

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS  
(UAPA)**



**ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA OFICINA EN  
SANTIAGO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DURANTE LA PANDEMIA DE  
COVID-19, AÑO 2020-2021**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO  
DE MAGÍSTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

**SUSTENTADO POR**  
LIDIA PATRICIA MARTÍNEZ QUINTANA  
YESSENIA CABRERA GÓMEZ

**ASESORA:**  
YEILIS D. SERRANO ABREU, M.A

Santiago de los Caballeros,  
República Dominicana  
Diciembre, 2022

# INDICE

RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Formulación del problema	5
1.2.1 Sistematización del problema	5
1.3 Objetivo general	6
1.3.1 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación	7
1.5 Descripción del contexto	8
1.6 Delimitación	9
1.7 Limitaciones	9
1.8 Cuadro de operacionalización de las variables	10
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	
2.1 Antecedentes de la investigación	19
2.1.1 Antecedentes internacionales	19
2.1.2 Antecedentes nacionales	21
2.2 Bases teóricas que sustenta el estudio	24
2.2.1 Concepto de Clima Organizacional	24
2.2.1.1. Tipo de clima organizacional	25
2.2.1.2 Dimensiones del Clima Organizacional	27
2.2.1.3 Características del Clima Organizacional	28
2.2.1.4 Medición del Clima Organizacional	29
2.2.1.5 Modelos de Clima Organizacional	31
2.2.2 Aspectos generales del Desempeño Laboral	32
2.2.2.1 Concepto de desempeño laboral	32
2.2.2.2 Medición del nivel de desempeño de los colaboradores	32
2.2.2.3 Dimensiones del desempeño laboral	34
2.2.2.3 Métodos de evaluación del desempeño	35
2.2.3 Aspectos generales del Cambio en las Organizaciones	36
2.2.3.1 Concepto de Cambio Organizacional	37
2.2.3.2. Tipo de Cambio organizacional	38
2.2.3.3 Dimensiones del Cambio Organizacional	39
2.2.3.4 Gestión del Cambio Organizacional	40
2.2.4 Incidencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores	40
2.2.4.1 Factores que inciden en el desempeño laboral	41
2.2.4.2 Incidencia de la estructura laboral en el desempeño	43
2.2.4.3 Incidencia del ambiente laboral en el desempeño	45

2.2.4.4 Estrategias para mejorar el desempeño laboral	47
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Enfoque, Diseño y tipo de investigación	50
3.1.1 Enfoque de la investigación	50
3.1.2. Diseño de la investigación	50
3.1.3. Tipos de investigación	50
3.2 Técnicas e Instrumentos	51
3.3 Población y Muestra	51
3.4 Validez y Confiabilidad	52
3.5 Procedimientos de Recolección de Datos	53
3.6 Procedimientos de Análisis de Datos	53
<b>CAPITULO IV. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	
4.1 Presentación de resultados de la entrevista a la gerencia de Recursos Humanos	55
4.2 Presentación de los resultados del cuestionario a los colaboradores de una oficina en Santiago de una entidad financiera, año 2020-2021.	56
4.3 Discusión de los resultados	92
<b>CONCLUSIONES</b>	98
<b>RECOMENDACIONES</b>	102
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA</b>	104
<b>ANEXOS</b>	107

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene el objetivo general de: analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una oficina en Santiago de una entidad financiera durante la pandemia de covid-19, año 2020-2021. Dentro de los objetivos específicos se encuentran: determinar el tipo de clima organizacional que existe en una oficina en Santiago de una entidad financiera. Describir el nivel de desempeño de los colaboradores de una oficina en Santiago de una entidad financiera. Determinar los cambios organizacionales realizados durante la pandemia que afectaron el clima y el desempeño de los colaboradores de una oficina en Santiago de una entidad financiera. Determinar cómo incide el clima laboral en el desempeño de los colaboradores de una oficina en Santiago de una entidad financiera. La investigación tiene un diseño no experimental, es de campo, documental y descriptiva. Se utilizó el método deductivo. Para la recolección de los datos se emplearon la técnica de la encuesta y la entrevista. Se concluye que las estrategias implementadas en la empresa han logrado un impacto positivo en el desempeño de los colaboradores, ya que se tiene presente que un buen clima organizacional no sólo beneficia al colaborador, sino a toda la organización.

**Palabras Claves:** clima organizacional, desempeño laboral, colaboradores, entidad financiera, pandemia de covid-19.

## CONCLUSIONES

Después de haber analizado cuidadosamente los datos obtenidos de los diferentes cuestionarios aplicados a los encuestados, se concluye lo siguiente:

Objetivo específico No. 1. Determinar el tipo de clima organizacional que existe en una oficina en Santiago de una entidad financiera.

Los resultados tanto de la entrevista a la Gerente de Recursos Humanos, como el cuestionario a los colaboradores permitieron determinar que actualmente en la empresa no existe un clima organizacional definido, ya que en ocasiones se observan rasgos del clima cerrado, donde las decisiones se toman en la parte superior.

En este tipo de entorno, la dirección debe responder a las necesidades sociales de los empleados, pero dando la impresión de que trabajan en un entorno estable y estructurado. Así mismo, se vislumbran elementos del clima abierto, ya que existe una comunicación abierta, los castigos se utilizan con poca frecuencia para motivar a los empleados, percibe un entorno dinámico y la gestión se basa en las metas a alcanzar.

Objetivo específico No .2. Describir el nivel de desempeño de los colaboradores de una oficina en Santiago de una entidad financiera.

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los colaboradores muestran un nivel de desempeño aceptable, ya que se da cumplimiento de expectativas trazadas en la empresa, se ajustan al horario laboral establecido y con mucha frecuencia mantienen una apariencia personal e higiene adecuada. Así mismo, siempre toman decisiones acertadas en las labores que realizan, casi siempre se cumple con las normas y políticas trazadas por la gerencia y siempre posee los conocimientos técnicos necesarios para la realización de sus labores.

Al pedirle que describa el nivel de desempeño de los colaboradores del Institución, la Gerente dice que muestran un nivel alto de desempeño, considerándolo como eficiente, ya que la organización se enfoca en prepararlos.

Es importante destacar que en cuanto al desempeño de los colaboradores se percibe que los mismos ya que no se percibe el trabajo en equipo en algunas ocasiones.

Objetivo específico No .3. Determinar los cambios organizacionales realizados durante la pandemia afectaron el clima y el desempeño de los colaboradores de una oficina en Santiago de una entidad financiera.

Respecto a las estrategias que fueron implementadas en la pandemia y que afectaron el clima y el desempeño de los empleados, los colaboradores señalan con mayores puntajes: el cambio de horario y la rotación de personal.

En cuanto a los cambios de procesos que fueron implementados afectaron el clima y el desempeño de los colaboradores durante la pandemia de COVID-19, los colaboradores identifican que los principales fueron: nuevo flujo de trabajo y nuevos procesos y servicios. Los colaboradores acentúan la adecuación de las áreas de trabajo, la reducción de recursos humanos y el establecimiento de horarios rotativos, entre los principales cambios de estructura que fueron implementados afectaron el clima y el desempeño de los colaboradores durante la pandemia de COVID-19.

El clima y el desempeño de la entidad fueron afectados pues se volvió tenso el ambiente por la incertidumbre y por la forma de comunicación que tenían los supervisores con el personal a cargo y a esto se agregó que solo se hacían solicitudes para que se realizaran las tareas y actividades del trabajo dejando de lado los anuncios de interés para los colaboradores como noticias positivas y alentadoras, ser más empáticos con dicho equipo y les falto aplaudir los logros de cada uno de ellos,

Objetivo específico No .4. Determinar cómo incide el clima laboral en el desempeño de los colaboradores de una oficina en Santiago de una entidad financiera.

Se ha determinado que la manera en que incide el clima laboral en el desempeño de los colaboradores es mediante los siguientes aspectos: motivación, comunicación, responsabilidad, liderazgo, organización e identidad. Los colaboradores señalan que los principales factores inciden en el ambiente laboral, son: Relaciones humanas, Logro de

las metas y Prestación de servicios. De su lado, la Gerente al cuestionarle sobre cómo incide el clima laboral en el desempeño de los colaboradores, expresa que incide en el desarrollo de la empresa y de los colaboradores.

Es de interés resaltar que sin importar el tipo de organización que sea se debe de tratar que el clima o ambiente en donde los colaboradores se desarrollen sea agradable pues esto influye de manera positiva en la realización de sus actividades y por ende en el desempeño de estos, la comunicación clara, tanto en los niveles administrativos como el de los supervisores y subordinados, ya que esto facilita la realización de las actividades para el logro de una productividad máxima.

Tener líderes que impulsen y motiven a los empleados hace falta en este tipo de institución, se deben de premiar los logros para con esto fomentar el buen desempeño de los mismos.

Respecto al objetivo general: Analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una oficina en Santiago de una entidad financiera durante la pandemia de covid-19, año 2020-2021. Se ha determinado que a pesar de los estragos causados por la pandemia de covid-19, las estrategias implementadas en la empresa han logrado un impacto positivo en el desempeño de los colaboradores, ya que se tiene presente que un buen clima organizacional no sólo beneficia al colaborador, sino a toda la organización, ya que si se procura una buena relación entre empresa y capital humano, los trabajadores se sienten más comprometidos con los objetivos organizacionales, generando mayor productividad.

El buen clima laboral debe de ser constante y optimo donde se fomenten elementos como comunicación, compensaciones, organización, compromiso y además se capacite al personal de manera constante y donde también se realicen actividades, se promueva integración de todos los miembros y por ultimo medir de manera constante el clima y el desempeño para poder hacer ajustes y lograr los objetivos pautados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro, M. (2012). Administración de personal Tlalnepantla, C.P., México: Red tercer milenio S.C.

Arias Galicia, Fernando (1990). *Administración de Recursos Humanos*, México. Ed. Trillas.

Arias Galicia, F. Y Heredia Espinosa, V. (2004). “*Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*” 3ª. Ed. México. Trillas.

Arias, M. (2014) “*Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral*”,

Arnau, J., & Balluerka, N. (2001). *La psicología como ciencia: principales cambios paradigmáticos y metodológicos*. México: EREIN.

Atalaya Pisco, M. (2001). *Satisfacción laboral y productividad*. Revista de Psicología. Año III N° 5 Septiembre.

Chiavenato, Idalberto (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F. (México) Editorial Mc. Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F. (México) Editorial Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Davis, Keith y Newstrom, John W. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw Hill, Undécima Edición.

Dessler, G. (2011). *Administración de Personal*. Editorial Pearson, Prentice Hall. Sexta Edición.

Farole, T., & Akinci, G. (Eds.). (2011). *Special Economic Zones: Progress, Emerging Challenges, and Future Directions*. World Bank Publications. Consultado 1 de Diciembre de 2018.

García. (2006). *Incidencia de la motivación en la rotación de los colaboradores de la Empresa Cervecería Vegana, Provincia La Vega, año 2005-2006*. Santiago de los Caballeros: UAPA.

García A. & Rubén, E.N. (2008). *Capital Humano de las Organizaciones*. (Vol.1). España.

Hernández, F. (2001). *Investigación documental y comunicación científica*. Santo Domingo: Búho.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista, L. (2003) *Metodología de la Investigación*. México, McGraw-Hill.

Hoyos Botero, C. (2000). *Un modelo para investigación documental: guía teórico-práctica sobre construcción de Estados del Arte con importantes reflexiones sobre la investigación*. Medellín: Señal Editora.

Huamán, L. (2005) Los lineamientos de política nacional para el desarrollo de los recursos humanos de salud. Ministerio de Salud. Dirección General de Políticas, Regulación y Gestión del Desarrollo de los Recursos Humanos. Lima.

Ibáñez, M. (2005). *Administración de Recursos humanos en la empresa*. Perú: San Marcos.

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9va ed.). México: Pearson educación.

Muller, J (2000). *Capacitación de los recursos humanos: clave para mejorar la productividad*. Santo Domingo: PUCMM.

Pérez, J. (2010). *Implementación de un sistema de gestión administrativa motivacional para centros educativos*. Santiago de los Caballeros: UTESA.

Pérez, M., Rodríguez, N. y Durán, O. (1987), “*Calidad de las Anotaciones de Enfermería en dos Áreas del Hospital Regional Universitario Licenciado José María Cabal y Báez*”, Santo Domingo: PUCMM.

Porret Gelabert, M. (2006). *Gestión de Personas. Manual Para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, F. (2006), *La satisfacción laboral de los colaboradores del departamento de envasado de la empresa Cervecería Vegana, S. A., 2005*, Santiago de los Caballeros: UAPA.

Rodríguez y Pichardo (2009), *Influencia de los procesos internos en la rotación en las Organizaciones*, Santiago de los Caballeros: (CURSA-UASD).

Ruzafa, A. López, H. (2008), *Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería españoles que trabajan en hospitales ingleses*, Revista española Gaceta Sanitaria,

Stoner, J, Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Waynee Mondy R. y Robert M Noe. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta edición.

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar a texto completo esta tesis [solicite en este formulario \(https://forms.gle/vx5iLzv1pAMyN3d59 como hipervínculo\)](https://forms.gle/vx5iLzv1pAMyN3d59) o dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana  
809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana.  
Tel.: 809-483-0100, ext. 245. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.  
809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)