37% del PBI a Diciembre de 2010. Los microseguros tienen un índice de penetración de primas de seguro respecto del PBI de un escaso 1.51%, en un país donde los pobres tienen expuestos su vida y activos a la benevolencia del clima y las fuerzas telúricas. Se podría utilizar los 471,511 hogares del Programa Juntos (a diciembre 2010) para ampliar los servicios financieros a los más pobres.

El Estado debe asumir el rol de difundir una mayor educación financiera que les permita elegir la herramienta que más les convenga y defender sus derechos como consumidores. El Estado, con el apoyo de las entidades dedicadas a las microfinanzas, debe proporcionar servicios de desarrollo empresarial, con la aplicación de todas las nuevas tecnologías de información, que les permitan dar el salto de la empresa de subsistencia e integrarse al mercado.

El sector de microfinanzas en el país es el menos concentrado y más diversificado, porque solo las tres instituciones más importantes tienen sólo el 38 por ciento de todos los créditos de este segmento, señala el economista y ex presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Richard

Webb. “El Perú ha demostrado tener una extraordinaria creatividad financiera institucional, porque esta industria del micro crédito se ha creado de un día para otro en circunstancias que nadie esperaba”, indicó.

Webb en su libro “El árbol de la mostaza. Historia de las Microfinanzas en el Perú”, conjuntamente escrito con Lucy Conger y Patricia Inga, concluye que la fuerte regulación y la sólida economía hacen del Perú el engréido de los fondos de inversión privados en microfinanzas. “En carteras que cubren más de 30 a 40 países, su exposición en el Perú promedia cerca del 9 por ciento de sus carteras de inversión”.

Asimismo, señala que el cumplimiento del pago de los microcréditos es muy alto en el país entre los prestatarios de este sector, “es igual, similar o hasta mejor que los prestatarios más grandes”. En su publicación señala que los prestatarios activos ascienden a 1.8 millones con un monto de 3 mil 800 millones de dólares en préstamos vigentes, que representa el 11.2 por ciento del crédito del sistema financiero al sector privado.

Indicó que había un mercado (microfinanzas) que no era atendido por la banca formal, porque eran dos mundos separados, y la teoría de hacer banca, era que la gente informal se formalizara, sobre todo con títulos de propiedad. “Pero lo que pasó no fue así, sino más bien los bancos aprendieron a acercarse a los informales, y sin título han creado una industria enorme de micro crédito”.

En su publicación señala que hay 221 entidades microfinancieras de las cuales, 43 están reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS); e indica que el crecimiento del sector microfinanzas en el país es de 19 por ciento en las dos últimas décadas. Web indicó que las microfinanzas tienen mucho espacio para desarrollarse más, pero tiene que hacerse de una forma cauta, y evitar prestar demasiado a los que ya tienen crédito.

“Hay que hacer un esfuerzo muy grande para llegar a la gente más pobre, a la que los microcréditos todavía no ha llegado, hay un mercado ahí pero hay que encontrar tecnología para darle crédito en forma no muy cara”.

### **1.1.2 Historia de la empresa financiera Edyficar**

EDYFICAR se crea en agosto de 1997 y recibe autorización de funcionamiento a través de resolución SBS Nro. 831-97 el 28 de Noviembre 1997 e inicia sus operaciones en enero de 1998, en el marco de la autorización del Gobierno para la conversión de las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) en entidades reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), teniendo como accionista mayoritario a CARE Perú. CARE es una organización internacional de desarrollo, sin fines de lucro, sin fines políticos ni religiosos constituida con la finalidad de mejorar la vida de la población desprotegida.

En sus inicios operaba sólo en Lima, Arequipa y La Libertad y la oficina principal en el distrito de San Juan de Lurigancho. A diciembre de 2008 cuenta con una sede administrativa y 81 agencias en los departamentos de Lima, Ancash, Arequipa, Ayacucho, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Piura, Puno, Cusco y Tacna. La oficina principal se encuentra actualmente en el corazón financiero peruano, en el distrito de San Isidro, en un edificio de once pisos recientemente adquirido.

Financiera EDYFICAR, es una empresa líder en microfinanzas. La misión: dar acceso al crédito a los empresarios de la micro y pequeña empresa, mejorando así su calidad de vida. La visión: promovemos la inclusión social, liderando el acceso al sistema financiero, y somos el mejor socio para el crecimiento de nuestros clientes.

Actualmente, está presente en 21 departamentos del país con una red de 199 puntos de atención: 56 agencias, 103 oficinas especiales y 40 oficinas compartidas a través de un convenio con el Banco de la Nación. Cuenta con un equipo de más de 4,000 colaboradores, atendiendo las necesidades

crediticias de más de 540 mil clientes pertenecientes a los sectores de menores recursos de la población.

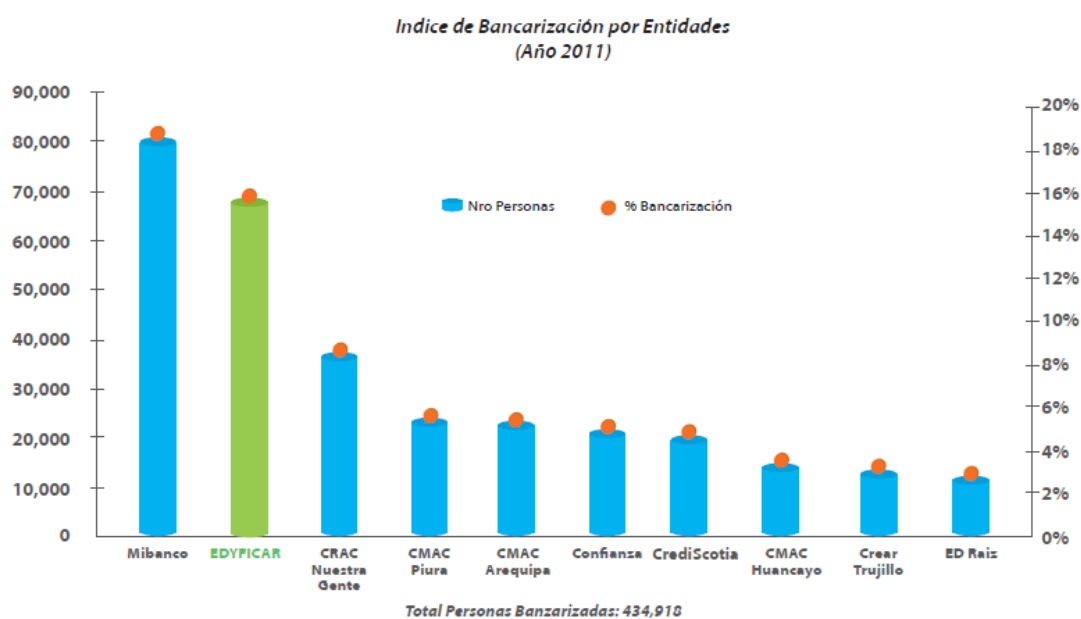
Durante este tiempo, ha marcado hitos en el desarrollo del mercado de microfinanzas peruano. En el año 2005 participamos en la primera operación a nivel mundial de titularización de cartera para microfinanzas (BlueOrchard). En el 2006 se adquirió mediante una fusión por absorción, la Edpyme Crear Cusco. Primera empresa de microfinanzas en suscribir un convenio con el Banco de la Nación para el uso compartido de sus locales donde el BN tiene la única oferta bancaria.

En el 2007, se logró ser la primera empresa en microfinanzas no bancaria en acceder exitosamente en el Mercado de Capitales y en recibir una autorización de organización para transformación a Financiera por parte de la SBS. En el 2009, Edyficar pasó a ser parte del Grupo CREDICORP al convertirse en subsidiaria del Banco de Crédito del Perú que pasó a ser nuestro accionista mayoritario al haber adquirido el 100% de las acciones de CARE.

EDYFICAR ha sido considerada como un modelo de negocio inclusivo en América Latina, a través de un estudio realizado por la SNV Global, una organización internacional sin fines de lucro de origen holandés, por encargo de la Fundación Ford. De acuerdo con el estudio realizado, las evidencias confirman que la institución ha logrado desarrollar, a la fecha, dos tipos de negocios inclusivos, de manera natural y hasta cierto punto secuencial, que han permitido generar sostenidamente valor económico y social en el país: dando acceso financiero a segmentos de la población con menores ingresos e integrando a jóvenes de este mismo segmento a nuestra fuerza laboral, a través de la Escuela de Analistas. La Figura N°1 muestra el índice de bancarización por entidades en el Perú.



## Figura N°1 Índice de Bancarización por Entidades



Fuente: Economist Intelligence Unit

El año 2011 la empresa Edyficar, ha destacado como una de las entidades de mayor expansión en el sector, con un crecimiento de 36.5%, llegando a los S/.1,366 Millones en colocaciones. Ha tenido un récord en las utilidades, S/. 63.44 Millones representando un crecimiento de 34.1% con respecto a las utilidades del año 2010. Al cierre del año 2011 cuenta con 356,099 clientes, una red de 123 puntos de atención y con presencia en 18 departamentos del país.

En el plan estratégico la financiera mantiene cuatro objetivos estratégicos: 1) mayor acceso e inclusión de las personas de menores recursos económicos al sistema financiero, con lo cual esperan elevar su ratio de bancarización, 2) mejora continua en el servicio de productos financieros brindados a sus clientes a través de las sinergias con el BCP para otorgar créditos de manera más rápida y eficiente, 3) Desarrollo del capital humano a través de la capacitación del talento y 4) Mejorar en niveles de rentabilidad y eficiencia de la mano con una gestión de riesgo adecuada.

A diciembre 2011, Edyficar generó ingresos financieros por S/. 376.1 millones, superiores en 32.0% a lo registrado a diciembre 2010, explicado principalmente, por el aumento de las colocaciones. Cabe señalar que el 97.6% de la totalidad de los ingresos financieros se generaron por los intereses y comisiones de los créditos, estando el resto explicado, básicamente, por intereses por disponibles e ingresos por diferencia en cambio.

Por su parte, el margen financiero bruto ascendió a S/. 313.0 millones, 32.2% superior al margen del 2010. En términos relativos, el margen bruto fue 83.2%, siendo similar al del ejercicio 2010 (83.1%). Cabe señalar que la ganancia neta por diferencia en cambio (+ S/. 2.4 millones en el 2011 vs. - S/. 8.2 millones en el 2010) permitió que el margen bruto se mantuviera estable. Si no se incluyese la ganancia neta en el cálculo del margen, en el 2011 éste hubiera sido 83.1% (86.0% a dic. 2010). Este menor margen bruto ajustado se debió, entre otros, a que en el 2011 se registró una pérdida neta por contratos forward de S/. 5.3 millones, mientras que en el 2010 se registró una ganancia neta de S/. 8.9 millones.

Es importante mencionar que en los últimos años Edyficar ha logrado una reducción de sus costos financieros por adeudados al contar con el soporte del BCP. Esto le ha permitido a la Financiera enfrentar de manera eficiente un entorno cada vez más competitivo y el ajuste a la baja que se viene dando en las tasas de interés activas en el mercado microfinanciero peruano. A pesar de que Edyficar en los últimos años había mostrado una tendencia decreciente en su margen financiero bruto, producto principalmente de la mayor competencia, desde el 2010 revirtió esa situación.

De otra parte, a diciembre 2011 se realizaron provisiones por incobrabilidad de créditos por S/. 50.8 millones, siendo superiores a las efectuadas a diciembre 2010 (S/. 32.8 millones). En términos relativos, el gasto por este concepto representó el 13.5% de los ingresos (11.5% a dic. 2010).

Del total de provisiones, se constituyeron provisiones voluntarias por S/. 10.6 millones (S/. 6.6 millones a dic. 2010). Esto último con la finalidad de mantener un adecuado nivel de cobertura de su cartera atrasada.

Cabe señalar que a diciembre 2011 la cobertura de la cartera atrasada era de 159%, estando por encima del 150% establecido en su política interna.

Por su parte, durante el 2011 la utilidad neta de Edyficar fue S/. 63.4 millones, superior en 34.0% a la registrada en el 2010. Este incremento se explicó principalmente por el crecimiento de las colocaciones y el consecuente aumento de los ingresos financieros.

En términos relativos, el margen neto se incrementó ligeramente en el mismo período, pasando de 16.6 a 16.9%. Si bien en el ejercicio 2011 se registraron mayores gastos por provisiones, esto fue compensado por los menores gastos administrativos.

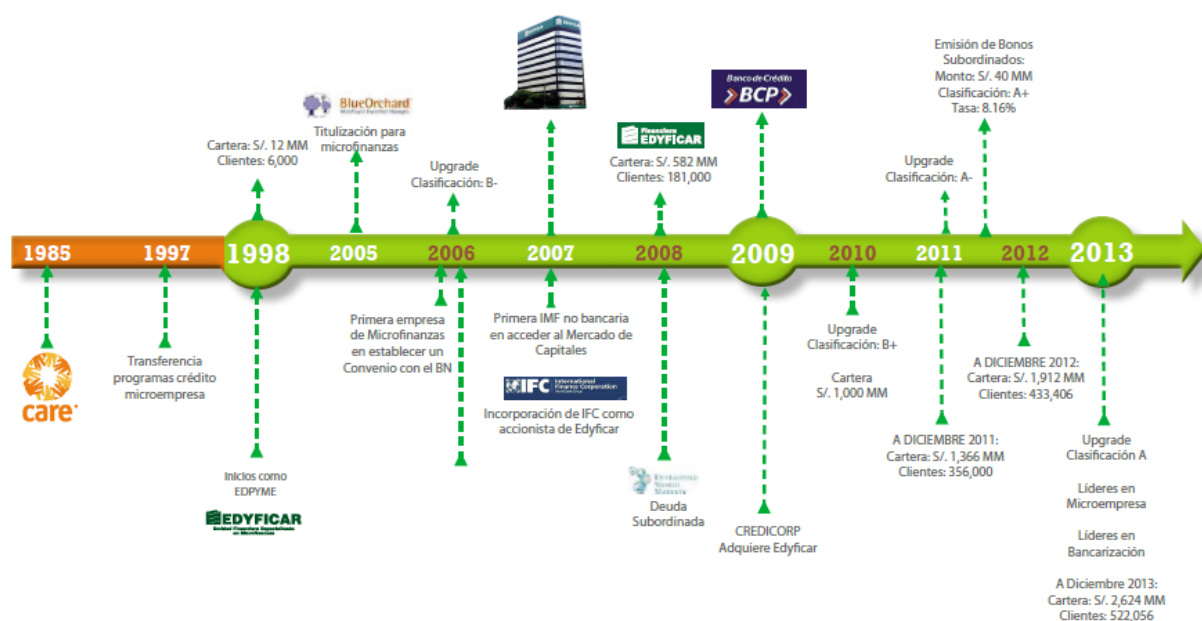
Consecuentemente, en el 2011 los indicadores de rentabilidad anualizada promedio registraron un desempeño similar al del ejercicio 2010.

A mediados del 2013 Financiera Edyficar se consolidó como la primera entidad en participación de mercado en el segmento de microempresas y líderes en bancarización, dando acceso al sistema financiero a cada vez a más personas que requieren de un préstamo para hacer crecer sus negocios. Hoy con una participación accionaria de 62.18% Financiera EDYFICAR se ha convertido en accionista mayoritaria de Mibanco, Banco de la Microempresa S.A, entidad pionera en las microfinanzas en nuestro país.

A partir del 02 de Marzo del 2015, Edyficar y Mi Banco, entidades líderes en microfinanzas en el Perú, se han integrado en el modelo de negocios MI BANCO. Esta unión permitirá brindar más herramientas para su desarrollo y fortalecer el crecimiento de más emprendedores peruanos.

A continuación en la Figura N°2 se muestra la línea de tiempo de la empresa financiera EDYFICAR.

**Figura N°2**  
**Línea de tiempo EDYFICAR**



## 1.2 Marco Teórico

### 1.2.1 Las Remuneraciones

**Chiavenato (2009)** señala, que los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de las organizaciones, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Estos procesos destacan entre los principales procesos administrativos en la gestión del recurso humano al interior de las organizaciones.

Es importante el diseño, monitoreo y evaluación de los sistemas de recompensa de las organizaciones, donde su variabilidad es enorme, que van desde procesos rígidos, generalizados, poco flexibles, estandarizados, donde se considera el modelo tradicional del “Hombre Económico” (**John Stuart Mill, 1874**) el que refiere, que a las personas las motiva solamente los incentivos salariales, económicos o materiales. En el otro extremo tenemos organizaciones con modelos de procesos flexibles de recompensa, avanzados, modernos, donde predomina el modelo del “Hombre Complejo”, de acuerdo a la **Teoría de Edgar Shein (1999)**, quién señala: por su naturaleza el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado

superior; es decir las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos (salario, objetivos y metas) que les producen satisfacción personal, hay necesidad permanente de realización de cada una de las personas que forman parte de una organización. En el caso del **Hombre Económico**, la remuneración se basa en el tiempo, mientras que en el **modelo del Hombre Complejo**, en el desempeño, metas y resultados que las personas deben alcanzar.

El trabajador como ser complejo busca el reconocimiento de su organización y la vez satisfacer sus necesidades, al satisfacer estos objetivos individuales produce en él, el impulso de la motivación que lo hace asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral, para lograr metas que permitirán a la organización mejorar su productividad y competitividad.

La compensación económica (remuneración, sueldo, salario), es la gratificación que los trabajadores reciben a cambio de su labor, que conforma todas las formas de pago o recompensas que se les entrega en una Organización (Dessler, 1996) y que contribuye a la satisfacción de estos, contribuyendo a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva para la empresa.

Las remuneraciones afectan los costos laborales, pero sin ellas la contribución del trabajador al valor de los productos o servicios de la empresa no serían posibles, en el mundo moderno esta situación sería inaceptable desde todo orden de cosas, nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. La dedicación de las personas al trabajo de una organización depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados. Un nivel inadecuado de compensación económica conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del trabajador y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la Organización. Debe encontrarse un punto de equilibrio entre la satisfacción del trabajador con la compensación económica y la capacidad competitiva de la empresa, este equilibrio es vital y uno de los factores más importantes de la productividad de las organizaciones.

Para **Villanueva y González (2005)**, el concepto de **Compensación** incluye todo tipo de recompensas, considera tanto elementos monetarios como no

monetarios, que son recibidas por el trabajador como resultado de su trabajo en una organización.

**Chiavenato (2009)** refiere que **las recompensas** se clasifican en Financieras, que pueden ser Directas: salario, premios, comisiones; e Indirectas: descansos remunerados, días feriados, gratificaciones, aguinaldos, horas extras, reparto de utilidades, plus. No Financieras: oportunidades de desarrollo, reconocimientos, apreciación, seguridad del empleo, calidad de vida laboral, orgullo por la empresa y el puesto de trabajo, promociones y ascensos, libertad y autonomía en el trabajo.

**La Remuneración Total**, según **Chiavenato (2009)**, se encuentra conformada por la Remuneración Base o Salario Básico, que constituye el principal componente. Los Incentivos Económicos (bonos, salarios extras, etc.), constituyen el segundo componente de importancia, relacionado directamente con el desempeño o productividad, el monto del incentivo depende de los resultados y no es algo garantizado. Las Prestaciones (seguros de salud, de vida, otros) y los servicios (comida, transporte, etc.) que recibe el trabajador, constituyen una remuneración indirecta, en realidad constituyen el componente no monetario de la Remuneración Total del trabajador de una organización (tercer componente). **Wilson (2002)** plantea un cuarto componente de la Remuneración Total, los Sistemas Formales de Reconocimiento, sin embargo es aceptado por la mayor parte de estudiosos que estos constituyen un tipo de incentivo variable, ya que cumple con la condición de relación directa entre desempeño y recompensa.

**El Salario**, representa la principal forma de recompensa de una organización a un trabajador, hay un Salario Nominal (monto del dinero que establece el contrato individual de cada trabajador) y un Salario Real (cantidad de bienes que el trabajador puede adquirir con el monto de dinero que recibe periódicamente), que equivale al poder adquisitivo. El Salario; es la paga que recibe un trabajador por su trabajo en una organización, constituye una medida de valor que una persona tiene para la organización y lo coloca en una jerarquía de estatus al interior de ella, define el nivel de vida de cada trabajador, representa una inversión para la empresa y produce un determinado rendimiento. El Salario es

el núcleo de las relaciones de intercambio entre los trabajadores y las empresas. Hay diferentes tipos de salarios: a) Por Unidad de Tiempo: es el que se aplica generalmente en las entidades públicas; b) Por Resultados: se utiliza frecuentemente en el caso de trabajos manuales; c) Por Tarea: una mezcla de los dos. Las empresas utilizan diversas modalidades de pago, donde combinan diversas modalidades de pago. Ejm: salario básico más incentivos por resultados, productividad, o reparto de utilidades, entre otros.

El trabajo es un medio para alcanzar el objetivo intermedio que representa el Salario, que le permite a la persona alcanzar muchos de sus objetivos finales que desea. El Salario define el nivel de vida del trabajador, a través de su poder adquisitivo, así como la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales, lo que influye en su autoestima, puesto que sirve de indicador de poder y de prestigio. Según **Chiavenato (2009)**, **la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico.**

**Fernández (2002)**, identifica cuatro **Funciones de las Remuneraciones**: a) Alineamiento Estratégico: asocia directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores; b) Equidad Interna: se paga de acuerdo al impacto de cada cargo en los resultados de la empresa; c) Competitividad Externa: se contrata y paga de acuerdo al mercado, la remuneración es el resultado de la Equidad Interna y la Competitividad Externa; d) Dirección del Desempeño: el diseño de las remuneraciones debe garantizar que el desempeño de los trabajadores se oriente a lo que la empresa espera; **los incrementos se dan por los resultados en el desempeño o nuevas competencias que impactan en el valor de los productos o servicios de la empresa.**

La **Remuneración Tradicional**, paga al personal básicamente a través de Salarios Básicos, que se determina por tres factores: a) La tarea específica; b) Un nivel básico de equidad entre los trabajadores de la organización; c) Necesidad de pagar remuneraciones competitivas con el mercado; los incrementos salariales se realizan por incremento del costo de vida, por antigüedad en el cargo o por ascensos.

**Los Factores Determinantes Principales de los Salarios**, son: a) El Costo de Vida: el salario debe alcanzar los niveles suficientes para pagar el costo de subsistencia del trabajador y su familia; b) Los Niveles de Vida: determina el salario de subsistencia y establece el salario mínimo; c) La Oferta de Trabajo: la oferta y la demanda se establece en relación a los otros factores económicos (capital, materia prima, maquinaria); d) Productividad: los salarios se incrementan con la productividad; e) Poder de Negociación: los gremios de trabajadores más fuertes tendrán mayor capacidad de negociación, así como los mejores trabajadores.

**Principales Teorías Relacionadas:**

**Teoría del Salario Justo (Santo Tomás de Aquino):** es aquel que permite al trabajador tener una vida adecuada a su posición social, prevalece en esta teoría los conceptos del orden moral.

**Teoría del Nivel de Subsistencia (Adam Smith, 1776 y David Ricardo, 1817):** el salario está determinado por el consumo necesario para que los trabajadores puedan subsistir. El salario es la recompensa del producto del realizado, los salarios aumentan como consecuencia de la demanda de trabajo o al aumento de la riqueza nacional (Adam Smith).

**Teoría de los Salarios de Karl Marx (1848):** en un sistema capitalista, los trabajadores rara vez perciben una remuneración superior a la del nivel de subsistencia. En realidad, es una variante teórica de la anterior.

**Teoría del Fondo de Salarios (John Stuart Mill, 1859):** los salarios se pagan por la acumulación de capital realizado anteriormente y su nivel está determinado por la cantidad de dinero que los empresarios están dispuestos a pagar por contratar a trabajadores.

**Teoría de la Productividad Marginal (John Bates Clark, 1877):** está determinado por la influencia de la oferta y la demanda de trabajo. Los empresarios persiguen la maximización de beneficios siempre que rija la ley de la productividad marginal decreciente. Los salarios tienden a estabilizarse en un punto de equilibrio, donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo con un nivel de sueldos, este sería el trabajador marginal, el valor que aporta cada trabajador adicional es menor que el aportado



por el anterior, el crecimiento de la oferta de trabajo disminuye el nivel salarial. Esta teoría es inexacta, no existe competencia perfecta e ignora el efecto que genera el aumento de los salarios sobre la productividad y el poder adquisitivo de los trabajadores, como los demostró **John Maynard Keynes (1935)** en su **Teoría General de la Ocupación**, el consumo de los trabajadores guarda relación con su remuneración y este con el mayor consumo y mayor empleo, propugnó que los niveles de salario aumenten de acuerdo al incremento de la productividad.

**Teoría de los Salarios de Eficiencia (Katz, 1986):** es el salario recibido por los trabajadores en función de la eficiencia o productividad del trabajo, a su vez los salarios estimulan la productividad de los trabajadores.

**Teoría de la Administración Científica (Frederick Taylor, 1856):** dio origen al auge de los incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño a efecto pudieran medirse y retribuirse la productividad del trabajador. Se tenía la convicción de que los trabajadores podrían aplicar un mayor esfuerzo, si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían (Hombre Económico). El objetivo de los incentivos era motivar a los trabajadores para alcanzar un mayor desempeño en sus actividades. Actualmente se reconoce su importancia, pero también se acepta que no bastan los incentivos económicos, se requiere también de otros incentivos, que tengan que ver con las expectativas y necesidades de cada trabajador (Hombre Complejo).

Según el **Informe sobre la Salud en el Mundo del año 2006**, señala que tres aspectos de la remuneración influyen en el comportamiento de los trabajadores:

- a) El nivel y regularidad del salario;
- b) La forma en que se paga a las personas y
- c) Los incentivos.

Las remuneraciones bajas y las diferencias injustas, afectan la productividad y el desempeño de los trabajadores, quienes han desarrollado muchas estrategias para afrontar este problema: el empleo doble, el pluriempleo, ausencias, trabajadores fantasmas, remuneraciones no reguladas, robos en menor escala, envío de pacientes al sector privado o a ellos mismos, cobro a los usuarios por servicios gratuitos, congestión de usuarios, deterioro de equipos, la

migración a mercados laborales más favorables, lo que también ocurre en nuestro medio.

### **Teoría de la Agencia:**

Se dio a conocer por la publicación de, **Michael Jensen de la Escuela de Negocios de Harvard y William Meckling de la Universidad de Rochester (1976)**: se basa en los modelos del comportamiento humano, plantean que la relación entre el Principal y el Agente se caracterizan por la **asimetría de información**. El Principal tiene el poder de formular las metas y el poder del dinero, mientras el Agente, tiene el poder que le otorga el conocimiento acerca del proceso de producción. Los Agentes de una empresa tienden a expropiarla, debido a que los beneficios que reciben son mayores que los costos, tales costos se comparten, o son asumidos por varios accionistas.

Esta teoría se define como un contrato entre una parte (el Principal), que convoca a otro (el Agente) para aceptar la delegación del Principal y lograr un propósito, bajo su autoridad. El objetivo es diseñar un contrato que minimice los costos del Principal en su relación con la Agencia. Da una descripción básica de la economía de incentivos en las relaciones de negocios y esboza esquemas de control para evitar adversidades (situaciones que vayan en contra del desarrollo habitual del trabajo tales como sabotajes, improductividad o en caso de servicios malos tratos con los clientes).

Los autores parten de dos hipótesis generales; la primera, de carácter inductivo, acepta el supuesto de la **maximización** del beneficio por parte de todos los involucrados; la segunda, de tipo empírico, reconoce que la función del empresario, inicialmente concentrada en la cabeza de un individuo, se dispersa en varias **personas delegadas**, lo que configura una típica relación de Agencia entre el Principal o Propietario (que busca delegar total o parcialmente sus responsabilidades en la Firma) y el Agente, responsable de maximizar los beneficios del Principal. Este tipo de estructura de tercerización de las responsabilidades maximiza los beneficios, debido a que se fortalece cada una de las relaciones Principal - Agente a lo largo de la cadena de responsabilidades en la estructura de la empresa.

Esta relación entra en conflicto cuando el Agente prefiere maximizar sus intereses personales y no los del Propietario; la solución de este tipo de conflicto genera unos costos denominados, Costos de Agencia (**Londoño 2005**). Parte de cuatro principios: **Primero, la información entre el Principal y el Agente es asimétrica**. En general el Agente conoce el negocio y la actividad que desempeña mejor que el Principal. Conoce su propia capacidad de trabajo, y puede exagerar sus capacidades para conseguir beneficios particulares. O el Principal puede ocultar información para el Agente con el fin de obtener el control del mismo. El Agente puede aconsejar al Principal el planteamiento de los objetivos fáciles de alcanzar (**Selección Adversa**). El Principal se deja guiar por la opinión del experto y comete una "selección adversa" de las metas (adversa a sus propios intereses). Dicha información tiene un costo lo cual influye en la toma de decisiones (**Londoño 2005**).

**Segundo, la acción del Agente, su nivel del esfuerzo y control no siempre es observable**, por el Principal. Esto ocurre por las características de las tareas, de modo, tiempo, lugar y competencias. Lo que dificulta observar el esfuerzo del Agente. Al Principal le resulta costoso monitorear al Agente. El Agente se aprovecha de que el monitoreo es costoso y tiende a reducir el esfuerzo. La teoría caracteriza esta situación como el problema tipo **Acción Oculta** o del **Peligro Moral (Gorbaneff 2010)**.

**Tercero**, el resultado de las acciones del Agente o del Principal no solo dependen de su actuar, sino también de los **Aspectos Externos** (cambios en la demanda, acciones de la competencia, moda). Aislar los efectos externos es costoso. El Agente o el Principal, pueden argumentar los pobres resultados o la finalización del acuerdo debido a las condiciones ambientales adversas.

**Cuarto, el Principal y el Agente son racionales y buscan maximizar sus funciones de utilidad**, que no necesariamente coinciden. Las decisiones que son las mejores desde el punto de vista del Agente, podrían ser sub-óptimas para el Principal. El Agente incluso puede portarse como **Oportunista**. Por ejemplo, el Agente puede minimizar su esfuerzo o utilizar los recursos de la organización para sus propios fines, que el Principal no lo podrá detectar. De esta manera se genera el **Costo de la Agencia (Londoño 2005)**.

**La Teoría de la Agencia**, describe a la Firma, como un conjunto de contratos explícitos e implícitos los cuales regulan las acciones entre los actores. Los contratos explícitos son escritos y reforzados por la ley. En contraste y una de las principales limitaciones de esta Teoría, son los contratos implícitos, los cuales son acuerdos tácitos reforzados por las normas sociales, la confianza, los compromisos y los valores. Lo cual se pretende cubrir a través del control y manejo de la información asimétrica (**Fogarty, Magnan et al. 2008**).

Económicamente, los actores en las relaciones contractuales típicamente tienen conflicto de intereses. Ello relaciona a cada uno en un complejo ambiente de información incompleta. La combinación de racionalidad limitada, información asimétrica y oportunismo hacen que todos los contratos sean incompletos (**Fogarty, Magnan et al. 2008**). Estos pretenden completarse pero en la medida que se indexan más cláusulas al contrato, más rígidos se convierten y exigen revisiones futuras. Para depurarlos, lo cual es un proceso que implica unos costos de transacción y que por lo general no se contemplan. Ello deja en evidencia otra limitación de la Teoría, la cual es que existirán siempre contratos incompletos y por ende **Costos de Transacción** pretendiendo completarlos. Situación que la teoría pretende evitar (**Lyon, 2001**).

En general, la Teoría de la Agencia, se erige como la más representativa materialización de las teorías económicas sobre la información. Desde esta Teoría se especifican las condiciones de provisión de información, en las firmas para regular las relaciones entre Principales y Agentes, así como el surgimiento de los **Costos de Agencia** (principalmente costos de información) asociados a la selección adversa, al riesgo moral, al monitoreo del agente y a la evaluación independiente de la información (**Gómez 2006**).

### **1.2.2 Condiciones laborales**

Entre condiciones laborales que influyen en el rendimiento de los colaboradores de la empresa, está las condiciones económicas y las condiciones de recursos humanos, entre las cuales tenemos: clima organizacional y la cultura de la organización. En este capítulo se explicará las condiciones del clima laboral.

El clima organizacional es un concepto de naturaleza multinivel, el cual considera factores procedentes de los individuos, los grupos y la propia

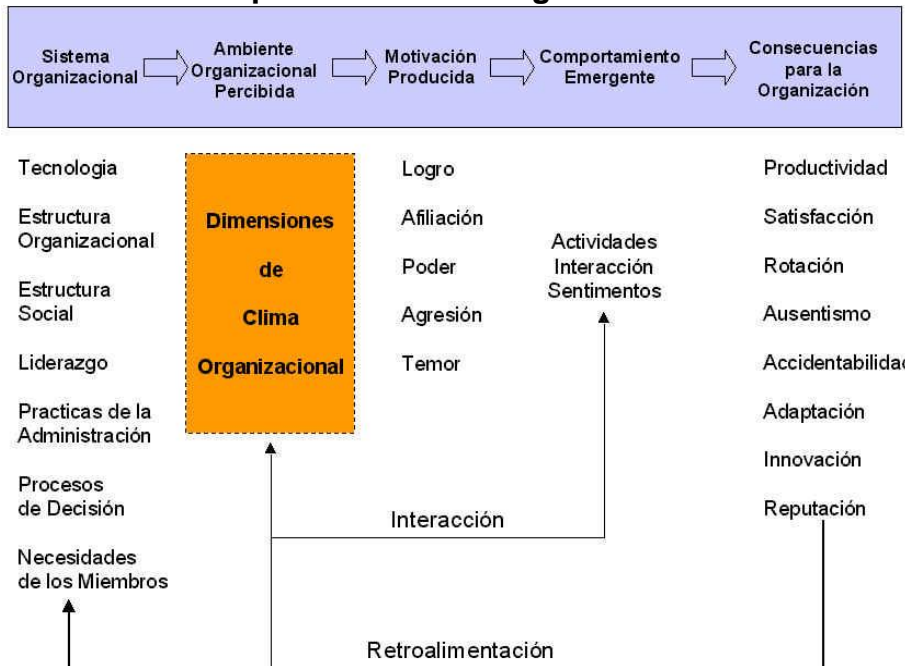
organización. Este concepto tiene un carácter integrador del comportamiento organizacional.

Algunas definiciones sobre clima hacen referencia a percepciones individuales compartidas, pero en ellas debe haber un grado de acuerdo. Fue durante la década de los 70's cuando se produjeron numerosas controversias entre los autores críticos con el clima organizacional, sobre todo por los problemas relacionados con la deficiente operacionalización y su medición; también se produjeron problemas internos de tipo metodológico y conceptual. Algunos autores han mostrado escepticismo en el planteamiento de los cuestionarios y auto informes para la medición del clima, además de las críticas realizadas por parte de algunos autores que emplearon mayoritariamente metodologías de naturaleza cualitativa.

Según Johannesson (1973), la conceptualización del Clima organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del clima sería evidente en los trabajos de Lawrence y Lorsh (1967). Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin & Stringer (1978) ya que al hablar de *percepciones* se hace posible una medición a través de cuestionarios. Estos autores definen el Clima como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo.

El Clima Organizacional, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc). Litwin y Stringer (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:

**Figura N°3**  
**Esquema de Clima Organizacional**



Fuente: Litwin, G. y Stringer, R. (1978). *Motivation and organizational climate*.

Ruiz (1995) señaló diferentes definiciones de Clima, entre ellas: *“Una primera de carácter puramente descriptivo es la de Tagiuri para quien el clima es una cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera”.*

*“Una segunda de carácter más cultural es la ofrecida por Payne y Pugh para quienes el clima es un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos de los miembros de un sistema social”.*

*“Una tercera, proveniente de la escuela Topológica de Kurt Lewin. Este destacó la existencia de Totalidades Dinámicas dotadas de propiedades especiales, distintas de las propiedades de sus subgrupos o de sus miembros individuales como equivalentes a un Campo Social constituido por una red social de las posiciones relativas que ocupan en él sus diversos elementos. Lo que ocurre en estas totalidades dinámicas o*

*campos sociales depende de la distribución de las fuerzas que en ellos se manifiestan, es decir, de las relaciones dinámicas que unen a las partes que los componen. El clima de una organización equivaldría a la red social y su influjo en este campo social que denominamos organización. El socio de la organización se ve inexorablemente inmerso en un campo social o totalidad dinámica en el que una red social de fuerzas, añadidas a sus propias características personales, condicionan y determinan su comportamiento dentro de la organización”.*

*“Una cuarta, finalmente, proviene del análisis estructuralista y prefiere entender el Clima como una totalidad colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros de un entorno (organización, departamento, etc.)”.*

De acuerdo a lo señalado por Gonçalves (2000) el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Para Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen los trabajadores de la misma.

Para Chiavenato (2011), el concepto de Clima organizacional, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus trabajadores y que influye en su conducta. El Clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral, y; es bajo y desfavorable, en las situaciones que frustran esas necesidades.

### **Variables que influyen en el Clima Organizacional**

Likert (1967) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

**Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

**Variables intermedias,** reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Sin ninguna duda entre estas está el clima de la organización.

**Variables finales,** denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias, las pérdidas y la calidad de vida en el trabajo de los miembros de la organización.

Según Cabrera (1998) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.



## **Teorías sobre Clima Organizacional**

González Galán (2000), manifiesta que el término Clima Organizacional, es similar al de Clima de trabajo, definiéndolo como la percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en que desarrollan su trabajo en la organización. Pero lo distingue del Clima organizacional, en tanto, no interviene en su configuración, todos los miembros de la organización.

La teoría de Clima organizacional de Likert (1967 citado por Brunet, 2004), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Pfeffer (2006), señala que el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Repercute tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Los cambios e innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas dentro de la organización. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Según Chiavenato (2009), el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

### **Tipos de Clima Organizacional**

Al momento de diagnosticar el clima organizacional, se debe tener en cuenta que pueden existir distintos tipos de clima, tal como lo señala Bolívar (2000):

1.- **Clima de tipo autoritario**, se presenta a su vez en dos caracterizaciones:

En el clima de tipo **autoritario explotador** la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo **autoritario paternalista** existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

2.- **Clima de tipo participativo, pueden ser: Consultivo o Participación en grupo.**

En el clima de tipo **participativo consultivo** la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima de tipo **participación en grupo** existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.

Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

### **Dimensiones de Clima Organizacional**

Si bien no hay acuerdo para definir cuáles son las dimensiones del clima organizacional, existen unos cuantos modelos para su estudio y en tanto muchos de ellos coinciden en las dimensiones a tener en cuenta para concebir el clima, en otros casos esto no es así. Likert (1967) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Tomando como base el estudio de Hellrieger y Slocum (1974), se consideran las siguientes dimensiones para la medición de Clima Organizacional:

- Autonomía: Evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.
- Estructura: Indica el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo.
- Aspectos Físicos: Evalúa el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo.
- Recompensa Corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo. Se pone énfasis en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta en nivel de motivación de los trabajadores
- Consideración: Esta dimensión representa la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización. Se evalúa además el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía.
- Calidez: Esta dimensión representa la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior de grupo. Se da énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.
- Apoyo: Esta dimensión representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.

Es necesario el conocimiento de toda la información que permita efectuar el diagnóstico del clima organizacional, en tal sentido, Litwin y Stringer (1978 citados por Gonçalves, 2000), *postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada organización.*

### **1. Estructura**

La rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución son los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un estado climático u otro. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.

### **2. Responsabilidad**

La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son sostenes firmes de esta dimensión, y también pilares de organizaciones participativas y autonómicas. Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo en la organización es descriptiva de esta dimensión.

### **3. Recompensa**

Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

#### **4. Desafío**

Sin duda uno de los aspectos a tener en cuenta es el mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos. Estar consciente de los desafíos que la realización de la función conlleva y aceptarlos o resistirlos.

#### **5. Relaciones**

El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre los trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

#### **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Esta dimensión está muy relacionada a la anteriormente expuesta, pero se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración, es decir de una filia asociativa entre los miembros de la organización.

#### **7. Estándares**

Cómo los funcionarios viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios, que sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

## 8. Conflictos

Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima organizacional. Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

## 9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Figura N°4**  
**Dimensiones de Clima Organizacional**

Variable	Dimensiones	indicadores
Clima Organizacional	Estructura	objetivo planeación control tecnología información
	identidad	sentido de pertenencia compromiso participación integración Dirección
	Recompensa	Reconocimiento Premios Desarrollo
	Responsabilidad	Autonomía
	Desafío	Riesgo Asumir retos
	Cooperación	Ambiente laboral Relaciones grupales trabajo en equipo
	Conflictos	Respeto Tolerancia
	Relaciones	Relaciones
Estándares	Normas de comportamiento Normas de procedimiento	

Fuente: Dimensiones de Clima Organizacional. Litwin y Stringer (1978).

Según Brunet (2004), existen diversos investigadores que pese a haber abordado la medida del Clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones con las que el Clima debe ser evaluado:

**Figura N°5**  
**Tipo de Dimensiones Clima Organizacional**

Forehand y Gilmer	Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistemática de la organización Estilo de liderazgo Orientación de fines
Gavin	Estructura organizacional Obstáculo Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración por los administradores Riesgos y desafíos
Friendlander y Margulies	Empeño Obstáculos o trabas Intimidad Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración
Lawler et al	Competencia eficacia Responsabilidad Nivel práctico concreto Riesgo Impulsividad



Litwin y Stringer	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperación Estándares Conflicto Identidad
Meyer	Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo
Likert	Métodos de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción Toma de decisiones Fijación de los objetivos Procesos de Control Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
Pritchard y Karasick	Autonomía Conflicto contra cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa

	Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo
--	---

Fuente: Brunet, L. (2004) El Clima de Trabajo en las Organizaciones.

Marchant (2005) determinó la manera en que el clima organizacional está influyendo en las organizaciones, evaluando las siguientes dimensiones:

- a. Satisfacción extra económica: reconocimiento, estilo de supervisión y trato hacia los funcionarios, motivación a los funcionarios;
- b. Ambiente físico laboral: espacio y entorno físico;
- c. Comunicación organizacional: coordinación funcional de las unidades;
- d. Estructura: dotación de personal, delimitación de funciones, reestructuración de los procesos administrativos, misión;
- e. Situación económica contractual: remuneración, equidad, sistema contractual;
- f. Oportunidad de utilizar y desarrollar las aptitudes: perfeccionamiento y capacitación pertinentes a la renovación tecnológica;
- g. Integración social en la organización: instancias de convivencia y comunicación, preocupación por la salud laboral y problemas social – laboral del personal.

Con el propósito de lograr una mejor comprensión acerca de la utilidad de realizar el diagnóstico del clima organizacional, Rodríguez (2007), propone en su

investigación, una serie de elementos evaluados y determinados a través de la misma, entre ellos:

- 1.- Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes y valores, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta.
- 2.- Retroalimentación. Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de las organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- 3.- Educación. Esto se refiera a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.
- 4.- Confrontación. El término se refiere a abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La

confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están interponiendo en el camino, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de las terceras partes y la negociación del rol.

- 5.- Incremento de la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede afectar cambios en las actitudes y la conducta, contrarresta esta tendencia, permite que cada individuo verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.
- 6.- Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción del trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad en el trabajo y la formación de equipos.
- 7.- Responsabilidad creciente. Esto se refiere a que aclaran quién es el responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos 2 aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

- 8.- Energía y optimismos crecientes. Se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigidos, entre otros.

El presente trabajo sostiene que son las personas las que construyen y crean las organizaciones, éstas en su devenir adquieren vida propia y envuelven a los individuos que las forman condicionando su vida en las mismas, convirtiéndose en una construcción social con autonomía que marca las actitudes y comportamientos de los individuos.

### **1.2.3 Cultura Organizacional**

#### **1.2.3.1 Historia de la Cultura Organizacional**

El desarrollo del constructo cultura organizacional ha tenido una historia con altibajos (Schein, 2004). En principio, el término de cultura fue usado por los antropólogos para referirse a las costumbres y rituales que las sociedades crean a lo largo de su desarrollo, de acuerdo con Schein (2004). El constructo de “cultura organizacional” apareció por primera vez en los años sesenta del siglo pasado, incluido en las propuestas de las escuelas de las relaciones humanas, del socio técnico y de la institucionalista (Denison, 1991; Trice y Meyer, 1993).

La teoría de la organización presenta a la cultura como una característica indefinida e inherente a cualquier sociedad, como uno de los tantos factores que tienen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional (Allaire y Firsirotu, 1992). Reichers y Schneider (1990) proponen un modelo de tres fases para describir la evolución de un constructo cualquiera, dichas fases son la introducción y elaboración; la evaluación y el aumento; y la

consolidación y la acomodación. Bajo dicho modelo Reichers y Schneider evalúan el desarrollo tanto del constructo de cultura organizacional como de clima organizacional.

El constructo de cultura, tuvo un gran número de publicaciones en la primera etapa y pocos artículos durante la segunda, mientras que la fase tres continúa en proceso de desarrollo.

El concepto y definición de cultura, así como la discusión de lo que es y lo que no es, fue explorado en gran cantidad de artículos y libros. Debido a que la cultura es un constructo que fue tomado de la antropología, su etapa de introducción y desarrollo fue más cuidadosa, de acuerdo con Reichers y Schneider (1990). Por lo anterior, es evidente la diferencia en cantidad de estudios en la fase uno que los estudios en la fase dos.

Las primeras nociones que se dieron de la cultura organizacional fue en la escuela de las relaciones humanas en la administración, mediante los estudios Hawthorne de Mayo en donde se destacó la importancia de las normas y los valores para el desempeño de los grupos (Dávila y Martínez, 1999). Por otro lado, Selznick (1948, citado en Dávila y Martínez, 1999) expone la existencia de la estructura informal en las organizaciones a través de leyes no escritas y asociaciones informales. A pesar de no identificar al fenómeno como cultura organizacional, los estudios anteriores sientan bases y nociones para el estudio de la cultura organizacional y sus elementos.

En los años ochenta del pasado siglo se produce un auge en la generación de estudios sobre cultura en las organizaciones, donde ya se le reconoce al concepto como “cultura organizacional” fruto de la competencia asiática y la apertura de las economías (Dávila y Martínez, 1999; Denison, 1991; Morgan, 1997). El primer trabajo que expone la cultura organizacional fue desarrollado por Pettigrew (1979) donde introduce el concepto antropológico de cultura y muestra cómo sus conceptos pueden estar ligados con la organización. Estos conceptos incluyen el simbolismo, el mito, los rituales, entre otros. Pettigrew define la cultura como un sistema colectivo de significados compartidos en el seno de un grupo, donde el hombre es creador de símbolos, lenguajes, creencias, visiones, ideologías y mitos. Por otro lado, el concepto de cultura fue

popularizado por el libro de Deal y Kennedy (1982), en donde reconocen la importancia de la cultura corporativa para el desempeño organizacional. En todos los estudios se intentan dar soluciones a los problemas gerenciales mediante la cultura organizacional y se percibe a ésta, como una variable más, dentro de la dirección de las organizaciones (Dávila y Martínez, 1999).

En la segunda etapa surgen las críticas y revisiones de la literatura. Martin y Siehl (1983, citado por Salas en el 2009) desarrollan el primer trabajo de crítica. Surgen artículos que intentan elaborar el constructo mediante la aplicación a otros problemas organizacionales o dominios teóricos. Por ejemplo, Weick (1985) explora la similitud entre la cultura organizacional y la estrategia; Harris y Sutton (1986) estudian los aspectos culturales del declive de una organización. Los estudios empíricos comienzan a aparecer en la segunda fase del desarrollo del constructo de cultura. Wilkins y Ouchi (1983) utilizaron la cultura organizacional como mecanismo de control para la lealtad, el compromiso y la cohesión individual y grupal con la organización.

En los años ochenta la cultura organizacional se convirtió en el tema predilecto de la teoría de la organización (Alvesson y Berg, 1992; Trice y Meyer, 1993). Reichers y Schneider (1990) dicen que la literatura en cultura se centra en aspectos conceptuales.

Los investigadores sobre cultura organizacional enfrentan un debate en la definición de la cultura, la cultura como algo que la organización tiene y la cultura como algo que la organización es (Smircich, 1983, citado por Salas, 2009).

La cultura como algo que la organización es, da lugar a investigaciones bajo el paradigma desde el punto de vista nativo. Es decir, el enfoque origina descripciones ricas de la estructura profunda de las organizaciones (Reichers y Schneider, 1990). Por otro lado, la cultura, como algo que la organización tiene, da origen a estudios que consideran a la cultura como sistemas de significados, supuestos y valores compartidos sobre sus problemas, metas y prácticas (Schein, 2004; Reichers y Schneider, 1990). Este tipo de estudios busca causas de la cultura, en el fundador y el contexto social; y los efectos, como el desempeño en la organización y las fusiones problemáticas (Reichers y Schneider, 1990). Este enfoque presenta similitudes con el concepto de clima

organizacional, de acuerdo con Reichers y Schenider. El enfoque de la organización como cultura fue adoptado por los investigadores, mientras que el enfoque de cultura como algo que la organización tiene fue característico de los trabajos de los practicantes (Dávila y Martínez, 1999).

Los estudios de cultura organizacional coinciden, en su mayoría, en la utilización de metodología cualitativa como la observación, la entrevista y la participación, aunque existen ejemplos de aproximaciones cuantitativas (Reichers y Schneider, 1990). Además estos autores proponen que el desarrollo de estudios cuantitativos realzará la investigación en cultura organizacional.

Los estudios de cultura del tipo antropológico necesitan de información de varias organizaciones para poder hacer estudios comparativos, lo cual requiere un equipo especializado de personas. Otro factor, es que existe cierto escepticismo hacia la validez científica de la metodología cualitativa por parte de los adeptos a la investigación cuantitativa. Si la cultura organizacional como constructo adquirirá y mantendrá significancia entre personas con experiencia práctica e investigadores, se deberá trabajar para construir el patrón de relaciones que tiene con otras variables de interés. De acuerdo con Reichers y Schneider (1990), la investigación en cultura y clima organizacional debe ser una estrategia que permita practicidad y la evaluación de la teoría.

Dávila y Martínez (1999) identifican dos factores que dieron pie al origen de estudios en cultura organizacional en la década de los noventa. El primero de ellos surge a partir de los cambios económicos y sociales de donde surge la preocupación por la efectividad y el control organizacional como respuesta a la competencia asiática y al cambio de roles en la sociedad. El segundo factor está relacionado con el rompimiento con la forma tradicional de la investigación. De esta forma, la literatura en cultura organizacional tuvo un incremento que como consecuencia generó varias definiciones y perspectivas que hicieron el campo más complejo y ambiguo.

Trice y Beyer (1993) realizan un trabajo teórico de la cultura organizacional integrando literatura publicada hasta ese momento. Pocos son los modelos propuestos para el estudio de la cultura en esta década, destacando el trabajo de Hatch (1993) quien complementa el trabajo de Schein (1985). Por último,



Denison (1996) y Ashkanasy et al. (2000) mantienen la preocupación por esclarecer las diferencias entre la cultura y el clima organizacional, así como delimitar sus características principales.

Debido a la naturaleza del constructo de cultura organizacional, es difícil llegar a una etapa de consolidación con las características que la distinguen. La cultura organizacional presenta una gran cantidad de posibilidades para su estudio empírico. Sin embargo, sí hay indicios de modelos que han sido tomados como base para el estudio de la cultura como el modelo propuesto por Schein (2004). Así, pocos son los trabajos en esta etapa. Alvesson (2002) integra la literatura en el tema y explica la relación entre la cultura, la administración y el liderazgo, en tanto que propone un estudio de la cultura más integral, el cual llama emancipatorio. Asimismo, Martin (2002) propone que la cultura organizacional debe ser estudiada de forma holística integrando todas las perspectivas desarrolladas, así dice que cualquier estudio en cultura será completo si se acerca a su estudio desde un enfoque de integración, diferenciación y fragmentación.

### **1.2.3.2 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional, también llamada cultura empresarial, es una esfera reciente en el campo de las ciencias sociales, que ha ido paulatinamente despertando la atención y el interés de estudiosos y empresarios en el mundo contemporáneo y su conocimiento se ha convertido en un reto para la alta dirección de las organizaciones.

El tema de la cultura organizacional ha cobrado actualidad sobre todo a partir de la vinculación de la cultura con la gestión empresarial y la influencia de la gestión cultural en la elevación de la eficiencia y eficacia de las organizaciones, pero como sucede en toda disciplina joven, los límites y extensión de sus fronteras es todavía difuso, máxime teniendo en cuenta su esencia eminentemente multidisciplinaria. En las organizaciones educativas, el concepto de cultura organizacional se vincula con la calidad de los servicios escolares y la creación de condiciones para propiciar acciones de aprendizaje de calidad.

Aguirre, A. (2004, p. 158) indica que la cultura organizacional es un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por los

miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia y que este conjunto de elementos interactivos fundamentales comporta cinco proposiciones:

La consideración de una cultura, como un conjunto de elementos fundamentales generados y compartidos por los miembros del grupo u organización.

El hecho de que la cultura se genera por la interacción del líder con el grupo.

Si la cultura es generada y compartida por el líder y la organización debe ser transmitida a los nuevos miembros del grupo, esto se hará principalmente a través de la iniciación, la enculturación y la socialización.

Al ser compartida la cultura genera identidad cultural y cohesión interna en la organización.

Toda cultura es viva si es eficaz para alcanzar los objetivos de la organización, de lo contrario habría que cambiarla.

Alabart y Portuondo (2001, p.17) formulan la definición siguiente:

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

También ha sido definida por Serna, R. (1997) como un generador invisible de energía que hace posible el desarrollo de estrategias, las estructuras y los sistemas de las empresas en general. Es el modelo consciente o inconsciente que los integrantes de la empresa tienen en cuenta para saber cómo se hacen las cosas en el interior de la organización.

Plantea también, en un nivel más profundo, que la cultura puede pensarse como un grupo complejo de valores y creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, símbolos, mitos, estructura y el lenguaje de la organización.

Gareth y Goffee (2001, pp. 30-41) consideran que coloquialmente el término cultura puede definirse como “la forma de actuar en una organización”. Además, manifiestan que la cultura corporativa se define como la intersección de las dos

categorías conceptuales acerca de cómo se relacionan las personas: sociabilidad y solidaridad.

Kreitner y Kinicki (1997, p. 585) definen la cultura de la organización como:

El adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización. La cultura de la organización opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio. En un plano menos visible, la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio.

Por otro lado, Nonaka y Takeuchi (1999, p. 55) reconocen a la organización “como un sistema de significados compartidos que puede aprender, cambiarse a sí misma y evolucionar con el tiempo por medio de la interacción social entre sus miembros y entre sí misma y el ambiente”.

De igual manera, Bueno y Morcillo (2003, p.56) definen que la cultura corporativa:

Es una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Schermerhorn (2004, p. 230) hace referencia a la cultura organizacional o corporativa como “el sistema de acciones, valores y creencias compartidas que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros”.

Para Robbins (2009, pp. 551-552) la cultura organizacional es un “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora”. Según este autor existen siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización:

Innovación y aceptación de riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener su status quo en contraste con el crecimiento.

Schein (1997, citado en Dioses, Lompart y Scudere, 2004, p. 12) sostiene que: La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Schein (2004) sostiene también, la cultura organizacional como acumulación de conocimiento compartido de un grupo dado que cubre elementos de comportamiento, emocionales y cognitivos del funcionamiento psicológico total de los miembros del grupo. La cultura tiene persistencia en el tiempo y que, a pesar de ser dinámica, su esencia se mantiene. La cultura es vista como una experiencia compartida en la organización configurada con base en sus propiedades culturales únicas. Esta definición de cultura organizacional es la más aceptada y usada en los estudios de cultura organizacional revisados en este trabajo, tanto nacionales como internacionales.

Chiavenato (2009, pp. 176-177) concluye que: “cultura, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de un época o de un pueblo y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto”

Además, el referido autor afirma que:

Representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar asuntos” (p.178).

Dicho autor sostiene que existen otros aspectos de la cultura que se den considerar, como son:

La cultura organizacional es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende de un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a sus problemas.

La cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados que comparten los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.

La esencia de la cultura de una organización proviene de su manera de hacer negocios, de tratar a los clientes y empleados, del grado de autonomía o libertad que existe en los departamentos o los despachos y de la lealtad que los empleados sienten por la organización.

La solidez de una cultura organizacional no significa que una organización esté preparada para afrontar el cambio, sino más bien que los supuestos sobre los cuales se mueve la organización son compartidos por la mayoría de sus miembros.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Es a través de la cultura organizacional que se iluminan y se racionalizan el compromiso del individuo (Pintado, 2011, p. 216). El contexto amplio en el que funcionan las empresas u organizaciones, constituye un sistema social complejo de leyes, valores y costumbres en el cual tienen lugar el comportamiento organizacional.

Una vez revisado los planteamientos de los diferentes autores previamente mencionados, podemos deducir que la cultura organizacional puede optar por un diferente énfasis en cuanto a su aplicación e importancia en el funcionamiento de las organizaciones. Asimismo, una vez entendido este concepto, podemos concluir que la cultura dentro de las organizaciones, es aquella que permite brindar un direccionamiento a todos los individuos dentro de la organización, mediante un sistema de creencias, valores y comportamientos que de una u otra manera logra adherir a los trabajadores con los pensamientos y políticas de la organización.

Por último, algunas definiciones ponen a la cultura organizacional como un sistema compartido incompletamente, permitiendo una variedad de interpretaciones dentro de un marco de referencia general, como las definiciones que a continuación se glosan:

La cultura no necesariamente implica una uniformidad de valores. De hecho, diversos valores pueden ser exhibidos por personas de una misma cultura. En esta instancia, ¿qué es lo que mantiene unido a los miembros de una organización? Yo sugiero que veamos a la existencia de un marco de referencia común o un reconocimiento compartido de asuntos relevantes. Puede no existir un acuerdo acerca de si estos asuntos pueden ser relevantes o acerca de si son valorados de forma positiva o negativa.... Ellos pueden tener una disposición diferente con respecto a ese asunto, pero ya sea de forma positiva o negativa, todos están orientados hacia él. (Feldman, 1991, p.154).

Meyerson, (1999, pp.131-132) por su parte es de la idea que:

Los miembros no tienen acuerdos sobre límites claros, o pueden identificar soluciones compartidas, y no pueden conciliar creencias contradictorias e identidades múltiples. Pero, esos miembros mantienen creencias que pertenecen a una cultura. Ellos comparten una orientación común y un objetivo último, enfrentan problemas similares, y tienen experiencias comparables. Sin embargo, estas orientaciones y objetivos compartidos dan cabida a distintas creencias y una variedad de tecnologías, estos problemas implican distintas soluciones, y estas experiencias tienen significados múltiples.

Martin (2002) propone que su definición es generalista en vista de que incluye varios aspectos tanto ideacionales como materiales. Además, enfatiza la necesidad de una profundidad en la interpretación y permite la presencia de significados compartidos, en conflicto o ambiguos:

Martin (2002) propone que la cultura organizacional es ampliamente considerada como única; sin embargo, esta concepción limita al constructo a la posibilidad de hacer una generalización. Nos dice que la unidad de una cultura está en la percepción de los que la integran puesto que aspiran a ser diferentes que las demás organizaciones y sirven a un mercado único. No obstante, los estudios culturales en organizaciones destacan manifestaciones que son comunes a varias organizaciones, aun cuando se postula que son únicas.

En conclusión, las definiciones de cultura organizacional son diversas y varían en cuanto a su profundidad, amplitud, orientación y en cuanto al supuesto de que la cultura es compartida.

#### **1.2.4 Rendimiento empresarial**

“El rendimiento empresarial está asociado al producto o utilidad que genera por su intervención. El problema radica en acotar el ámbito de este concepto y relacionarlo con la estrategia empresarial. El éxito de una empresa y su capacidad de competir dependen, en general, de dos factores. Por un lado, del acierto en la elección del negocio, esto es, en tomar las decisiones correctas sobre el mercado o mercados donde competir, con qué productos, qué canales de distribución, qué tecnología, cómo estructurar adecuadamente las unidades estratégicas de negocio, etc. En definitiva es una referencia al conjunto de aspectos fundamentales que constituyen y definen la misión de la empresa. Por otro lado, de la capacidad de orientar sus capacidades internas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes y a la eficiencia de sus procesos internos. Estos dos elementos son complementarios y necesitan estar equilibrados. Una empresa eficaz estratégicamente pero ineficiente en sus procesos de negocio está irremediablemente abocada al fracaso. En cambio, una empresa eficiente en sus procesos y razonablemente eficaz en la elección de sus alternativas estratégicas puede ser viable.

Por tanto se puede establecer el concepto de rendimiento empresarial como el producto de dos componentes: la eficacia estratégica y la eficiencia operativa (en procesos).”

“También se ha considerado el rendimiento empresarial como un concepto multidimensional que integra medidas de eficacia, eficiencia y adaptabilidad.”

### **Rendimiento Empresarial: Medición e Información Contable**

“Para que las organizaciones puedan realizar una estrategia empresarial o plantear su planificación deben evaluar si sus objetivos se cumplen, con qué recursos y cómo se realizan todos sus desempeños. Esta tarea requiere plantear procesos y metodologías que obtengan datos e informaciones en forma de indicadores claros, precisos, simples y comprensibles que nos lleven a medir la eficacia y el rendimiento de la propia organización.

De esta forma, se comprueba que los recursos empleados han sido los adecuados, si se han utilizado correctamente y si se han alcanzado o no los objetivos previstos, y se realizan estas mediciones en relación a todas las áreas funcionales, ya sean recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, desde la producción, la comercialización o la gestión de los intangibles.

La necesidad de que la empresa sea capaz de obtener beneficios regularmente se plantea desde una doble perspectiva. En primer lugar, el beneficio de los propietarios, y/o accionistas, que esperan un resultado económico favorable, representado en el reparto de beneficios económicos, y por otro lado, tiene la necesidad de generar esos beneficios para garantizar la subsistencia y continuidad de la propia organización, derivados del correcto desempeño y el cumplimiento de los objetivos.

Admitiendo la existencia de todas estas mediciones, existe un indicador que histórica y tradicionalmente ha sintetizado la capacidad de la empresa para generar rendimientos, nos referimos al resultado contable.

El resultado contable es aquel que pondrá de manifiesto la riqueza que la empresa habrá sido capaz de generar durante un período de tiempo concreto. Una de las características más importantes de este indicador es que no muestra la riqueza que podría haberse generado, sino la que se ha obtenido realmente,



después de realizar las operaciones contables pertinentes. Por esta razón, los gestores son los que deben analizar las diferencias detectadas en el ritmo de generación de los beneficios, con el fin de adoptar las medidas oportunas para corregir las desviaciones no deseadas y potenciar las que supongan mejoras no previstas.

De ahí, la necesidad de aplicar sistemática y regularmente un conjunto de requisitos, principios y criterios contables, para que las cuentas anuales o estados financieros muestren la imagen fiel, entre otras informaciones y factores, de los resultados de la empresa.”

“Formalmente podemos decir que el resultado está formado por los ingresos y gastos que reconocidos contablemente se van produciendo durante un ejercicio económico y en términos contables se han producido en la empresa.

Surgen dos constantes a tener en cuenta. La primera, que el resultado se calcula para un período de tiempo, que habitualmente coincide con el año natural pero que no es obligatorio, y que en algunos sectores puede ser diferente. La segunda trata de magnitudes que se determinan por la diferencia entre ingresos y gastos “contables”, por lo que el cálculo del resultado está condicionado por el cumplimiento de una serie de principios y normas contables que pueden alterar su cuantía.

Los resultados están afectados especialmente por tres principios contables. En primer lugar, por el principio de devengo, donde los ingresos y los gastos se contabilizan en función de la corriente real de bienes y servicios, que los mismos representan, y con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos. Esto conlleva comprender los momentos en que se realizan las operaciones y cómo se generan las situaciones contables en un momento determinado.

Así la aplicación de este principio contable puede dar lugar a una casuística diversa. Por ejemplo, el interpretar beneficios sin tener solvencia financiera para gestionar los cobros a demasiado tiempo, o tenerla pero estar al borde de impagos.

En segundo lugar, la aplicación del principio de correlación de ingresos y gastos determina que el resultado del ejercicio se calcule por diferencia entre los

ingresos de dicho período y los gastos necesarios para la obtención de los mismos. Este principio, a la par con el de devengo, obliga a que sea necesario planificar los ingresos y los gastos para el cálculo del resultado.

Por último, el tercer principio que se debe resaltar y que se pone en juego, es el relacionado con la prudencia valorativa, lo que condiciona el cálculo del resultado. Este principio se basa en la contabilización por parte de la empresa de todos los gastos o pérdidas tan pronto como sean conocidos, con independencia de que se hayan realizado o no al cierre del ejercicio. Mientras, que por otro lado, los ingresos únicamente se contabilizarán cuando se hayan realizado. Esta forma de entender y tratar el reconocimiento de ingresos y gastos, se justifica por la conveniencia de que el resultado calculado sea el mínimo de los posibles. De esta forma, se establece una línea de prudencia de perspectiva pesimista, y se fuerza una situación en la que no se reconocen los beneficios dudosos, que de otra forma, podrían repartirse como dividendos, provisión o financiación, y que, en el caso de no materializarse, pondrían en riesgo la propia continuidad de la organización o llevar a un perjuicio al entorno que rodea la empresa.

Por otra parte, los resultados de la empresa como consecuencia de un análisis de estados financieros, facilitan una aproximación informativa a la imagen fiel del patrimonio de la empresa.

Las cuentas anuales comprenden, según el marco vigente, el balance o estado de situación financiera, la cuenta de pérdidas y ganancias o el estado de resultado integral, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo y la memoria, que forman una unidad. Estas deben estar redactadas con claridad, de forma que la información suministrada sea comprensible para los usuarios y que puedan tomar decisiones económicas, debiendo representar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera, y en este caso, de los resultados de la empresa.

Los requisitos de la información de las cuentas anuales son: que debe ser relevante y fiable, relevante en cuanto a su utilidad para la toma de decisiones y fiable en referencia a estar libre de errores y que sea neutral. Debe poseer también integridad, así como la comparabilidad y claridad.

Dentro de estas cuentas anuales, el rendimiento empresarial se ve expresado en la cuenta de pérdidas y ganancias como estado financiero, que es utilizada informativamente para dar a conocer a los usuarios de esa información, ya sean gerenciales o accionariales, cómo se ha generado el resultado empresarial. El PC lo denomina “cuenta de pérdidas y ganancias” y agrupa los diferentes ingresos y gastos en función de su naturaleza, de tal forma que se permita calcular distintos niveles de resultados en función del tipo de ingreso y gasto de que se trate.

Entre los distintos tipos de resultados que se detallan en el PC, se encuentra el propio resultado del ejercicio, a lo que acompañarán los resultados de la explotación, los resultados financieros y los resultados extraordinarios.

Pero ante la complejidad del propio sistema contable, aparecen inconvenientes a la hora de hacer un análisis financiero, puesto que no ofrece un desglose de resultados cualitativamente real, al no tratarse de auténticos márgenes de resultados. Para intentar obtener un reflejo de los resultados, lo más ajustado posible, habría que comparar ingresos y gastos a partir de la adecuación de la actividad desarrollada por la empresa según sus objetivos.

Si se entiende que el beneficio contable es el resultado de la confrontación entre los ingresos y los gastos originados a lo largo del período temporal analizado, cualquier variación que sufran estos componentes, independientemente de la causa que la provoque, al final conllevará una modificación que variará los resultados. Por este motivo, cualquier modificación en la aplicación de un criterio contable alterará los resultados futuros e incidirá tanto en las decisiones de los gerentes como en la reducción o ampliación del beneficio por parte de los accionistas.

Los ratios de análisis financiero a desempeñar son muy amplios. Miden e intentan monitorizar múltiples variables, como los rendimientos de operaciones contables, que pueden apoyar las decisiones. Por lo tanto se muestra una amplia tipología de resultados: según su naturaleza, la actividad, el desempeño en su ámbito, resultados desde su aparición, los que se derivan de la funcionalidad, o según un marco temporal.

Para conseguir mejorar la representación de la imagen fiel contable, así como la transparencia de los resultados, se han propuesto una serie de soluciones. *Comprehensive income* sería un ejemplo. Aunque esta herramienta está cobrando importancia poco a poco, no es una cuestión nueva. La recomendación SFAS 130 de las US GAAP, publicada en 1997, no ha dejado de desarrollarse y evolucionar, lo que se manifiesta ya en gran parte de las empresas cotizadas de Estados Unidos, que la adoptan. Mientras que en Europa, la expansión de concepto por países es desigual, dentro un marco general establecido por las directivas europeas.

Se busca calidad en la información del beneficio de la empresa, con la intención de mejorar los datos de cara a los accionistas, que éstos puedan conocer datos que de otra forma sería difícil para ellos.

Resultado global se define como un concepto contable extenso, incluye, además de las pérdidas y ganancias, determinados cambios de valor no realizados. Al incorporar todas las variaciones del patrimonio neto producidas en la empresa, proporciona una medida integral del resultado. El resultado global evita que queden ocultos algunos cambios de valor del patrimonio neto que tienen naturaleza de resultado, es decir, constituye una medida de “excedente limpio” (*clean surplus*). Según está evolucionando el concepto de valor razonable este tipo de representación contable está creciendo en interés.

El resultado global reflejará ciertas informaciones contables que de otra manera estarían ocultas, como el cambio de moneda extranjera en los beneficios contables, el pago de indemnizaciones o pensiones, son los ejemplos más claros de determinados rendimientos económicos que pueden desvalorizar las expectativas sobre beneficios de los accionistas.”

#### **Estados Financieros:**

“Son los documentos básica y esencialmente numéricos, elaborados mediante la aplicación de la ciencia contable, en los que se muestra la situación financiera de la empresa y los resultados de su operación, u otros aspectos de carácter financiero. Los más usuales son: El Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultados.”

“Por Estados Financieros puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada presente o futura en situaciones normales o especiales.”

“Los Estados Financieros tienen como fin último estandarizar la información económica-financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de Contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ve reflejada.

Los Estados Financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no sólo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación).

Analizando los Estados Financieros uno obtiene información referente a:

- a) Las inversiones realizadas por la empresa (tanto a corto como a largo plazo).
- b) Sus obligaciones y el monto financiado por los accionistas.
- c) El flujo de dinero que se da en la empresa.
- d) El nivel de Liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa.”

“El producto final del proceso contable es el resumen de la información que se presenta por medio de los Estados Financieros. A través de los Estados Financieros se provee información contable a personas e instituciones que no tienen acceso a los registros de un ente económico. La responsabilidad de la preparación y presentación de los Estados Financieros es de los administradores del ente económico.

Los Estados Financieros reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.”

**Empresa:**

“Es una entidad socioeconómica en la que se combinan y coordinan los elementos del proceso del trabajo, con el fin de comprar y vender, o comprar, transformar y vender satisfactores.”

“La empresa se entiende como una unidad que organiza, coordina y controla los medios materiales, el trabajo y la técnica, con objeto de producir bienes y servicios, y/o comercializarlos.

La empresa desarrolla una actividad económica con unos fines. Los fines económicos externos de la empresa pueden ser, en general y dependiendo del tipo de actividad desarrollada:

- Producir bienes (empresas industriales).
- Comercializar bienes (empresas comerciales).
- Prestar servicios (empresas de servicios).”

“La teoría tradicional (neoclásica) de la economía definió a la empresa como un conjunto de recursos que se transforman en productos demandados por los consumidores.”

“Una empresa puede definirse como ente organizado que combina distintos inputs en cantidades determinadas para obtener un output con el fin de alcanzar unos objetivos definidos. Es decir, ente organizado (algo que existe por voluntad propia, regido por un conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación), que combina distintos inputs (activos o personas y pasivos o capitales) en diferentes proporciones (por ejemplo, dos máquinas por hombre), para obtener un output (producto o servicio) y con el fin de alcanzar un objetivo definido (cifra de ingresos, beneficios, rentabilidad)”

“El concepto de empresa comprende una realidad formada por una serie de elementos coordinados uno de cuyos fines primordiales es el de producir. No obstante, el concepto es más amplio de lo que a primera vista pueda suponerse. Los diferentes enfoques y la diversidad de teorías surgidas a través del tiempo confirman la progresiva complejidad que encierra una definición precisa del término.

En un intento de síntesis, puede definirse a la empresa como un conjunto de factores materiales y humanos coordinados en diversas tareas de producción, comercialización, financiación, dirección y planificación, con una finalidad concreta predeterminada por el tipo de sistema económico en el cual la empresa realice su actividad principal.”

“La empresa es la institución que dispone de recursos escasos, de la forma y tecnología con la que los integra para lograr productos y/o servicios de los que va a depender el éxito o fracaso de esa institución, así como el resultado del conjunto de la economía de un país.”

“La empresa se configura, por tanto, como la institución central en la que se decide el éxito o fracaso de la asignación de recursos en un país, de manera que la fuerte independencia entre los entornos empresariales y la propia acción singular de la empresa tiene que reflejarse lo más real y diferenciadamente posible en el cálculo económico empresarial.”

### **1.3 Investigaciones**

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero relacionado a Remuneraciones, Condiciones laborales, Cultura Organizacional y Rendimiento Empresarial. A continuación se detallan algunos trabajos de investigación realizados, así como sus respectivas conclusiones:

Menchola Vásquez, Walter Ricardo (2013) en la tesis titulada **“Remuneraciones, modalidad de relación contractual de trabajo y calidad en el desempeño del personal médico del seguro social de salud de Lima Metropolitana”** llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Las bajas remuneraciones se relacionan en forma negativa con la calidad en su desempeño del personal médico del Hospital III Angamos del Seguro Social de Salud de Lima Metropolitana. La investigación ha puesto en evidencia una relación negativa importante entre los menores ingresos económicos del médico con la calidad de su desempeño, medido a través del Indicador Satisfacción del Usuario. En el caso de los médicos del Hospital III Angamos (**ESSALUD**), se encontró una menor satisfacción por sus ingresos económicos y a la vez una menor satisfacción de los usuarios por la atención del personal médico de dicho establecimiento. En cambio en la **EPS** Clínica Vesalio se evidenció todo lo contrario, una

mayor satisfacción laboral de los médicos por sus ingresos económicos, con una mayor calidad en su desempeño laboral, medido a través del Indicador de Satisfacción del Usuario.

- 2) Las diferentes modalidades de relación contractual de trabajo establecidas al año 2011, se relacionan en forma negativa con la calidad en el desempeño del personal médico del Hospital Angamos III del Seguro Social de Salud (**ESSALUD**) de Lima Metropolitana. Sin embargo, en el caso de los médicos de la **EPS** Clínica Vesalio, esta relación a pesar de ser negativa no fue importante en la calidad de su desempeño laboral. Razón por la que concluimos que de las variables estudiadas, predomina la económica y que las bajas remuneraciones de los médicos afecta principalmente la calidad de su desempeño laboral.
- 3) El Índice de Satisfacción de los asegurados que se atienden en la **EPS** Clínica Vesalio son adecuados a los estándares internacionales. En cambio en el Hospital III Angamos de **ESSALUD**, el Indicador de Satisfacción reveló cifras inadecuadas, denotando una gran insatisfacción del usuario en la calidad de su atención. Así como el personal médico revela una gran insatisfacción laboral como resultado de sus bajos ingresos económicos y poca expectativa de desarrollo profesional.
- 4) La insatisfacción del médico del Hospital Angamos III de **ESSALUD** por su condición laboral, es el resultado del descontento por sus remuneraciones, así como también es consecuencia de las pocas posibilidades de desarrollo profesional, promoción laboral o de mejoras en las condiciones de su trabajo.

Calderón Molina, Viviana y Solís Agüero, Sedalí (2008), San José, Costa Rica, en su tesis titulada “**Influencia de las condiciones laborales en la motivación del personal del área de salud de montes de oca y recomendaciones para el diseño de un plan formal de incentivos**” llegó a las siguientes conclusiones:



- 1) La mayor parte de los y las funcionarias entrevistadas se ubican en el grupo de edad de 25 a 34 años, pertenecen al sexo femenino, son solteros (as), poseen título universitario de bachillerato y/o licenciatura y tienen más de tres años de laborar para el País.
- 2) Las condiciones laborales que motivan a la mayoría de los y las entrevistadas son: las instalaciones físicas, el salario, el horario de trabajo, la relación con los pacientes y/o usuarios, el trabajo que se realiza y la organización para la cual se trabaja (PAIS).
- 3) Las condiciones laborales que motivan poco o no motivan a la mayoría del personal entrevistado son: la seguridad en el trabajo, los recursos materiales de que se dispone para la realización del trabajo, la actual carga de trabajo, el desempeño laboral de los compañeros (as), la cercanía y confianza con los superiores, las oportunidades de capacitación, el reconocimiento del desempeño, y las oportunidades de ascender de puesto y de desarrollo profesional.
- 4) En relación a los incentivos y su actual gestión, la mayoría de los y las funcionarias considera que el PAIS no tiene incentivos económicos, ni no económicos, no existe un trato igualitario en el otorgamiento de los incentivos, no han recibido incentivos en los últimos seis meses y/o año, no hay o desconocen la existencia de mecanismos para diferenciar entre el buen y mal desempeño laboral, y para un porcentaje importante del personal entrevistado, los incentivos de otras instituciones son mejores que los del País.
- 5) La mayoría de los y las entrevistadas proponen que sea la evaluación del desempeño (individual y grupal), el criterio a ser tomado en cuenta para el otorgamiento de los incentivos, el cual debe darse cada vez que así se requiera, sin que haya diferenciaciones entre los puestos de trabajo, siendo la Dirección del Programa quien los otorgue y que este otorgamiento sea de conocimiento del resto de compañeros.

- 6) Además, la mayoría de los y las funcionarias, considera que el diseño de un Plan Formal de Incentivos debe hacerlo una comisión de funcionarios (as) y jefaturas que represente a la totalidad del personal, y que dicho plan debe incluir como incentivos: capacitaciones, reconocimiento del desempeño, días libres, actividades o lugares de recreación, equipos y herramientas de trabajo en buen estado e incentivos económicos.

En el trabajo de **Shirley Yissela Álvarez Velarde**, titulado “**La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología**”, para optar el Grado Licenciada en Comunicación Social, en el año **2002**, en la Institución: UNMSM- Perú. Como problema ¿Existe relación entre la cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología? De hipótesis la cultura y el clima organizacional se relacionan como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología.

- 1) En esta investigación se destaca la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud (INO).
- 2) El objetivo general es analizar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Instituto de Oftalmología, identificando los principales problemas laborales y su influencia en el grado de satisfacción del paciente. Sus objetivos específicos son: definir los términos cultura, clima organizacional y eficacia.
- 3) La investigación desarrollada pertenece al modelo de estudio prospectivo debido a que se realizó durante un lapso de cuatro meses y fue en el mismo período donde se fueron dando las intervenciones. El diseño fue no experimental de tipo descriptivo-explicativo que permite entender la cultura y clima organizacional que determinan la imagen actual de la institución. Se tomó en cuenta el estudio de problemas con el propósito de ampliar y

profundizar el conocimiento. EL nivel de investigación es descriptivo. La muestra de la investigación se realizó en dos tipos de públicos: internos (trabajadores) y los externos (pacientes). El universo es de 228 de trabajadores la cual se realizó en el 60% 137 trabajadores. En el público (externo) fue la cantidad de pacientes atendidos en el mes de mayo del año 2000, lo cual es 1302 pacientes y la muestra fue 300 pacientes encuestados. La recolección de datos en los trabajadores fue sobre la base de un cuestionario modificado de Justo Villafañe, en donde este autor utiliza todos los aspectos del diseño del cuestionario de Likert, el cual se aplica de manera anónima.

- 4) La relación de datos de los pacientes fue sobre la base de un instrumento cualitativo: una encuesta de ocho preguntas, elaboradas exclusivamente para el levantamiento de información en pacientes del INO.
- 5) Se aplicó a 303 pacientes. Entre los resultados obtenidos por la aplicación de instrumentos tenemos que la política administrativa es considerada por el 67.6% como poco resaltante y la frecuencia tuvo un porcentaje mayor en los administrativos, de sexo femenino y de condiciones laboral nombrados. Dos de las principales causas que inciden en el resultado anterior son: la falta de comunicación oportuna (81.8%) y la mala orientación hacia los recursos humanos del INO (57.3%) todos los factores aunados dan como resultado un clima organizacional apropiado.

En el trabajo de **Baca, Milla (2008)** titulado “**El clima organizacional y su relación con el rendimiento académico de los alumnos del 4to grado de educación secundaria de la institución educativa N° 7096 Príncipe de Asturias**”. La técnica de instrumento usado en este trabajo de investigación fue una encuesta realizada a su población que fueron 110 alumnos del cuarto grado de la institución secundaria N°7096 Príncipe de Asturias de Villa el Salvador, la muestra de dicha investigación fue del 100% de los participante de la población.

Por otro lado, las conclusiones y sugerencias brindadas en este estudio fueron las siguientes. Existe un rendimiento académico deficiente, buen clima organizacional, así mismo los resultados obtenidos reflejan que los alumnos de las 4 secciones presentan una valoración similar respecto a cada una de las dimensiones del clima organizacional.

Se concluye que se debe generar un mayor sentido de pertenencia e identificación de los jóvenes con su institución y así tendrá efectos de mejora en el clima organizacional, otra conclusión que arroja el estudio es la participación de los alumnos en el establecimiento de reglas y normas que orientan a su comportamiento dentro de la institución y eso ayudará a crear un ambiente consensuado.

En el trabajo de **Matilde Villarroya Martínez (2012)** titulado **“Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la administración local Catalana”**. Se llegaron a las siguientes conclusiones:

Como conclusión final podemos señalar que la consecución de los objetivos propuestos en esta tesis ha permitido probar empíricamente que, en el sector de las administraciones públicas catalanas, existe una relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo. Específicamente, se demuestra que la relación entre estas prácticas y el rendimiento está mediada por el compromiso y la confianza de los empleados en la propia organización. Por lo tanto no solo da soporte a la relación planteada, sino que adicionalmente explica los mecanismos mediante los cuales las prácticas de recursos humanos mejoran el rendimiento. También se ha establecido el vínculo entre el compromiso y diferentes resultados sobre los recursos humanos, siendo estos resultados: el absentismo, la rotación y el rendimiento individual.

Cabe destacar como contribución de esta tesis que, entre las prácticas de recursos humanos, las que realmente tienen impacto sobre el compromiso y la confianza de los empleados públicos locales son las que menos implantadas se encuentran en los Ayuntamientos, y que son: la retribución contingente, trabajo en equipo, y la participación en la toma de decisiones, aspecto que detectamos

en el análisis multivariante, al ser éstas las únicas prácticas de recursos humanos significativas del modelo. Ello puede abrir dos nuevas líneas de investigación, la primera, analizar si la significación de estas prácticas está motivada por el hecho de tener consolidadas las demás, y la segunda, analizar si aunque no estuvieran consolidadas las demás prácticas, estas continuarían siendo significativas.

El contexto donde se ha desarrollado la investigación también constituye una aportación al campo de estudio, al tratarse del primer modelo de ecuaciones estructurales que representa las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo llevado a cabo en las Administraciones Locales del Estado Español. De esta forma se han podido incorporar las relaciones entre diferentes variables que actúan simultáneamente de variables dependientes e independientes, y que han permitido definir un modelo propio. Han emergido nuevas líneas de investigación especialmente centradas en las nuevas prácticas de recursos que estimulan el compromiso y el rendimiento de los empleados públicos locales, y por otro lado, focalizadas en detectar indicadores de rendimiento organizativo en los Ayuntamientos.

Ante todo lo expuesto, consideramos que se ha abierto un importante ámbito de investigación que será necesario continuar analizando. El sector público es objeto de un creciente interés gubernamental y social para su modernización y transformación, donde la eficiencia y la orientación a los resultados pasan a ocupar un lugar prioritario para su gestión, lo que lo convierte, a su vez, en un campo fértil para la investigación de recursos humanos. El motivo principal de ello es que una parte importante de los presupuestos de este sector corresponden al capítulo de personal, y por tanto, conseguir que este personal sea eficiente y rentable para los Ayuntamientos es una tarea en la que la Gestión de Recursos Humanos puede contribuir.

## 1.4 Marco conceptual

**Actitud laboral.** Conjunto de sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas, y en última instancia su comportamiento. Particular percepción a favor o en contra, respecto de un objeto, cosa, hecho o fenómeno.

**Administración de la calidad total (ACT).** Proceso que consiste en hacer que cada empleado participe en la tarea de buscar mejoramientos continuos en sus operaciones.

**Calidad de vida laboral (CVL).** Conveniencia o inconveniencia del ambiente laboral general para las personas.

**Clima Organizacional.** Se denomina Clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el símil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso.

El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros, reflejándose ello en las prácticas.

A continuación se detallan, los conceptos sobre las dimensiones de Clima Organizacional, materia de la presente investigación:

### **Estructura**

Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a las que se ven enfrentados los trabajadores en la organización.

### **Identidad**

Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **Recompensa**

La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

### **Responsabilidad**

Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, su autonomía para desarrollar las actividades en la organización.

**Clima organizacional.** Se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Es el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta un trabajador en sus relaciones de trabajo.

El clima laboral 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. Está 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 máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

**Compromiso organizacional.** Grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

**Cultura organizacional.** La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora.

Conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias compartidas de una empresa. Conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otras institucionales estandarizando sus conductas sociales.

Se entiende también, como el conjunto de características que identifican a la organización, incluyendo: personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas y prácticas, logros y fracasos.

**Motivación laboral.** Estado de ánimo interno de los empleados que los hacen comportarse en una forma que aseguren el logro de los objetivos meta. Casi todos los comportamientos humanos conscientes son motivados o causados por un estímulo, premio o refuerzo.

**Trabajo en equipo.** Situación que ocurre cuando los miembros conocen sus objetivos, contribuyen de manera responsable y entusiasta a la tarea y se apoyan entre sí.

**Remuneraciones.** Se entiende por remuneración a las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.

**Rendimiento Empresarial.** “El rendimiento empresarial está asociado al producto o utilidad que genera por su intervención. El problema radica en acotar el ámbito de este concepto y relacionarlo con la estrategia empresarial. El éxito de una empresa y su capacidad de competir dependen, en general, de dos factores. Por un lado, del acierto en la elección del negocio, esto es, en tomar las decisiones correctas sobre el mercado o mercados donde competir, con qué productos, qué canales de distribución, qué tecnología, cómo estructurar adecuadamente las unidades estratégicas de negocio, etc. En definitiva es una referencia al conjunto de aspectos fundamentales que constituyen y definen la misión de la empresa. Por otro lado, de la capacidad de orientar sus capacidades internas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes y a la eficiencia de sus procesos internos. Estos dos elementos son complementarios y necesitan estar equilibrados. Una empresa eficaz estratégicamente pero ineficiente en sus procesos de negocio está irremediablemente abocada al fracaso.”



**Ganancia.** Valor del Producto vendido, descontando el Costo de los insumos y la Depreciación, pagos a los factores contratados, tales como salarios, intereses y arriendos. Por lo tanto, la ganancia es la retribución implícita a los factores aportados por los propietarios de la Empresa. En este concepto, la ganancia es la compensación al propietario por su iniciativa y esfuerzo en asumir el riesgo. Utilidad, provecho o Beneficio de orden económico obtenido por una Empresa en el curso de sus operaciones. La palabra también sirve para designar, en un sentido más concreto, la diferencia entre el Precio al que se vende un Producto y el Costo del mismo. La Ganancia es el objetivo básico de toda Empresa o firma que debe hacer uso, por lo tanto, de la combinación óptima de Factores Productivos para reducir sus Costos lo más posible, atrayendo a la vez a los demandantes de los Bienes o servicios que produce para vender éstos al mayor Precio obtenible.

**Liquidez.** Es la capacidad de una empresa para atender a sus obligaciones de pago a corto plazo.

**Solvencia.** Es la capacidad que tiene una empresa para poder atender el pago de sus compromisos adquiridos a largo plazo.

**Rentabilidad.** Es la capacidad de un bien para producir beneficios y la medida que proporciona al compararse cuantitativamente con la inversión que lo origina.

Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

**Rentabilidad económica.** Es junto con la rentabilidad financiera la medida más fundamental y completa de evaluación de una empresa.

La rentabilidad económica o (en inglés) *return on investment* (ROI), representa la relación medida en porcentaje, entre el beneficio antes de las cargas financieras e impuestos sobre el beneficio y el volumen medio en el periodo considerado de los activos o inversión que han sido dedicados a obtener el anterior beneficio.

Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad económica, ROÍ (en\%)} = \frac{\text{BAII/activos totales medios del periodo}}{100} \times 100.$$

Supongamos que el ratio de una compañía X es 25%: quiere decir que la firma obtiene una ganancia de 25 soles por cada 100 soles que invierte.

**Rentabilidad financiera.** Representa una última medida de la rentabilidad de una empresa, en el sentido de que incluye todas las deducciones necesarias para cubrir los compromisos de la empresa, sobre el beneficio neto después de impuestos. Se define como la relación porcentual que existe entre el beneficio neto y el capital invertido por los accionistas. Se denomina en *ingles return of equity* (ROE).

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad financiera (ROE)(en \%)} = \frac{\text{Beneficio neto/Recursos propios}}{100} \times 100$$

La rentabilidad financiera depende de forma fundamental de la económica, pero existen implicaciones relacionadas con la financiación empleada en la empresa que llegan a modificarla sensiblemente.

**Población.** Es el conjunto sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones (hacer inferencias), Normalmente es demasiado grande para poder abarcarlo.

**Muestra.** Es un subconjunto de la población al que tenemos acceso y sobre el que realmente hacemos las observaciones (mediciones).

**Variable.** Es una característica observable que varía *entre los diferentes individuos* de una población. La información que disponemos de cada individuo es resumida en variables.

**Datos.** Es un valor particular de la variable.

**Parámetro.** Es una cantidad numérica calculada sobre una población. (La altura media de los individuos de un país). La idea es resumir toda la información que hay en la población en unos pocos números (parámetros).

**Estadístico.** Ídem (cambiar población por muestra) -La altura media de los que estamos en este aula. Somos una muestra (¿representativa?) de la población. Si un estadístico se usa para aproximar un parámetro también se le puede llamar *estimador*.

**Encuesta.** Es un listado de una o más características de todos los elementos de una muestra.

**Balance de un Banco.** Un banco no funciona como cualquier otra empresa. Su actividad principal consiste en captar dinero de los ahorradores y prestárselo a aquéllos que lo solicitan. Eso lleva a que su balance tenga una serie de peculiaridades que lo hacen diferente al de una empresa no financiera.

**Activo de un Banco.** Aquellos bienes y derechos que tiene el banco sobre el resto del mundo. El ACTIVO de un banco se compone de tres partidas: ENCAJE, ACTIVO RENTABLE y ACTIVO NO RENTABLE.

-El ENCAJE, son los fondos depositados por cada banco en el banco central y que se pueden convertir en efectivo de manera inmediata.

-El ACTIVO RENTABLE, es la suma de todos los créditos y préstamos que tiene concedidos. También se incluye aquí la cartera de valores del banco: acciones, deuda pública o privada, derivados, etcétera.

-El ACTIVO NO RENTABLE, incluye toda la infraestructura necesaria para que el banco desarrolle su actividad: desde los edificios o las sucursales hasta los sistemas informáticos o el mobiliario.

**Pasivo de un Banco.** Son aquellos derechos que tiene el resto del mundo (aquellos que le han prestado dinero, los accionistas, etc.) sobre el banco, se incluyen las diferentes formas que tiene un banco para financiarse. Los depósitos de clientes y también la deuda que emite.

**Patrimonio Neto de un Banco.** Se compone, principalmente, de los recursos propios del banco, que es el cajón donde se guardan los beneficios no distribuidos, y las aportaciones de los accionistas.



## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### **2.1. Planteamiento del problema**

##### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática**

Existe cada vez mayor complejidad y dinamismo en el contexto organizacional, lo que hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones, y de los factores sobre los que radica el éxito empresarial.

En el entorno empresarial actual donde los cambios tecnológicos son constantes y la competencia es muy elevada, el factor humano ha adquirido una gran relevancia dentro de las organizaciones. La tecnología y los procesos pueden ser imitados y sustituibles, por ello, frecuentemente, son las personas de una empresa las que pueden hacer que una organización se diferencie del resto. La calidad de los recursos humanos, su grado de compromiso con la empresa y su motivación influyen de manera decisiva en sus resultados operacionales, en la calidad del servicio que proporcionan, en la imagen de la compañía y, en definitiva, en su continuidad en el mercado. Debido a la importancia de este factor podemos afirmar que parte del éxito empresarial radica en una correcta gestión de las personas que forman parte de una organización.

Por otro lado, en la administración de las organizaciones y, en particular, la referente a las empresas microfinancieras como EDYFICAR, parecen vivir al margen de los planteamientos anteriormente presentados. Da la impresión que la Gestión de los Recursos Humanos no avanza en el mismo sentido que el rendimiento empresarial.

Se observan tendencias ancladas en la gestión de personal y procedimientos altamente burocratizados que perjudican la eficiencia organizativa. Parece que incrementar el rendimiento de la organización no es un aspecto estratégico que lo considera este tipo de organizaciones.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos

factores. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. En síntesis el Clima Organizacional es preciso en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Es por ello que "El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional", este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Dentro de este contexto, la empresa Edyficar muestra resultados favorables en su rendimiento empresarial, sin embargo, pueden ser mucho mejor.

En los últimos años, el personal no ha recibido incrementos de salarios, acorde a las funciones que realiza en su trabajo, tampoco se ha manifestado reconocimientos públicos, lo que hace que el personal muchas veces no se comprometa totalmente con los objetivos de la empresa.

Edyficar, presenta una cultura organizacional definida, la misma que es de conocimiento de los trabajadores, pero que en algunos casos no es

correspondida por el personal, sobre todo aquellas personas que provienen de otras microfinancieras. Se debe trabajar desarrollando una cultura organizacional uniforme para todo el personal, de tal manera que el logro de objetivos sea mayor y también el rendimiento de la empresa.

Durante los últimos años, la empresa financiera Edyficar ha venido mejorando su rendimiento laboral, sin embargo las oportunidades de crecer en el mercado son mayores al crecimiento logrado; esto debido a diversos factores, entre los cuales podemos destacar: las remuneraciones percibidas por la competencia que hacen que los asesores o vendedores de Edyficar migren a la competencia. Otro factor son las condiciones laborales, dado el gran número de colaboradores que sigue creciendo año a año, la infraestructura se ha visto limitada en ese sentido, lo cual ha generado un malestar del trabajador, lo que se muestra es un regular clima laboral y una motivación que no es de las mejores. Por último, la cultura organizacional, está bien definida en la empresa Edyficar, sin embargo con la nueva adquisición de Mi Banco, esta cultura está perdiendo valor y se está migrando progresivamente hacia la cultura de la nueva empresa Mi Banco. Esto se explica porque la empresa Edyficar perteneciente al grupo Credicorp ha comprado la financiera Mi Banco, pero el nombre de la empresa así como el logo está siendo cambiado a Mi Banco, por tener mayor recordación en el mercado.

En ese sentido, en la presente investigación se pretende evaluar algunos factores del capital humano, como son: las remuneraciones, las condiciones laborales y la cultura organizacional, así como su relación con el rendimiento de la empresa.

En este sentido, se hace importante determinar la relación de las remuneraciones, las condiciones laborales y la cultura organizacional con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar.

## **2.1.2 Antecedentes teóricos**

A continuación se muestran los aspectos más relevantes de la investigación:

### **2.1.2.1 Las Remuneraciones**

La compensación económica (remuneración, sueldo, salario), es la gratificación que los trabajadores reciben a cambio de su labor, que conforma todas las

formas de pago o recompensas que se les entrega en una Organización (Dessler, 1996) y que contribuye a la satisfacción de estos, contribuyendo a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva para la empresa. Las remuneraciones afectan los costos laborales, pero sin ellas la contribución del trabajador al valor de los productos o servicios de la empresa no serían posibles, en el mundo moderno esta situación sería inaceptable desde todo orden de cosas, nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. La dedicación de las personas al trabajo de una organización depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados. Un nivel inadecuado de compensación económica conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del trabajador y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la Organización. Debe encontrarse un punto de equilibrio entre la satisfacción del trabajador con la compensación económica y la capacidad competitiva de la empresa, este equilibrio es vital y uno de los factores más importantes de la productividad de las organizaciones. Para **Villanueva y González (2005)**, el concepto de **Compensación** incluye todo tipo de recompensas, considera tanto elementos monetarios como no monetarios, que son recibidas por el trabajador como resultado de su trabajo en una organización.

La Figura N°6 muestra las remuneraciones del personal de la empresa Edyficar:

**Figura N°6**  
**Nivel de Remuneraciones de la empresa EDYFICAR**

<b>Categorías Socio-Profesionales</b>	<b>Remuneración mensual</b>
Directores	S/. 25,000
Gerentes Regionales	S/. 18,000
Gerentes Locales	S/. 12,000
Jefes Regionales	S/. 10,000
Jefes Locales	S/. 6,000
Supervisores de Operaciones	S/. 3,500
Auxiliar de Operaciones	S/. 2,200
Practicantes	S/. 750

**Fuente: Edyficar (2015)**

### **2.1.2.2 Condiciones laborales**

Una de las principales condiciones laborales es el clima organizacional. Para Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de

comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen los trabajadores de la misma.

Para Chiavenato (2011), el concepto de Clima organizacional, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus trabajadores y que influye en su conducta. El Clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral, y; es bajo y desfavorable, en las situaciones que frustran esas necesidades.

Es necesario el conocimiento de toda la información que permita efectuar el diagnóstico del clima organizacional, en tal sentido, Litwin y Stringer (1978 citados por Gonçalves, 2000), *postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada organización.*

#### **1. Estructura**

La rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución son los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un estado climático u otro. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.

#### **2. Responsabilidad**

La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son sostenes firmes de esta dimensión, y también pilares de organizaciones participativas y autonómicas. Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma



de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo en la organización es descriptiva de esta dimensión.

### **3. Recompensa**

Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

### **4. Desafío**

Sin duda uno de los aspectos a tener en cuenta es el mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos. Estar consciente de los desafíos que la realización de la función conlleva y aceptarlos o resistirlos.

### **5. Relaciones**

El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre los trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

### **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y

de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Esta dimensión está muy relacionada a la anteriormente expuesta, pero se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración, es decir de una filia asociativa entre los miembros de la organización.

#### **7. Estándares**

Cómo los funcionarios viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios, que sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

#### **.8. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **2.1.2.3 Cultura organizacional**

La cultura organizacional, también llamada cultura empresarial, es una esfera reciente en el campo de las ciencias sociales, que ha ido paulatinamente despertando la atención y el interés de estudiosos y empresarios en el mundo contemporáneo y su conocimiento se ha convertido en un reto para la alta dirección de las organizaciones.

El tema de la cultura organizacional ha cobrado actualidad sobre todo a partir de la vinculación de la cultura con la gestión empresarial y la influencia de la gestión cultural en la elevación de la eficiencia y eficacia de las organizaciones, pero como sucede en toda disciplina joven, los límites y extensión de sus fronteras es todavía difuso, máxime teniendo en cuenta su esencia eminentemente multidisciplinaria. En las organizaciones educativas, el concepto de cultura organizacional se vincula con la calidad de los servicios escolares y la creación de condiciones para propiciar acciones de aprendizaje de calidad.

Para Robbins (2009, pp. 551-552) la cultura organizacional es un “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora”. Según este autor existen siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización:

Innovación y aceptación de riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener su status quo en contraste con el crecimiento.

#### **2.1.2.4 Rendimiento empresarial**

“Para que las organizaciones puedan realizar una estrategia empresarial o plantear su planificación deben evaluar si sus objetivos se cumplen, con qué recursos y cómo se realizan todos sus desempeños. Esta tarea requiere plantear procesos y metodologías que obtengan datos e informaciones en forma de indicadores claros, precisos, simples y comprensibles que nos lleven a medir la eficacia y el rendimiento de la propia organización.

De esta forma, se comprueba que los recursos empleados han sido los adecuados, si se han utilizado correctamente y si se han alcanzado o no los objetivos previstos, y se realizan estas mediciones en relación a todas las áreas funcionales, ya sean recursos humanos, recursos materiales, recursos

financieros, desde la producción, la comercialización o la gestión de los intangibles.

La necesidad de que la empresa sea capaz de obtener beneficios regularmente se plantea desde una doble perspectiva. En primer lugar, el beneficio de los propietarios, y/o accionistas, que esperan un resultado económico favorable, representado en el reparto de beneficios económicos, y por otro lado, tiene la necesidad de generar esos beneficios para garantizar la subsistencia y continuidad de la propia organización, derivados del correcto desempeño y el cumplimiento de los objetivos.

Admitiendo la existencia de todas estas mediciones, existe un indicador que histórica y tradicionalmente ha sintetizado la capacidad de la empresa para generar rendimientos, nos referimos al resultado contable.

El resultado contable es aquel que pondrá de manifiesto la riqueza que la empresa habrá sido capaz de generar durante un período de tiempo concreto. Una de las características más importantes de este indicador es que no muestra la riqueza que podría haberse generado, sino la que se ha obtenido realmente, después de realizar las operaciones contables pertinentes. Por esta razón, los gestores son los que deben analizar las diferencias detectadas en el ritmo de generación de los beneficios, con el fin de adoptar las medidas oportunas para corregir las desviaciones no deseadas y potenciar las que supongan mejoras no previstas.

De ahí, la necesidad de aplicar sistemática y regularmente un conjunto de requisitos, principios y criterios contables, para que las cuentas anuales o estados financieros muestren la imagen fiel, entre otras informaciones y factores, de los resultados de la empresa.”

“Formalmente podemos decir que el resultado está formado por los ingresos y gastos que reconocidos contablemente se van produciendo durante un ejercicio económico y en términos contables se han producido en la empresa.

Surgen dos constantes a tener en cuenta. La primera, que el resultado se calcula para un período de tiempo, que habitualmente coincide con el año natural pero que no es obligatorio, y que en algunos sectores puede ser diferente. La segunda trata de magnitudes que se determinan por la diferencia entre ingresos

y gastos “contables”, por lo que el cálculo del resultado está condicionado por el cumplimiento de una serie de principios y normas contables que pueden alterar su cuantía.

Los resultados están afectados especialmente por tres principios contables. En primer lugar, por el principio de devengo, donde los ingresos y los gastos se contabilizan en función de la corriente real de bienes y servicios, que los mismos representan, y con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos. Esto conlleva comprender los momentos en que se realizan las operaciones y cómo se generan las situaciones contables en un momento determinado.

Así la aplicación de este principio contable puede dar lugar a una casuística diversa. Por ejemplo, el interpretar beneficios sin tener solvencia financiera para gestionar los cobros a demasiado tiempo, o tenerla pero estar al borde de impagos.

En segundo lugar, la aplicación del principio de correlación de ingresos y gastos determina que el resultado del ejercicio se calcule por diferencia entre los ingresos de dicho período y los gastos necesarios para la obtención de los mismos. Este principio, a la par con el de devengo, obliga a que sea necesario planificar los ingresos y los gastos para el cálculo del resultado.

Por último, el tercer principio que se debe resaltar y que se pone en juego, es el relacionado con la prudencia valorativa, lo que condiciona el cálculo del resultado. Este principio se basa en la contabilización por parte de la empresa de todos los gastos o pérdidas tan pronto como sean conocidos, con independencia de que se hayan realizado o no al cierre del ejercicio. Mientras, que por otro lado, los ingresos únicamente se contabilizarán cuando se hayan realizado. Esta forma de entender y tratar el reconocimiento de ingresos y gastos, se justifica por la conveniencia de que el resultado calculado sea el mínimo de los posibles. De esta forma, se establece una línea de prudencia de perspectiva pesimista, y se fuerza una situación en la que no se reconocen los beneficios dudosos, que de otra forma, podrían repartirse como dividendos, provisión o financiación, y que, en el caso de no materializarse, pondrían en riesgo la propia continuidad de la organización o llevar a un perjuicio al entorno que rodea la empresa.

Por otra parte, los resultados de la empresa como consecuencia de un análisis de estados financieros, facilitan una aproximación informativa a la imagen fiel del patrimonio de la empresa.

Los estados financieros obtenidos por la empresa, así como su respectiva interpretación se muestran en el capítulo de presentación de resultados, los mismos que corresponden a los años de estudio del presente trabajo de investigación: 2011, 2012, 2013 y 2014.

### **2.1.3 Definición del Problema Principal y Específicos**

#### **2.1.3.1 Problema general**

¿De qué manera se relaciona las remuneraciones, condiciones laborales y la cultura organizacional con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014?

#### **2.1.3.2 Problemas específicos**

- a) ¿De qué manera se relaciona el nivel de remuneración mensual con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014?
- b) ¿De qué manera se relaciona el nivel de gratificación con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014?
- c) ¿De qué manera se relaciona el nivel de promociones con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014?
- d) ¿De qué manera se relaciona el nivel de estructura con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014?
- e) ¿De qué manera se relaciona el nivel de identidad con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014?
- f) ¿De qué manera se relaciona el nivel de recompensa con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014?
- g) ¿De qué manera se relaciona el nivel de responsabilidad con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014?
- h) ¿De qué manera se relaciona el trabajo en equipo con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014?

- i) ¿De qué manera se relaciona el nivel de las relaciones interpersonales con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014?
- j) ¿De qué manera se relacionan las normas con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014?

## **2.2 Finalidad y objetivos de la investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad conocer de qué manera se relacionan las remuneraciones, las condiciones laborales y la cultura organizacional con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014. Conociendo la relación de estas variables, medidas a través de sus respectivos indicadores, se procederá a realizar las recomendaciones necesarias para mejorar el rendimiento empresarial.

La investigación es importante porque nos permite analizar nuevos escenarios de negocios como lo es la compra de la financiera Mi Banco por parte de la financiera Edyficar; sin embargo el nombre de la nueva empresa será Mi Banco por tener mayor posicionamiento en el mercado, lo que hace de este un caso especial que nos permite tener una mayor visión de los negocios hoy en día.

Dicha investigación es útil para que las nuevas generaciones de estudiantes conozcan los nuevos paradigmas de los negocios y cómo la aplicación de estrategias es indispensable para seguir siendo competitivo en el mercado local e internacional.

### **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

#### **2.2.2.1 Objetivo General:**

Determinar la relación de las remuneraciones, las condiciones laborales, la cultura organizacional y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

#### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Establecer la relación entre el nivel de remuneración mensual y el

- rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- b) Establecer la relación entre el nivel de gratificaciones y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
  - c) Establecer la relación entre el nivel de promociones y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
  - d) Establecer la relación entre el nivel de estructura de la variable condiciones laborales y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
  - e) Establecer la relación entre el nivel de identidad de la variable condiciones laborales y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
  - f) Establecer la relación entre el nivel de recompensa de la variable condiciones laborales y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
  - g) Establecer la relación entre el nivel de responsabilidad de la variable condiciones laborales y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
  - h) Establecer la relación entre el trabajo en equipo de la variable cultura organizacional se relaciona con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
  - i) Establecer la relación entre el nivel de las relaciones interpersonales de la variable cultura organizacional se relaciona con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
  - j) Establecer la relación entre las normas de la variable cultura organizacional se relaciona con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

### **2.2.3 Delimitación de la investigación**

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:



a) **Delimitación Espacial**

b) La investigación se desarrolló en los ambientes de las oficinas de la financiera Edyficar, sede San isidro, por ser donde se encuentra el mayor número de trabajadores.

c) **Delimitación temporal**

El período que abarcó el presente estudio fue de Enero 2011 a Diciembre del año 2014.

d) **Delimitación social**

Se trabajó a nivel de los trabajadores de las oficinas de la sede San Isidro de la financiera Edyficar, por presentar la mayoría de trabajadores a nivel nacional, aproximadamente el 90% de la población.

#### **2.2.4 Justificación e Importancia del estudio**

El desarrollo de la investigación estuvo encaminado a tratar de establecer si existe relación entre las remuneraciones, las condiciones laborales, la cultura organizacional y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar.

Se realizó el presente estudio porque es posible mejorar el rendimiento empresarial de EDYFICAR, aplicando estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la institución.

Esta investigación sirve para que toda la organización se beneficie, tanto los trabajadores como la propia institución, mejorando las remuneraciones, las condiciones laborales y la cultura organizacional, existirá mayor compromiso y desempeño de cada trabajador, lo que repercutirá favorablemente en el rendimiento empresarial de EDYFICAR. La importancia de la investigación radica en que las organizaciones requieren gestionar un ambiente o clima, capaz de generar integración grupal, equilibrio entre las necesidades y recompensas, fomentar un buen ambiente de trabajo, una cultura favorable, siendo determinantes para el éxito.

La investigación permitió dar aportes importantes para adoptar políticas

y/o acciones para mejorar el rendimiento de la financiera Edyficar y hacerla más competitiva en el mercado de las microfinanzas.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

#### **Remuneraciones**

**Chiavenato (2009)** señala, que los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de las organizaciones, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Estos procesos destacan entre los principales procesos administrativos en la gestión del recurso humano al interior de las organizaciones.

Es importante el diseño, monitoreo y evaluación de los sistemas de recompensa de las organizaciones, donde su variabilidad es enorme, que van desde procesos rígidos, generalizados, poco flexibles, estandarizados, donde se considera el modelo tradicional del “Hombre Económico” (**John Stuart Mill, 1874**) el que refiere, que a las personas las motiva solamente los incentivos salariales, económicos o materiales. En el otro extremo tenemos organizaciones con modelos de procesos flexibles de recompensa, avanzados, modernos, donde predomina el modelo del “Hombre Complejo”, de acuerdo a la **Teoría de Edgar Shein (1999)**, quién señala: por su naturaleza el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; es decir las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos (salario, objetivos y metas) que les producen satisfacción personal, hay necesidad permanente de realización de cada una de las personas que forman parte de una organización. En el caso del **Hombre Económico**, la remuneración se basa en el tiempo, mientras que en el **modelo del Hombre Complejo**, en el desempeño, metas y resultados que las personas deben alcanzar.

El trabajador como ser complejo busca el reconocimiento de su organización y la vez satisfacer sus necesidades, al satisfacer estos objetivos individuales produce en él, el impulso de la motivación que lo hace asumir responsabilidades y

encaminar su conducta laboral, para lograr metas que permitirán a la organización mejorar su productividad y competitividad.

La compensación económica (remuneración, sueldo, salario), es la gratificación que los trabajadores reciben a cambio de su labor, que conforma todas las formas de pago o recompensas que se les entrega en una Organización (Dessler, 1996) y que contribuye a la satisfacción de estos, contribuyendo a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva para la empresa.

Las remuneraciones afectan los costos laborales, pero sin ellas la contribución del trabajador al valor de los productos o servicios de la empresa no serían posibles, en el mundo moderno esta situación sería inaceptable desde todo orden de cosas, nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. La dedicación de las personas al trabajo de una organización depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados. Un nivel inadecuado de compensación económica conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del trabajador y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la Organización.

### **Condiciones laborales**

El Clima Organizacional, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc). De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stringer (1978) proponen que el Clima Organizacional se vincula con diferentes áreas de la organización y puede ser determinante en el desempeño de una organización.

Stoner (1994) afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. De estas teorías, podemos

suponer que existe alguna relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, motivo por el cual se estará realizando la presente investigación.

### **Cultura Organizacional**

Stephen ROBBINS, (1996), sostiene que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras, enfatiza que representa una percepción común de sus miembros, lo que se hace explícito al definir la cultura como un sistema de significativo “compartido”. Por consiguiente es posible esperar que individuos con antecedentes diferentes o en distintos niveles de la organización tiendan a describir la cultura de esta en términos similares.

Según Stephen ROBBINS (1996), la satisfacción en el trabajo es una actitud general del individuo hacia su trabajo, que puede explicarse por el hecho de que un determinado trabajo satisface las necesidades básicas del trabajador, que le brinda oportunidad de hacer lo que él hace mejor, que hace que sus opiniones cuenten en la organización y que le proporciona la oportunidad de aprender y crecer. Bajo estos supuestos, se plantean a continuación las siguientes hipótesis:

### **2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas**

#### **2.3.2.1 Hipótesis Principal**

Las remuneraciones, las condiciones laborales y la cultura organizacional se relacionan directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

#### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a. El nivel de remuneración mensual se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- b. El nivel de gratificaciones se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- c. El nivel de promociones se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

- d. El nivel de estructura se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- e. El nivel de identidad se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- f. El nivel de recompensa se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- g. El nivel de responsabilidad se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- h. El trabajo en equipo se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- i. El nivel de las relaciones interpersonales se relacionan directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- j. Las normas se relacionan directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

### 2.3.3 Variables e Indicadores

#### Clasificación de Variables

- a. Remuneraciones (variable independiente)
- b. Condiciones laborales (variable independiente)
- c. Cultura organizacional (variable independiente)
- d. Rendimiento empresarial (variable dependiente)

#### 2.3.3.1 Definición operacional de variables

El cuadro N°1, muestra las variables, dimensiones e indicadores.

**Cuadro N°1**  
**VARIABLES e INDICADORES**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>REMUNERACIONES</b>	<b>Remuneración económica</b>	Nivel de remuneración mensual
	<b>Incentivos</b>	Nivel de gratificaciones Nivel de promociones

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>CONDICIONES LABORALES</b>	<b>Estructura</b>	Objetivos Información
	<b>Identidad</b>	Sentido de pertenencia-Identificación Compromiso
	<b>Recompensa</b>	Reconocimiento Desarrollo
	<b>Responsabilidad</b>	Autonomía

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	Participación de equipo Integración en equipos Responsabilidad compartida
	<b>Relaciones interpersonales</b>	Comunicación asertiva Adaptación personal Comportamiento social
	<b>Normas</b>	Conocimientos de normas Comprensión Coherencia de las prácticas

<b>RENDIMIENTO EMPRESARIAL</b>	<b>Colocaciones</b>	% de Objetivo alcanzado
		Nivel de Cartera atrasada
		Provisión de colocaciones
	<b>Gastos por gestión de cartera de cobranza</b>	Nivel de Políticas de Crédito
		Nivel de Solicitud de Créditos

## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.1 Población y Muestra

**Población:** La empresa financiera Edyficar cuenta con una población total de 4,200 trabajadores a nivel nacional, esta información es a Diciembre del 2014; considerando al personal que se encuentra bajo las diferentes modalidades: Contrato de Plazo Fijo, Plazo Indeterminado y Honorarios Profesionales.

La Figura N°8 indica la población de trabajadores por Región.

**Figura N°8**  
**Distribución de la población según localidades**

Región	Número de Trabajadores
Región Lima	1364
Región Norte	1001
Región Sur	746
Región Centro	668
Región Oriente	421
<b>Total</b>	<b>4200</b>

Fuente: EDYFICAR (2015)

**Muestra:** Se utilizó la fórmula para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

P : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta  
(Se asume p = 50%)

Q : Proporción de fracaso (Se asume 1-p = 50%)

e : Margen de error 5% seleccionado por el investigador

N : Población (4,200 trabajadores)

n= Tamaño de la muestra

Z= Distribución Estándar

$$n = 352$$

La Figura N°9 indica la muestra de trabajadores por Región.

**Figura N°9**  
**Distribución de la muestra según localidades**

<b>Región</b>	<b>Número de Trabajadores</b>
Región Lima	114
Región Norte	84
Región Sur	63
Región Centro	56
Región Oriente	35
<b>Total</b>	<b>352</b>

Fuente: EDYFICAR (2015)

### **3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación**

#### **3.2.1 Tipo**

El tipo que se utilizó fue el aplicado porque se utilizó instrumentos para recolectar datos y comprobar hipótesis de estudio.

#### **3.2.2 Nivel**

El nivel de la investigación fue el descriptivo.

#### **3.2.3 Método y Diseño**

##### **3.2.3.1 Método**

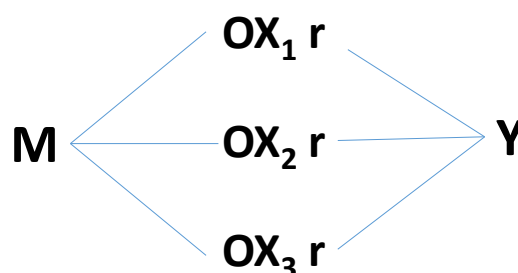
El método utilizado fue el descriptivo.

##### **3.2.3.2 Diseño**

El diseño fue correlacional. Se tomó una muestra en la cual:

$$M = OX_3 \text{ r } OY$$

**Diseño Correlacional :**





Donde:

M	=	Muestra.
O	=	Observación.
X <sub>1</sub>	=	Remuneraciones.
X <sub>2</sub>	=	Condiciones laborales.
X <sub>3</sub>	=	Cultura organizacional.
y	=	Rendimiento empresarial.
r	=	Índice de correlación de las variables

### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **Técnicas**

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

#### **Instrumentos**

Como instrumento de recolección de datos, se utilizó el Cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Se elaboró un cuestionario con 31 preguntas cerradas, en los cuales se les solicitó la opinión a las personas seleccionadas al azar, quienes los desarrollan, y hacen aportes y sugerencias que estiman convenientes.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

#### **3.4 Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de datos, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 23.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó el COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

### **Instrumento de análisis**

Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a los 352 colaboradores de la Financiera EDYFICAR. El cuestionario consistió de 31 ítems, los mismos que fueron ordenados de acuerdo a sus variables, dimensiones e indicadores

### **Confiabilidad del Instrumento**

La fiabilidad del instrumento dirigido a los colaboradores de la Financiera EDYFICAR, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,873$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005). Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 31 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°2**  
**Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	352	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	352	100,0

### **Resultado Estadístico**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,873	31

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Antes de presentar los resultados obtenidos de las encuestas se pasa a indicar los principales resultados obtenidos por la empresa EDYFICAR durante el período de estudio de la presente investigación (2011-2014) los cuales nos permitirán una evaluación más clara de lo acontecido en esos años y determinar qué estrategias se pueden recomendar para mejorar el rendimiento empresarial de EDYFICAR, así como nos permitirá contrastar las diferentes hipótesis planteadas en el presente estudio.

**Cuadro N°9**  
**Nivel de remuneraciones 2011-2014**

<b>Categorías Socio-Profesionales</b>	<b>Remuneración mensual</b>			
<b>Cargos</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Directores	S/. 25,000	S/. 25,000	S/. 28,000	S/. 28,000
Gerentes Regionales	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 20,000	S/. 20,000
Gerentes Locales	S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 14,000	S/. 14,000
Jefes Regionales	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 12,000	S/. 12,000
Jefes Locales	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 8,000	S/. 8,000
Supervisores de Operaciones	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500
Auxiliar de Operaciones	S/. 2,200	S/. 2,200	S/. 2,200	S/. 2,200
Practicantes	S/. 750	S/. 750	S/. 750	S/. 750

**Edyficar (2015)**

Cabe precisar que las remuneraciones son a nivel nacional, es decir, no existen variaciones si el personal labora en la Región Norte, Región Sur o en el Centro. A continuación se muestran los resultados del cuestionario aplicado a los 352 trabajadores de la empresa Financiera EDYFICAR.

A continuación se muestran los Estados Financieros de la empresa EDYFICAR para el período de estudio, así como la interpretación de los EE.FF.

## Financiera Edyficar S.A.

### Balance general

Al 31 de diciembre de 2012 y de 2011

	Nota	2012 S/.(000)	2011 S/.(000)
<b>Activo</b>			
Fondos disponibles:	4		
Caja y canje		11,414	10,416
Depósitos en el Banco Central de Reserva del Perú		667,404	19,660
Depósitos en bancos del país y del exterior		28,940	46,103
Fondos sujetos a restricción		1,073	592
Rendimientos devengados del disponible		683	337
		<u>709,514</u>	<u>77,108</u>
Inversiones a valor razonable con cambios en resultados y disponibles para la venta, neto	5	6,471	114,189
Colocaciones, neto	6	1,818,502	1,299,593
Inversión en asociada		88	-
Inmueble, mobiliario y equipo, neto	7	66,283	44,109
Otros activos, neto	8	75,826	26,539
<b>Total activo</b>		<u>2,676,684</u>	<u>1,561,538</u>
<b>Pasivo y patrimonio neto</b>			
Fondos interbancarios		62,957	14,006
Obligaciones con el público	9	1,324,074	513,728
Adeudados y obligaciones financieras	10	705,998	622,349
Valores, títulos y obligaciones en circulación	11	243,539	167,748
Otros pasivos, neto	8	79,720	33,897
<b>Total pasivo</b>		<u>2,416,288</u>	<u>1,351,728</u>
<b>Patrimonio neto</b>	13		
Capital social		140,621	120,621
Capital adicional		7,893	7,893
Reserva legal		24,167	17,822
Resultados no realizados		-	36
Resultados acumulados		87,715	63,438
		<u>260,396</u>	<u>209,810</u>

## Financiera Edyficar S.A.

### Estado de ganancias y pérdidas

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2012 y de 2011

	Nota	2012 S/.(000)	2011 S/.(000)
Ingresos financieros	16	514,512	373,673
Gastos financieros	16	(99,244)	(63,022)
<b>Margen financiero bruto</b>		<b>415,268</b>	<b>310,651</b>
Provisión para créditos de cobranza dudosa	6(f)	(95,289)	(70,587)
Recupero de provisión para incobrabilidad de créditos	6(f)	24,692	19,787
		344,671	259,851
Ganancia (pérdida) neta por diferencia en cambio		(3,264)	2,378
<b>Margen financiero, neto</b>		<b>341,407</b>	<b>262,229</b>
Ingresos por servicios financieros		5,238	2,617
Gastos por servicios financieros		(1,594)	(1,281)
<b>Margen operacional</b>		<b>345,051</b>	<b>263,565</b>
<b>Gastos de administración</b>			
Gastos de personal	17	(167,694)	(122,893)
Gastos por servicios recibidos de terceros	18	(48,604)	(43,373)
Impuestos y contribuciones		(1,719)	(1,224)
		(218,017)	(167,490)
<b>Margen operacional neto</b>		<b>127,034</b>	<b>96,075</b>

## Estado de situación financiera

Al 31 de diciembre de 2014 y de 2013

	Nota	2014 S/.(000)	2013 S/.(000)
<b>Activo</b>			
Disponible -	4		
Caja		26,810	21,247
Depósitos en el Banco Central de Reserva del Perú		424,719	286,311
Depósitos en bancos del país		68,683	49,260
Fondos sujetos a restricción		123,823	1,590
		<u>644,035</u>	<u>358,408</u>
Fondos interbancarios		20,002	100,022
Inversiones a valor razonable con cambios en resultados y disponibles para la venta	5	520,163	261,593
Cartera de créditos, neto	6	3,213,936	2,497,308
Inversión en subsidiaria y asociada	7	626,056	106
Inmueble, mobiliario y equipo, neto	8	105,827	93,856
Otros activos, neto	9	43,263	29,900
Activo diferido por impuesto a la renta	13	37,166	26,532
		<u>5,210,448</u>	<u>3,367,725</u>
<b>Total activo</b>			
<b>Pasivo y patrimonio neto</b>			
Fondos interbancarios		279,826	-
Depósitos y obligaciones	10	1,527,611	1,230,865
Adeudados y obligaciones financieras	11	1,832,950	1,419,674
Valores, títulos y obligaciones en circulación	12	447,558	305,992
Otros pasivos	9	72,989	48,553
		<u>4,160,934</u>	<u>3,005,084</u>
<b>Total pasivo</b>			
<b>Patrimonio neto</b>			
Capital social	14	655,488	203,621
Capital adicional		292,812	7,893
Reserva legal		44,774	32,956
Resultados no realizados		1,130	(4)
Resultados acumuladas		55,310	118,175
		<u>1,049,514</u>	<u>362,641</u>
<b>Total patrimonio neto</b>			
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>			
		<u>5,210,448</u>	<u>3,367,725</u>
Riesgos y compromisos contingentes	16	446,115	400,506

## Empresa Financiera Edyficar S.A.

### Estado de resultados

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y de 2013

	Nota	2014 S/.(000)	2013 S/.(000)
Ingresos por intereses	17	868,814	681,931
Gastos por intereses	17	<u>(177,563)</u>	<u>(128,862)</u>
Margen financiero bruto		691,251	553,069
Provisión para créditos de cobranza dudosa, neta de recuperos	6(d)	<u>(137,150)</u>	<u>(90,087)</u>
Margen financiero neto		554,101	462,982
Ingresos por servicios financieros		9,052	6,971
Gastos por servicios financieros		<u>(6,620)</u>	<u>(4,471)</u>
Margen financiero neto de ingresos y gastos por servicios financieros		556,533	465,482
Resultados por operaciones financieras	18	(58,342)	(2,935)
Gastos de administración	19	(367,899)	(284,382)
Depreciación	8(a)	(19,915)	(14,488)
Amortización	9(d)	<u>(1,615)</u>	<u>(1,106)</u>
Margen operacional neto		108,762	162,571
Provisiones para contingencias y otros		<u>(4,707)</u>	<u>(1,648)</u>
Utilidad de operación		104,055	160,923
Otros ingresos, neto		<u>23</u>	<u>1,502</u>
Utilidad antes del impuesto a la renta		104,078	162,425
Impuesto a la renta	13(b)	<u>(48,768)</u>	<u>(44,250)</u>
Utilidad neta		<u>55,310</u>	<u>118,175</u>
Utilidad por acción básica y diluida (en nuevos soles)	20	<u>10.04</u>	<u>40.94</u>
Número de acciones promedio ponderado en circulación (en unidades)	20	<u>5,508,557</u>	<u>2,886,211</u>

## ANALISIS ESTRUCTURAL EDYFICAR PERU S.A. - FINANCIERA EDYFICAR

AÑO 1 -2011		AÑO 2 -2012		
A C T I V O	FONDOS DISPONIBLES 5% S/. 76.179,00	P C  87%  S/.1.351.728,00	A C T I V O	FONDOS DISPONIBLES 26% S/. 707.758,00
	COLOCACIONES 83% S/. 1.299.593,00			COLOCACIONES 68% S/. 1.818.502,00
	INVERSIONES 7% S/. 114.189,00			INVERSIONES 1% S/. 6.559,00
	OTROS ACTIVOS 2% S/.26.539,00			OTROS ACTIVOS 3% S/.75.826,00
	ACTIVOS FIJOS 3% S/.44.109,00			ACTIVOS FIJOS 2% S/. 66.283,00
	PAT 13% S/.209.810,00		PAT 90% S/.2.416.288,00	
			PAT 10% S/.260.396,00	

AÑO 3 -2013		AÑO 4 -2014		
A C T I V O	FONDOS DISPONIBLES 11% S/. 356.818,00	P C  89%  S/.3.005.084,00	A C T I V O	FONDOS DISPONIBLES 10% S/. 520.212,00
	COLOCACIONES 78% S/. 2.624.375,00			COLOCACIONES 65% S/. 3.404.388,00
	INVERSIONES 7% S/. 261.699,00			INVERSIONES 22% S/. 1.146.219,00
	OTROS ACTIVOS 1% S/.29.900,00			OTROS ACTIVOS 1% S/.43.263,00
	ACTIVOS FIJOS 3% S/. 93.856,00			ACTIVOS FIJOS 2% S/. 105.827,00
	PAT 11% S/.362.641,00		PAT 80% S/.4.160.934,00	
			PAT 20% S/.1.049.514,00	



## RATIOS

Indicador	Formula	Mide	2011	2012	2013	2014	Análisis	Sector
<b>Ratios de Calidad de Cartera</b>								
Cartera atrasada	$\frac{\text{Créditos Vencidos y Cobranzas Judicial}}{\text{Creditos Directos}}$	Mide el % de morosidad sobre los creditos otorgados	4,03%	3,92%	3,91%	4,09%	Se puede apreciar que de los fondos recaudados y colocados riesgo de incobrabilidad del 4%, mientras el mercado tiene 5.67%, esto es un buen sintoma.	5,67%
Indicador de cobertura	$\frac{\text{Provisión para colocaciones}}{\text{Créditos Vencidos y Cobranzas Judicial}}$	Este ratio informa sobre la protección que tienen las entidades financieras ante los préstamos impagados de sus clientes. Se calcula al relacionar el porcentaje de créditos morosos que tiene un banco en su cartera con respecto a las provisiones que realiza esa entidad.	159%	163%	160%	169%	La entidad tiene coberturado en 1.6 veces cada \$1.100 de credit el sector tiene 123.16%, esto indica que cumple con las provisiones por encima del sector, es una buena politica de cobertura.	123,16%
<b>Ratios de Rentabilidad</b>								
Rentabilidad de los ingresos financieros	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Financieros}}$	El rendimiento final al cierre de un período	16,98%	17,05%	17,33%	6,37%	Los 3 primeros años el rendimiento supero el 16%, el último año crecimiento del gasto operativo en 30% y el costo de servicios financieros por el crecimiento de gastos operativos en 30%, y el costo de transacciones financieras que incluyen el efecto la adquisición de Mibanco.	10,09%
Rentabilidad de Capital	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$	Cuanto rindio el capital	52,59%	62,38%	58,04%	8,44%	El rendimiento promedio de la entidad del 2011 al 2013 fue de 57: cae con el costo de la operación de adquisición de Mibanco	12,38%

### Ratios de Eficiencia

Gestión de activos	= $\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Activo Total}}$	Mide el % de costo del personal en relación con los activos manejados	11,17%	8,49%	8,91%	7,47%	El gasto operativo representa en promedio el 9% del valor de los activos	0%
Costo operativo	= $\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Ingreso financiero total}}$	Mide el costo operativo sobre los ingresos que genera Edyficar	46,52%	43,84%	43,99%	44,70%	El gasto operativo promedio de Edyficar es 44% sobre los ingresos financieros totales; respecto del sector esta por de bajo del índice.	47,83%
Gestión de colocaciones:	= $\frac{\text{Gasto de Personal}}{\text{Colocaciones brutas}}$	Mide el % del costo del personal con la gestión de colocaciones	8,99%	8,77%	8,46%	8,43%	Respecto de su tendencia, esta en 8.66% promedio, es decir es del 8% que tiene el sector, si lo relacionamos con el ratio sobre activo podemos decir que no esta siendo eficiente en la gestión de colocaciones	7,99%
Gestión de ingresos	= $\frac{\text{Gasto de Personal}}{\text{Ingresos financieros}}$	Mide el % del costo del personal con el ingreso generado.	32,89%	32,59%	32,57%	33,03%	Este ratio representa que EDIFYAR por cada S/. 100.00 de ingresos un costo de personal que representa el 32%, mientras el sector tiene 26.60%	26,60%

### Ratios de Liquidez

Liquidez Efectiva	= $\frac{\text{Fondo Disponible} + \text{colocaciones brutas}}{\text{Depósitos y obligaciones}}$	Cuanto tiene de disponible despues de pasivos exigibles	1,08	1,11	1,01	1,02	Por cada S/.1.00 recibido al entidad cuenta en promedio con S/. Este ratio res razonable si entendemos en negocio del dinero por dinero	0,29
Asignación de fondos	= $\frac{\text{Colocaciones netas}}{\text{Depositos y obligaciones}}$	Cuanto de lo recibido lo tiene colocado en creditos	0,97	0,77	0,83	0,83	Por cada S/. 1.00 recibido la entidad a colocado en credito S/. 0 es decir en promedio reserva el S/. 0.15.	1,68
Liquidez acida	= $\frac{\text{Fondo Disponible}}{\text{Total Activos}}$	Cuanto representa la liquidez del total de activos	0,05	0,26	0,11	0,10	Por S/. 1.00 de activo hay S/. 0.13 que esta reflejado como disponible lo cual gurada relación con su capital o recursos propios que es 0.14	0,13

### Ratios de Solvencia

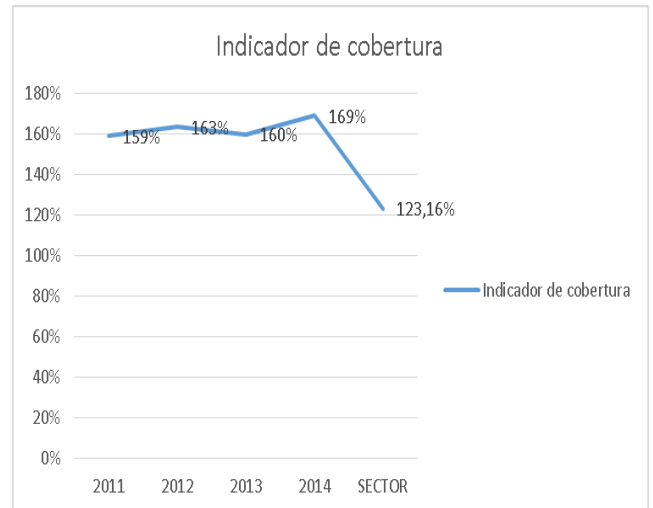
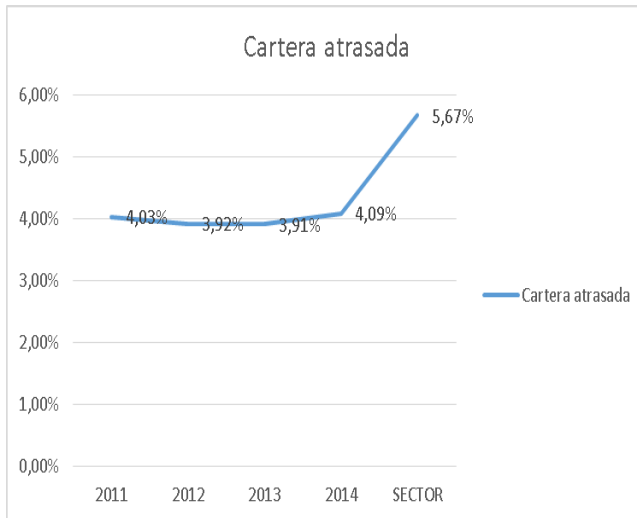
Solvencia	= $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Por cada solo de activo cuanto se financia con pasivos	0,87	0,90	0,89	0,80	Por cada S/. 1.00 de activo se tiene financiado con S/. 0.86 de pasivos decir el S/. 0.14 corresponde a recursos propios.	0,83
Endeudamiento Patrimonial	= $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Es la relación D/K, para ver la dependencia del patrimonio sobre los pasivos asumidos por la entidad	6,44	9,28	8,29	3,96	El pasivo total representa 7 veces el patrimonio de la entidad del 2013, pero en el 2014 este baja a 3.96 veces, influido por la compra de Mibanco	4,87

**ANÁLISIS FINANCIERO EDYFICAR S.A.**  
**Periodos 2011-2014**

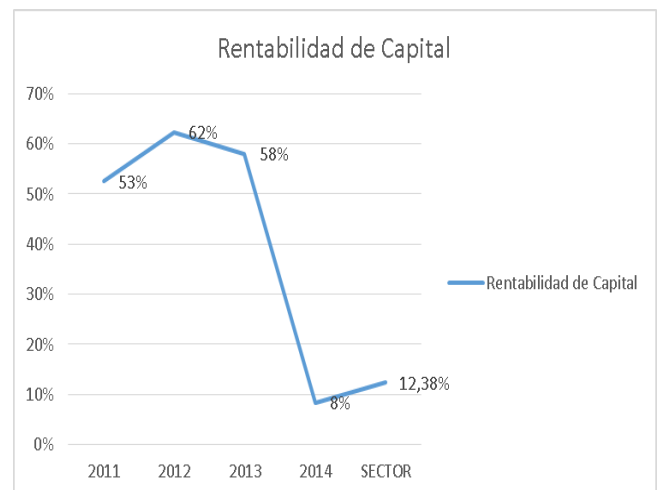
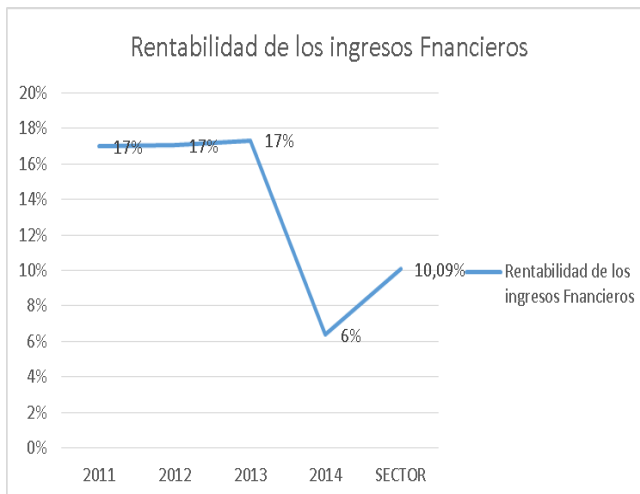
**EMPRESA FINANCIERA EDYFICAR**

<b>INDICADORES</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>SECTOR</b>
<b><u>Ratios de Calidad de Cartera</u></b>					
Cartera atrasada	4,03%	3,92%	3,91%	4,09%	<b>5,67%</b>
Indicador de cobertura	159%	163%	160%	169%	<b>123,16%</b>
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>					
Rentabilidad de los ingresos financieros	16,98%	17,05%	17,33%	6,37%	<b>10,09%</b>
Rentabilidad de Capital	52,59%	62,38%	58,04%	8,44%	<b>12,38%</b>
<b><u>Ratios de Eficiencia</u></b>					
Gestión de activos	11,17%	8,49%	8,91%	7,47%	<b>0%</b>
Costo operativo	46,52%	43,84%	43,99%	44,70%	<b>47,83%</b>
Gestión de colocaciones	8,99%	8,77%	8,46%	8,43%	<b>7,99%</b>
Gestión de ingresos	32,89%	32,59%	32,57%	33,03%	<b>26,60%</b>
<b><u>Ratios de Liquidez</u></b>					
Liquidez Efectiva	1,08	1,11	1,01	1,02	<b>0,29</b>
Asignación de fondos	0,97	0,77	0,83	0,83	<b>1,68</b>
Liquidez acida	0,05	0,26	0,11	0,10	<b>0,13</b>
<b><u>Ratios de Solvencia</u></b>					
Solvencia	0,87	0,90	0,89	0,80	<b>0,83</b>
Endeudamiento Patrimonial	6,44	9,28	8,29	3,96	<b>4,87</b>

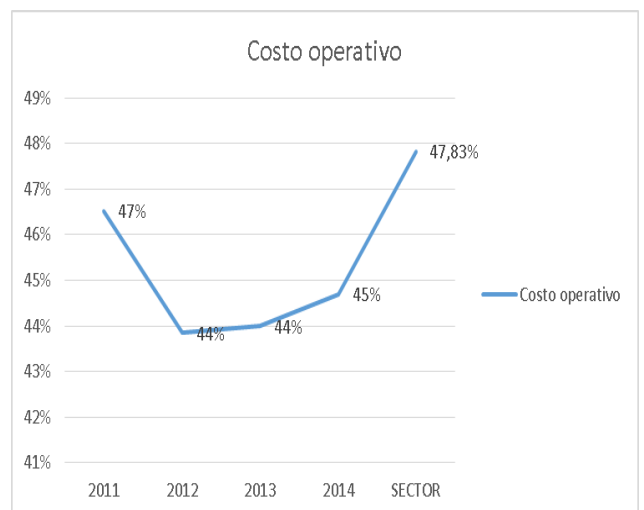
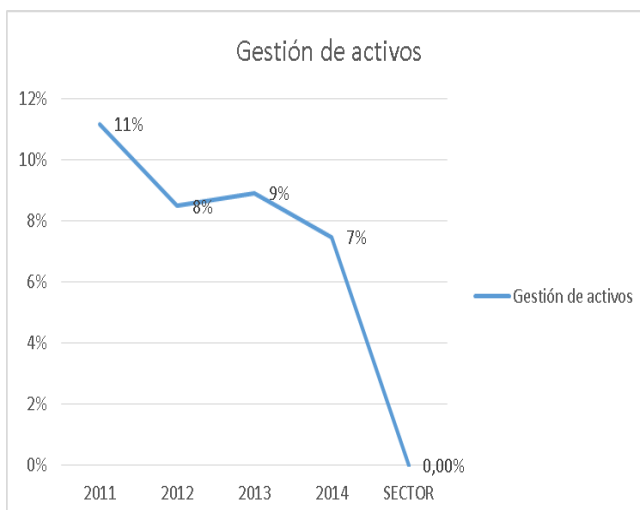
### Ratios de Calidad de Cartera:

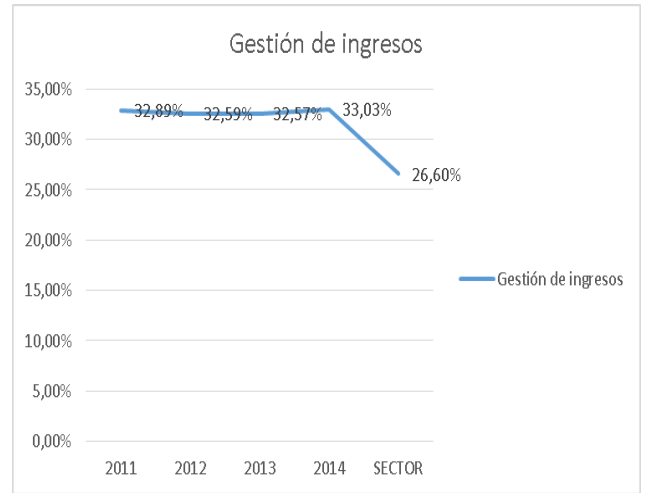
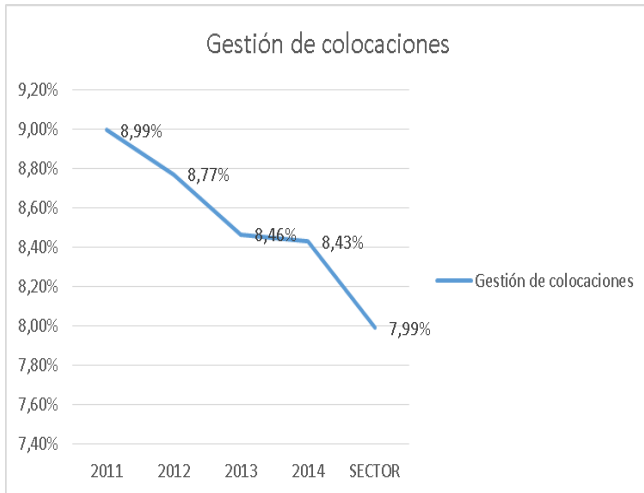


### Ratios de Rentabilidad:

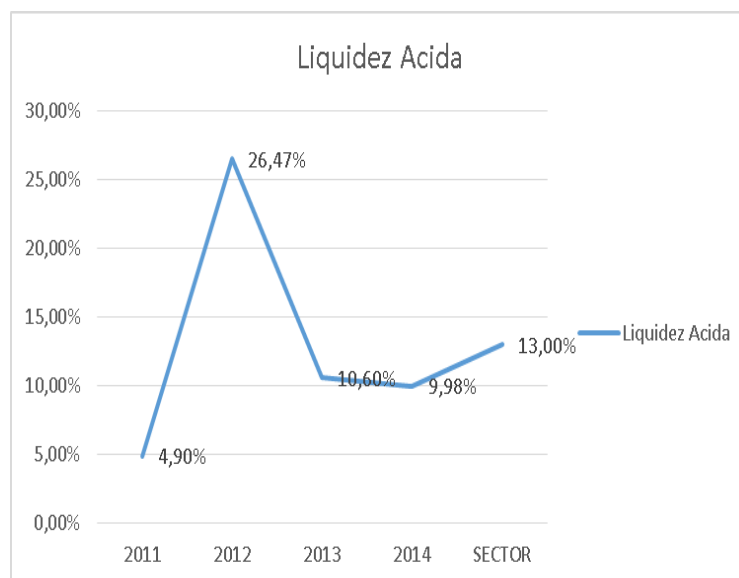
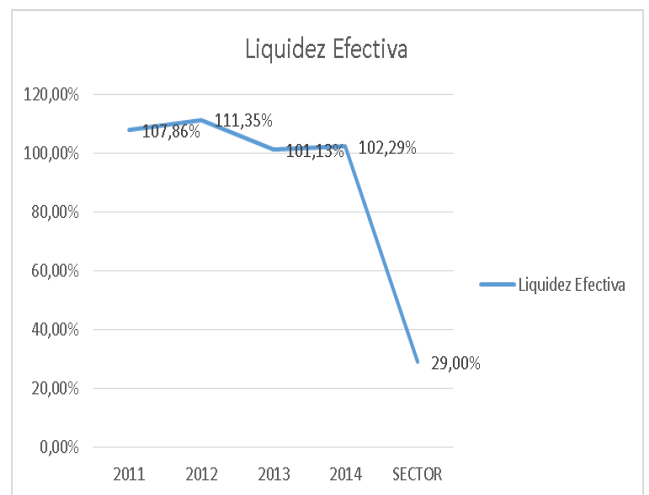
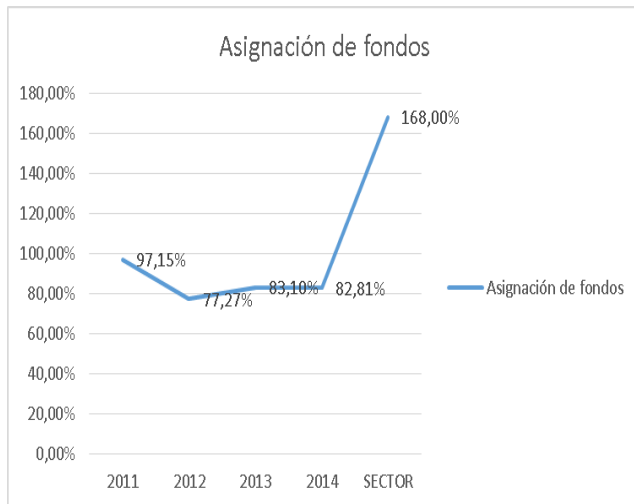


### Ratios de Eficiencia:

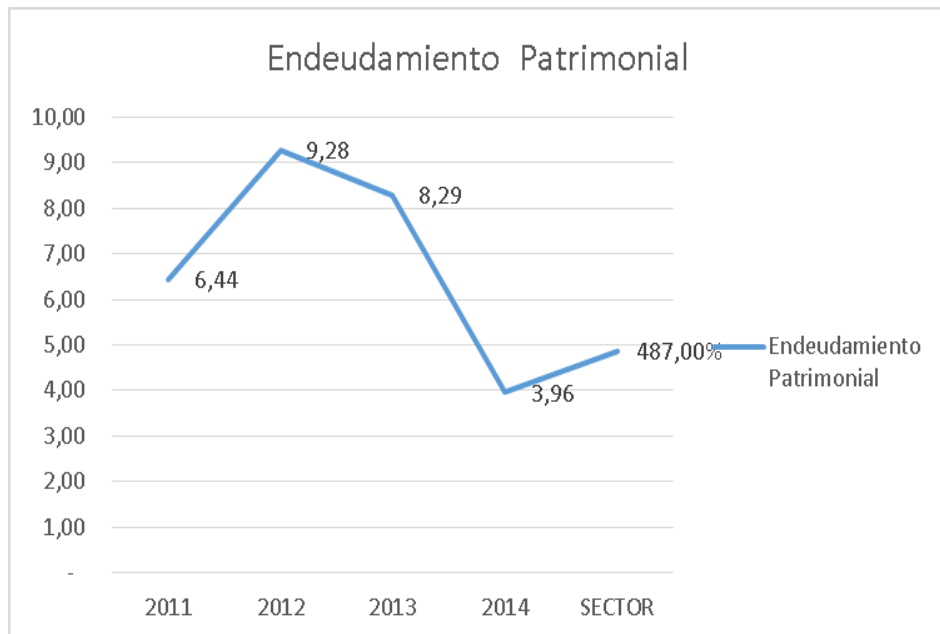
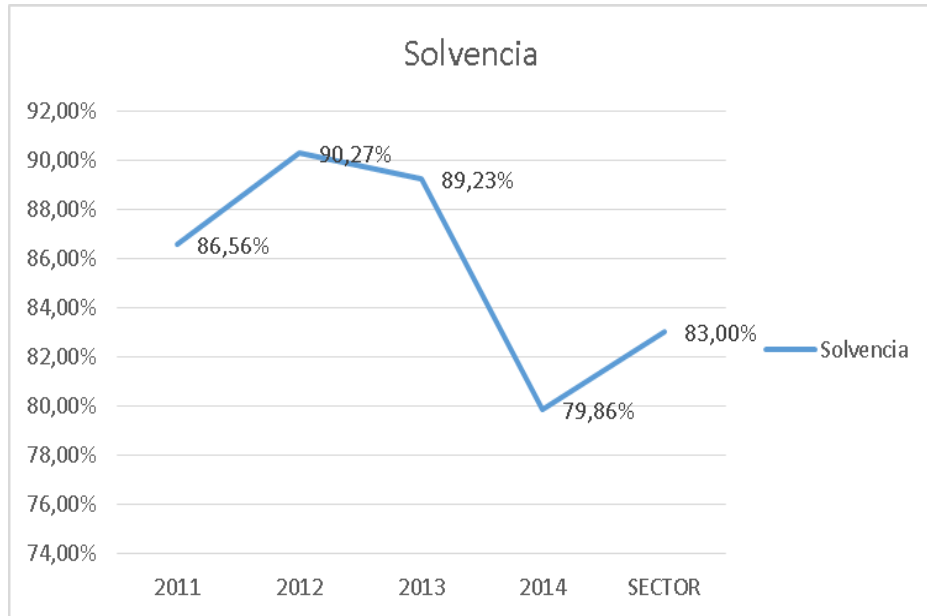




## Ratios de Liquidez:



### Ratios de Solvencia:



## Análisis de los Indicadores Financieros del 2011-2014

1. En relación a su calidad de cartera se puede concluir que su % de morosidad (4% promedio) es adecuado para el sector, teniendo en consideración que tiene créditos con personas naturales de sectores socioeconómicos no tan estables,; esto coincide con su ratio de cobertura, que es 1.6 veces, mientras que el mercado es 1.23
2. Su rentabilidad sobre ingresos financieros del 2011 al 2013 supero el 16%, el último año disminuyo por mayores costos incluye el efecto de Mi banco, el sector tiene un ratio de 10.09%; mientras su rendimiento de capital (ROE) fue del 57% en promedio entre el 2011 y 2013, 2014 cae por el efecto de Mi banco., el sector tiene 12.38%.
3. En sus ratios de eficiencia del gasto operativo, tiene 44% mientras que el sector es 47.83%, la relación gasto de personal y gestión de colocaciones es 8.66%, el sector es de 7.99% y su ratio de personal versus ingresos financieros es 32% mientras que el sector es de 26.60%, en términos generales aún le falta ser más eficiente.
4. Su ratio de liquidez es de 0.05 por cada sol de depósitos y obligaciones, el sector tiene 0.29, su ratio de colocaciones sobre depósitos y obligaciones es de 0.85, mientras que el sector tiene 1.68, vamos a decir que se cubre de no sobre colocar recurriendo a deudas, su ratio de prueba acida esta en relación al sector 0.13 y con el ratio de recursos propios que es de 0.14
5. En relación a su solvencia, su ratio es de 0.86, mientras que el sector es de 0.83, con lo cual se muestra más sólida en este aspecto, pero su ratio de endeudamiento del 2011 al 2013 era 7 veces su patrimonio, en el 2014 baja a 3.96 por la escisión de Mi banco, el sector tiene 4.87 como ratio

Según su última calificación es A-, la empresa muestra buenos indicadores en relación de calidad de cartera, rentabilidad y solvencia, pero en términos de Liquidez es bajo su indicador, en gran medida porque se maneja con lo que capta y sus ratios de eficiencia en algunos aspectos son buenos como la relación gasto operativo/IFT, pero su ratio de gastos de personal/IF no es competitivo, le falta generar más ventas que rindan más intereses.

En términos generales tiene buena base para crecer, la adecuada capacitación de su personal y la gestión de colocaciones incluyendo el efecto de Mi banco avisaron mejor performance a la empresa.

**Tabla N°1**  
**La remuneración mensual que percibe en la Empresa EDYFICAR es adecuada**  
**(Remuneración-Rem. mensual)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	26	7%
De acuerdo	47	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	126	36%
En desacuerdo	88	25%
Totalmente en desacuerdo	65	18%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.

La tabla N°1, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si la remuneración mensual que percibe la empresa EDYFICAR es adecuada, 126 colaboradores refieren que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 36%, 88 colaboradores indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 25%, 65 colaboradores manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 18%, 47 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo cual representa el 13% y 26 colaboradores indican estar totalmente en acuerdo, lo cual representa el 7%. Es decir, el 36% de colaboradores manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a si la remuneración mensual que percibe la empresa EDYFICAR es adecuada.

**Tabla N°2**  
**En la empresa EDYFICAR el nivel de gratificaciones es adecuado**  
**(Incentivo-Grat.)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	54	15%
De acuerdo	43	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	25%
En desacuerdo	121	34%
Totalmente en desacuerdo	47	13%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.



La tabla N°2, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si en la empresa EDYFICAR el nivel de gratificaciones es adecuado, 121 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 34%, 87 colaboradores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa el 25%, 54 colaboradores manifiestan que están totalmente acuerdo, lo que representa el 15%, 47 colaboradores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa el 13% y 43 colaboradores refieren estar de acuerdo, lo que representa el 12%. Es decir, el 34% de colaboradores manifiestan estar en desacuerdo con respecto a si en la empresa EDYFICAR el nivel de gratificaciones es adecuado

**Tabla N°3**  
**El nivel de promociones en la empresa EDYFICAR es adecuado**  
**(Incentivos-Prom.)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	48	14%
De acuerdo	62	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	78	22%
En desacuerdo	135	38%
Totalmente en desacuerdo	29	8%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.**

La tabla N°3, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el nivel de promociones en la empresa EDYFICAR es adecuado, 135 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 38%, 78 colaboradores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa el 22%, 62 colaboradores manifiestan que están de acuerdo, lo que representa el 18%, 48 colaboradores consideran que están totalmente en acuerdo, lo que representa el 14% y 29 colaboradores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa el 8%. Es decir, el 38% de colaboradores manifiestan que están en desacuerdo con respecto a si el nivel de promociones en la empresa EDYFICAR es adecuado.

**Tabla N°4**  
**Los objetivos del departamento en el que trabaja son comprendidos**  
**(Estructura-Objetivo)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	28	8%
Casi siempre	56	16%
A veces	122	35%
Casi nunca	97	28%
Nunca	49	14%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR.  
 Mayo 2015.

La tabla N°4, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si los objetivos del departamento en el que trabaja son comprendidos, 122 colaboradores refieren que a veces, lo cual representa el 35%, 97 colaboradores indican que casi nunca, lo cual representa el 28%, 56 colaboradores manifiestan que casi siempre, lo cual representa el 16%, 49 colaboradores manifiestan que nunca, lo cual representa el 14% y 28 colaboradores refieren que siempre, lo cual representa el 8%. Es decir, el 35% de colaboradores refieren que a veces los objetivos del departamento en el que trabajan son comprendidos.

**Tabla N°5**  
**Existe buena comunicación en el lugar donde trabaja**  
**(Estructura-Información)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	23	7%
A veces	136	39%
Casi nunca	148	42%
Nunca	45	13%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR.  
 Mayo 2015.

La tabla N°5, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si existe buena comunicación en el lugar donde trabaja, 148 colaboradores refieren que casi nunca, lo cual representa el 42%, 136 colaboradores indican que a veces, lo cual representa el 39%, 45 colaboradores manifiestan que nunca, lo cual representa el 13% y 23 colaboradores manifiestan que casi siempre, lo cual representa el 7%. Es decir, el 42% de colaboradores consideran que casi nunca existe buena comunicación en el lugar donde trabajan.

**Tabla N°6**  
**Existe el trabajo en equipo en el departamento en el que trabaja**  
**(Identidad-Sentido de Pertenencia-Identificación)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	47	13%
Casi siempre	79	22%
A veces	94	27%
Casi nunca	75	21%
Nunca	57	16%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.**

La tabla N°6, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si existe el trabajo en equipo en el departamento en el que trabaja, 94 colaboradores refieren que a veces, lo cual representa el 27%, 79 colaboradores indican que casi siempre, lo cual representa el 22%, 75 colaboradores manifiestan que casi nunca, lo cual representa el 21%, 57 colaboradores refieren que nunca, lo cual representa el 16% y 47 colaboradores indican que siempre, lo cual representa el 13%. Es decir, el 27% de colaboradores indican que a veces existe el trabajo en equipo en el departamento en el que trabajan.

**Tabla N°7**  
**El colaborador está orgulloso de pertenecer a la empresa EDYFICAR**  
**(Identidad-Sentido de Pertenencia-Identificación)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	49	14%
Casi siempre	96	27%
A veces	90	26%
Casi nunca	75	21%
Nunca	42	12%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR.  
**Mayo 2015.**

La tabla N°7, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el colaborador está orgulloso de pertenecer a la empresa EDYFICAR, 96 colaboradores refieren que casi siempre, lo cual representa el 27%, 90 colaboradores indican que a veces, lo cual representa el 26%, 75 colaboradores manifiestan que casi nunca, lo cual representa el 21%, 49 colaboradores manifiestan que siempre, lo cual representa el 14% y 42 colaboradores consideran que nunca, lo cual representa el 12%. Es decir, el 27% de colaboradores refieren que casi siempre el colaborador está orgulloso de pertenecer a la empresa EDYFICAR.

**Tabla N°8**  
**La financiera EDYFICAR satisface sus objetivos personales**  
**(Identidad-Sentido de Pertenencia-Identificación)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	24	7%
Casi siempre	58	16%
A veces	124	35%
Casi nunca	97	28%
Nunca	49	14%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR.  
**Mayo 2015.**

La tabla N°8, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si la financiera EDYFICAR satisface sus objetivos personales, 124 colaboradores refieren que a veces, lo cual representa el 35%, 97 colaboradores indican que casi nunca, lo cual representa el 28%, 58 colaboradores indican que casi siempre, lo cual representa el 16%, 49 colaboradores manifiestan que nunca, lo cual representa el 14% y 24 colaboradores refieren que siempre, lo cual representa el 7%. Es decir, el 35% de colaboradores consideran que a veces la financiera EDYFICAR satisface sus objetivos personales.

**Tabla N°9**  
**El colaborador se siente comprometido con el trabajo**  
**en la financiera EDYFICAR**  
**(Identidad-Compromiso)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	37	11%
Casi siempre	128	36%
A veces	88	25%
Casi nunca	63	18%
Nunca	36	10%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.**

La tabla N°09, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el colaborador se siente comprometido con el trabajo en la financiera EDYFICAR, 128 colaboradores refieren que casi siempre, lo cual representa el 36%, 88 colaboradores indican que a veces, lo cual representa el 25%, 63 colaboradores manifiestan que casi nunca, lo cual representa el 18%, 37 colaboradores refieren que siempre, lo cual representa el 11% y 36 colaboradores indican que nunca, lo cual representa el 10%. Es decir, el 36% de colaboradores indican que casi siempre el colaborador se siente comprometido con el trabajo en la financiera EDYFICAR.

**Tabla N°10**  
**El colaborador recibe reconocimientos por el desarrollo de sus labores**  
**(Recompensa-Reconocimiento)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	26	7%
Casi siempre	40	11%
A veces	94	27%
Casi nunca	125	36%
Nunca	67	19%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR.  
**Mayo 2015.**

La tabla N°10, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el colaborador recibe reconocimientos por el desarrollo de sus labores, 125 colaboradores refieren que casi nunca, lo cual representa el 36%, 94 colaboradores indican que a veces, lo cual representa el 27%, 67 colaboradores manifiestan que nunca, lo cual representa el 19%, 40 colaboradores consideran que casi siempre, lo cual representa el 11% y 26 colaboradores indican que siempre, lo cual representa el 7%. Es decir, el 36% de colaboradores manifiestan que casi nunca el colaborador recibe reconocimientos por el desarrollo de sus labores.

**Tabla N°11**  
**En la financiera EDYFICAR existe proyección de la organización**  
**(Recompensa-Desarrollo)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	44	13%
Casi siempre	67	19%
A veces	119	34%
Casi nunca	86	24%
Nunca	36	10%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR.  
**Mayo 2015.**

La tabla N°11, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si en la financiera EDYFICAR existe

proyección de la organización para desarrollar a su personal, buscarle oportunidades de crecimiento en la organización, 119 colaboradores refieren que a veces, lo cual representa el 34%, 86 colaboradores manifiestan que casi nunca, lo cual representa el 24%, 67 colaboradores consideran que casi siempre, lo cual representa el 19%, 44 colaboradores indican que siempre, lo cual representa el 13% y 36 colaboradores refieren que nunca, lo cual representa el 10%. Es decir, el 34% de colaboradores indican que a veces en la financiera EDYFICAR existe proyección de la organización para desarrollar a su personal, buscarle oportunidades de crecimiento en la organización.

**Tabla N°12**  
**El colaborador, en su trabajo, toma las decisiones respecto de él**  
**(Responsabilidad-Autonomía)**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	22	6%
Casi siempre	43	12%
A veces	66	19%
Casi nunca	135	38%
Nunca	86	24%
	352	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.**

La tabla N°12, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el colaborador, en su trabajo, toma las decisiones respecto de él y no tiene excesivo control por parte de sus superiores, 135 colaboradores refieren que casi nunca, lo cual representa el 38%, 86 colaboradores manifiestan que nunca, lo cual representa el 24%, 66 colaboradores consideran que a veces, lo cual representa el 19%, 43 colaboradores indican que casi siempre, lo cual representa el 12% y 22 colaboradores refieren que siempre, lo cual representa el 6%. Es decir, el 38% de colaboradores indican que casi nunca el colaborador, en su trabajo, toma las decisiones respecto de él y no tiene excesivo control por parte de sus superiores.

**Tabla N°13**

**El colaborador posee una actitud abierta respecto a los puntos de vista de sus compañeros (Responsabilidad-Autonomía)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	56	16%
Casi siempre	122	35%
A veces	78	22%
Casi nunca	46	13%
Nunca	50	14%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.

La tabla N°13, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el colaborador posee una actitud abierta respecto a los puntos de vista de sus compañeros y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones, 122 colaboradores refieren que casi siempre, lo cual representa el 35%, 78 colaboradores manifiestan que a veces, lo cual representa el 22%, 56 colaboradores consideran que siempre, lo cual representa el 16%, 50 colaboradores indican que nunca, lo cual representa el 14% y 46 colaboradores refieren que casi nunca, lo cual representa el 13%. Es decir, el 35% de colaboradores indican que casi siempre el colaborador posee una actitud abierta respecto a los puntos de vista de sus compañeros y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones.

**Tabla N°14**

**La participación en equipo de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado (Trabajo en Equipo-Partic. En equipo)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	34	10%
De acuerdo	62	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	132	38%
En desacuerdo	111	32%
Totalmente en desacuerdo	13	4%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR.



**Mayo 2015.**

La tabla N°14, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si la participación en equipo de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado, 132 colaboradores refieren que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 38%, 111 colaboradores manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 32%, 62 colaboradores consideran que están de acuerdo, lo cual representa el 18%, 34 colaboradores indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 10% y 13 colaboradores manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 4%. Es decir, el 38% de colaboradores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a si la participación en equipo de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado.

**Tabla N°15**  
**La integración en equipos de los trabajadores**  
**de la financiera EDYFICAR es adecuada (Trabajo en equipo-Integración)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	27	8%
De acuerdo	69	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	96	27%
En desacuerdo	98	28%
Totalmente en desacuerdo	62	18%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR.  
**Mayo 2015.**

La tabla N°15, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si la integración en equipos de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada, 98 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo cual representa el 28%, 96 colaboradores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 27%, 69 colaboradores consideran que están de acuerdo, lo cual representa el 20%, 62 colaboradores indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 18% y 27 colaboradores refieren que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 8%. Es decir, el 28% de colaboradores indican que están en

desacuerdo con respecto a si la integración en equipos de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada.

**Tabla N°16**

**La responsabilidad compartida es utilizada por los trabajadores de la financiera EDYFICAR de manera adecuada (Trabajo en equipo-Res. Comp.)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	21	6%
De acuerdo	32	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	111	32%
En desacuerdo	139	39%
Totalmente en desacuerdo	49	14%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.**

La tabla N°16, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si la responsabilidad compartida es utilizada por los trabajadores de la financiera EDYFICAR de manera adecuada, 139 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo cual representa el 39%, 111 colaboradores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 32%, 49 colaboradores consideran que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 14%, 32 colaboradores indican están de acuerdo, lo cual representa el 9% y 21 colaboradores refieren que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 6%. Es decir, el 39% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si la responsabilidad compartida es adecuada.

**Tabla N°17**

**La comunicación asertiva de EDYFICAR es adecuada (Relaciones Interpersonales-Com. Asertiva)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	19	5%
De acuerdo	25	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	107	30%
En desacuerdo	128	36%
Totalmente en desacuerdo	73	21%

	<b>352</b>	<b>100%</b>
--	------------	-------------

Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.

La tabla N°17, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si la comunicación asertiva de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada, 128 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo cual representa el 36%, 107 colaboradores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 30%, 73 colaboradores consideran que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 21%, 25 colaboradores indican que están de acuerdo, lo cual representa el 7% y 19 colaboradores refieren que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 5%. Es decir, el 36% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si la comunicación asertiva de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada.

**Tabla N°18**  
**La adaptación personal de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada (Relaciones Interpersonales-Adap. Pers)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	26	7%
De acuerdo	35	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	108	31%
En desacuerdo	146	41%
Totalmente en desacuerdo	37	11%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.

La tabla N°18, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si la adaptación personal de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada, 146 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo cual representa el 41%, 108 colaboradores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 31%, 37 colaboradores consideran que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 11%, 35 colaboradores indican que están de acuerdo, lo cual representa el 10% y 26 colaboradores manifiestan que están totalmente de

acuerdo, lo cual representa el 7%. Es decir, el 41% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si la adaptación personal de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada.

**Tabla N°19**  
**El comportamiento social de los trabajadores de la**  
**Financiera EDYFICAR es adecuado (Relac. Interpersonales-Comp. Social)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	24	7%
De acuerdo	46	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	97	28%
En desacuerdo	134	38%
Totalmente en desacuerdo	51	14%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.

La tabla N°19, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el comportamiento social de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado, 134 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo cual representa el 38%, 97 colaboradores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 28%, 51 colaboradores consideran que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 14%, 46 colaboradores indican que están de acuerdo, lo cual representa el 13% y 24 colaboradores consideran que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 7%. Es decir, el 38% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si el comportamiento social de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado.

**Tabla N°20**  
**El conocimiento de las normas y valores por parte de los**  
**Trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado (Normas-Con.**  
**Normas)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	78	22%
De acuerdo	63	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	94	27%

En desacuerdo	112	32%
Totalmente en desacuerdo	5	1%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.

La tabla N°20, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el conocimiento de las normas y valores por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado, 112 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo cual representa el 32%, 94 colaboradores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 27%, 78 colaboradores consideran que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 22%, 63 colaboradores indican que están de acuerdo, lo cual representa el 18% y 5 colaboradores consideran que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 1%. Es decir, el 32% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si el conocimiento de las normas y valores por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado.

**Tabla N°21**

**La comprensión de las normas y valores por parte de los Trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada (Normas-Comprensión)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	83	24%
De acuerdo	70	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	101	29%
En desacuerdo	98	28%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.

La tabla N°21, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si la comprensión de las normas y valores por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada, 101 colaboradores refieren que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual

representa el 29%, 98 colaboradores manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 28%, 83 colaboradores consideran que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 24% y 70 colaboradores indican que están de acuerdo, lo cual representa el 20%. Es decir, el 29% de colaboradores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a si la comprensión de las normas y valores por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada.

**Tabla N°22**  
**La coherencia de las prácticas por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada (Normas-Coh. de las practicas)**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	62	18%
De acuerdo	65	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	25%
En desacuerdo	122	35%
Totalmente en desacuerdo	16	5%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.**

La tabla N°22, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si la coherencia de las prácticas por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada, 122 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo cual representa el 35%, 87 colaboradores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 25%, 65 colaboradores consideran que están de acuerdo, lo cual representa el 18%, 62 colaboradores indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 18% y 16 colaboradores consideran que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 5%. Es decir, el 35% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si la coherencia de las prácticas por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada.

**Tabla N°23**  
**El colaborador lleva un control del % del objetivo**  
**Alcanzado con respecto a las colocaciones**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	48	14%
Casi siempre	118	34%
A veces	89	25%
Casi nunca	46	13%
Nunca	51	14%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.

La tabla N°23, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el colaborador lleva un control del % del objetivo alcanzado con respecto a las colocaciones, 118 colaboradores refieren que casi siempre, lo cual representa el 34%, 89 colaboradores manifiestan que a veces, lo cual representa el 25%, 51 colaboradores consideran que nunca, lo cual representa el 14%, 48 colaboradores indican que siempre, lo cual representa el 14% y 46 colaboradores manifiestan que casi nunca, lo cual representa el 13%. Es decir, el 34% de colaboradores indican que casi siempre el colaborador lleva un control del % del objetivo alcanzado con respecto a las colocaciones.

**Tabla N°24**  
**El colaborador lleva un control de cartera atrasada con respecto a las**  
**colocaciones**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	36	10%
Casi Siempre	125	36%
A veces	78	22%
Casi nunca	52	15%
Nunca	61	17%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.

La tabla N°24, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el colaborador lleva un control de cartera atrasada con respecto a las colocaciones, 125 colaboradores refieren que casi siempre, lo cual representa el 36%, 78 colaboradores manifiestan que a veces, lo cual representa el 22%, 61 colaboradores consideran que nunca, lo cual representa el 17%, 52 colaboradores indican que casi nunca, lo cual representa el 15% y 36 colaboradores manifiestan que siempre, lo cual representa el 10%. Es decir, el 36% de colaboradores indican que casi siempre el colaborador lleva un control de cartera atrasada con respecto a las colocaciones.

**Tabla N°25**  
**El colaborador genera provisiones ante los préstamos impagos de sus clientes**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	67	19%
Casi siempre	111	32%
A veces	66	19%
Casi nunca	72	20%
Nunca	36	10%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.**

La tabla N°25, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el colaborador genera provisiones ante los préstamos impagos de sus clientes, 111 colaboradores refieren casi siempre, lo cual representa el 32%, 72 colaboradores manifiestan que casi nunca, lo cual representa el 20%, 67 colaboradores consideran que siempre, lo cual representa el 19%, 66 colaboradores indican que a veces, lo cual representa el 19% y 36 colaboradores manifiestan que nunca, lo cual representa el 10%. Es decir, el 32% de colaboradores indican que casi siempre el colaborador genera provisiones ante los préstamos impagos de sus clientes.



**Tabla N°26**  
**El colaborador lleva un control del Nivel de Políticas de Crédito con respecto a los gastos por gestión de cobranzas**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
Siempre	44	13%	
Casi siempre	72	20%	
A veces	98	28%	
Casi nunca	76	22%	
Nunca	62	18%	
	<b>352</b>	<b>100%</b>	

**Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR. Mayo 2015.**

La tabla N°26, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el colaborador lleva un control del Nivel de Políticas de Crédito con respecto a los gastos por gestión de cobranzas, 98 colaboradores refieren que a veces, lo cual representa el 28%, 76 colaboradores manifiestan que casi nunca, lo cual representa el 22%, 72 colaboradores consideran que casi siempre, lo cual representa el 20%, 62 colaboradores indican que nunca, lo cual representa el 18% y 44 colaboradores manifiestan que siempre, lo cual representa el 13%. Es decir, el 28% de colaboradores indican que a veces el colaborador lleva un control del Nivel de Políticas de Crédito con respecto a los gastos por gestión de cobranzas.

**Tabla N°27**  
**El colaborador lleva un control del Nivel de Solicitud de Créditos con respecto a los gastos por gestión de cobranzas**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	37	11%
Casi siempre	75	21%
A veces	102	29%
Casi nunca	82	23%
Nunca	56	16%
	<b>352</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta realizada a 352 colaboradores de la empresa EDYFICAR.**

**Mayo 2015.**

La tabla N°27, indica los resultados de la encuesta realizada a 352 colaboradores, que manifiestan respecto a si el colaborador lleva un control del Nivel de Solicitud de Créditos con respecto a los gastos por gestión de cobranzas, 102 colaboradores refieren que a veces, lo cual representa el 29%, 82 colaboradores manifiestan que casi nunca, lo cual representa el 23%, 75 colaboradores consideran que casi siempre, lo cual representa el 21%, 56 colaboradores indican que nunca, lo cual representa el 16% y 37 colaboradores manifiestan que siempre, lo cual representa el 11%. Es decir, el 29% de colaboradores indican que a veces el colaborador lleva un control del Nivel de Solicitud de Créditos con respecto a los gastos por gestión de cobranzas.

#### **4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida de correlación entre dos variables. Luego, el valor de  $\rho$  permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde  $D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x$  -  $y$ .  $N$  es el número de parejas.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

### Prueba de la Hipótesis 1

H<sub>1</sub>: El nivel de remuneración mensual se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

H<sub>0</sub>: El nivel de remuneración mensual **NO** se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

			Nivel de remuneración mensual	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Nivel de remuneración mensual	Correlation	1,000	,847**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	352	352
	Rendimiento empresarial	Correlation	,847**	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	352	352

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>

CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de remuneración mensual se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

## Prueba de la Hipótesis 2

H<sub>2</sub>: El nivel de las gratificaciones se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

H<sub>0</sub>: El nivel de las gratificaciones **NO** se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

			Nivel de gratificaciones	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Nivel de gratificaciones	Correlation	1,000	,832**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	352	352
	Rendimiento empresarial	Correlation	,832**	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	352	352

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>

CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de gratificaciones se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

### Prueba de la Hipótesis 3

H<sub>3</sub>: El nivel de las promociones se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

H<sub>0</sub>: El nivel de las promociones **NO** se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

			Nivel de promociones	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Nivel de promociones	Correlation	1,000	,841**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	352	352
	Rendimiento empresarial	Correlation	,841**	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	352	352

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>

CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de promociones se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

#### Prueba de la Hipótesis 4

H<sub>4</sub>: El nivel de estructura se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

H<sub>0</sub>: El nivel de estructura **NO** se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

			Nivel de estructura	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Nivel de estructura	Correlation	1,000	,818**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	352	352
	Rendimiento empresarial	Correlation	,818**	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	352	352

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>

CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de la estructura se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014. Los cuadros N°8 y N°9 muestran que la estructura que pertenece a las condiciones laborales, han ido mejorando y con ello también el rendimiento empresarial de Edyficar, por lo que esta información estadística permite contrastar la hipótesis planteada y llegar a la misma conclusión estadística.

## Prueba de la Hipótesis 5

H<sub>5</sub>: El nivel de identidad se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

H<sub>0</sub>: El nivel de identidad **NO** se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

			Nivel de identidad	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Nivel de Identidad	Correlation	1,000	,823**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	352	352
	Rendimiento empresarial	Correlation	,823**	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	352	352

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>

CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de identidad se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

### Prueba de la Hipótesis 6

H<sub>6</sub>: El nivel de recompensa se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

H<sub>0</sub>: El nivel de recompensa **NO** se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

			Nivel de recompensa	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Nivel de recompensa	Correlation	1,000	,853**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	352	352
	Rendimiento empresarial	Correlation	,853**	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	352	352

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>

CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de recompensa se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.



## Prueba de la Hipótesis 7

H<sub>7</sub>: El nivel de responsabilidad se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

H<sub>0</sub>: El nivel de responsabilidad **NO** se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

			Nivel de responsabilidad	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Nivel de responsabilidad	Correlation	1,000	,815**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	352	352
	Rendimiento empresarial	Correlation	,815**	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	352	352

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>

CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de responsabilidad se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

### Prueba de la Hipótesis 8

H<sub>8</sub>: El trabajo en equipo se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

H<sub>0</sub>: El trabajo en equipo **NO** se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

Correlations

			Trabajo en equipo	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Trabajo en equipo	Correlation	1,000	,844**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	352	352
Rendimiento empresarial	Rendimiento empresarial	Correlation	,844**	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	352	352

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>

CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el trabajo en equipo se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

## Prueba de la Hipótesis 09

H<sub>9</sub>: El nivel de las relaciones interpersonales se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

H<sub>0</sub>: El nivel de las relaciones interpersonales **NO** se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

			Nivel de las relaciones interpersonales	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Nivel de las relaciones interpersonales	Correlation	1,000	,834**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	352	352
Rendimiento empresarial	Rendimiento empresarial	Correlation	,834**	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	352	352

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>

CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de las relaciones interpersonales se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

## Prueba de la Hipótesis 10

$H_{10}$ : Las normas se relacionan directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

$H_0$ : Las normas **NO** se relacionan directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

			Normas	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Normas	Correlation	1,000	,867**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	352	352
Rendimiento empresarial	Rendimiento empresarial	Correlation	,867**	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	352	352

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$

CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que las normas se relacionan directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

Comprobadas las once hipótesis específicas, se comprobó que:

Las remuneraciones, las condiciones laborales y la cultura organizacional se relacionan directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

### 4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de realizada las encuestas a los trabajadores de la empresa financiera EDYFICAR se muestran los principales hallazgos encontrados:

- 1) El 36% de colaboradores manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a si la remuneración mensual que percibe la empresa EDYFICAR es adecuada.
- 2) El 34% de colaboradores manifiestan estar en desacuerdo con respecto a si en la empresa EDYFICAR es adecuado el nivel de las gratificaciones.
- 3) El 38% de colaboradores manifiestan que están en desacuerdo con respecto a si el nivel de promociones en la empresa EDYFICAR es adecuado.
- 4) El 35% de colaboradores refieren que a veces los objetivos del departamento en el que trabajan son comprendidos.
- 5) El 42% de colaboradores consideran que casi nunca existe buena comunicación en el lugar donde trabajan.
- 6) El 27% de colaboradores indican que a veces existe el trabajo en equipo en el departamento en el que trabajan.
- 7) El 27% de colaboradores refieren que casi siempre el colaborador está orgulloso de pertenecer a la empresa EDYFICAR.
- 8) El 35% de colaboradores consideran que a veces la financiera EDYFICAR satisface sus objetivos personales.
- 9) El 36% de colaboradores indican que casi siempre el colaborador se siente comprometido con el trabajo en la financiera EDYFICAR.
- 10) El 36% de colaboradores manifiestan que casi nunca el colaborador recibe reconocimientos por el desarrollo de sus labores.
- 11) El 34% de colaboradores indican que a veces en la financiera EDYFICAR existe proyección de la organización para desarrollar a su personal, buscarle oportunidades de crecimiento en la organización.
- 12) El 38% de colaboradores indican que casi nunca el colaborador, en su trabajo, toma las decisiones respecto de él y no tiene excesivo control por parte de sus superiores.

- 13) El 35% de colaboradores indican que casi siempre el colaborador posee una actitud abierta respecto a los puntos de vista de sus compañeros y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones.
- 14) El 38% de colaboradores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a si la participación en equipo de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado.
- 15) El 28% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si la integración en equipos de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada.
- 16) El 39% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si la responsabilidad compartida es utilizada por los trabajadores de la financiera EDYFICAR de manera adecuada.
- 17) El 36% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si la comunicación asertiva de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada.
- 18) El 41% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si la adaptación personal de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada.
- 19) El 38% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si el comportamiento social de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado.
- 20) El 32% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si el conocimiento de las normas y valores por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado.
- 21) El 29% de colaboradores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a si la comprensión de las normas y valores por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada.
- 22) El 35% de colaboradores indican que están en desacuerdo con respecto a si la coherencia de las prácticas por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada.
- 23) El 34% de colaboradores indican que casi siempre el colaborador lleva un control del % del objetivo alcanzado con respecto a las colocaciones.

- 24) Es decir, el 36% de colaboradores indican que casi siempre el colaborador lleva un control de cartera atrasada con respecto a las colocaciones.
- 25) El 32% de colaboradores indican que casi siempre genera provisiones ante los pagos impagos de sus clientes.
- 26) El 28% de colaboradores indican que a veces el colaborador lleva un control del Nivel de Políticas de Crédito con respecto a los gastos por gestión de cobranzas.
- 27) El 29% de colaboradores indican que a veces el colaborador lleva un control del Nivel de Solicitud de Créditos con respecto a los gastos por gestión de cobranzas.

Luego de evaluar los principales hallazgos de la presente investigación, se puede apreciar algunas coincidencias respecto a otros trabajos de investigación, lo que nos lleva a determinar que existe relación entre las variables motivo del presente estudio. Los trabajos que han mostrado mayor aporte y resultados similares a la presente investigación son:

Menchola Vásquez, Walter Ricardo (2013) en la tesis titulada **“Remuneraciones, modalidad de relación contractual de trabajo y calidad en el desempeño del personal médico del seguro social de salud de Lima Metropolitana”** llegó a las siguientes conclusiones:

- a) Las bajas remuneraciones se relacionan en forma negativa con la calidad en su desempeño del personal médico del Hospital III Angamos del Seguro Social de Salud de Lima Metropolitana. La investigación ha puesto en evidencia una relación negativa importante entre los menores ingresos económicos del médico con la calidad de su desempeño, medido a través del Indicador Satisfacción del Usuario. En el caso de los médicos del Hospital III Angamos (**ESSALUD**), se encontró una menor satisfacción por sus ingresos económicos y a la vez una menor satisfacción de los usuarios por la atención del personal médico de dicho establecimiento. En cambio en la **EPS** Clínica Vesalio se evidenció todo lo contrario, una mayor satisfacción laboral de los médicos por sus ingresos económicos,

con una mayor calidad en su desempeño laboral, medido a través del Indicador de Satisfacción del Usuario.

- b) Las diferentes modalidades de relación contractual de trabajo establecidas al año 2011, se relacionan en forma negativa con la calidad en el desempeño del personal médico del Hospital Angamos III del Seguro Social de Salud (**ESSALUD**) de Lima Metropolitana. Sin embargo, en el caso de los médicos de la **EPS** Clínica Vesalio, esta relación a pesar de ser negativa no fue importante en la calidad de su desempeño laboral. Razón por la que concluimos que de las variables estudiadas, predomina la económica y que las bajas remuneraciones de los médicos afecta principalmente la calidad de su desempeño laboral.
- c) El Índice de Satisfacción de los asegurados que se atienden en la **EPS** Clínica Vesalio son adecuados a los estándares internacionales. En cambio en el Hospital III Angamos de **ESSALUD**, el Indicador de Satisfacción reveló cifras inadecuadas, denotando una gran insatisfacción del usuario en la calidad de su atención. Así como el personal médico revela una gran insatisfacción laboral como resultado de sus bajos ingresos económicos y poca expectativa de desarrollo profesional.
- d) La insatisfacción del médico del Hospital Angamos III de **ESSALUD** por su condición laboral, es el resultado del descontento por sus remuneraciones, así como también es consecuencia de las pocas posibilidades de desarrollo profesional, promoción laboral o de mejoras en las condiciones de su trabajo.

Calderón Molina, Viviana y Solís Agüero, Sedalí (2008), San José, Costa Rica, en su tesis titulada “**Influencia de las condiciones laborales en la motivación del personal del área de salud de montes de oca y recomendaciones para el diseño de un plan formal de incentivos**” llegó a las siguientes conclusiones:

- a) La mayor parte de los y las funcionarias entrevistadas se ubican en el grupo de edad de 25 a 34 años, pertenecen al sexo femenino, son



solteros (as), poseen título universitario de bachillerato y/o licenciatura y tienen más de tres años de laborar para el País.

- b) Las condiciones laborales que motivan a la mayoría de los y las entrevistadas son: las instalaciones físicas, el salario, el horario de trabajo, la relación con los pacientes y/o usuarios, el trabajo que se realiza y la organización para la cual se trabaja (PAIS).
- c) Las condiciones laborales que motivan poco o no motivan a la mayoría del personal entrevistado son: la seguridad en el trabajo, los recursos materiales de que se dispone para la realización del trabajo, la actual carga de trabajo, el desempeño laboral de los compañeros (as), la cercanía y confianza con los superiores, las oportunidades de capacitación, el reconocimiento del desempeño, y las oportunidades de ascender de puesto y de desarrollo profesional.
- d) En relación a los incentivos y su actual gestión, la mayoría de los y las funcionarias considera que el PAIS no tiene incentivos económicos, ni no económicos, no existe un trato igualitario en el otorgamiento de los incentivos, no han recibido incentivos en los últimos seis meses y/o año, no hay o desconocen la existencia de mecanismos para diferenciar entre el buen y mal desempeño laboral, y para un porcentaje importante del personal entrevistado, los incentivos de otras instituciones son mejores que los del País.
- e) La mayoría de los y las entrevistadas proponen que sea la evaluación del desempeño (individual y grupal), el criterio a ser tomado en cuenta para el otorgamiento de los incentivos, el cual debe darse cada vez que así se requiera, sin que haya diferenciaciones entre los puestos de trabajo, siendo la Dirección del Programa quien los otorgue y que este otorgamiento sea de conocimiento del resto de compañeros.
- f) Además, la mayoría de los y las funcionarias, considera que el diseño de un Plan Formal de Incentivos debe hacerlo una comisión de funcionarios (as) y jefaturas que represente a la totalidad del personal,

y que dicho plan debe incluir como incentivos: capacitaciones, reconocimiento del desempeño, días libres, actividades o lugares de recreación, equipos y herramientas de trabajo en buen estado e incentivos económicos.

En el trabajo de **Shirley Yissela Álvarez Velarde**, titulado “**La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología**”, para optar el Grado Licenciada en Comunicación Social, en el año **2002**, en la Institución: UNMSM- Perú. Como problema ¿Existe relación entre la cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología? De hipótesis la cultura y el clima organizacional se relacionan como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología.

- a) En esta investigación se destaca la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud (INO).
- b) El objetivo general es analizar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Instituto de Oftalmología, identificando los principales problemas laborales y su influencia en el grado de satisfacción del paciente. Sus objetivos específicos son: definir los términos cultura, clima organizacional y eficacia.
- c) La investigación desarrollada pertenece al modelo de estudio prospectivo debido a que se realizó durante un lapso de cuatro meses y fue en el mismo período donde se fueron dando las intervenciones. El diseño fue no experimental de tipo descriptivo-explicativo que permite entender la cultura y clima organizacional que determinan la imagen actual de la institución. Se tomó en cuenta el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento. EL nivel de investigación es descriptivo. La muestra de la investigación se realizó en dos tipos de públicos: internos (trabajadores) y los externos (pacientes). El

universo es de 228 de trabajadores la cual se realizó en el 60% 137 trabajadores. En el público (externo) fue la cantidad de pacientes atendidos en el mes de mayo del año 2000, lo cual es 1302 pacientes y la muestra fue 300 pacientes encuestados. La recolección de datos en los trabajadores fue sobre la base de un cuestionario modificado de Justo Villafañe, en donde este autor utiliza todos los aspectos del diseño del cuestionario de Likert, el cual se aplica de manera anónima.

- d) La relación de datos de los pacientes fue sobre la base de un instrumento cualitativo: una encuesta de ocho preguntas, elaboradas exclusivamente para el levantamiento de información en pacientes del INO.
- e) Se aplicó a 303 pacientes. Entre los resultados obtenidos por la aplicación de instrumentos tenemos que la política administrativa es considerada por el 67.6% como poco resaltante y la frecuencia tuvo un porcentaje mayor en los administrativos, de sexo femenino y de condiciones laboral nombrados. Dos de las principales causas que inciden en el resultado anterior son: la falta de comunicación oportuna (81.8%) y la mala orientación hacia los recursos humanos del INO (57.3%) todos los factores aunados dan como resultado un clima organizacional apropiado.

En el trabajo de **Baca, Milla (2008)** titulado **“El clima organizacional y su relación con el rendimiento académico de los alumnos del 4to grado de educación secundaria de la institución educativa N° 7096 Príncipe de Asturias”**. La técnica de instrumento usado en este trabajo de investigación fue una encuesta realizada a su población que fueron 110 alumnos del cuarto grado de la institución secundaria N°7096 Príncipe de Asturias de Villa el Salvador, la muestra de dicha investigación fue del 100% de los participante de la población. Por otro lado, las conclusiones y sugerencias brindadas en este estudio fueron las siguientes. Existe un rendimiento académico deficiente, buen clima organizacional, así mismo los resultados obtenidos reflejan que los alumnos de

las 4 secciones presentan una valoración similar respecto a cada una de las dimensiones del clima organizacional.

Se concluye que se debe generar un mayor sentido de pertenencia e identificación de los jóvenes con su institución y así tendrá efectos de mejora en el clima organizacional, otra conclusión que arroja el estudio es la participación de los alumnos en el establecimiento de reglas y normas que orientan a su comportamiento dentro de la institución y eso ayudará a crear un ambiente consensuado.

De los estudios realizados por otros investigadores se puede apreciar que las remuneraciones, las condiciones laborales y la cultura organizacional se guardan relación con el rendimiento empresarial, en este caso de estudio, con la financiera Edyficar.

Cuando mejoran las remuneraciones, el personal de la empresa se siente más comprometido con los objetivos de la empresa y ésta mejora su rendimiento; de igual manera cuando se encuentran mejores condiciones laborales, tanto físicas como lo es el ambiente de trabajo como las personales, como son la motivación y el clima laboral, el rendimiento empresarial mejora. Finalmente una empresa cuya cultura organizacional sea sólida y no vulnerable a algún cambio interno o externo, contribuirá a tener un mayor compromiso con la empresa y permitirá obtener mejores resultados a nivel de la institución.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- 1) Se estableció que existe evidencia que el nivel de remuneración mensual se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

- 2) Se estableció que existe evidencia que el nivel de gratificaciones se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- 3) Se estableció que existe evidencia que el nivel de promociones se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- 4) Existe evidencia que el nivel de estructura se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- 5) Existe evidencia que el nivel de identidad se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- 6) Existe evidencia que el nivel de recompensa se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- 7) Se estableció que existe evidencia que el nivel de responsabilidad se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- 8) Existe evidencia que el trabajo en equipo se relaciona directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- 9) Existe evidencia que el nivel de las relaciones interpersonales se relacionan directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

- 10) Se estableció que existe evidencia que las normas se relacionan directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.
- 11) Se determinó que existe evidencia que las remuneraciones, las condiciones laborales y la cultura organizacional se relacionan directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- 1) Evaluar las remuneraciones de los colaboradores de la financiera EDYFICAR e implementar incrementos de acuerdo a los objetivos alcanzados, así como por su desempeño laboral y el rendimiento empresarial de la organización.
- 2) Evaluar el nivel de gratificaciones de todo el personal y considerar a todos los colaboradores de gozar con este beneficio social.
- 3) Implementar un programa de incentivos a los mejores colaboradores de las oficinas de EDYFICAR. Resaltar el compromiso de estos colaboradores en acto público para ayudar a comprometer a otros colaboradores con la institución.
- 4) Promocionar a los colaboradores que destaquen sobre sus compañeros, para generar motivación entre los miembros de la institución.
- 5) Mejorar la comunicación entre los trabajadores, entre los trabajadores y sus jefes, de tal manera que los objetivos sean claros y entendidos por toda la organización.
- 6) Realizar trabajos de integración que involucren a todo el personal y puedan mejorar su identidad con la empresa ya suman mayor compromiso en su puesto de trabajo y en los objetivos de EDYFICAR.
- 7) Implementar programas que incentiven asumir retos en la institución y recompensar a los ganadores en acto público.
- 8) Utilizar nuevas herramientas de gestión, como el Empowerment, de tal

manera los trabajadores asuman mayor responsabilidad y compromiso con la financiera EDYFICAR.

- 9) Incentivar el trabajo en equipo, formando equipos multidisciplinarios, generando mayor integración entre los colaboradores de la financiera EDYFICAR.
- 10) Promover las relaciones entre distintas áreas y departamentos del Banco, cumpleaños del mes, actividades del banco, entre otros que mejore las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa.
- 11) Difundir el código de ética y normas de comportamientos a todos los colaboradores de la organización, para generar una cultura de respeto a sus compañeros y a la institución.
- 12) Difundir los resultados de la presente investigación, para que se empiecen a implementar las medidas correctivas necesarias, buscando una mayor identificación con la empresa, un mayor compromiso y respeto hacia los colaboradores y hacia la organización, permitiendo de esta manera mejorar el rendimiento empresarial.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Aguirre, Ángel. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
2. Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Argentina: Gránica.
3. Alonso, J. (1996). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
4. Álvarez Velarde, Shirley Yissela. (2002). "La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología". Tesis para optar el Grado Licenciada en Comunicación Social. Institución: UNMSM.
5. Atkinson Y Birch (1970, 1978). *La Dinámica de la Acción*. Editorial John Wiley & Sons Inc. USA.
6. Baca, Milla (2008) titulado "El clima organizacional y su relación con el rendimiento académico de los alumnos del 4to grado de educación secundaria de la institución educativa N° 7096 Príncipe de Asturias". Madrid. España.

7. Bates Clark, John (1877) *La nueva filosofía de la riqueza*. New Englander and Yale Review.
8. Bavaresco, A. (2001). *Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación*. (4ª ed.). Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
9. Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
10. Bolívar, A. (2000). *Los Centros Educativos como organizaciones que Aprenden: Promesas y realidades*. Madrid: Editorial La Muralla.
11. Bontis, N. (2002). *Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge: An empirical examination of intellectual capital, knowledge management and business performance*. Ph.D. Dissertation. Ontario: Ivey Business School – University of Western Ontario.
12. Brunet L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F.: Editorial Trillas.
13. Bueno, E y Morcillo, P. (2003). “*Cultura e Innovación: la conexión perfecta*”. Revista Madrid, No. 15.
14. Cabrera, G. (1998). *Clima organizacional en empresas Chilenas*. Brasil: II Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos.
15. Calderón, V. y Solís, S. (2008). *Influencia de las condiciones laborales en la motivación del personal del área de salud de Montes de Oca y recomendaciones para el diseño de un plan formal de incentivos*. Tesis de Maestría en Administración, San José, Costa Rica.
16. Carrasco, J. (2006). *Influencia de la Motivación en el Desempeño del Personal Técnico en la Empresa Ingesa Norte S.A. de la Ciudad de Chiclayo*. Tesis de Maestría en Administración. Chiclayo.
17. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (1ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
18. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.



19. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. (9ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
20. Dávila, A. Y Martínez, N. H. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México: Siglo Veintiuno Editores S.A.
21. Davis, K.; Newstrom, J.W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
22. Denison, D.R. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
23. Dessier, Gary L. (2006). *Organización y Administración. Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall.
24. Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
25. Fernández, I. (2002) *La gestión de compensaciones como posibilidad valórica*. Santiago. Chile.
26. Fogarty, T., M. L. Magnan, et al. (2008). *Inside Agency: The Rise and Fall of Nortel*. *Journal of Business Ethics* 84: 165-187.
27. Gareth, J. & Goffee, R. (2001). *El carácter organizacional: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Granica.
28. Gonçalves, A. (2000). *Fundamentos de Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
29. González Galán, A. (2000). *Calidad, eficacia y Clima en Centros Educativos: modelo de evaluación y relaciones causales*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense, Madrid, España.
30. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial McGraw – Hill.
31. Hellriegel, D. y Slocum, J. (1974). *Organizational Climate and Job satisfaction: A comparative analysis*. *Academy of Management Journal*.
32. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.). México D.F: Editorial Cengage Learning.
33. Hodge, B. J. (1988). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana SA.

34. Hofstede, G. (1991). *Cultura y Organización*. México: McGraw Hill.
35. Jaramillo Banante Miguel (2012). *La Problemática del Empleo Público*. Grade 2012, Lima, Perú.
36. Jensen, M. y W. Meckling (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure*. Journal of Financial Economics 3(4): 305-360.
37. Johansson, R. (1973). *Some problems in the measurement of organizational climate*. *Organizational Behavior and human performance*. Bowling Green University. Estados Unidos.
38. Katz Daniel (1986) *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas, México.
39. Keynes John Maynard (1935) *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*.
40. Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. Caracas: McGraw Hill.
41. Koonts, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (13ª ed.). México D.F.: Editorial McGraw Hill.
42. Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organización y Ambiente*. Barcelona: Editorial Labor.
43. Likert, R. (1967). *The Human organizations: its management and value*. New York: Editorial McGraw Hill.
44. Litwin G., y Stringer, R. (1978). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Publications.
45. Locke, J. (2001) *Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*. En: Journal of Nursing Management. Agosto. Vol. 9, no. 4, p. 191-204.
46. Londoño, D. (2005). *Los cambios en el control de mando en las firmas según la teoría de agencia: una hipótesis para explicar el surgimiento del Sindicato Antioqueño*. AD-MINISTER Universidad EAFIT: 46-69.

47. Lyon, B. R. (2001). *Incomplete contract theory and contracts between firms: a preliminary empirical study*. Centre for competition regulation Norway, UEA Norwich.
48. Martin, J. (2002). *Cultura organizacional*. Thousand Oaks, CA: Sage.
49. Martínez, María Del Carmen (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. México: Ediciones Díaz de Santos.
50. Marchant, L. (2005). *Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región*. Tesis de magister, Universidad de Valparaíso, Chile.
51. McGregor, D. M. (1960). *El lado humano de la empresa*. New York: McGraw-Hill.
52. Menchola Vásquez, Walter (2013). *Remuneraciones, modalidad de relación contractual de trabajo y calidad en el desempeño del personal médico de la seguridad social de salud de Lima Metropolitana*. Tesis de Maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima. Perú.
53. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora del Conocimiento*. D. F. Mexico: Oxford University Press.
54. Pintado, E. (2007). *Comportamiento organizacional: gerencia y conducción del talento humano*. Perú: IPEC.
55. Pfeffer, Jeffrey. (2006). *Cómo mejorar el clima organizacional*. California: Universidad de Standford.
56. Robbins, S., Stephen, P. y Timothy, A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
57. Robbins, S., Stephen, P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª. Ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
58. Rodríguez, D. (2007). *Diagnóstico del clima organizacional*. México D.F.: Editorial Alfa Omega.
59. Ruiz, J. (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto.
60. Schermerhorn (2004). *Comportamiento Organizacional*, Limusa Wiley, México, pp. 293, 296, 302.

61. Schein E.H. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
62. Schein, Ludwing (1997). *Cultura y poder en las organizaciones*. Editorial Alianza Universidad, Madrid. España.
63. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, USA: Jossey. Bass.
64. Schneider, B. (2000). *The psychological life in organizations*. En N. M.Ashkanasy; C. P. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. XVII-XXI).U.S.A.: Sage Publications.
65. Serna, H (1997). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores. LTD Universidad Tecnológica Experimental.
66. Stogdill Ralph. Bass B. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. The Free Press Third Edition, New York.
67. Stoner, J. (1994). Ca Serna, H (1997). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores. LTD Universidad Tecnológica Experimental. *pacitación del Recurso Humano*. (3ª ed.). México D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.
68. Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). *Microfinanzas en el Perú*. 2014. ([www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)).
69. Thompson y Strickland, (1998) *Dirección y Administración Estratégicas*. México: McGraw Hill, México.
70. Trice, H. M. Y Beyer, J. M. (1984). *Estudio de cultura organizacional*. Revista: *Academy of Management*.USA.
71. Ulrich, Dave. (1999). *Recursos humanos*. Buenos Aires: Gránica
72. Villanueva, A y González, E (2005) *Gestión en las compensaciones I*. Manual del participante. Santiago. Chile.
73. Villarroya Martínez, Matilde (2012). “Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la administración local Catalana”. Universidad de Cataluña. Madrid. España.

74. Wilson, T (2002) *Sistemas de remuneración eficaces*. Managment en recursos humanos, n° 5. Santiago. Chile.

### **Referencias electrónicas**

75. <http://www.edyficar.com.pe/>

76. <http://www.centrum.pucp.edu.pe/St08Especial1>

77. <http://http://www.iadb.org/mif/microscope.cfm?language=Spanish>

78. [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)

79. <http://www.edyficar.com.pe/cms/UserFiles/File/memoria/Memoria2011EDYFICAR.pdf>

80. <http://www.perubookstore.com/libro/EC221/el-arbol-de-la-mostaza-historia-de-las-microfinanzas-en-el-peru>

81. <http://mundomicrofinanzas.blogspot.com/2009/12/la-historia-nunca-antes-contada-del.html>

82. <http://www.monografias.com/trabajos98/indicadores-financieros-bbva-banco-continental/indicadores-financieros-bbva-banco-continental.shtml>

83. <http://www.monografias.com/trabajos103/indicadores-bancarios-banco-credito-peru-2014/indicadores-bancarios-banco-credito-peru-2014.shtml#indicadorb>

84. <http://www.equilibrium.com.pe/Edyficar.pdf>

## **ANEXOS**

**ANEXO N°1:** Cuestionario aplicado

**ANEXO N°2:** Matriz de coherencia interna

## ANEXO N° 1 CUESTIONARIO

Estimado señor(a) la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer la relación de las remuneraciones, las condiciones laborales, la cultura organizacional y el rendimiento empresarial de la financiera EDYFICAR. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su cooperación.

Datos generales:

Edad: .....

Sexo: Femenino ( )      Masculino ( )

### **Remuneraciones**

#### **Remuneración económica**

##### **Remuneración mensual**

1. ¿Considera usted adecuada la remuneración mensual que percibe en la empresa EDYFICAR?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

##### **Incentivos**

2. ¿Considera usted que en la empresa EDYFICAR, se ejecuta adecuadamente el nivel de gratificaciones a sus colaboradores?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo

- e. Totalmente en desacuerdo
3. ¿Considera usted que el nivel de promociones en la empresa EDYFICAR es adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

### **Condiciones Laborales**

#### **Dimensión: Estructura**

##### **Indicador: Objetivo**

4. ¿Considera usted que comprende los objetivos del departamento en que trabaja?
- Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

##### **Indicador: Información**

5. ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en el lugar donde trabaja?
- Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

#### **Dimensión: Identidad**

##### **Indicador: Sentido de pertenencia-identificación**

6. ¿En el Departamento que trabaja, existe un trabajo cooperativo, es decir en equipo?
- Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )
7. ¿Se siente Ud. orgulloso de pertenecer a la empresa EDYFICAR?
- Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )
8. ¿Usted considera que la financiera EDYFICAR satisface sus objetivos Personales ?
- Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

##### **Indicador: Compromiso**

9. ¿Ud.se siente comprometido con el trabajo en la financiera EDYFICAR?
- Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

### **Dimensión: Recompensa**

#### **Indicador: Reconocimiento**

10. ¿Recibe Ud. reconocimientos por el desarrollo de sus labores?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

#### **Indicador: Desarrollo**

11. ¿Considera Ud. que existe proyección de la organización para desarrollar a su personal, buscarle oportunidades de crecimiento en la organización?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

### **Dimensión: Responsabilidad**

#### **Indicador: Autonomía**

12. ¿Considera Ud. que en su trabajo, toma las decisiones respecto de él y no tiene excesivo control por parte de sus superiores?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

13. ¿Tiene Ud. una actitud abierta respecto a los puntos de vista de sus compañeros y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

### **Cultura Organizacional**

#### **Dimensión: Trabajo en equipo**

14. ¿Considera usted que la participación en equipo de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

15. ¿Considera usted que la integración en equipos de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo



- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

16. ¿Considera usted que la responsabilidad compartida es utilizada por los trabajadores de la financiera EDYFICAR de manera adecuada?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

**Dimensión: Relaciones interpersonales**

17. ¿Considera usted que la comunicación asertiva de los trabajadores financiera EDYFICAR es adecuada?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

18. ¿Considera usted que la adaptación personal de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

19. ¿Considera usted que el comportamiento social de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

## **Dimensión: Normas**

20. ¿Considera usted que el conocimiento de las normas por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
21. ¿Considera usted que la comprensión de las normas por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
22. ¿Considera usted que la coherencia de las prácticas por parte de los trabajadores de la financiera EDYFICAR es adecuada?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

## **Rendimiento Empresarial**

### **Colocaciones**

- 23 ¿Con respecto a las colocaciones, lleva un control del % del objetivo alcanzado?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Rara vez
  - e. Nunca

24. ¿Con respecto a las colocaciones, lleva un control de cartera atrasada?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Rara vez
- e. Nunca

25. ¿Con respecto a las colocaciones, genera provisiones ante los préstamos impagos de sus clientes?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Rara vez
- e. Nunca

**Gastos por Gestión de Cobranzas**

26. ¿Con respecto a los gastos por gestión de cobranzas, se lleva un control del Nivel de Políticas de Crédito?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Rara vez
- e. Nunca

27. ¿Con respecto a los gastos por gestión de cobranzas, se lleva un control del Nivel de Solicitud de Créditos?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Rara vez
- e. Nunca