UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA

KATERIN YARILY MORALES SANDOVAL

Guatemala, septiembre 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA

BASE NORMATIVA QUE SUSTENTA EL INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES APROBADO POR JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, EL 15 DE OCTUBRE DE 2015, SEGÚN NUMERAL 7.8 PUNTO SÉPTIMO DEL ACTA NO. 26-2015 Y RATIFICADO POR EL CONSEJO DIRECTIVO DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEGÚN PUNTO 4.2, SUBINCISOS 4.2.1 Y 4.2.2 DEL ACTA 14-2018 DE FECHA 14 DE AGOSTO DE 2018.

ASESOR: M. A. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTOR: KATERIN YARILY MORALES SANDOVAL

Guatemala, septiembre 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Noemí Clarivel Carrillo

Evaluador: Msc. Karla Krings

Evaluador: Msc. Evelyn Cardona

ACTA/EP No. 2018

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-005-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 20 de Septiembre de 2020, a las **12:00 - 12:30**horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Katerin Yarily Morales Sandoval,**carné No.**200920995** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018----------

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Clima organizacional de una institución bancaria de la república de Guatemala, diseño e implementación de un plan de mejora**dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO**con una nota promedio de **71** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientesrecomendaciones:

Realizar correcciones de contenido de tema y elementos metodológicos anotadas en los documentos de Trabajo Profesional de Graduación, devueltos por cada miembro de la terna evaluadora.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinte días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Msc. Karla Krings
Evaluador

Msc. Noemi Carrillo
Coordinador

Msc. Evelyn Cardona
Evaluador

Lcda. Katerin Yarily Morales Sandoval

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Katerin Yarily Morales Sandoval,** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 25 de septiembre de 2020.

(f) _____

Msc. Noemi Carrillo Arroyo
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida, sabiduría y fortaleza, por iluminar mi camino, llenarme de bendiciones y ayudarme a ser mejor cada día.

A mis padres, por ser el motor de mi vida, por su esfuerzo, paciencia, perseverancia e infundir en mí el deseo de superación, por su ejemplo y sus ganas de salir adelante, pero sobre todo por su amor incondicional.

A mis hermanas, quienes han compartido conmigo todas las fases de este trayecto, por caminar conmigo y ser luz en los momentos de oscuridad.

A mi novio porque desde el inicio estuvo presente, por motivarme y alentarme a seguir adelante.

A mis amigos, porque me han demostrado el verdadero significado de la amistad, por sus consejos, compañía y apoyo, por compartir este mismo sueño y enseñarme el valor de la unidad.

A mis asesores, por compartir sus conocimientos, orientarme y apoyarme para estar cada vez más cerca de la meta.

TABLA DE CONTENIDO

Página

Resumen i
Introducción ii
1. Antecedentes 2
1.1. Antecedentes históricos 2
1.2. Antecedentes de estudios 3
2. Marco teórico 7
2.1. Clima organizacional 7
2.2. Importancia del clima organizacional 9
2.3. Factores e influencia del clima laboral 10
2.4. Evaluación de clima laboral 11
2.5. Parámetros de evaluación 15
3. Metodología 17
3.1. Planteamiento del problema 17
3.2. Objetivos 19
3.2.1. Objetivo general 19
3.2.2. Objetivos específicos 19
3.3. Fases de la metodología 20
3.3.1. Fase de análisis 20
3.3.2. Fase de diseño 21
3.3.3. Fase de implementación 21
3.3.4. Fase de evaluación 21
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos 21
3.4.1. Técnicas 22
3.4.1.1. Técnica de investigación documental 22
3.4.2. Instrumentos 22
3.4.2.1. Diagrama Ishikawa 22
3.4.2.2. Mejores prácticas a nivel Centroamérica 24
4. Discusión de resultados 25
4.1. Presentación y análisis de resultados 25
4.1.1. Fase de análisis 25

4.1.2. Fase de diseño 36
4.1.3. Fase de implementación 38
4.1.4. Fase de evaluación 39
4.2. Discusión de resultados 40
Conclusiones 45
Recomendaciones 46
Bibliografía 47
E-grafía 48
Anexos 51
1. Formato diagrama Ishikawa 51
2. Formato plan de acción 52
3. Formato evaluación de actividades 53
4. Propuesta plan de mejora 55
Índice de tablas 70
Índice de figuras 70

Resumen

En las áreas de la institución bancaria de la República de Guatemala, la estructura organizacional, comunicación, políticas y procedimientos, tienen incidencia en la forma en que los colaboradores de la institución perciben el clima organizacional. Esta percepción puede variar aun cuando todas las áreas tienen las mismas características administrativas y estructurales. Asimismo, las instalaciones, edad, antigüedad, pueden ser también factores determinantes.

Por lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo diseñar e implementar un plan de mejora del clima organizacional, partiendo de los resultados de la medición de clima. El plan está orientado a mejorar las condiciones laborales que viven los colaboradores y con ello contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo se divide en 4 fases: análisis, diseño, implementación y evaluación, las cuales buscan el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para el análisis del clima organizacional se presentan resultados históricos otorgados por la institución bancaria, permitiendo identificar en forma general que se cuenta con un adecuado clima organizacional, puesto que la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral ha aumentado a través de los años, sin embargo, existen oportunidades de mejora en cada una de las dimensiones, siendo las más bajas respeto e imparcialidad; partiendo de este análisis se ha elaborado el plan de acción. El plan incluye acciones que implican un alto nivel de participación e involucramiento de los líderes y el equipo, de manera que se promueva una cultura de inclusión de talento y agentes de cambio. El nivel de compromiso compartido entre los líderes y el área de Recursos Humanos es un factor crítico para el éxito de la implementación y resultados de la propuesta.

Introducción

En la actualidad, el cumplimiento de los objetivos de una organización inmersa en el mundo globalizado requiere de adaptarse al cambio y desarrollar sinergia entre todos los subsistemas de Recursos Humanos y elementos que la integran para así poder garantizar una optimización de los esfuerzos realizados. Por ello, cuando se presenta diferencia entre la estrategia y el principal recurso organizacional, más conocido hoy en día como talento humano, se pierde la oportunidad de generar beneficios múltiples entre los cuales destacan: el logro de los objetivos planteados, la satisfacción laboral, entre otros.

Existen muchas organizaciones que, por enfocarse en otros asuntos considerados de mayor relevancia, no toman en cuenta al ambiente laboral dentro de sus principales prioridades. Con frecuencia vemos que están orientadas a la operación diaria, así como en actividades que aseguren su estabilidad económica. Sin embargo, es fundamental conocer el impacto que puede tener el ambiente laboral en la estrategia de las organizaciones y sus resultados de negocio. Asimismo, es importante considerar la gestión de desempeño laboral como uno de los factores determinantes para el logro de las metas y objetivos trazados, de manera que esta resulte apropiada y corresponda a las necesidades de la organización.

Con esta premisa se plantea el presente trabajo pues se pretende identificar factores que permitan implementar acciones orientadas a mejorar el desarrollo de la organización y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan una agradable labor diaria y productiva logrando una mayor eficiencia y productividad de la empresa, a partir de una medición de clima organizacional.

Este trabajo contiene cuatro capítulos que se desarrollan de la siguiente manera: En el Capítulo 1, se presentan los antecedentes de la institución objeto de estudio, así como trabajos que ayudaron a justificar y confirmar la importancia medir el clima organizacional y de tomar acciones pertinentes para su mejora.

El Capítulo 2 está compuesto por toda la teoría que sustenta el trabajo, en él se abordan temas relacionados al clima organizacional, su definición, importancia, factores y parámetros de evaluación.

En el Capítulo 3 se desarrolla la metodología, partiendo del planteamiento del problema, definición de objetivos, tanto general, como específicos y el proceso de implementación del trabajo profesional con sus respectivas fases: análisis, diseño, implementación y evaluación.

Y en el último apartado, Capítulo 4, se presentan los resultados alcanzados a raíz de este trabajo, asimismo, se da a conocer el plan de mejora con las acciones estratégicas que ayudarán al fortalecimiento del clima organizacional en la institución.

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes históricos

El sistema financiero de un país comprende el conjunto de instituciones públicas y privadas que participan en el proceso de intermediación financiera. Dentro de los aspectos generales relacionados con este sistema, se considera que su función principal es contribuir con el logro de los objetivos de estabilización y crecimiento económico de un país. Al mismo tiempo, se le atribuyen ciertas funciones específicas como la creación, intercambio, transferencia y distribución de activos y pasivos financieros. Por esta razón, resulta conveniente conocer su evolución y desarrollo económico.

El sistema financiero de Guatemala tiene dos segmentos: El sector financiero formal (regulado) e informal (no regulado). El primero, conformado por instituciones cuya autorización es de carácter estatal y que están sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Bancos, órgano facultado para tal fin. Este sector abarca un sistema bancario y uno no bancario. El sistema financiero bancario incluye a los bancos comerciales y a las sociedades financieras, estas últimas, definidas por ley como instituciones especializadas en operaciones de banca de inversión (no captan depósitos y sus operaciones activas son de largo plazo). Por su parte, el no bancario se rige por leyes específicas y está conformado por los almacenes generales de depósito, compañías de seguros, compañías de fianzas, casas de cambio; además, por el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) y el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA).

Desde una perspectiva sectorial, el funcionamiento del sistema financiero presenta un número relativamente elevado de entidades y sucursales con relación al inicio del periodo. De acuerdo con información publicada por la Superintendencia de Bancos en abril de 2020, los grupos financieros autorizados para operar legalmente en Guatemala son 10.

Con visión, iniciativa y el firme compromiso de contribuir al desarrollo económico del país Ignacio Fierro, empresario español, de la mano de un grupo de empresarios guatemaltecos, funda un 12 de julio de 1976 la institución bancaria, ubicando las Oficinas Centrales en el Centro Histórico de la ciudad capital de Guatemala. A inicios del segundo milenio, la institución consolida su modelo de atención de servicio y asesoría al cliente, implementa una nueva plataforma con tecnología de punta que permitiría operar todas las transacciones financieras en tiempo real, de forma ágil, segura y eficiente, desde cualquier lugar; mejora sus productos y desarrolla nuevas funcionalidades que le permiten mantener un crecimiento sostenido con una oferta de valor atractiva hacia sus clientes.

En el año 2012, lanza al mercado su nueva imagen y nombre comercial, buscando transmitir todo aquello en lo que ya se había convertido: Un banco con excelencia en servicio, cercano, innovador y que ponía a la disposición de sus clientes, productos y servicios con tecnología de última generación.

Con la visión de ser un banco digital, líder en servicio e innovación y la experiencia de más de 40 años, hoy la institución cuenta con una red de centros de negocios a nivel nacional que dan soporte a las soluciones financieras que ofrece a cada uno de sus clientes de forma integral.

1.2. Antecedentes de estudios

Existen estudios realizados sobre la importancia de evaluar y mejorar el clima organizacional, dentro de los cuales resaltan:

Anaya y Paredes (2015) elaboraron la tesis “Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión de talento humano”, para optar al grado de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico de Perú. El estudio está enfocado en el área de Ventas Corporativas de una empresa del sector de cosméticos que considera el clima organizacional como factor clave en su desarrollo y requiere un diagnóstico y propuesta de mejora, tomando como información

inicial los resultados de una encuesta de clima efectuada por GPTW que determina cinco áreas de oportunidad. El análisis realizado y la posterior propuesta de mejora, toma en cuenta las opiniones y juicio de expertos realizada a través de entrevistas con base a metodología de insights. Concluyen que el nivel de compromiso compartido entre los líderes de Ventas Corporativas y el Área de Recursos Humanos es un factor crítico para el éxito de la implementación y resultados de la propuesta. Dentro de las recomendaciones se encuentra el realizar una medición de clima en Ventas Corporativas, luego de implementar el plan para determinar nuevas brechas y asegurar la continuidad del programa.

Racines (2016) realizó la tesis “Análisis e influencia del clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral y propuesta de mejora para las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo a nivel nacional”, previo a optar al grado de Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, planteando la siguiente interrogante: ¿Cómo afecta el clima organizacional en el nivel de satisfacción de las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo a nivel nacional?, con el objetivo de determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral y elaborar una propuesta de mejora para lograr incrementar el desempeño laboral y disminuir el índice de rotación de la institución. El estudio corresponde a una investigación de tipo correlacional, combina procesos cualitativos y cuantitativos, con una muestra de 211 personas encuestadas. Concluyó que el clima organizacional sí influye en la satisfacción laboral y derivado de su importancia desarrolló un plan de mejoramiento que permita fortalecer las dimensiones con menor nivel de satisfacción. Recomienda la implementación del plan de mejora y realizar mediciones de forma periódica con el fin de mantener un ambiente adecuado dentro de la institución.

Ruiz y Alarcón (2016) elaboraron la tesis “Diagnóstico del clima laboral de una institución financiera y elaboración de una propuesta de mejora para los puntos identificados. Caso de estudio: Banco Solidario" para optar al grado de Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador, cuya problemática era diagnosticar el clima laboral de Banco Solidario S. A. con el

objetivo de elaborar una propuesta de mejora que permita incrementar el nivel de compromiso e identificación con la empresa que tienen sus colaboradores, a través de una investigación de tipo descriptiva, no experimental. Concluyeron que el estudio ha permitido conocer la importancia de trabajar en programas institucionales innovadores que permitan mejorar los resultados obtenidos en las ocho dimensiones de clima laboral evaluadas, además permitió conocer que los colaboradores del Banco perciben que debe trabajarse, con mayor énfasis, en mejorar el equilibrio de su vida familiar – laboral y dentro de las recomendaciones ejecutar los programas sugeridos por fases, iniciando por las dimensiones con focos críticos positivos y negativos dentro de sus resultados.

Pacheco (2017) en su tesis “Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las pymes hoteleras de Riobamba” para optar al grado de Doctor en Gestión de Empresas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, cuya problemática era identificar si existe influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de las pymes hoteleras de Riobamba, a través de una investigación con diseño no experimental y transversal, un estudio descriptivo correlacional, con el objetivo de diseñar un modelo de clima organizacional. Concluyó que el clima organizacional sí influye en el desempeño laboral, por lo que recomienda socializar a los gerentes y administradores de las pymes hoteleras de Riobamba y los actores del sector alojamiento, respecto a la influencia positiva del clima en el desempeño laboral de los colaboradores, para que presten mayor atención al clima organizacional y con ello asegurar un mejor desempeño, aprovechando las dimensiones que se identificaron en el estudio, como una herramienta estratégica de gestión.

Meza (2018) realizó una investigación de tipo empírico, cuantitativa y transversal llamada “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas”, para optar al grado de Maestra en Administración de la Universidad de Morelos de México, en la cual buscaba determinar si existía relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista, Chiapas, en el año 2016. En el estudio incluyó a 100 colaboradores de la Universidad Linda Vista, Chiapas, utilizando dos instrumentos de

medición que fueron validados en investigaciones previas. El proceso estadístico se elaboró aplicando diversas técnicas descriptivas y procedimientos de estadística inferencial como la r de Pearson. Concluyó que existe una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (r =. 569, p=.000), lo que permite inferir que, cuanto mejor sea el clima organizacional de la Universidad Linda Vista, los empleados tendrán un mejor desempeño laboral. Dentro de sus recomendaciones están: que se considere un estudio de clima y su evaluación periódica, asimismo, que se realicen actividades que favorezcan la identidad y compromiso de los colaboradores.

2. Marco teórico

2.1. Clima organizacional

De acuerdo con la literatura revisada sobre clima organizacional, se ha venido desarrollando una serie de definiciones sobre este tema, que ha sido analizado hace varias décadas atrás y ha adquirido gran relevancia con los años en las organizaciones que se encuentran en proceso continuo de gestionar nuevas prácticas, con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y a la vez aumentar la productividad de los trabajadores. El interés por conocer el clima organizacional y las implicaciones que tendría en la organización está basado en la importancia del papel que juegan las personas que integran las empresas, sobre sus modos de hacer, sentir, pensar y, por ende, en el modo en que la organización vive y se desarrolla. Es interesante conocer las definiciones de autores a lo largo de estos años, dentro de las que destacan, según criterio personal, las siguientes:

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Según Litwin & Stringer (1968 citado en García Solarte, 2009) el clima organizacional se define como: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”. Por tanto, evidenciamos que el estado del clima influye en el comportamiento de los colaboradores. Asimismo, ellos añaden que, el clima organizacional es la forma en que los colaboradores interactúan socialmente influenciados por la cultura interna.

Reichers y Schneider (1990) afirman: “El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”.

Chiavenato (1990) plantea que “El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes”. Es evidente que los factores organizacionales tienen un impacto significativo en el clima laboral, ya que están inmersos en el desarrollo y actuación diaria, no se pueden ver de forma aislada porque forman parte del entorno. La importancia que tiene el estudiar estas variables internas es el efecto que tienen sobre la productividad.

El clima organizacional se define como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el jefe puede tener con sus dirigidos, la relación entre los colaboradores de la empresa y también con clientes y proveedores, todos estos factores en conjunto conforman el clima organizacional. El buen manejo de este factor puede ser relevante para un eficiente desempeño de la empresa en conjunto, lo contrario siempre será un factor negativo. (Alles, 2011).

En la actualidad las empresas se esfuerzan por satisfacer las expectativas y necesidades profesionales y organizacionales de sus colaboradores, así como en el logro de un clima organizacional que permita altos niveles de desempeño para la consecución de los objetivos estratégicos.

Domínguez, Ramírez y García (2013) indican que el clima organizacional se fundamenta en las percepciones individuales, frecuentemente se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos característicos de la vida en la organización, se refiere a las situaciones actuales que se viven dentro de la empresa y los vínculos entre los grupos de trabajo, los colaboradores y el desempeño laboral. A manera de resumen, el clima organizacional es entonces el conjunto de percepciones

globales que los individuos tienen de su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. De forma complementaria, se puede mencionar que el clima organizacional es el efecto subjetivo entorno a las actividades, creencias y valores que los colaboradores perciben y que a su vez influye en los comportamientos y motivación de las personas.

2.2. Importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional radica en conocer si está siendo positivo para la empresa y el colaborador o está afectando el rendimiento de ambos, por esto es necesario conocer si en el interior existe un ambiente cómodo, satisfacción laboral, cumplimiento de horarios y tareas y una mejora de la productividad. De acuerdo con varios enfoques de gestión estratégica de Recursos Humanos que incluyen al clima organizacional dentro de sus componentes, se dice que cuando existe un adecuado clima, la productividad, el desempeño, la motivación y varios aspectos más se encuentran en el nivel apropiado, esto hace que las empresas logren el desarrollo que desean. Las organizaciones en las que los colaboradores trabajan a gusto y tienen menos conflictos laborales son las que obtienen mejores resultados, en algunos casos hasta un 30% pueden crecer los beneficios (Silva, Santos, Rodríguez, & Rojo, 2008).

Las organizaciones que poseen un adecuado ambiente laboral reciben muchas más solicitudes de empleo que otras empresas, pueden elegir mejor a sus colaboradores y hay menos absentismo laboral debido a que los trabajadores se encuentran más comprometidos con la institución gracias al buen entorno que posee la organización.

La medición oportuna y gestión correcta del clima organizacional está marcando la diferencia entre las empresas líderes que manejan de forma técnica su gestión de talento humano y aquellas que le restan importancia y descuidan a sus colaboradores, siendo la consecuencia la pérdida de motivación y productividad. Cabe mencionar también, derivado de la situación actual, la importancia de mantener colaboradores felices y motivados, aún en entornos inciertos, debe prevalecer la confianza y cercanía entre líder

y colaborador para hacer esa mancuerna que permita lograr los objetivos propuestos, con una dinámica diferente, pero con la certeza que se tiene el respaldo y apoyo del líder.

2.3. Factores e influencia del clima laboral

El surgimiento sobre la percepción del clima laboral depende de la interacción de varios factores, los mismos que ocasionan que el clima sea interpretado de una u otra manera. Para explicar los factores que interactúan para producir el clima y la forma en cómo sucede, Furnham (2001) los categoriza en:

- Fuerzas externas: económicas, mercado, políticas, sociales, tecnológicas.
- Historia organizacional: la cultura, los valores y los modelos de comportamiento de la organización.
- Administración: la estructura organizacional y los modelos de liderazgo.

Como se puede observar con dicha aportación, el clima laboral llega a producirse por el resultado que se genera con la interacción tanto de factores externos como internos que están afectando de manera directa a la organización. Además, el mismo autor considera que se pueden distinguir dos tipos de influencia del clima laboral en las personas, siendo éstas:

- Influencia directa: afecta a todos o casi todos los miembros de una organización y a varias subunidades.
- Influencia interactiva: tiene efectos sobre el comportamiento de determinados miembros de la empresa y dicho efecto no es igual en otros.

Por lo anterior, el clima laboral afecta de una manera general, cuando es percibido de la misma manera por todos los integrantes de la organización y por ello, los resultados que éste produce son similares en todos. Por otro lado, tenemos la influencia del clima en un grupo particular, lo cual indica que los efectos son percibidos por un grupo específico de la organización.

2.4. Evaluación de clima laboral

Evaluar consiste en valorar la importancia o nivel de una determinada cosa, efecto, persona, entre otros. La importancia de este proceso radica en que gracias a la misma se conoce los puntos débiles y fuertes en que se encuentra el aspecto que se apreció. Por dicha razón, en el presente trabajo evaluar el clima organizacional permitirá conocer las oportunidades de mejora de la empresa para que sus colaboradores se sientan satisfechos y motivados. El objetivo de la medición del clima laboral es “analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización” (Baguer, 2009). Según Furnham (2001), manifiesta que: Hay muchas formas de evaluar el clima organizacional. La primera es categórica y trata de clasificar las organizaciones en tipos teóricos preexistentes. La segunda es dimensional e intenta clasificarlas con base en una serie preestablecida de dimensiones, de las que se cree que captan o describen cabalmente el clima organizacional. Un tercer método, menos utilizado, consiste en recopilar información documental u otras pruebas objetivas para generar un índice agregado de determinado clima organizacional. Como se puede apreciar existen diversas formas de evaluar, pero el objetivo final sea cual sea la forma en que se evalué es el de mejorar, pues se identifica los aspectos en los que existe falencias, se modifica y con ello se consigue su mejoramiento.

Algo importante que deben tener en cuenta los investigadores que quieran hacer mediciones de clima organizacional, es que las variables que incluyan en sus instrumentos tienen que corresponder con las necesidades de la realidad a investigar y con las características de las personas a estudiar para garantizar mayor precisión en la delimitación del clima organizacional.

La medición del clima organizacional tiene como principal objetivo conocer la percepción de los colaboradores con relación al ambiente laboral.

Específicamente en las dimensiones que elija el investigador, de tal modo que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia.

Entre los cuestionarios más utilizados se encuentran:

- Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional
- Cuestionario Pritchard & Karasick
- Cuestionario Bowers & Taylor
- Modelo Korn Ferry Hay Group

Cada uno de los instrumentos evalúa distintas dimensiones, de ahí radica la importancia de definir inicialmente qué es lo que queremos medir y el objetivo.

Likert (1997 citado en Sandoval Caraveo, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 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.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.

Pritchard & Karasick (1997 citado en Sandoval Caraveo, 2004) desarrollaron un instrumento de medida de clima compuesto por once dimensiones:

- Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

- Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers & Taylor (1997 citado en Sandoval Caraveo, 2004) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

- Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura de la dirección frente a los nuevos recursos o equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

El modelo de Korn Ferry Hay Group está compuesto por una matriz de cuatro cuadrantes llamada matriz de Efectividad, la cual permite identificar a los colaboradores que se encuentran altamente motivados y a los que están entrando a una curva de frustración. Este modelo busca identificar los niveles de motivación y compromiso por parte de los empleados con el fin de tomar acciones que se conviertan en cambios alineados a la estrategia del negocio.

Otra de las variables a considerar es la confidencialidad de la persona encuestada para mantener la honestidad en la respuesta, también es importante comunicar a los colaboradores acerca de los resultados que reflejan la encuesta y cuáles son los medios por los que se va a mejorar la percepción que tienen de la empresa.

2.5. Parámetros de evaluación

Los parámetros de evaluación son los puntos que se van a valorar en el proceso de medición, es decir son las bases que orientan y guían por dónde debe ir la evaluación. Un parámetro permite saber qué es lo que quiero medir y hacia dónde pretendo llegar, debido a ello establecer parámetros es de vital importancia pues son cimientos de toda evaluación. Entre los parámetros de evaluación que indica Baguer (2009) son los siguientes:

- Satisfacción en el puesto de trabajo
- Trato personal y ambiente de trabajo
- Carrera profesional y promoción
- Reconocimiento del trabajo
- Estructura adecuada de la organización
- Delegación del trabajo
- Formación
- Comunicación y grado de confianza
- Condiciones de trabajo y seguridad
- Política medioambiental de la organización
- Calidad de liderazgo
- Conciliación del trabajo con la vida familiar
- Prestaciones de tipo social
- Factores motivadores

Antes del desarrollo de cualquier evaluación, se debe cumplir con determinadas condiciones que aseguren que la valoración se lleve como se había planeado, evitando con ello que existan distorsiones o malas interpretaciones en su ejecución. Baguer (2009), menciona algunos aspectos que se debe tener en cuenta antes de medir el clima laboral, determinando que lo primordial es:

- La dirección de la organización debe estar convencida de que la medición del clima es necesaria y permite emprender un plan para mejorar.
- Los empleados deben estar convencidos de la utilidad de la medición del clima laboral y de los beneficios que proporciona, para obtener su cooperación.
- Se debe informar a los empleados los objetivos de la evaluación, cómo se va a realizar el estudio y quién lo va a ejecutar, para disminuir la tensión.

Con estas consideraciones se puede garantizar una correcta evaluación del clima, obteniendo la cooperación tanto de la parte directiva como de los empleados para dicho proceso, pues las dos partes tienen en claro los beneficios que se van a obtener gracias a esta medición.

3. Metodología

3.1. Planteamiento del problema

En la actualidad existen organizaciones que se tornan competitivas debido a su personal, por ser este el recurso más valioso que poseen, pero en determinado momento algunas dejan de ser productivas por varias causas, una de ellas y quizá la más importante es porque no se fomenta un buen clima organizacional, tal aspecto provoca que en muchas ocasiones los colaboradores tengan una baja identificación y lealtad con la empresa.

En las áreas de la institución bancaria de la República de Guatemala existen problemas al momento de trabajar en equipo, dificultades en las relaciones interpersonales, desconfianza, entre otros. Estas conductas y acciones surgen debido a que los colaboradores no se desenvuelven en un ambiente agradable; lo que provoca insatisfacción y probablemente un desempeño deficiente. La estructura organizacional, comunicación, políticas y procedimientos, tienen incidencia en la forma en que los colaboradores de la institución perciben el clima organizacional. Esta percepción puede variar aun cuando todas las áreas tienen las mismas características administrativas y estructurales. Asimismo, las instalaciones, edad, antigüedad, pueden ser también factores determinantes.

Derivado de lo anterior, conocer y comprender la forma como los colaboradores perciben su realidad laboral, a través de un análisis apropiado que identifique aquellas áreas de oportunidad, constituye una herramienta esencial para efectuar intervenciones adecuadas y necesarias, tanto a nivel de diseño o rediseño de estructura organizacional, planificación estratégica, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación, mejora de procesos y sistemas de retribución, etcétera, de tal manera que se pueda elaborar un plan de acción que conduzca a un mayor bienestar y productividad.

Por lo anterior, surge la pregunta:
¿Es necesaria la implementación de un plan de acción para mejorar el clima organizacional de la institución bancaria de la república de Guatemala?

El planteamiento realizado pone de manifiesto la importancia del presente trabajo ya que a través del análisis de los resultados de la medición realizada por la institución se pretende brindar herramientas a los líderes para mejorar las condiciones en que se desenvuelve el personal, considerando que el clima es un factor determinante en el desempeño.

El análisis de los resultados de clima organizacional de la institución bancaria de la República de Guatemala se realizó durante el primer semestre de 2020, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, el cual permitió diseñar un plan de mejora y su implementación.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Implementar un plan de acción para mejorar el clima organizacional de una institución bancaria de la República de Guatemala.

3.2.2. Objetivos específicos

- Analizar los resultados de la medición de clima organizacional realizada por la institución bancaria en el año 2019.
- Elaborar una propuesta de mejora con base al análisis de los resultados de clima.
- Desarrollar las actividades aprobadas por la institución bancaria, de acuerdo con el cronograma propuesto.
- Evaluar las actividades desarrolladas a través de los instrumentos definidos en el plan.

3.3. Fases de la metodología

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo se dividió en 4 fases que buscaban el cumplimiento de los objetivos propuestos, se consolidó a partir de los aportes de diferentes autores encontrados en la literatura y estudios relacionados con el tema. En la figura 1. Fases de la Metodología, se observa la secuencia de las etapas.

Figura 1. Fases de la metodología

Fuente: elaboración propia (2020)

3.3.1. Fase de análisis

En esta fase se analizaron los resultados de la medición de clima organizacional realizada por la institución en el año 2019 y se identificaron las variables a intervenir, a partir del porcentaje de aceptación de cada una de ellas, tomando como base las escalas tipo semáforo determinadas por la institución.

Con el propósito de identificar oportunidades de mejora y poder diseñar estrategias, se realizó un comparativo de la evolución del clima laboral en los últimos años, posteriormente se identificaron las causas de los factores identificados.

3.3.2. Fase de diseño

Con base al análisis de resultados y habiendo identificado las oportunidades de mejora, se utilizó el benchmarking de las prácticas que utilizan las mejores empresas, de acuerdo a la información publicada en la Revista Estrategia y Negocios (2019 y 2020), como referente de las buenas prácticas en el mejoramiento de clima organizacional, adicional a ello, se consultaron otros recursos bibliográficos.

Como resultado de la búsqueda de instrumentos que permitan formular e implementar planes de mejora en el clima organizacional, se encontró el endomarketing[1] como una herramienta para impulsar y dinamizar las organizaciones desde uno de sus actores más importantes: los colaboradores.

3.3.3. Fase de implementación

Una vez aprobado el plan por parte de la institución bancaria, se realizó una presentación del protocolo del plan de acción a las autoridades de Recursos Humanos para el desarrollo de las estrategias y actividades específicas según el cronograma establecido en cada una de ellas.

3.3.4. Fase de evaluación

Conforme al desarrollo de las actividades, se establecieron medidas de seguimiento sobre los avances del proyecto. A través del diseño y formulación de un instrumento que registra el impacto de las actividades realizadas.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

El método utilizado para el análisis de los resultados de la medición de clima realizada en 2019 por la institución bancaria fue cualitativo, buscando determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores y variables a intervenir, mediante la escala de semaforización definida por la institución.

[1] Caridad, Salazar y Castellano (2017) definen el endomarketing como la estrategia donde se debe desarrollar relaciones de calidad entre la empresa y sus empleados teniendo en cuenta como principal facilitador la comunicación y motivación.

Esta herramienta de semaforización, consiste en clasificar los resultados en tres colores, que son:

Rojo, el cual indica que debe haber un involucramiento inmediato, poniendo especial atención a estas áreas y enfocar los planes de acción en las situaciones detectadas.

Amarillo, indica que debe pasarse por una etapa de análisis para crear acciones preventivas.

Por último, ante la presencia de una clasificación verde, se recomienda solamente afinar los planes que ya se han estado trabajando.

3.4.1. Técnicas

3.4.1.1. Técnica de investigación documental

Las principales técnicas de investigación documental aplicadas en este trabajo fueron las siguientes: Revisión de documentos de la institución, libros, internet, tesis, ensayos, informes y revistas.

3.4.2. Instrumentos

3.4.2.1. Diagrama Ishikawa

A partir de la identificación de los factores que influyen en el clima organizacional, se analizaron las causas principales de las variables con menor porcentaje de satisfacción, definidas de la siguiente manera: entorno, personas, procesos y comunicación.

Entorno: está relacionado con las condiciones y el medio en el que se desarrolla el trabajo diario de los colaboradores, en él se identificaron la falta de equidad en el trato, inequidad en el pago y falta de retribuciones.

Personas: corresponde a la percepción que tienen los colaboradores frente a su trabajo y al equipo, en él se observa que existe falta de reconocimiento al trabajo realizado, falta de apoyo por parte del líder y no hay tiempo para atender asuntos personales.

Procesos: Describe las falencias presentes en el desarrollo de las actividades, entre las principales causas se encuentran: Poca capacitación, favoritismo en los ascensos y ausencia de reconocimientos especiales.

Comunicación: Corresponde a las debilidades en los medios de comunicación, en esta categoría se presentan: No se toman en cuenta las sugerencias e ideas, no hay oportunidad de ser escuchado y no existe involucramiento en las decisiones que afectan el trabajo del colaborador o su ambiente laboral.

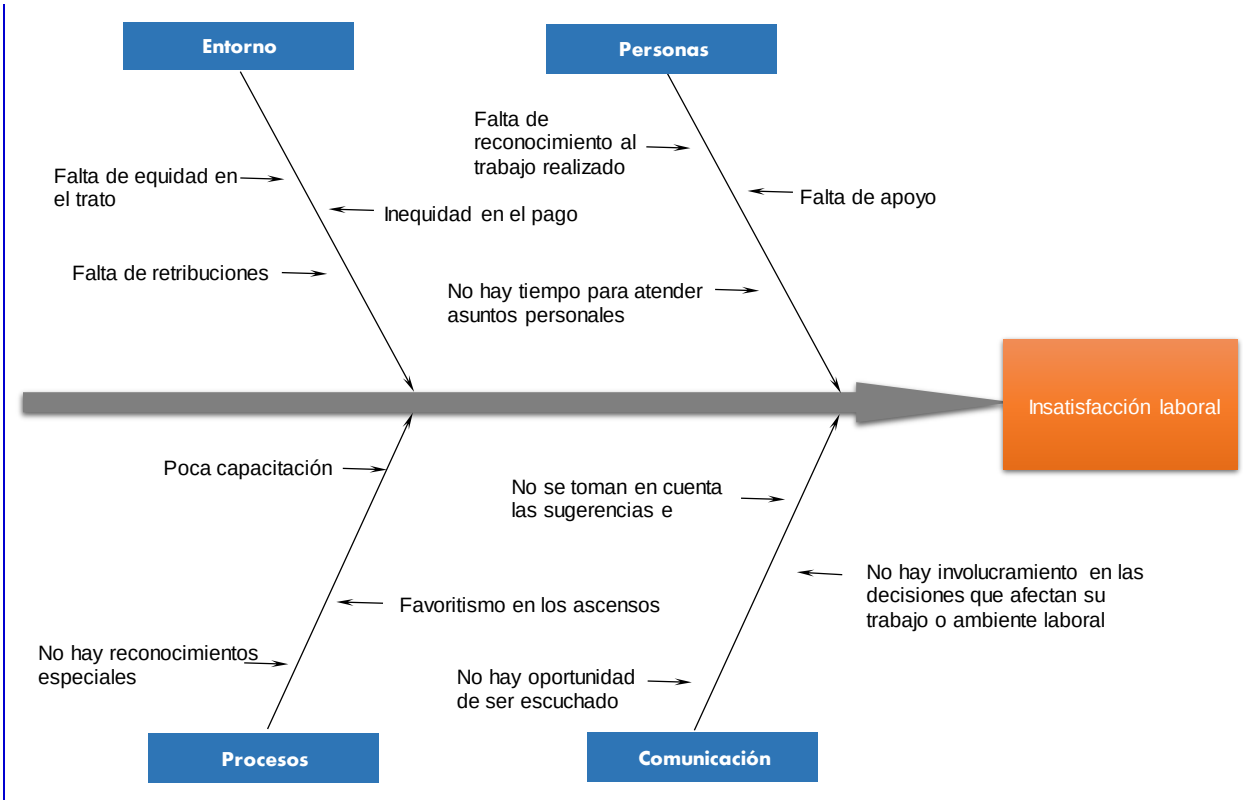


Figura 2. Diagrama Causa – Raíz

Fuente: Elaboración propia (2020)

3.4.2.2. Mejores prácticas a nivel Centroamérica

A partir de la bibliografía consultada se consolidó una tabla que muestra las mejores prácticas del mercado a nivel centroamericano:

Tabla 1

Mejores Prácticas a nivel Centroamérica

Empresa	Mejores prácticas
Grupo INS	Refuerzan los buenos liderazgos por medio de un programa llamado Soy Líder, dirigido al desarrollo continuo de los supervisores y gerentes. Consiste en una evaluación que dio como resultado proyectos en varias etapas: Programa Alto Impacto: coaching y acompañamiento al líder con un profesional a través de sesiones individuales. Posterior se cuenta con una etapa llamada Liderando la Excelencia, esta contempla todo el plan de capacitación.
Elektra	Promueven un liderazgo constructivo, dirigido por un diálogo abierto y de confianza con todos los colaboradores, permitiéndoles participar de la misión y visión organizacional, atendiendo los problemas de raíz con soluciones integrales.
Banco Azteca	La organización cuenta con varias plataformas internas de comunicación y se hace uso de la tecnología digital como portales web, mailing y una red social exclusiva para comunicar a todo el equipo las actividades que se llevan a cabo, mensajes de líderes, celebraciones, reconocimientos de colaboradores y ayuda solidaria a miembros del equipo.
Progreso	La organización promueve actividades orientadas a incentivar a todos los colaboradores para compartir ideas de mejora de los procesos, las que pasan por validaciones de los líderes y que en muchos casos se han llegado a implementar en la producción del día a día, como es el caso del programa Somos Visionarios.
Atento	Atento Compass es la brújula que les señala el norte que deben seguir en su agenda de transformación y en sus actuaciones del día a día. El programa está integrado por tres pilares: Valores, Principios de Actuación y Modelo de Liderazgo. Además, la empresa ha creado e impulsado un plan de carrera que permite a sus colaboradores desarrollarse como profesionales, está diseñado para todos los niveles, permitiéndoles participar en formación de habilidades. Entre los principales programas está el Atlas Academy, un proceso dirigido a sus agentes como primer paso de crecimiento, la Academia Atento, que es para el staff de líderes actuales y la Universidad Atento, un programa de desarrollo profesional para formar sostenible y consistentemente a los líderes y moldear una cultura de liderazgo tangible y alinearla a la estrategia de la compañía.
Procomer	Entre los mecanismos que implementa la organización para motivar el crecimiento de los colaboradores se encuentran: las reuniones 1-1 con las jefaturas inmediatas, la política de puertas abiertas, una reunión llamada Un Café con Pedro, en la cual el Gerente General invita a los funcionarios de nuevo ingreso para conversar sobre el proceso de incorporación en la empresa.
Grupo Financiero CAFSA	La empresa creó un espacio mensual llamado Desayunos Gente CAFSA, en el que participan el vicepresidente, gerente general y jefe de gestión humana, junto con cinco colaboradores. El fin del encuentro es que las personas puedan conversar con ellos directamente sobre diversos temas, sin agenda y en el marco de los valores que los rigen, como trabajo en equipo, comunicación, excelencia, innovación, proactividad, servicio al cliente y lealtad.

Fuente: Elaboración propia (2020). Información tomada de Revista Estrategia y Negocios (2019 y 2020).

4. Discusión de resultados

4.1. Presentación y análisis de resultados

4.1.1. Fase de análisis

A continuación, se presenta el análisis de los resultados proporcionados por la institución bancaria correspondientes a la medición de clima organizacional realizada en el año 2019, en la cual participó el 90% de los colaboradores, representados por el 50% de hombres y 50% mujeres, de ellos, el 4% pertenece a la generación Baby Boomers, el 27% Generación X, 52% Millenials y 17% Generación Z, tal como se muestra a continuación.

Figura 3. Porcentaje de participación global, por género y generación

Fuente: elaboración propia (2020). Nota. Información otorgada por la institución bancaria (2019).

En la Figura 4 se observan los porcentajes de participación y satisfacción, correspondientes a las mediciones realizadas del año 2012 al 2019 por la institución bancaria. La participación de los colaboradores disminuyó en un 2% respecto del año 2017 y la satisfacción incrementó 1% con relación al 2019.

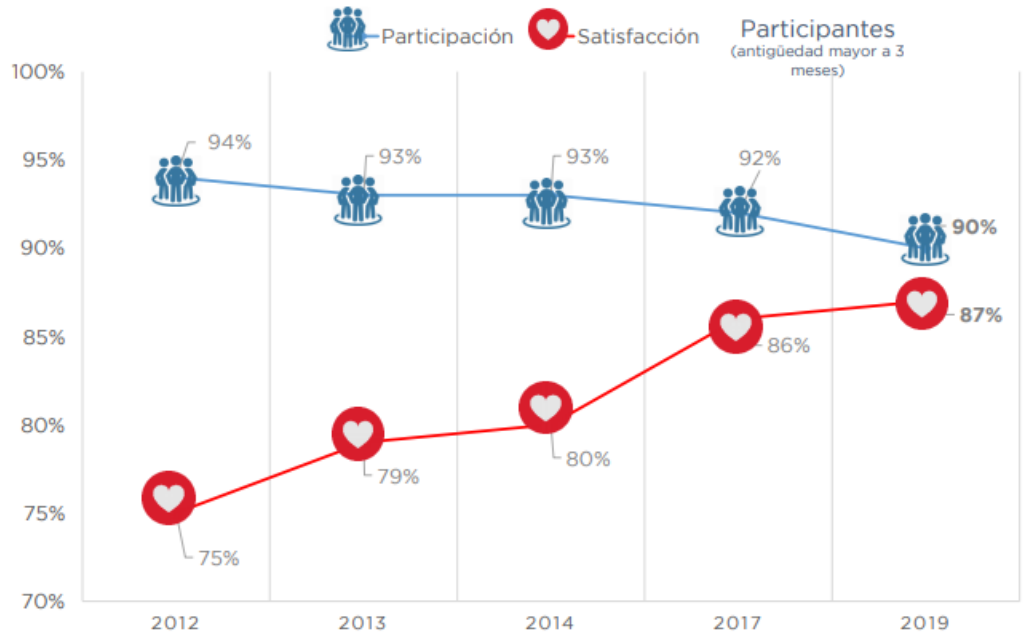


Figura 4. Histórico de participación y satisfacción año 2012 al 2019

Fuente: elaboración propia (2020). Nota. Información otorgada por la institución bancaria (2019).

Los resultados globales de clima están compuestos por el promedio de las 2 perspectivas evaluadas: empresa y área, en los cuales se puede apreciar un incremento del 12% de satisfacción comparado con el año 2012, como se muestra en la Figura 5. Asimismo, se presentan resultados históricos de las cinco dimensiones, en la Figura 6. De acuerdo a la tendencia en su valoración, se puede observar que todas las dimensiones han aumentado el porcentaje de satisfacción cada año, sin embargo, considerando los criterios de evaluación de la institución, en donde se establece que <=85% es rojo (involucramiento inmediato), =86% amarillo (acción preventiva) y >=87% verde (clima favorable), se determinó que las dimensiones imparcialidad y respeto se encuentran en rojo, ya que cuentan con un porcentaje de satisfacción del 84%; las dimensiones credibilidad, compañerismo y orgullo se encuentran por encima del 87%, es decir, con una percepción positiva.

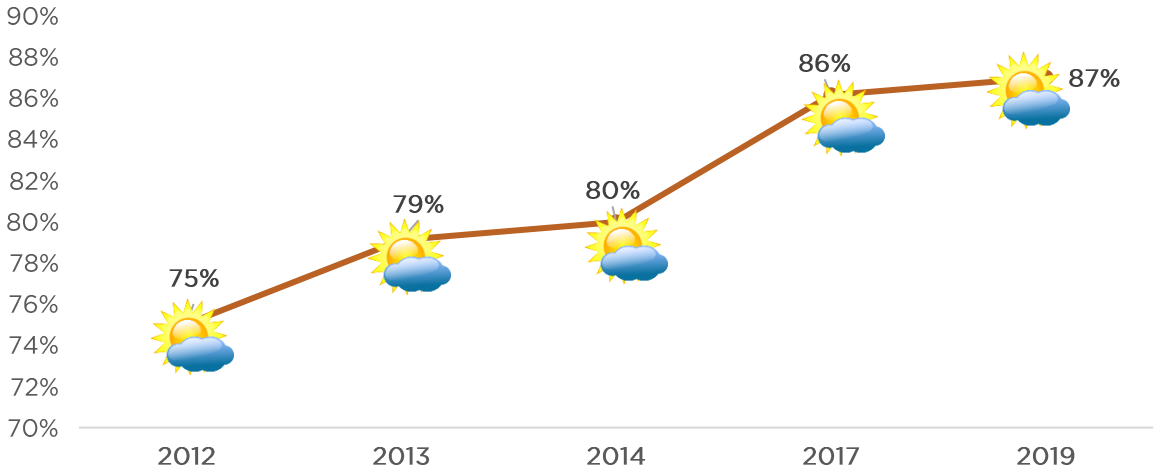


Figura 5. Histórico resultados globales clima organizacional año 2012 al 2019

Fuente: elaboración propia (2020). Nota. Información otorgada por la institución bancaria (2019).

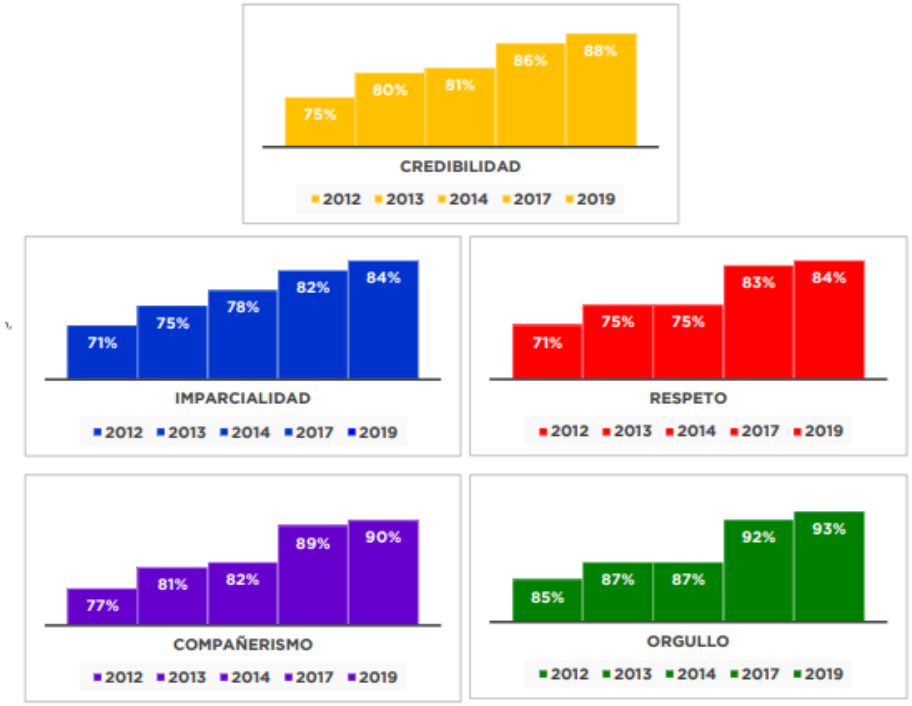


Figura 6. Histórico de resultados por dimensión 2012 - 2019

Fuente: elaboración propia (2020). Nota. Información otorgada por la institución bancaria (2019).

En las Figuras 7 y 8 se muestra el comparativo de los resultados con el benchmark de las empresas con mejor clima organizacional en Guatemala, el Top 10 de empresas de Centroamérica y empresas del mismo sector, de acuerdo a la medición realizada por la institución bancaria e información publicada en la revista Estrategia y Negocios (2019). Se puede observar que la institución se encuentra por debajo del Top 10 de empresas centroamericanas, sin embargo, comparada con las mejores empresas de Guatemala y empresas del sector, se posiciona arriba.

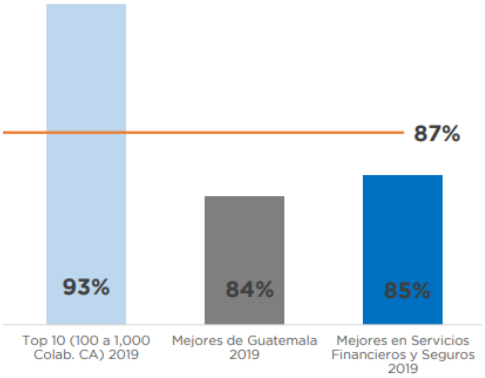
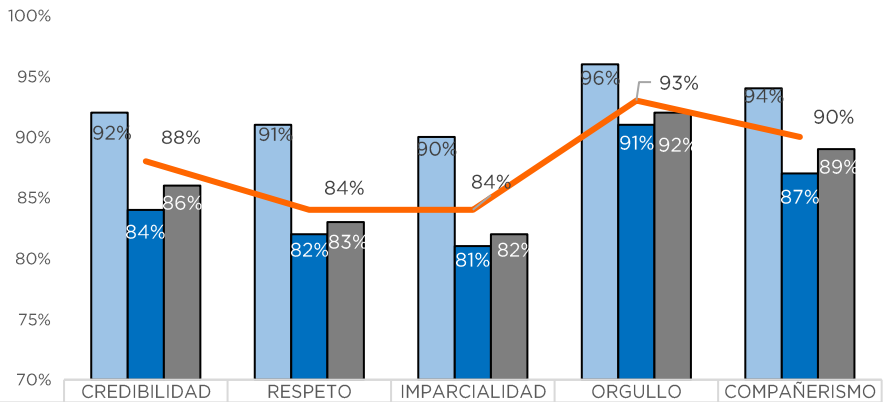


Figura 7. Benchmark mejores lugares para trabajar

Fuente: elaboración propia (2020). Nota. Información otorgada por la institución bancaria. Revista Estrategia y Negocios (2019).



	CREDIBILIDAD	RESPETO	IMPARCIALIDAD	ORGULLO	COMPAÑERISMO
Top 10 (100 a 1,000 Colab. CA) 2019	92%	91%	90%	96%	94%
Mejores de Guatemala 2019	84%	82%	81%	91%	87%
Institución 2017	86%	83%	82%	92%	89%
Institución 2019	88%	84%	84%	93%	90%

Figura 8. Benchmark mejores lugares para trabajar por dimensión

Fuente: elaboración propia (2020). Nota. Información otorgada por la institución bancaria. Revista Estrategia y Negocios (2019).

En la Figura 9 se presentan resultados demográficos de la medición realizada en el año 2019 por la institución bancaria, en donde se puede apreciar que el porcentaje de satisfacción de los hombres es mayor que el de las mujeres, en un 3%. Asimismo, se observa que los líderes perciben un ambiente más favorable versus los colaboradores. Las personas con menos años de antigüedad perciben mejor el clima que el resto y los colaboradores entre 7 y 12 años de antigüedad, presentan la percepción menos favorable. En cuanto al ámbito generacional, los Baby Boomers y Generación X, son los que poseen mayor porcentaje de satisfacción.

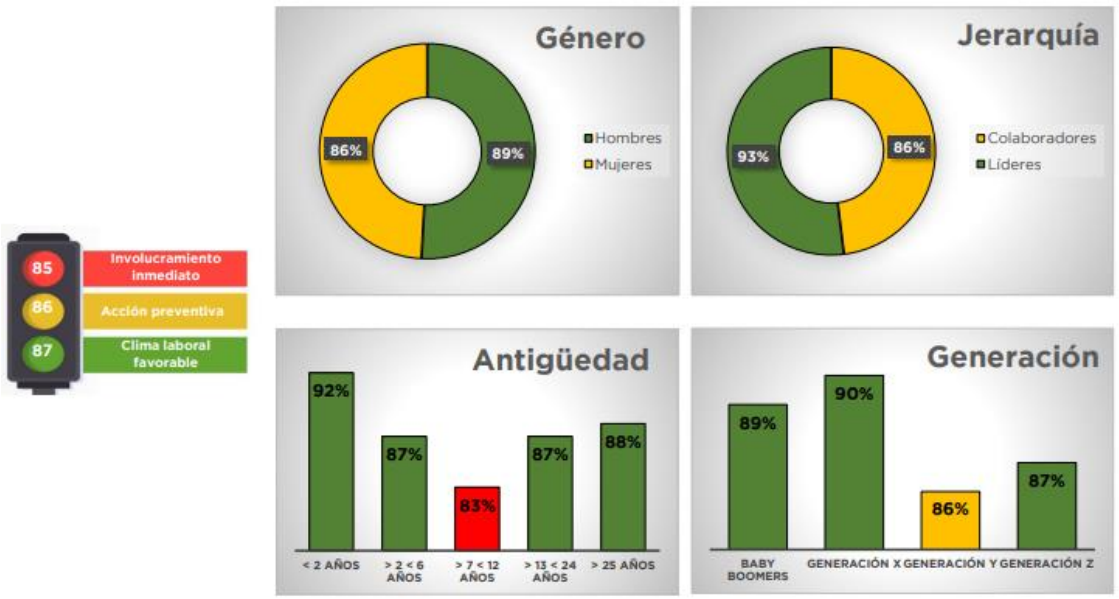


Figura 9. Resultados por género, jerarquía, antigüedad y generación año 2019

Fuente: elaboración propia (2020). Nota. Información otorgada por la institución bancaria (2019).

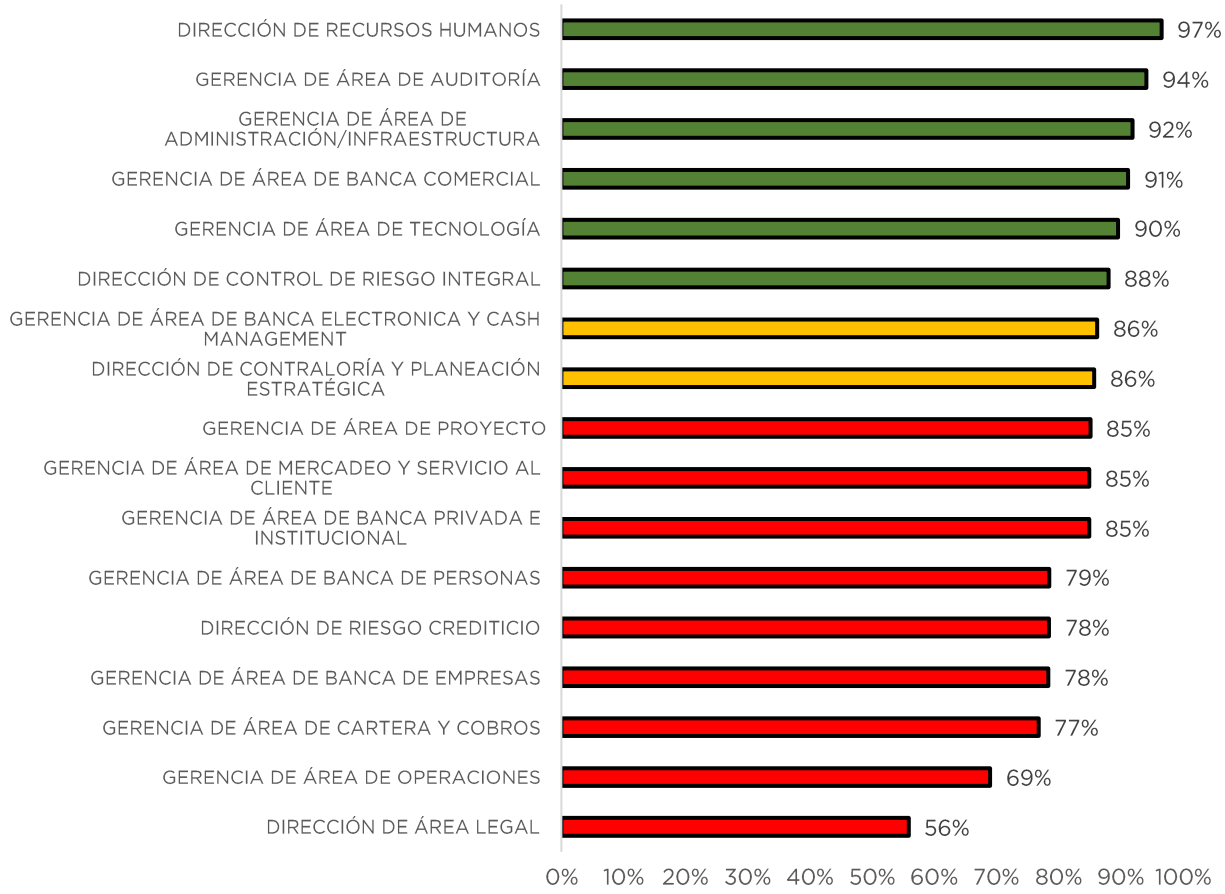


Figura 10. Resultados promedio 2019

Fuente: Elaboración propia (2020) Nota. Información otorgada por la institución bancaria (2019).

En esta figura se observan los resultados de clima organizacional por área, considerando las dos perspectivas evaluadas: percepción de empresa y área, para ello se presenta el promedio de ambas en cada una de las áreas de la institución. De acuerdo al semáforo, encontramos 6 áreas en verde (Recursos Humanos, Auditoría, Administración/Infraestructura, Banca Comercial, Tecnología y Riesgo Integral), es decir, con clima favorable, 2 en amarillo (Banca Electrónica y Cash Management), que requieren acciones preventivas y 9 en rojo (Proyectos, Mercadeo y Servicio al Cliente, Banca Privada e Institucional, Banca de Personas, Riesgo Crediticio, Banca de Empresas, Cartera y Cobros, Operaciones y Legal), las cuales necesitan involucramiento inmediato.

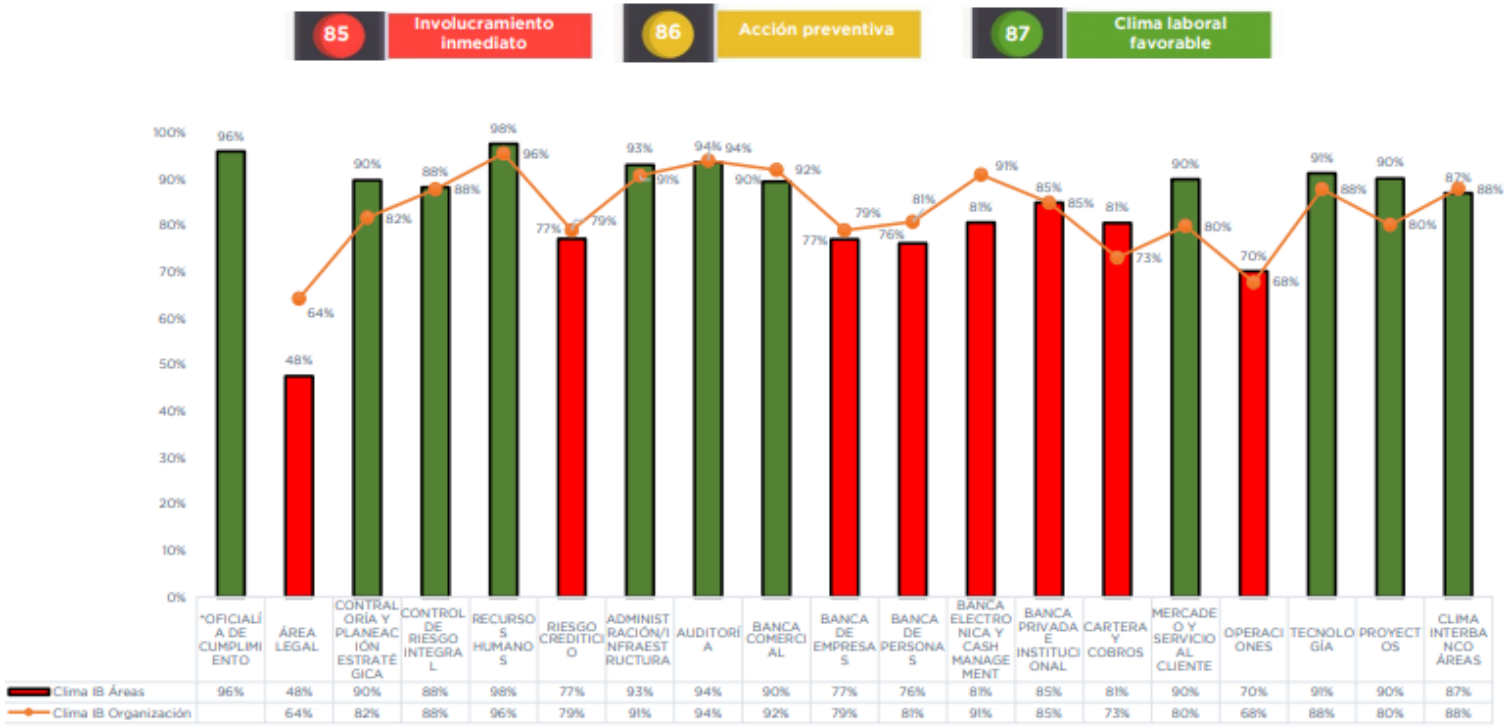


Figura 11. Resultados por perspectiva (empresa vs. área) año 2019

Fuente: Elaboración propia (2020). Nota. Información otorgada por la institución bancaria (2019).

En esta figura se presentan los resultados de clima organizacional por perspectiva: Empresa y Área, es decir, cómo los colaboradores perciben a la empresa versus cómo perciben al área. De acuerdo con el promedio de todas las áreas, se observa que la percepción del clima organizacional a nivel empresa es 1% mayor a la percepción del clima a nivel área.

Figura 12. Comparativo por años (2017 vs. 2019)

Fuente: elaboración propia (2020). Nota. Información otorgada por la institución bancaria (2019).

En esta figura se presenta el comparativo de los resultados de clima organizacional de cada área, correspondientes al año 2019 versus el año 2017. En la cual se puede observar que 8 de ellas incrementaron su nivel de satisfacción, 8 disminuyeron y 1 se mantuvo estable.

Figura 13. Oportunidades de mejora

Fuente: elaboración propia (2020). Nota. Información otorgada por la institución bancaria (2019).

En esta figura se muestran las preguntas que obtuvieron menor porcentaje de satisfacción y que, por ende, se convierten en el foco de atención para el plan de mejora. Se realizó un comparativo de las mismas, para conocer su evolución versus el año 2017, encontrando que 20 de ellas incrementaron el porcentaje, pero no lo suficiente para llegar a un verde.

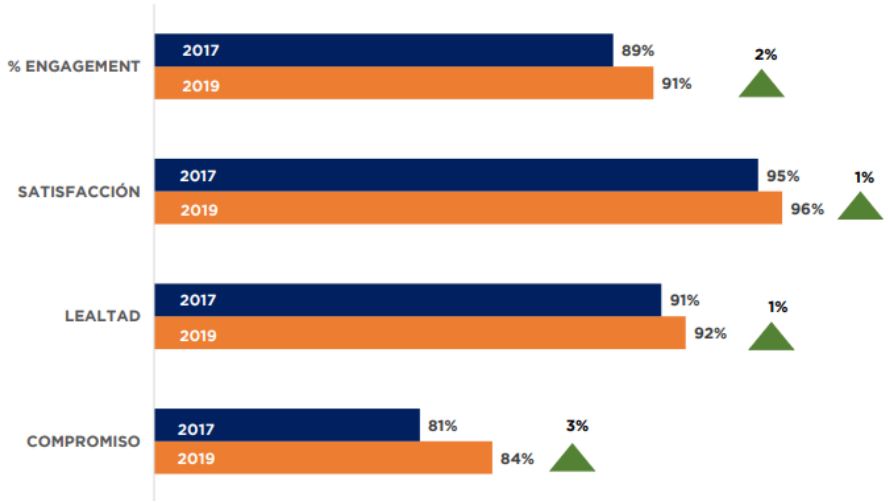


Figura 14. Engagement

Fuente: elaboración propia (2020). Nota. Información otorgada por la institución bancaria (2019).

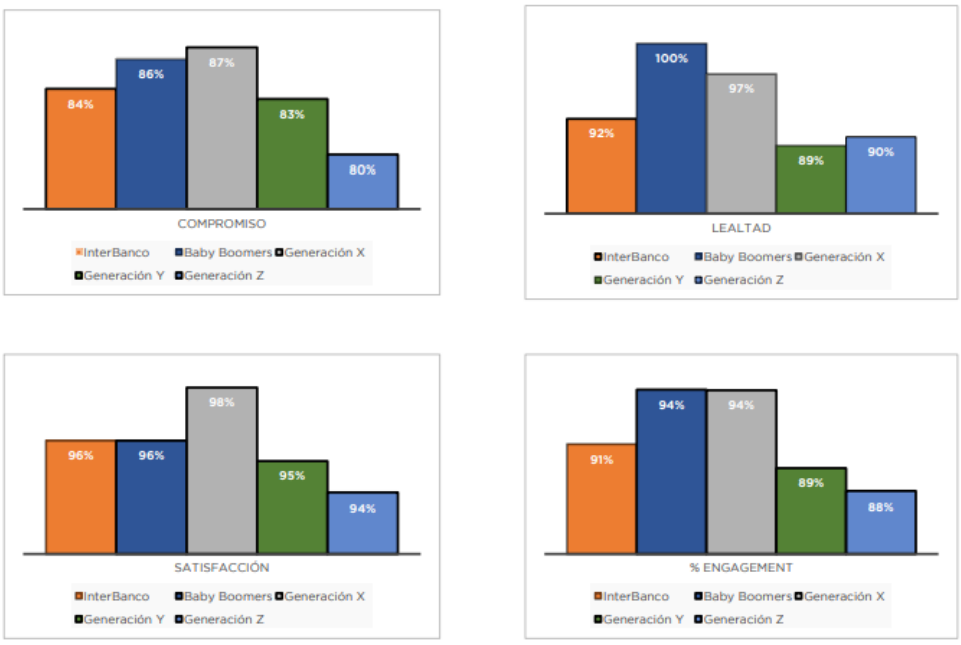


Figura 15. Engagement por generación

Fuente: elaboración propia (2020). Nota. Información otorgada por la institución bancaria (2019).

En la Figura 14 se presenta el porcentaje de engagement de los colaboradores, el cual incrementó en un 2% respecto al 2017. En la Figura 15 se puede observar que las generaciones con mayor engagement son los Baby Boomers y Generación X, con un 94%.

Con base a los resultados proporcionados por la institución bancaria, se pudo inferir que para los colaboradores es importante conocer cómo son vistos por su jefe inmediato, consideran que se genera mayor respeto si cuentan con el apoyo que les permita desarrollar las habilidades profesionales, proveyendo equipos y recursos para el trabajo, reconociendo su buen desempeño y logro de metas, así como incentivar a los directivos a aceptar y responder las ideas y sugerencias de los colaboradores, involucrarlos en las decisiones que afectan su trabajo, fomentar el equilibrio de vida profesional y personal, además de estimular la consideración del ser humano, brindando instalaciones físicas, seguras y adecuadas para el trabajo. Para generar un ambiente emocionalmente saludable.

También resulta clave conocer cómo el colaborador percibe a sus líderes, ya que valoran contar con información completa y transparente de la organización, asimismo, consideran que los líderes generan mayor credibilidad si desarrollan su visión de manejo del negocio, así como la coordinación de los recursos, asegurando la confiabilidad y consistencia de los directivos, como el manejo ético del negocio.

Otro aspecto importante para considerar es la percepción de los colaboradores en cuanto a justicia y reglas claras en el lugar de trabajo. Ya que consideran que se genera mayor imparcialidad si se atiende y desarrollan las siguientes competencias:

Equidad: Establecer el equilibrio entre la compensación y el trabajo.
Imparcialidad: Asegurar la ausencia de favoritismos y politiquería como medios para obtener ventajas.
Justicia: Velar porque no exista ni se permita discriminación de ningún tipo. Establecer la existencia de mecanismos de apelación, recepción de quejas y consultas.

4.1.2. Fase de diseño

De acuerdo a los resultados de clima organizacional proporcionados por la institución bancaria, se realizó un análisis utilizando las escalas tipo semáforo definidas por la institución a través del cual se pudo priorizar los aspectos más relevantes a intervenir, con foco en las preguntas en rojo, que se observan en la Figura 13. Esto permitió diseñar el plan de mejora y la formulación de estrategias, tomando en cuenta cuáles eran los objetivos que se perseguían, para este caso, las variables descritas provenían de las percepciones y por consiguiente de las conductas de los colaboradores, estos objetivos fueron un insumo que dio dirección al plan de mejora. Para el desarrollo del plan, se definieron los siguientes objetivos para los comportamientos de cada una de las variables a intervenir, de acuerdo con la información recolectada a nivel general, donde se identificaron conductas y percepciones:

- Mantener y fortalecer las conductas y percepciones favorables
- Modificar aquellas conductas que influyen de forma negativa en el clima
- Crear en los colaboradores conductas positivas que permitan mejorar su percepción de las variables

En la implementación del plan, debe existir un proceso de esfuerzo por mejorar el comportamiento dentro de cada una de las variables mediante ayudas concretas provenientes de los líderes (principales responsables de la gestión del talento humano) y del área de recursos humanos.

En función de los resultados observados se proponen las siguientes estrategias, contenidas en el plan de acción (Tabla 2) y detalladas en el anexo 4 (Propuesta plan de mejora).

Tabla 2

Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL										
1 SITUACIÓN		2 PORQUÉ	3 ESTRATEGIA						4 SEGUIMIENTO	
VARIABLE Valoraciones de acuerdo a la escala de semáforo en rojo		PREDICTIVO De acuerdo a la recolección de información	TIPO DE ACCIÓN (Crea, modifica o fortalece comportamientos)	ACCIÓN Nombre de la estrategia	RESPONSABLE DE EJECUTAR LA ACCIÓN	ES NECESARIA LA PARTICIPACIÓN DE RH	TIEMPO DE EJECUCIÓN		PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO	ESTADO DE LA ACCIÓN
RESPETO	Apoyo	Me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional.	Fortalece	Programa de Capacitación "InterAcciona"	Líderes y Desarrollo Organizacional	Gestión {x} Acompañamiento { } No { }	Un año		Semestral	Ejecutado { } En ejecución {x} Sin ejecutar { }
		Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra.	Fortalece	Cafecito con Gerencia	Líderes	Gestión { } Acompañamiento { } No {x}	Un año		Trimestral	Ejecutado { } En ejecución { } Sin ejecutar { }
		Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.	Modifica	Programa de Liderazgo y Coaching	Líderes y Desarrollo Organizacional	Gestión {x} Acompañamiento { } No { }	Seis meses		Semestral	Ejecutado { } En ejecución { } Sin ejecutar { }
	Colaboración	Los jefes fomentan y responden genuinamente a nuestras sugerencias e ideas.	Crea	Cafecito con Gerencia	Líderes	Gestión { } Acompañamiento { } No {x}	Un año		Trimestral	Ejecutado { } En ejecución { } Sin ejecutar { }
		Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral.								Ejecutado { } En ejecución { } Sin ejecutar { }
	Valoración	Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo.	Modifica	Propuesta de Valor al Colaborador	Dirección de Recursos Humanos	Gestión {x} Acompañamiento { } No { }	Un mes		Anual	Ejecutado { } En ejecución { } Sin ejecutar { }
IMPARCIALIDAD	Equidad	A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen.	Modifica	Propuesta de Valor al Colaborador	Dirección de Recursos Humanos	Gestión {x} Acompañamiento { } No { }	Un mes		Anual	Ejecutado { } En ejecución { } Sin ejecutar { }
		Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene la organización.								
		Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	Fortalece	Propuesta de Valor al Colaborador	Dirección de Recursos Humanos	Gestión {x} Acompañamiento { } No { }	Un mes		Anual	Ejecutado { } En ejecución { } Sin ejecutar { }
	Ausencia de favoritismo	Los ascensos se dan a quienes más los merecen.	Modifica	Plan de carrera	Desarrollo Organizacional	Gestión {x} Acompañamiento { } No { }	Un mes		Anual	Ejecutado { } En ejecución { } Sin ejecutar { }
		Los jefes evitan tener colaboradores favoritos.	Modifica	Programa de Liderazgo y Coaching	Líderes y Desarrollo Organizacional	Gestión {x} Acompañamiento { } No { }	Seis meses		Semestral	Ejecutado { } En ejecución { } Sin ejecutar { }
	Justicia	Las personas están en contra de "PERJUDICAR" a los demás para obtener un beneficio personal.	Modifica	Buzón de comunicación "Interés X Ti"	Líderes y Recursos Humanos	Gestión { } Acompañamiento {x} No { }	Un año		Mensual	Ejecutado { } En ejecución { } Sin ejecutar { }
		Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.								

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.1.3. Fase de implementación

Se realizó la presentación del plan de acción a las autoridades de Recursos Humanos para iniciar con el desarrollo de las actividades específicas según el cronograma establecido. Derivado de la crisis sanitaria, únicamente fue posible la implementación del Programa de Capacitación InterAcciona, para el cual se realizaron alianzas estratégicas con universidades y escuelas de negocios que brindan modalidades a distancia, flexibles, que permiten aumentar la cobertura en formación profesional y complementaria ejerciendo un efecto motivador y transformador de realidades de los colaboradores y su entorno. Dentro de los aliados académicos de este programa se encuentran los siguientes:

- Universidad de Occidente
- Universidad San Pablo
- ADEN International Business School
- ESI School of Management
- INCAE Business School
- Gaia Business School

Adicional, se fortaleció el programa con un catálogo de cursos online gratuitos, webinars y podcast, que se comparten mensualmente a través de comunicación interna.

Dentro de la implementación de este programa se llevaron a cabo 4 etapas:

1. Selección del material
2. Diseño de comunicación
3. Aprobación del material
4. Lanzamiento

Como parte del lanzamiento se envió un comunicado a todos los colaboradores en el cual se describe el propósito del programa y la primera actividad del mismo, como se muestra en la Figura 16.

Figura 16. Comunicación del programa

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.1.4. Fase de evaluación

De manera simultánea al desarrollo de las actividades del plan y a través de las medidas de control y seguimiento sobre los avances del mismo, el responsable de ejecutar la acción en conjunto con el equipo de Recursos Humanos deberá enviar la medición de impacto (Anexo 3) a los participantes, al culminar cada una de las actividades, con el objetivo de obtener retroalimentación y registrar la gestión y avance del plan de acción según los plazos definidos. Esta fase no pudo llevarse a cabo debido a la crisis sanitaria por COVID-19.

4.2. Discusión de resultados

De acuerdo con varios enfoques de gestión estratégica de Recursos Humanos que incluyen al clima organizacional dentro de sus componentes, se dice que cuando existe un clima favorable, la productividad, el desempeño, la motivación y varios aspectos más se encuentran en el nivel apropiado, esto hace que las empresas logren el desarrollo que desean.

Por ello, la medición oportuna y gestión correcta del clima marca una diferencia significativa entre las empresas líderes que manejan de forma técnica su gestión de talento humano y aquellas que le restan importancia y descuidan a sus colaboradores, siendo la consecuencia la pérdida de motivación y productividad. Cabe mencionar también, derivado de la situación actual, la importancia de mantener colaboradores felices y motivados, aún en entornos inciertos, debe prevalecer la confianza y cercanía entre líder y colaborador para hacer esa mancuerna que permita lograr los objetivos propuestos, con una dinámica diferente, pero con la certeza que se tiene el respaldo y apoyo del líder.

Tomando en cuenta los resultados de la dimensión Respeto, una de las dimensiones menor valorada por los colaboradores (84%, Figura 6), consideran que se genera mayor respeto si cuentan con un líder que los apoya y les permita desarrollar sus habilidades profesionales, proveyendo equipos y recursos para el trabajo, reconociendo su buen desempeño y logro de metas, así como incentivar a los directivos a aceptar y responder las ideas y sugerencias, involucrarlos en las decisiones que afectan su trabajo, fomentar el equilibrio de vida profesional y personal, además de estimular la consideración del ser humano, brindando instalaciones físicas, seguras y adecuadas para el trabajo para generar un ambiente emocionalmente saludable. Asimismo, se puede observar en la Figura 13, que un 16% de los colaboradores considera que los jefes no fomentan ni responden genuinamente a sus sugerencias e ideas y tampoco los involucran en decisiones que afectan su trabajo o ambiente laboral, señala el 36%.

Por lo anterior, se torna necesario generar espacios de aportación de ideas y sugerencias, como lo es Cafecito con Gerencia, donde los colaboradores puedan contribuir en el mejoramiento de procesos o simplemente hacer de manera diferente lo que están haciendo, pero estos espacios deben estar alineados a prácticas que reconozcan o destaquen dichas aportaciones, junto a estos, un nivel en el desarrollo del liderazgo, donde los líderes se vuelvan receptivos mostrando un interés genuino en apoyar ideas o sugerencias, buscando de esta manera incrementar el potencial humano.

Otro aspecto importante es el tema de desarrollo personal y profesional, como se muestra en la Figura 13, un 20% de los colaboradores consideran que la institución no ofrece capacitación ni otro tipo de desarrollo que apoye su crecimiento profesional, por ello se ha iniciado el Programa InterAcciona y el Programa de Liderazgo y Coaching, enfocado en perfeccionar cada vez más el liderazgo, buscando fortalecer tanto el liderazgo generacional como el situacional y conductual a través de diferentes mecanismos. Esto ha dado un particular enfoque en desarrollar en los líderes, competencias para brindar retroalimentación de manera efectiva, fortaleciendo la escucha activa, generando programas de desarrollo, con seguimientos personalizados que les permiten identificar el talento potencial no solamente en los líderes actuales si no en todos los colaboradores y de esta manera obtener lo mejor de los colaboradores.

Además de desarrollar procesos y prácticas que permiten al colaborador ser parte activa de las decisiones, aportar ideas y sugerencias que estén alineadas a la estrategia del negocio, es importante desarrollar sistemas de reconocimientos donde se premie o reconozca al colaborador por la aportación de estas ideas o sugerencias cuando se obtienen resultados favorables en temas vinculados a la estrategia organizacional. Sin embargo, esta es un área de oportunidad que se ha mitigará con la comunicación del Programa de Reconocimientos existente en la institución.

Las organizaciones que están en los niveles de excelencia son aquellas que logran desarrollar equipos de alto desempeño, buscando promover culturas de innovación y cuando hablamos de generar culturas de innovación no solamente aplica en el sector

tecnología sino en cualquier organización donde el valor central es la aportación de ideas y sugerencias, generando diferentes canales y alineándolos de manera estratégica con el desarrollo y reconocimiento. Esto se vuelve un reto cada día para todas las organizaciones que buscan transformar la cultura, pues son cambios que estamos viviendo no solamente por la incorporación de las generaciones, ya que las nuevas generaciones buscan cada vez más que sus ideas sean escuchadas, ser tomados en cuenta. Si no también porque como organizaciones estamos en una etapa donde el mundo cambia constantemente a una velocidad en la que solo las organizaciones que logran mejorar continuamente y adaptarse rápidamente y generar oportunidades de cambio de juego logran generar una ventaja competitiva. Hoy en día no sabemos lo que vendrá en los próximos años, ni qué organizaciones serán competencia, pero tenemos en este momento la oportunidad de desarrollar los espacios donde aprovechemos no solamente las ideas grandes, sino también las ideas pequeñas, las de las personas que están de cara al cliente, o de las que están en el back office, porque todos tenemos algo que aportar y mucho potencial, siempre y cuando los entornos sean apropiados. Así como los mejores climas producen los mejores resultados en la naturaleza, los mejores climas producen mejores resultados en los negocios. Porque de eso se trata ser un buen lugar para trabajar para todos, sin importar quién sea o lo que haga la persona dentro de la organización, nos ayuda a ser mejores personas, a hacer mejores negocios y al final del día formar un mejor mundo para todos.

Son diferentes generaciones convergiendo en un solo momento, aún hay baby boomers al mando de organizaciones junto con generación X, millenials y la introducción de la generación Z. Un mundo lleno de diferentes actitudes y aptitudes, donde la tolerancia se vuelve esencial y sobre todo la valorización del potencial humano, dejando de lado edades, raza, sexo, preferencia sexual, política o religiosa, para aprovechar el potencial que cada persona tiene para mejorar las condiciones de la cultura organizacional. Por ello maximizar el potencial humano se vuelve un requerimiento para el desempeño de las organizaciones, es decir, buscar que crezcan experiencias positivas para todos los integrantes sin importar quiénes son o qué hacen para la organización.

Para maximizar el potencial de los colaboradores es sumamente importante que los líderes, quienes serán los encargados de abrir los espacios para que cada colaborador sea parte de las decisiones y pueda expresar sus opiniones para mejorar la organización sin importar ninguna condición, deben ser los líderes los primeros en dar el paso de vivir los valores de la organización y de inspirar a dar la milla extra a cada colaborador para que sea compatible con la misión, visión, objetivos y valores ya establecidos, este es el objetivo del Plan de Carrera propuesto como una acción de mejora.

Además, resulta básico el agradecimiento, para cada colaborador sentirse apreciado es lo más importante para que estos se involucren más con la organización a pesar de los salarios, beneficios, tiempo libre, capacitación o celebraciones, por ello se fortalecerá la comunicación del Programa de Reconocimientos ya existente.

Crear un clima laboral adecuado no solo demanda que la organización cuente con prácticas inclusivas, si no que su liderazgo viva su filosofía empresarial, que incentive e inspire a todos a formar parte de una sola familia. Hay ciertas prácticas que van en contra del mundo actual y que afectan el liderazgo efectivo, por ejemplo, socializar solamente con un grupo de miembros de la organización, esto crea desconfianza y desanima a los colaboradores a vivir uno de los valores que es la cercanía, otro aspecto es valorar las cosas antes de hablar con las personas, se debe dedicar tiempo a fomentar las conexiones personales necesarias para que los colaboradores se sientan empoderados y comprometidos, no solo se debe preocupar por el alcance de la meta y el KPI e ignorar la vida personal de los colaboradores. Los líderes de hoy deben superar las conversaciones cordiales, abrirse y ser auténticos. Alcanzar las metas no es solo responsabilidad del líder. Debe eliminar cualquier ego unido a ser un líder, confiar más en el equipo para producir un gran trabajo. Si exhibe sus competencias técnicas sobre las habilidades blandas, no puede ser un gran líder, si no existen las habilidades para comunicarse bien con el equipo. La competencia técnica es excelente, pero como gerente, su función también es liderar e inspirar.

Como concluyeron Ruiz y Alarcón (2016) en su estudio, la importancia de trabajar en programas institucionales innovadores que permitan mejorar los resultados obtenidos en las dimensiones de clima laboral evaluadas, les permitió conocer que los colaboradores perciben que debe trabajarse, con mayor énfasis, en mejorar el equilibrio de su vida familiar – laboral y dentro de las recomendaciones ejecutar los programas sugeridos por fases, iniciando por las dimensiones con focos críticos positivos y negativos dentro de sus resultados. De la misma forma que se abordó en este trabajo, enfocado en las oportunidades de mejorar para contar con colaboradores satisfechos, lo cual se traduce a un colaborador comprometido.

Conclusiones

De acuerdo al análisis de los resultados de clima organizacional proporcionados por la institución bancaria, se identificó en forma general que se cuenta con un clima favorable, con un porcentaje de satisfacción del 87%. Adicional, se analizaron resultados históricos por dimensión, lo que permitió determinar que la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral ha aumentado a través de los años, sin embargo, existen oportunidades de mejora en las dimensiones evaluadas, siendo las más bajas respeto e imparcialidad con un porcentaje de satisfacción del 84%; partiendo de este análisis se ha elaborado un plan de acción con foco en estas dos dimensiones.

Para el desarrollo del plan de acción, se definieron objetivos para los comportamientos de cada una de las variables a intervenir: apoyo, colaboración, valoración, equidad, ausencia de favoritismo y justicia, correspondientes a las dimensiones mencionadas (respeto e imparcialidad), de acuerdo con la información recolectada a nivel general. El plan incluye acciones que implican un alto nivel de participación e involucramiento de los líderes y el equipo, de manera que se promueva una cultura de inclusión de talento y agentes de cambio.

El nivel de compromiso compartido entre los líderes y el área de Recursos Humanos es un factor crítico para el éxito de la implementación y resultados de la propuesta, a pesar de que ambas partes demostraron compromiso con las actividades del plan, derivado de la crisis sanitaria no fue posible cumplirlas al 100%.

La medición oportuna y gestión correcta del clima marca una diferencia significativa entre las empresas líderes que manejan de forma técnica su gestión de talento humano y aquellas que le restan importancia y descuidan a sus colaboradores, siendo la consecuencia la pérdida de motivación y productividad.

Recomendaciones

Realizar una medición de clima posterior a implementar el plan de acción para determinar nuevas brechas y asegurar la continuidad del programa.

Al ser esta propuesta una alternativa para mejorar el clima organizacional se recomienda continuar con los esfuerzos realizados y poder terminar a cabalidad cada una de las actividades y acciones establecidas en el plan de acción.

Se recomienda a los líderes aprovechar el compromiso y responsabilidad que actualmente tienen los colaboradores con la implementación de las actividades y en especial con las de esta propuesta, dando seguimiento a las acciones e incentivando la participación.

Se recomienda nombrar un comité que se dedique a realizar el seguimiento de manera formal del plan en coordinación con el equipo de Recursos Humanos como facilitador del proceso, conformado por un líder de equipo, mínimo 3 colaboradores y un representante de Recursos Humanos.

Bibliografía

Domínguez L., Ramírez A. y García A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Hitt, M., Hosskisson, R., & Ireland, D. (2012). Globalización, Administración Estratégica: competitividad y globalización. Novena edición. México: Cengage Learning Editores S.A.

Newstrom, Jhon W. (2007). Dirección: Gestión para lograr resultados. 9a edición. México D. F. Mc Graw Hill.

Ojeda, R. (2011). Propuesta para determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Palmar R., Valero U., y Jhoan M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). Comportamiento organizacional. 13a edición. México D. F.: Pearson Educación.

Robbins, Stephen, P. y Coulter, M. (2013). Administración. Un empresario Competitivo. México: Pearson Educación, México.

Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., & Rojo, C. (2008). Las Relaciones Humanas en la Empresa.España: EdicionesCengage Learning Paraninfo.

E-grafía

Barranco Fernández, A. (2016). Clima organizacional de un gran lugar para trabajar. ICADE Business School. Recuperado de https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/22947/retrieve

Bobadilla Merlo, C. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo. Universidad Nacional del Centro de Perú. Tesis de maestría en Educación recuperada de http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4251/Bobadilla%20Merlo.p%20df?sequence=1&isAllowed=y

Gil I., Patricio G. y Castro M. (2015). Relación entre el desempeño por competencias y objetivos del área comercial de una empresa industrial. Universidad del Pacífico. Tesis de maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas recuperada de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1578/Isabel_Tesis_maestria_%202015.pdf?sequence=1

Lamdi Consultores (2009). Evaluación de desempeño. Fecha de consulta: 20/10/2019. Disponible en http://lamdiconsultores.blogspot.com/2009/05/gestiondel-desempeno.html

Meléndez Narváez, R. (2015). Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014. Universidad Tecnológica Equinoccial. Tesis de maestría en Gestión del Talento Humano recuperada de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12805/1/59269_1.pdf

Meza Cruz, E. (2018). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas. Universidad de Montemorelos. Tesis de maestría en Administración recuperada de http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/901/Te%20sis%20Eloina%20Meza%20Cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Orellana, L. (2019). Cómo funciona el Modelo Great Place To Work. Revista electrónica Estrategia y Negocios. Recuperada de https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/tendencias/1255241-%20460/c%C3%B3mo-funciona-el-modelo-great-place-to-work

Palomino M. y Peña R. (2016). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Veneplast Ltda. Universidad de Cartagena. Tesis de licenciatura en Administración recuperada de http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3991/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL-%20MIRYAM%20PALOMINO%20Y%20RAFAEL%20PE%C3%91A.pdf

Pastor Guillén, A. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017. Universidad San Ignacio de Loyola. Tesis de licenciatura en Administración recuperada de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_PastorGuill%C3%A9n.pdf

Plácido Hernández, D. (2018). Diagnóstico del clima organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración Campus Xalapa de la Universidad Veracruzana. Universidad Veracruzana. Tesis de maestría en Ciencias Administrativas recuperada de https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48400/PlacidoHernandezDelia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sac Mejía, H. (2014). Clima organizacional y su relación en el desempeño laboral. Universidad Rafael Landívar. Tesis de licenciatura en Psicología recuperada de http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/22/SacHeidy.pdf

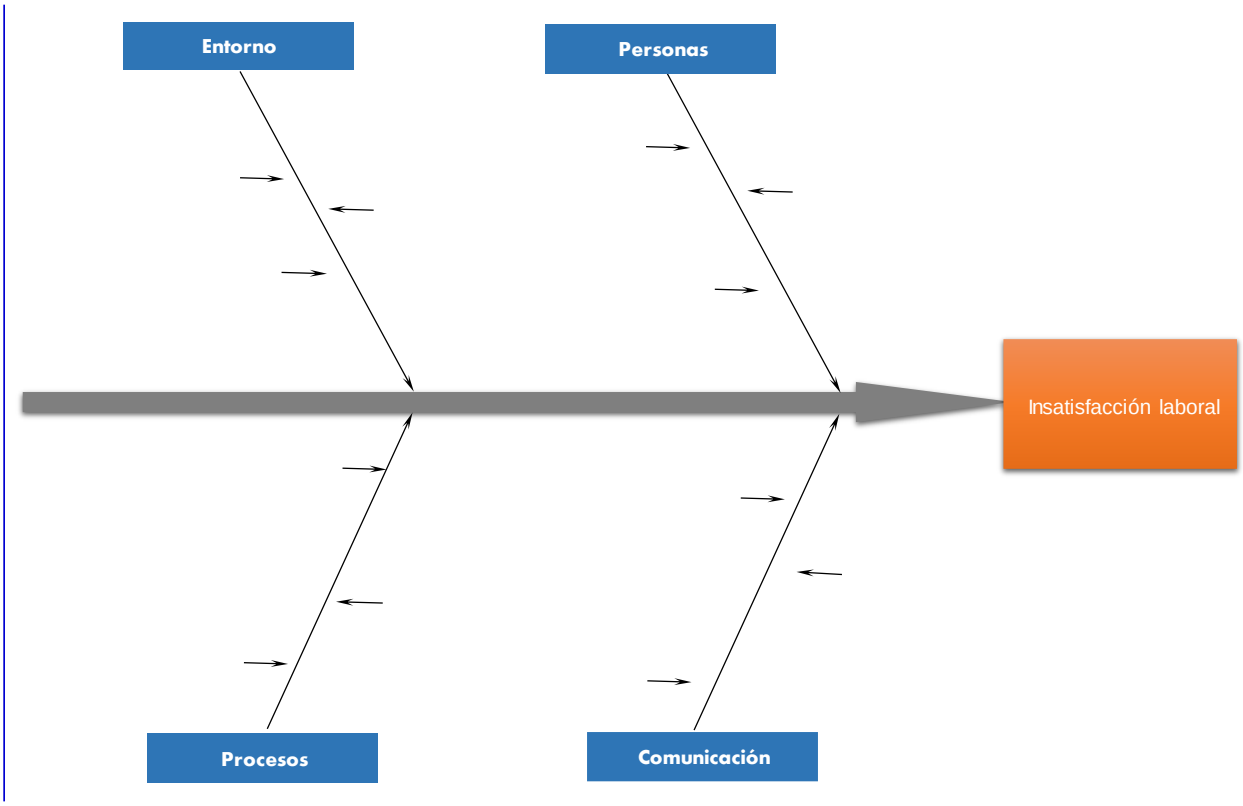
Sum Mazariegos, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. Universidad Rafael Landívar. Tesis de licenciatura en Psicología recuperada de http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf

Ubillas Ramírez, H. (2017). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los gestores de servicios del banco de la nación de Trujillo, 2017. Universidad César Vallejo. Tesis de maestría en Gestión Pública recuperada de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11825/ubillas_rh.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valencia Báez, P. (2015). Valoración del clima laboral en relación a las áreas de trabajo, los cargos laborales y el género en una organización deportiva. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Tesis de Licenciatura en Psicología Organizacional recuperada de http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1268/1/75869.pdf

Anexos

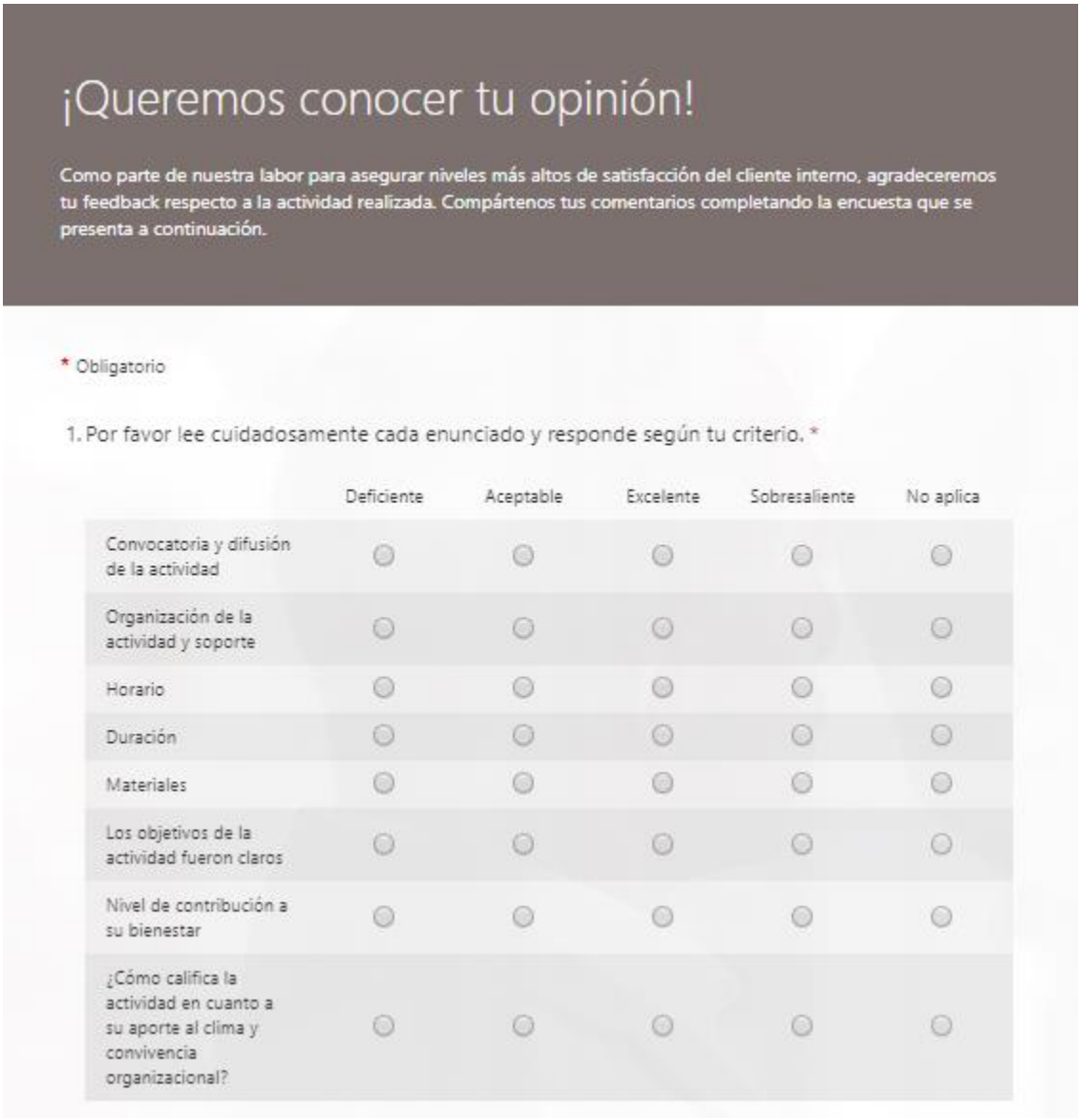
1. Formato diagrama Ishikawa



2. Formato plan de acción

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL											
SITUACIÓN		PORQUÉ	ESTRATEGIA						SEGUIMIENTO		
VARIABLE Valoraciones de acuerdo a la escala de semáforo en rojo		PREDICTIVO De acuerdo a la recolección de información	TIPO DE ACCIÓN (Crea, modifica o fortalece comportamientos)	ACCIÓN Nombre de la estrategia	RESPONSABLE DE EJECUTAR LA ACCIÓN	ES NECESARIA LA PARTICIPACIÓN DE RH	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO	MES	ESTADO DE LA ACCIÓN
CREDIBILIDAD										
RESPETO										
IMPARCIALIDAD										
ORGULLO										
COMPAÑERISMO										

3. Formato evaluación de actividades



¡Queremos conocer tu opinión!

Como parte de nuestra labor para asegurar niveles más altos de satisfacción del cliente interno, agradeceremos tu feedback respecto a la actividad realizada. Compártenos tus comentarios completando la encuesta que se presenta a continuación.

* Obligatorio

1. Por favor lee cuidadosamente cada enunciado y responde según tu criterio. *

	Deficiente	Aceptable	Excelente	Sobresaliente	No aplica
Convocatoria y difusión de la actividad					
Organización de la actividad y soporte					
Horario					
Duración					
Materiales					
Los objetivos de la actividad fueron claros					
Nivel de contribución a su bienestar					
¿Cómo califica la actividad en cuanto a su aporte al clima y convivencia organizacional?					

2. De manera general, ¿Cómo calificarías la actividad? Considerando una escala de 1 a 5. *

1 2 3 4 5

3. ¿Qué fue lo que más le gustó de la actividad?

Escriba su respuesta

4. ¿Qué fue lo que menos le gustó de la actividad?

Escriba su respuesta

5. Sugerencias o comentarios

Escriba su respuesta

4. Propuesta plan de mejora

A continuación se detallan las estrategias que forman parte de la propuesta del plan de acción para mejorar el clima organizacional de la institución bancaria:

- **Programa de Liderazgo y Coaching**

Variable a intervenir: Apoyo y ausencia de favoritismo

El mundo estable y predecible para el que fuimos educados ya no existe. Hoy vivimos en un mundo incierto lleno de fenómenos disruptivos, es por ello por lo que debemos reinventarnos y aprender en la acción.

El programa denominado Liderazgo y Coaching busca fortalecer las competencias y habilidades de los líderes de la institución bancaria, inicialmente los que se encuentran en el nivel 3 dentro de la estructura organizacional, para que puedan desarrollar habilidades claves como:

Habilidades de liderazgo, que permitan crear nuevos roles, innovar, emprender, desarrollar la resiliencia y al mismo tiempo también la presencia, autoconocimiento y plenitud.

Habilidades de cultivo de plenitud, que permitan desarrollar apertura empática, autoconocimiento de la propia personalidad y finalmente, desarrollo de mayor conciencia, sabiduría y plenitud.

Habilidades de coaching, que permitan al líder convertirse en un agente de movilización del aprendizaje y la transformación de otras personas. Un verdadero agente de cambio. Lo esencial del coach es que busca asistir a otros en procesos de aprendizaje para alcanzar objetivos desafiantes, produciendo resultados significativos y sin precedentes.

El programa cuenta con cuatro módulos, que se desarrollarán de la siguiente forma:

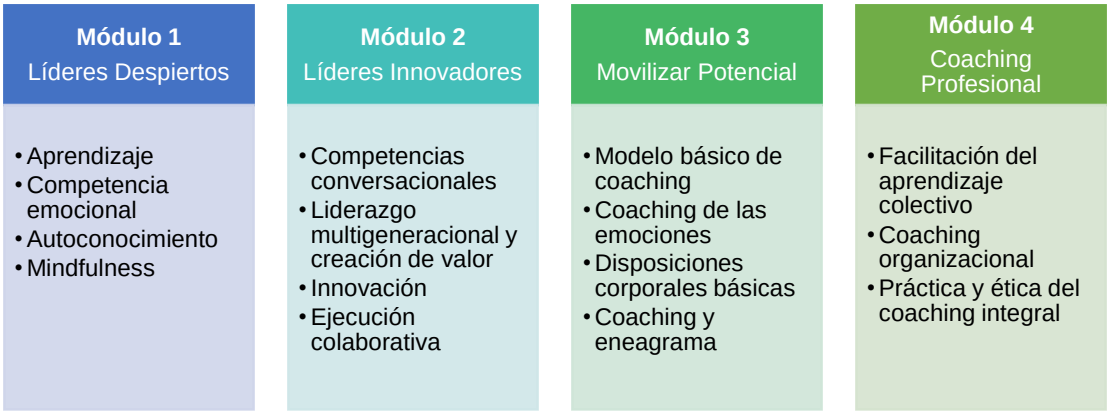


Figura 17. Programa de liderazgo y coaching

Fuente: elaboración propia (2020)

Dentro de las actividades a realizar en cada uno de los módulos se encuentran:

1. Seminarios vivenciales (se realizan de manera virtual de ser necesario): Los participantes compartirán con el expositor cuatro seminarios de entrenamiento exclusivos de dos días por cada módulo.

2. Webinars sincrónicos: Luego de cada módulo se desarrollarán cuatro webinars de una hora cada uno en grupos facilitados por coaches del equipo para profundizar el proceso de aprendiza.

3. Coaching individual: En cada uno de los módulos los participantes tendrán un encuentro individual de coaching con un coach del equipo que los asistirá en la consecución de sus logros.

4. Contenidos, tareas y grupos de estudio: El programa también contará con un espacio virtual de contenidos. La formación incluye prácticas de coaching, audiencias y un trabajo final.

Para el desarrollo de este programa se debe realizar lo siguiente:

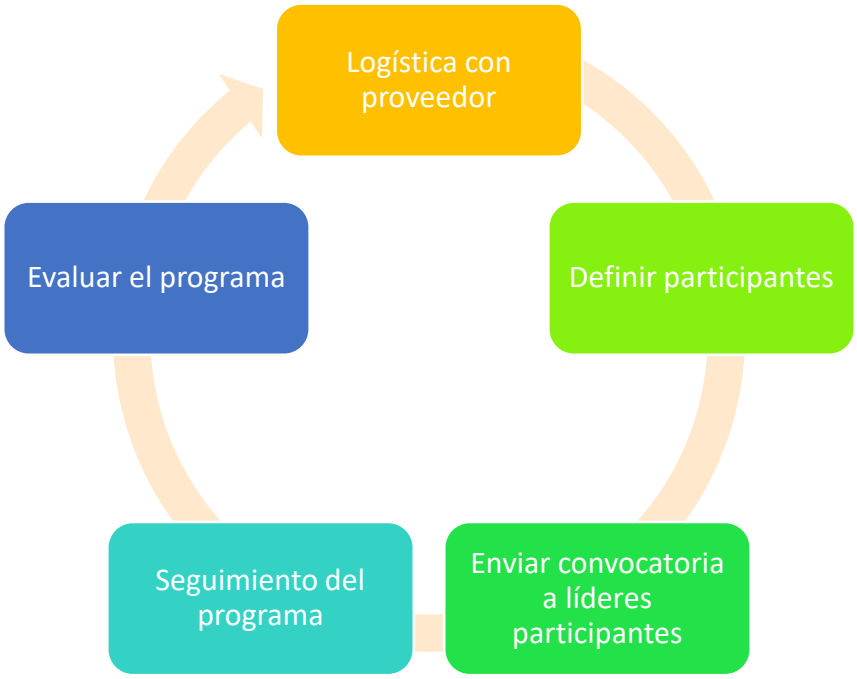


Figura 18. Fases para el desarrollo del programa

Fuente: Elaboración propia (2020)

- **Programa de Capacitación "InterAcciona"**

Los colaboradores manifiestan que hace falta mayor capacitación y oportunidades de formación y desarrollo.

Para ello se propuso realizar alianzas estratégicas con universidades y escuelas de negocios que brindan modalidades a distancia, flexibles, que permiten aumentar la cobertura en formación profesional y complementaria ejerciendo un efecto motivador y transformador de realidades de los colaboradores y su entorno. Fortaleciendo el programa con un catálogo de cursos online gratuitos, webinars y podcast, que se comparte mensualmente a través de comunicación interna.

Figura 19. Comunicación del programa y actividades

Fuente: elaboración propia (2020)

Fases para el desarrollo del programa:

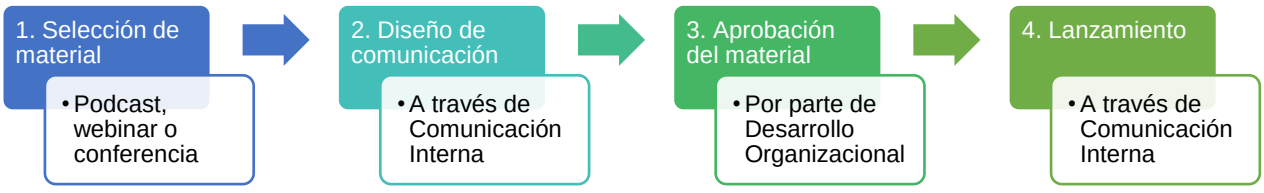


Figura 20. Fases del programa

Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 21. Comunicación de actividades

Fuente: elaboración propia (2020)

- **Cafecito con Gerencia**

Con el objetivo de promover la cercanía con los colaboradores, Cafecito con Gerencia consiste en un foro trimestral al cual asiste el Gerente General y Gerente del Área correspondiente. A esta actividad se invita a todos los colaboradores del área o departamento específico. Se lleva a cabo con la finalidad de brindar un espacio a los colaboradores en el cual puedan compartir sus ideas, sugerencias e impresiones sobre la institución, promoviendo de esta forma una retroalimentación positiva que impulse la mejora continua en todas las áreas. Adicional a ello, se busca reconocer los logros de equipo o individuales. Al finalizar la reunión, se toma una fotografía a los asistentes y se envía como recuerdo de su “Cafecito”. Posterior a la actividad se da seguimiento sobre las áreas de mejora que los colaboradores brindaron en dicho foro de comunicación. Estas reuniones se documentan por medio de diversas fotografías que se comparten con todos los colaboradores a través de una nota especial en el boletín mensual y en la Intranet, generando comentarios sobre la actividad y expectativa en otros colaboradores.

Para esta actividad deberá coordinarse en conjunto con el responsable de Comunicación Interna, lo siguiente: Correo de invitación, participantes, lugar de la actividad, en caso sea presencial y encuesta de satisfacción.

Figura 22. Propuesta de comunicación

Fuente: elaboración propia (2020)

- **Propuesta de Valor al Colaborador**

Esta estrategia busca que todos los colaboradores conozcan las prácticas de salario emocional, el programa de reconocimientos y los planes de gestión comercial y operativa, a través de la difusión por medio de los canales de comunicación activos en la institución (correo electrónico, carteles, Intranet y boletines).

La institución cuenta con un Programa de Salario Emocional, el cual forma parte de la estrategia de compensación que busca transmitir al colaborador que es valorado por los resultados que aporta al negocio pero sobre todo tiene un valor especial como persona, esta es la filosofía de familia de la organización, ya que en el diario vivir de los colaboradores, es normal que sucedan imprevistos de la vida personal, por ejemplo: eventualmente algún hijo se enferma, accidentes de algún familiar cercano, emergencias médicas, inconvenientes con el tráfico, entre otros. Se han diseñado prácticas de salario emocional las cuales son aplicables a todos los colaboradores sin importar su nivel jerárquico, sin embargo, se deberá fortalecer la comunicación de las mismas, derivado de que algunos colaboradores, incluyendo líderes, desconocen el programa, lo cual ha ocasionado percepciones erróneas especialmente en el tema de balance de vida – trabajo que la institución ofrece al personal.

A continuación, se describen las prácticas que contempla el programa:

Horario flexible: La institución confía en que los resultados se logran gracias al esfuerzo y compromiso de los colaboradores, es por ello que se ha empoderado a los líderes para que puedan tener libertad en el manejo de los horarios de los colaboradores a su cargo y con ello conseguir un balance de vida – trabajo, por esta razón los colaboradores pueden atender asuntos personales cuando sea necesario, esta práctica aplica para todo el personal sin importar su jerarquía.

Planes de formación: La institución está consciente que un colaborador feliz siempre estará más comprometido a dar la milla extra, por esta razón cuenta con la iniciativa

Planes de Formación que busca conectar con los intereses del colaborador otorgando licencia con goce de salario por 20 días hábiles para realizar el examen privado o el ejercicio profesional supervisado, previo obtener el grado académico correspondiente.

Voluntariado solidario: Para la institución la Responsabilidad Social Individual es aquella enfocada a atender las necesidades de su gente, mostrar esa mano amiga en momentos de necesidad y de esta manera surgió la práctica de Voluntariado Solidario como una puerta abierta para ayudar a colaboradores en necesidad. Consiste en una venta de comida típica dentro de las instalaciones de la institución, con el fin de obtener fondos destinados a atender la necesidad puntual de un colaborador y promover una rifa solidaria, donde el total de colaboradores se involucran para vender números, el monto obtenido de esta actividad está destinado para ayuda del colaborador.

Días libres: Sin importar qué día cae la celebración del cumpleaños del colaborador, la institución le otorga el día libre para que pueda disfrutar con sus seres queridos. Asimismo, disponen de tres días adicionales por enfermedad.

Coaching tanatológico: La organización busca acompañar al colaborador en su proceso de duelo, de tal manera que atraviese un proceso digno, proporcionándole herramientas que le permitan ser una persona resiliente.

Espacios de distracción: La institución tiene a disposición de los colaboradores mesas de futillo, juegos de ajedrez y mesas de ping pong para que puedan hacer uso de ellas en un momento de distracción, actualmente estas condiciones están disponibles para el personal de Back-Office.

Figura 23. Comunicación de salario emocional

Fuente: elaboración propia (2020)

En la organización se fortalece cada año una Cultura de Meritocracia, es decir, se busca reconocer el desempeño excelente y la milla extra acompañada del compromiso de cada uno de sus colaboradores, es por ello que se diseñó el Plan de Gestión Gerencial, Operativa y Comercial que ayuda a incentivar los resultados y reconocer el aporte de los colaboradores a través de un bono por desempeño.

Los bonos por desempeño constituyen también una categoría que se utiliza para referirse a pagos hechos para compensar a un individuo en condiciones o situaciones de corto plazo, es decir, menores a un año.

El bono por desempeño que la institución ha decidido otorgar a sus colaboradores, toma en cuenta 3 variables para su pago:

1. Desempeño Individual (qué + como)
2. Desempeño de Banco
3. Resultados de Servicio al Cliente

Y cuenta con tres modalidades que son:

1. PGG: Plan de Gestión Gerencial que aplica para los niveles de Gerente de Departamento hacia arriba.

2. PGO: Plan de Gestión Operativa que aplica para los niveles de Jefe de Sección hacia abajo.

3. PGC: Plan de Gestión Comercial que aplica para todos aquellos colaboradores que forman parte de lo que se denomina Front-Office, es decir las funciones/procesos que apoyan directamente el negocio.

Con relación al Programa de Reconocimientos, este contempla cuatro categorías en las que se premian actitudes y comportamientos que se desean replicar en todos los colaboradores, las cuales son:

1. Servicio al Cliente
2. Cumpleaños
3. Trayectoria
4. Gente de Valor

Las actividades y detalles de cada una de las categorías son distintas, pero vale la pena resaltar la importancia del programa y que los colaboradores no lo vean disperso sino como un todo.

Figura 24. Comunicación programa de reconocimientos

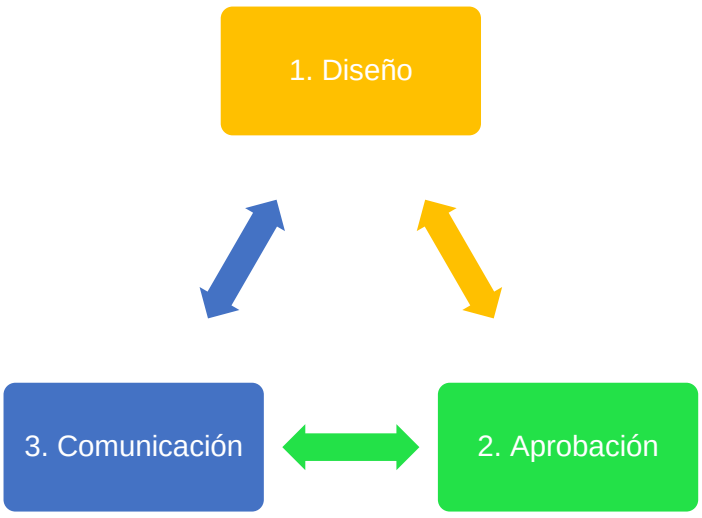


Figura 25. Fases del programa

Fuente: Elaboración propia (2020)

- **Plan de carrera**

Es importante para los colaboradores conocer el plan de carrera y los pasos del proceso, con el fin de que sea transparente y justo, por lo que se presentan percepciones de inequidad. Creación de mapas, donde se plasma la línea de crecimiento natural para el área integrando elementos como evaluación de desempeño, perfil de competencias, formación académica y/o cualquier otro elemento aplicable de forma que cada colaborador tenga muy claro el camino que debe recorrer para llegar al lugar donde se visualiza en la organización y los recursos para lograrlo (auxilios, beneficios, metodologías, instrumentos, etc.) de acuerdo con la política organizacional de Recursos Humanos. La línea de crecimiento a seguir deberá ser publicada, buscando siempre que aquellos que no continúan en el proceso tengan una oportuna retroalimentación sobre sus competencias de mejora, y así puedan trabajar en ellas para fortalecerlas y lograr presentarse en futuras convocatorias internas.

En el proceso de carrera, se deberá realizar en conjunto con la Gerencia de Desarrollo Organizacional un Programa de capacitación y desarrollo de las competencias de liderazgo dirigido a los colaboradores con personal a cargo y semilleros entendiendo el impacto del líder en el equipo como elemento de motivación, desarrollo e integración de los mismos. El objetivo es contar con un programa diversificado y versátil en cuanto a recursos, medios y estrategias educativas y desarrollo fundamentadas en sesiones de aprendizaje vivencial, coaching, mentoring, lecciones aprendidas, nuevas tendencias, etc.

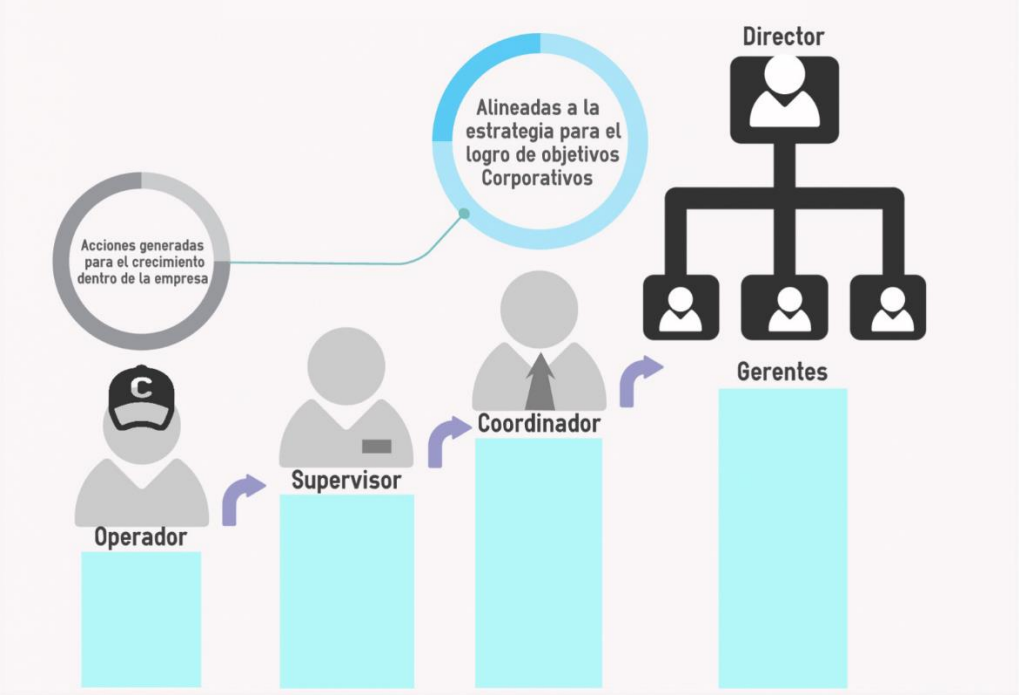


Figura 26. Plan de carrera

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los paso para el desarrollo este plan son los siguientes:

1. El plan de carrera establece la oportunidad de ascenso al llenar los requisitos establecidos en cada puesto.
2. Será una estrategia utilizada para lograr la retención de los colaboradores idóneos y poseedores de las competencias o habilidades que requieran una oportunidad de mejora.
3. La oportunidad de seguir la ruta de desarrollo es una opción para todos los colaboradores y para el efecto deben llenar los requerimientos establecidos en el proceso.
4. Es responsabilidad del colaborador informar a su jefe inmediato la intención de aplicara a las vacantes que le interesen.
5. El colaborador interesado en aplicar a una vacante deberá contar con una autorización por escrito de su jefe inmediato.

- **Buzón de comunicación “Interés X Ti”**

Uno de los aspectos que se identificó fue la percepción de los colaboradores, de no ser escuchados y de recibir un trato injusto. Esta iniciativa busca fortalecer la comunicación abierta, franca y anónima sobre temas sensibles para los colaboradores a través de un buzón donde se les invita a enviar sus sugerencias y/o inquietudes. El buzón “Interés X Ti”, deberá reflejar como su nombre lo indica, un espacio de confianza y tranquilidad para los colaboradores, por lo que deberá estar conducido por una campaña de comunicación, comenzando por llamar la atención con técnicas de animación (banners en la Intranet, carteleras, etc.). Si la gente no se entera o no percibe que la dirección lo valoriza, no lo utilizará. Se realizará una revisión mensual de las sugerencias e inquietudes, con la acción correctiva correspondiente, con el fin que los colaboradores se sientan escuchados y retroalimentados.

Figura 27. Imagen del buzón Interés x Ti

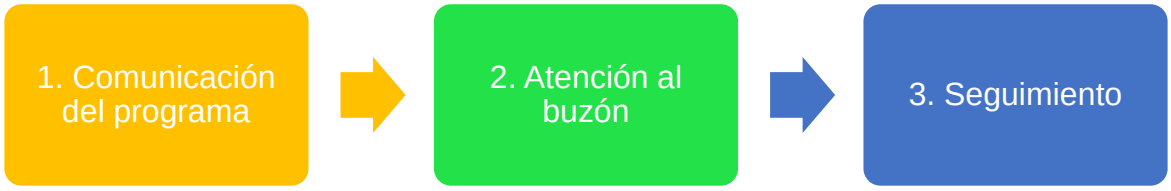


Figura 28. Fases del proceso

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para llevar a la práctica cada una de estas estrategias, se requiere de planes institucionales de Recursos Humanos, así como de intervenciones planeadas y conducidas por los líderes del área, teniendo en cuenta que una intervención puede afectar positiva o negativamente a los equipos de trabajo y a las personas. Con las intervenciones se busca incidir positivamente y contribuir, generar una cultura en la que predomine un ambiente de respeto, colaboración y productividad.

El plan de acción que se propone puede ser ejecutado de forma directa o indirecta (a través de terceros), sin embargo, es importante aclarar que tanto el área responsable como Recursos Humanos, deben tener claridad sobre lo que se pretende con la intervención y tener certeza sobre cuál va a ser su efecto, realizando un control y seguimiento en la ejecución y retroalimentando continuamente al equipo y así poder incidir positivamente en el resultado.

Índice de tablas

Tabla 1 24
Tabla 2 37

Índice de figuras

Figura 1. Fases de la metodología 20
Figura 2. Diagrama Causa – Raíz 23
Figura 3. Porcentaje de participación global, por género y generación 25
Figura 4. Histórico de participación y satisfacción año 2012 al 2019 26
Figura 5. Histórico resultados globales clima organizacional año 2012 al 2019 27
Figura 6. Histórico de resultados por dimensión 2012 - 2019 27
Figura 7. Benchmark mejores lugares para trabajar 28
Figura 8. Benchmark mejores lugares para trabajar por dimensión 28
Figura 9. Resultados por género, jerarquía, antigüedad y generación año 2019 29
Figura 10. Resultados promedio 2019 30
Figura 11. Resultados por perspectiva (empresa vs. área) año 2019 31
Figura 12. Comparativo por años (2017 vs. 2019) 32
Figura 13. Oportunidades de mejora 33
Figura 14. Engagement 34
Figura 15. Engagement por generación 34
Figura 16. Comunicación del programa 39
Figura 17. Programa de liderazgo y coaching 56
Figura 18. Fases para el desarrollo del programa 57
Figura 19. Comunicación del programa y actividades 58
Figura 20. Fases del programa 58
Figura 21. Comunicación de actividades 59
Figura 22. Propuesta de comunicación 60
Figura 23. Comunicación de salario emocional 63
Figura 24. Comunicación programa de reconocimientos 65
Figura 25. Fases del programa 65

Figura 26. Plan de carrera 67
Figura 27. Imagen del buzón Interés x Ti 68
Figura 28. Fases del proceso 68