

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



“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA PRIVADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”



ELVIS ESTUARDO RABANALES LÓPEZ

Guatemala, agosto 2020

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



“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA PRIVADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

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 SEPTIMO 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, sub incisos 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: ELVIS ESTUARDO RABANALES LÓPEZ
Guatemala, agosto 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: Doctor. Byron Giovanni Mejía Víctorio

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. Nemi Carrillo Arroyo

Evaluador: Msc. Lisbeth Morales

Evaluador: Msc. Karla Krings



ACTA/EP No. 1600

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-017-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 4 de octubre de 2020, a las **12:00 - 12:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Elvis Estuardo Rabanales López**, carné No. **200213490** 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 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 **Evaluación del clima organizacional del Departamento de Créditos en una institución Bancaria Privada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala** 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 siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las enmienda sustanciarles señaladas dentro de los 5 días hábiles.

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

Msc. Lisbeth Morales
Evaluador

Msc. Noemi Carrillo
Coordinador

Msc. Karla Krings
Evaluador

Lic. Elvis Estuardo Rabanales López
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Licenciado **Elvis Estuardo Rabanales López** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 10 de octubre de 2020.

(f)


MSc. Noemi Carrillo Arroyo
Coordinador

ACTO QUE DEDICO

A Dios

Padre, Hijo y Espíritu Santo, creador de todas las cosas por darme sabiduría, entendimiento, fortaleza y suplir todo en mi vida; para alcanzar este triunfo.

A mis padres.

Obdulio Raúl Rabanales Félix (+), Alma Carmela López Gómez de Rabanales, por su amor y apoyo inquebrantable, su ejemplo de trabajo y constancia; por sus oraciones y consejos.

A mis abuelitos

Porfirio Eugenio López y María Virginia Gómez (+), gracias por sus ejemplos y sabios consejos.

A mis hermanos

Evelin Yojana Rabanales López y Hanez Emanuel Rabanales López. Gracias por su apoyo incondicional. Que este triunfo sea de ejemplo para su futura formación.

A mis tías

Aminta Esvia, María Victoria, Marta Domitila y Nidia Sorana que me han apoyado, les agradezco con todo mi corazón.

A mi sobrinito

Jeremy Matías Rabanales Muñoz.

A mis primas

Diana Michell, Esvia Guisela, Sthefany Yessenia por su apoyo y cariño.

Agradecimiento

A:

Mi Patria

Guatemala

Universidad San Carlos
de Guatemala

Casa de estudio que me albergó durante la carrera, especialmente a la facultad de Ciencias Económicas.

Mis compañeros de promoción:

Por haber compartido momentos inolvidables en mi vida universitaria.

Mis amigas y amigos:

Gracias por su amistad y compañerismo, que de uno u otra manera me apoyaron para seguir adelante.

Especialmente a:

Rita Sánchez por su amistad brindada durante estos dos años de estudios universitarios y espero que dure para siempre. Un millón de gracias.

Catedráticos

MSc. Juan Carlos Lemus Ríos, Msc. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi, gracias por compartir de forma profesional y amistosa sus conocimientos que me ayudaron a formarme académicamente.

Dios los bendiga por ser parte de mi vida y de mis triunfos.

INDÍCE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	2
1. ANTECEDENTES	2
CAPÍTULO II	7
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Clima Organizacional	7
2.2 Características del Clima Organizacional.....	10
2.2.1 Continuidad	10
2.2.2 La connotación de continuidad	10
2.2.3 Nivel de compromiso e identificación de los empleados.....	11
2.2.4 Estilo de dirección-clima organizacional	11
2.2.5 El cambio es multidimensional	11
2.3 Importancia del Clima Organizacional.....	12
2.4 Evaluación del Clima Organizacional.....	13
2.5 Independencia.....	15
2.6 Condiciones físicas	15
2.7 Liderazgo	16
2.8 Relaciones Laborales.....	18
2.9 Implicación y Compromiso	19
2.10 Organización:	20
2.11 Reconocimiento	20
2.12 Remuneraciones	21
2.13 Igualdad	22
2.14 Otros factores.....	23
2.15 Comunicación Interna	24
2.16 Trabajo en Equipo.....	25

2.17 Orientación al logro	28
2.18 Orientación al servicio	29
2.19 Motivación	29
CAPÍTULO III	31
3. METODOLOGÍA	31
3.1 Definición del problema	31
3.2 Unidad de Análisis.....	33
3.3 Ámbito Geográfico.....	33
3.4 Periodo Histórico	33
3.5 OBJETIVOS:	33
3.5.1 Objetivo General:.....	33
3.5.2 Objetivos Específicos:	34
3.6 Dimensiones	34
3.7 Fases y Técnicas:	35
3.8 Fase 1: Recolectar información.....	36
3.9 Fase 2: Análisis.....	37
3.10 Fase 3: Elaboración del informe de Estudio.....	38
3.11 Fase 4: Realizar plan de mejora	38
CAPÍTULO IV	39
4) DISCUSIÓN DE RESULTADOS	39
4.1 Sujetos:	39
4.2 Sujeto 2:.....	39
4.3 Sujeto 3:.....	39
4.4 Población y Muestra:.....	39
4.5 Tipo de Estudio	41
4.6 Presentación de resultados por el método del Semáforo.....	41
4.7 Presentación de Figuras	47
4.8 Discusión de resultados	82

CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	93
ANEXO 1 “Encuesta a Encargados”	93
ANEXO 2 “Encuesta a Colaboradores”	96
ANEXO 3 “Propuestas de Planes de Mejora”	103
PROPUESTA No. 1: INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS EN LA INSTITUCIÓN BANCARIA	103
PROPUESTA No. 2: CREAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA ENTRE LOS JEFES Y LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS.....	113
ÍNDICE DE CUADROS.....	119
ÍNDICE DE FIGURAS.....	120

RESUMEN

Cuando se describe el clima organizacional se refiere al ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto que envía y recibe información para la toma de decisiones.

En el clima influyen, todos los factores objetivos y subjetivos presentes en la institución, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendentes, horizontales, formales e informales.

Este estudio se basa en los empleados del departamento de crédito en una institución bancaria, conformados por 18 jefes de área y 60 colaboradores del departamento operativo, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento Guatemala.

Con base a los resultados obtenidos del estudio a los empleados del departamento de crédito en una institución bancaria, por medio de gráficas de pastel, después de haber tabulado, cruzado variables, analizado y procesado la información necesaria para el correcto desarrollo del estudio de clima organizacional, se puede identificar que los programas de capacitación, la evaluación de desempeño laboral se encuentra en un rango aceptable, mas no orientado a la mejora continua.

Por otro lado, se logró determinar que las competencias salariales equitativas, la accesibilidad con los jefes, la igualdad laboral está calificado como malo; esto se puede interpretar como una inconformidad que tienen los colaboradores ya que están conscientes de que no están recibiendo los mismos beneficios salariales que otros compañeros, se sienten incómodos con entablar alguna conversación con sus jefes inmediatos y no tienen confianza para realizarlo, por lo que no están trabajando a gusto en el departamento de créditos.

Por tal motivo se plantean varias propuestas como el plan de mejoramiento y satisfacción laboral, crear un ambiente de confianza, escuchar a los colaboradores, formación continua de los empleados e implementación de proyectos de responsabilidad social.

INTRODUCCIÓN

Un buen clima organizacional es indispensable y necesario en todas las organizaciones, ya que esto permite crear ambientes agradables dentro de las mismas, generando actitudes positivas, lo cual repercute en el desempeño de cada trabajador en relación al cumplimiento de sus obligaciones, apegados a la filosofía de la organización.

Según Hall (2002). Manifiesta “que el clima organizacional se comprende como las percepciones que tienen los empleados en relación al ambiente laboral, las cuales influyen directa o indirectamente en la conducta de todos los trabajadores” (p.33-36).

El objetivo general es realizar la evaluación del clima organizacional en el departamento de créditos en una institución bancaria privada en el departamento de Guatemala, teniendo como objetivos específicos recopilar información de la organización relevante para el estudio, identificando cuales son las percepciones de todos los trabajadores, establecer las dimensiones a evaluar con las autoridades de la empresa, elaborar el informe de estudio del clima organizacional y realizar planes de mejora con base a los resultados obtenidos.

Se abordó las características e indicadores relacionados con el factor clima organizacional, se empleó la encuesta, seleccionando un modelo de escala de medición con el método de Likert, obteniendo los resultados ponderando las respuestas en forma de semáforo, contemplando las 10 dimensiones de objeto de estudio.

La institución de análisis financiera es parte de un grupo financiero que cuenta con más de 25 años, en nueve países de Centroamérica, Sudamérica y del Caribe, dirigido por un equipo multinacional de banqueros, con amplia experiencia en el sector financiero.

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve afectada en distintos factores del ambiente organizacional.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

La Evaluación del clima organizacional en el departamento de créditos en una institución bancaria privada de Guatemala les brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidencia vinculación con el recurso humano.

La institución de análisis financiera es parte de un grupo financiero que cuenta con más de 25 años, en nueve países de Centroamérica, Sudamérica y del Caribe, dirigido por un equipo multinacional de banqueros, con amplia experiencia en el sector financiero.

En el año 2007 la red bancaria integró en Guatemala otra corporación bancaria. Sus fundadores miembros del sector azucarero, pensaron en una institución financiera que estuviera al servicio de la micro, pequeña y mediana empresa ofreciendo un amplio portafolio de productos y servicios utilizando para ello tecnología de punta en la administración y control de operaciones brindando a sus clientes servicios financieros éticos, confiables y personalizados, que aseguran la rentabilidad, la fidelidad y la confianza.

La institución continúa creciendo, en el año 2016 inicia una nueva etapa, al adquirir otras instituciones bancarias; que incluye préstamos personales y empresariales, tarjeta de crédito, cuentas de depósitos, red de agencias y puntos de servicio, convirtiéndose en uno de los más importantes grupos financieros de Latinoamérica.

Desde su fundación, la institución bancaria ha experimentado un crecimiento continuo en los diferentes países donde opera, convirtiéndose en una de las redes financieras más importantes de la región, con soluciones innovadoras, excelencia en el servicio, con valores cimentados de integridad y transparencia, ratificando la confianza, seguridad y tranquilidad socioeconómica.

El enfoque del banco es un sistema interactivo con el cliente que busca convertir sus ideas, en soluciones que generen valor agregado, la oferta de servicios locales es

manejada con conceptos integrales regionales. Son un grupo financiero pujante e innovador, creciendo de forma balanceada y consistente, redefiniendo sus estrategias de forma permanente, en función de brindarles apoyo a personas y empresas, especialmente en los sectores productivos. Las influencias positivas de nuestras organizaciones en las comunidades demuestran el compromiso que se tiene de ser responsables y consecuentes.

Existen varios estudios efectuados acerca de la importancia sobre el clima laboral/organizacional en varias corporaciones, de las cuales podemos mencionar las siguientes:

Samayoa (2017). Con su tema de tesis de “Clima laboral en el departamento de regulación de los programas de atención a las personas del Ministerio de Salud y Asistencia Social”, previo a conferírsele el grado académico de Magister en Salud Pública con énfasis en epidemiología y gerencia de Universidad Rafael Landívar de Guatemala. En dicha información el problema es que el clima laboral en los colaboradores del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social presentan son deficientes y necesitan mejora para su rendimiento. El resultado de la evaluación del clima laboral del departamento de regulación de atención a las personas es deficiente en sus cuatro dimensiones por tener una puntuación menor, que indica un nivel insatisfactorio de clima laboral, asimismo todas sus subcategorías, se encuentran en el mismo rubro. El plan estratégico de mejora del clima organizacional que se recomienda es que debe de ser establecido de manera sistemática y continua. El plan estratégico debe incluir además de las dimensiones de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, metas que puedan ser sostenibles y verificables.

Antúnez (2015). Con el tema “El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios BANESCO, ubicadas en la ciudad de Maracay, estado de Aragua”, para optar al título de Magíster en administración del trabajo y relaciones laborales en la Universidad de Carabobo, Venezuela. El problema se encuentra en la falta comunicación con el personal, de reconocimiento, la baja motivación, deficientes relaciones interpersonales y la falta de coordinación entre los equipos de trabajo, son motivos para tener un clima organizacional deficiente, deben de optimizar el

rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios. Se utilizó el método cuantitativo, ya que este guió lógicamente los procedimientos a seguir, proporcionó una secuencia ordenada de las acciones que se realizaron para el logro de los objetivos específicos perseguidos por el estudio y permitió recoger, procesar y analizar los datos.

El diagnóstico de los factores que determinan actualmente el clima organizacional de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios permitió conocer que en un 80 por ciento busca que los empleados realicen su trabajo en equipo, 84 por ciento promueve una buena relación entre los empleados, 77 por ciento afirma que existe respeto, confianza y cooperación y 77 por ciento se preocupa por sobrepasar las expectativas y necesidades del cliente. Una de las recomendaciones presentadas es estar atentos a que la percepción de los colaboradores con respecto a la obtención de un salario poco acorde con la actividad que desarrollan.

Arenas (2017). Con el tema “El clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente”, para optar al título de Magister en educación mención orientación y asesoramiento en la Universidad de Carabobo, Venezuela. En las instituciones educativas es significativo que tanto el personal directivo como los docentes actúen conforme a los lineamientos emanados por las autoridades educativas y dentro un ambiente en el que las relaciones interpersonales fluyan en armonía. Enfatiza que es necesario que el director, desarrolle la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar sus estados de ánimo, así como influir en los docentes. Diagnosticar los factores del clima organizacional para el desempeño laboral de los docentes. El tipo de estudio fue de carácter descriptivo, porque se dan detalles minuciosos del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes. Este tipo de estudio además de tabular dato, interpreta, describe y mide, con el propósito de realizar una evaluación de la información que se obtiene. Con respecto al análisis de los factores del clima organizacional en el desempeño laboral, que sirvió de base para la primera dimensión liderazgo, se reveló a través de los indicadores que la miden que existe un alto porcentaje de alta necesidad en estos indicadores, por lo cual es un factor determinante en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral. Finalmente, en cuanto a la dimensión tecnología con sus indicadores manejo de materiales educativos computarizados, evidencian su influencia.

Caal (2015) Con el tema “Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública”, con su informe final de tesis para la obtención del grado de Maestría en ciencias en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Aborda el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables del comportamiento organizacional, al establecer una relación entre ellas se derivan interrogantes tales como: ¿Cuál es la percepción de clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de las unidades de análisis? ¿Cuál es la relación que existe entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral? Derivado de estas interrogantes su objetivo es establecer los factores del clima organizacional y satisfacción laboral en distintas Dependencias Administrativas de una institución pública guatemalteca. El enfoque del estudio es cuantitativo, pues usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer percepciones, actitudes y probar teorías. Asimismo, el método del análisis comparativo de variables también fue aplicado, pues es un método que puede ser utilizado como complemento a otros métodos de estudio. Tomando una conclusión, se indica que el clima organizacional se encuentra débil principalmente en las direcciones departamentales de educación analizadas, siendo esencialmente los factores que lo afectan la comunicación interna, el reconocimiento y las relaciones interpersonales. Sugiere el involucramiento de la dirección de recursos humanos del ministerio, en la realización de talleres que incluyan principalmente actividades para el desarrollo personal y posteriormente buenas relaciones interpersonales.

Hijar (2017). Con el tema “Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Designs Quality Exports S.A.C., 2016”, tesis para optar el grado académico de Maestría en gestión del talento humano en la Universidad Cesar Vallejo, Perú. En la actualidad el clima y la satisfacción laboral son las variables organizacionales que han generado gran interés tanto para organizaciones como para investigadores del comportamiento organizacional, siendo el factor humano y los recursos intangibles representan el activo más valioso de la organización, los cuales le permite a la misma llegar a cumplir con sus objetivos y ser competitiva, por lo que determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores es la prioridad. Se utilizó el método hipotético deductivo, este

método según Bernal (2006, p.26) es el que parte de supuestos o afirmaciones frutos de la observación y análisis de la realidad, en calidad de hipótesis y que durante el desarrollo del estudio se busca aceptar o rechazar tales planteamientos, llegando así a elaborar conclusiones que reflejan las condiciones de los hechos en la realidad. Estos resultados indican que un mayor desarrollo del clima organizacional mayores probabilidades de vivenciar satisfacción laboral. Como recomendación presentar a la gerencia general, un plan de trabajo que incluya un programa de promoción y capacitación de entrenamiento, implementar planes de carrera, de bienestar social, de incentivos, de beneficios a los trabajadores y sus familias con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, reconocidos, y afiancen su compromiso en el trabajo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional

De acuerdo con Ramírez (2013) indica 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 refieren a 15 las situaciones actuales dentro de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral”. (p. 62-64). A manera de resumen, el clima organizacional es 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.

Según Hall (2002). Manifiesta “que el clima organizacional se comprende como las percepciones que tienen los empleados en relación con el ambiente laboral, las cuales influyen directa o indirectamente en la conducta de todos los trabajadores” (p.33-36).

Pérez Maldonado (2006) El ambiente de trabajo puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo, grupo o condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individuales y grupales, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad. (p. 33-47)

Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo (2009). Indica que hacen una reflexión entre clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral, en su estudio intentaron definir el concepto de clima organizacional, concluyendo que éste implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización, en el mismo documento

identifican componentes que lo conforman como son las características estructurales de la organización, el ambiente social, las características personales y el comportamiento organizacional. (p. 67-75)

García (2009). En su estudio realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, con el cual se evidencia la importancia del clima en los cambios organizacionales de otra parte expone en el mismo documento las diferentes herramientas que pueden emplearse para su medición y diagnóstico considerando numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, que permiten determinar su incidencia en los cambios organizacionales.(p.43-61)

El autor Toro (2010) menciona tres diferentes concepciones del término clima organizacional; la primera lo define como “una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y/o la productividad”. La segunda señala que “se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes”. Finalmente, la tercera menciona que “se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual”. (7-53).

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Veremos que Likert (1961 y 1967). Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como: la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. (p. 28-32)

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: “Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias”. También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización.

El clima organizacional según Luthans F (2008), lo define como “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”. (p.27-34).

Finalmente, Gross (2009), También explica que el clima laboral media entre el sistema organizacional y la motivación de los colaboradores lo que se traduce en una conducta que tiene consecuencias sobre la institución, tales como la productividad, comportamiento de las personas, satisfacción y rotación. La gestión y administración del clima laboral es una estrategia vital para las instituciones, sin embargo, hay muchas gerencias actuales que no le prestan la atención necesaria a ésta y dejan de gozar los beneficios que conlleva. Los ejecutivos tienen la responsabilidad hoy en día de priorizar la búsqueda de la excelencia organizacional por medio de su capital humano ya que es este el que puede significar su mayor ventaja competitiva.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

2.2 Características del Clima Organizacional

Según García (2009) El clima organizacional es multidimensional. Constituiría un error delimitar el clima a una variable o a un reducido número de estas. El clima es la percepción resultante de la interacción de los aspectos objetivos de la organización, tales es el caso de su estructura y de los procesos y a su vez del comportamiento de sus integrantes. (p. 43-61)

2.2.1 Continuidad

Según García (2009), indica que el clima tiende a mostrar continuidad en el tiempo, lo cual no significa que no sufre alteraciones o modificaciones, por factores capaces de perturbar una organización. Cada organización posee un clima que él es propio, presentando variaciones de un departamento o unidad a otro, por este motivo resulta útil al momento de realizar diagnósticos, analizar la organización en general y sus áreas en particular. Los datos obtenidos de esta manera, permitirán la aplicación de correctivos ante necesidades puntuales. (p. 410-455).

2.2.2 La connotación de continuidad

Según Gil y Alcocer (2003), la posibilidad de cambios, constituye una diferencia entre clima y cultura, en tanto esta última es más permanente. El clima laboral incide en la disposición con respecto al trabajo. Cuando el clima es percibido como favorable, las personas sentirán mayor estímulo a participar activamente en el cumplimiento de sus funciones, contrariamente un clima asumido como negativo contribuye a generar mayor dificultad en el desarrollo de los procesos organizacionales, por lo que se puede afirmar que el clima repercute sobre el comportamiento de los integrantes de la organización. (p. 304).

2.2.3 Nivel de compromiso e identificación de los empleados

Para Peralta (2013), el concepto de compromiso laboral se identifica en las empresas como un vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo. (p. 51-73).

Salanova y Schaufeli (2009), definen al compromiso laboral como un estado motivacional en donde predominan los sentimientos positivos de cumplimiento profesional. (p. 109).

2.2.4 Estilo de dirección-clima organizacional

Según Aguilar (2004), indica que el clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Es decir que si la organización tiene un sistema demasiado autoritario puede llegar a generar un clima tenso y provocará que algunos de los miembros se rebelen y tomen actitudes irresponsables, por ejemplo. Esto reforzaría que la empresa ejerza su sistema autoritario y así se cae en un círculo vicioso. (p.17).

2.2.5 El cambio es multidimensional

Son múltiples las variables que conforman el clima organizacional, en tal sentido al emprender un proceso de cambio resulta imperativo abordar la diversidad de factores que están creando un clima desfavorable, cada acción a implantar debe ser rigurosamente analizada para que el abordaje contemple las acciones necesarias, evitando así el riesgo de crear falsas expectativas, con correctivos que sean más efectistas que efectivos.

Manosalva, Manosalva, & Nieves (2015). Indica en el mundo actual las organizaciones han visto la necesidad de transformarse, de adaptarse a los cambios del entorno,

cambiar desde el interior de la organización para lograr posicionamiento, competitividad y sostenibilidad, y en esa transformación. (p. 5-15). Uno de los aspectos que ha recibido mayor atención es la satisfacción laboral, toda vez que la clave para que las empresas obtengan resultados positivos es el recurso humano, pues su trabajo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y así lograr un clima organizacional satisfactorio.

Un clima organizacional apropiado permite que los trabajadores se sientan más cómodos y motivados en su puesto de trabajo, además favorece el trabajo en equipo y el compromiso de estos mismos hacia el logro de los objetivos, éste puede llegar a influir en el comportamiento, percepciones y expectativas de las personas ya sea a nivel individual o grupal.

Hoy en día, el clima organizacional es de vital consideración para todas las instituciones de cualquier entidad, ya que en esta se puede lograr el estado anímico, físico y mental de todos los colaboradores para que sean productivos, tomando en cuenta sus ideas, facilitándoles las relaciones interpersonales de cada área o departamento, el trabajando en equipo logrando realizar los objetivos que la institución bancaria se ha propuesto.

2.3 Importancia del Clima Organizacional

La importancia de mantener un buen clima organizacional en una empresa es fundamental, ya que afecta la productividad, la motivación y el comportamiento de los colaboradores. Es importante descubrir cuáles factores motivan o desmotivan a los colaboradores. Acciones simples tienen reacciones mucho mayores de lo que se piensa.

Según Hunt (1993). Afirma “El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta en el entorno de la empresa y a su vez el clima organizacional se ve afectado por todo lo que sucede dentro de la institución” (p.11).

Según Gonzales (2009) indica que el ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de estos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones. (p. 71-90).

Según Roldan (2017), indica que cuando los colaboradores están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. (175).

Según Lamas (2008), indica que cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc.). (p. 15-20).

Según Robbins (2004), indica que la importancia de conocer cómo se desarrolla el clima organizacional dentro de la empresa se basa en el grado en que puede influir en el desenvolvimiento de los colaboradores, siendo esencial su estudio para mejorar la gestión empresarial. Por ende, un buen clima organizacional repercutirá positivamente en la satisfacción percibida por sus colaboradores. (p. 3-35).

2.4 Evaluación del Clima Organizacional

Según Muñoz (2006), indica que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en

la productividad. Está relacionado con el «saber hacer» del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (p. 204-214).

Para medir el clima organizacional es necesario tener claro los elementos que se desean evaluar y de los cuales la organización los pueda incluir, de lo contrario puede producir falsas expectativas en todos los colaboradores. Según Baguer (2005). Indica que los elementos a evaluar son: calidad de liderazgo, flexibilidad en sus procedimientos y reglas, todas las delegaciones de responsabilidades, la motivación y su recompensa por llegar a sus metas, las oportunidades que les dan en la empresa de superarse, su capacitación constante y una buena comunicación. (p.78)

Según López-Roldan (2015), indica que las encuestas del clima organizacional o de opinión de empleados constituyen herramientas muy poderosas para la administración de las empresas para lograr, entre otras muchas cosas (p. 8):

- ✓ Identificación de Problemas potenciales en y entre el personal.
- ✓ Identificación de problemas estructurales o de organización que afecten procesos.
- ✓ Identificación y ratificación de fortalezas de la empresa.
- ✓ Incrementar la confianza del personal en la empresa.

Según Toro (2010), indica que los estudios de clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc. (p. 72).

Al evaluar el clima organizacional en una institución financiera, le permitirá a la empresa poder tener claro sus fuentes de conflicto, áreas de oportunidad, mejoras a la calidad de vida de los trabajadores, según Roldán (2007) indica que la satisfacción de los colaboradores, el desarrollo de la eficiencia, que contribuyen al desarrollo y objetivos que la empresa se ha propuesto, previniendo los problemas que podrían afectar la productividad o el ambiente laboral. (p. 175).

2.5 Independencia

Según Sandoval (2004), indica que la independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones es una tarea limitada, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir. El tener independencia en tareas habituales genera un buen clima laboral. Hay que darle la certeza a los colaboradores de que se puede confiar en su labor y se lograra la felicidad en el trabajo. (p. 86).

2.6 Condiciones físicas

Al referirse al entorno físico y al espacio en el lugar de trabajo, según Meliá & Peiró, (1989). “Aclaran que esta dimensión se asocia con la limpieza, la higiene, la salubridad y la temperatura del lugar de trabajo, aspectos que claramente son considerados un factor de satisfacción con el ambiente físico de trabajo”. (p.141). En otras palabras, el ambiente físico tiene que ver con el grado en el que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la

ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Rovira (2015) en el artículo, El trabajo en equipo es la fuente del éxito, del periódico equipo y talento, menciona que al momento de analizar el trabajo es necesario tener autoconocimiento ya que ayudara a fijar los objetivos y retos de una forma consciente a la realidad, también el entorno que se le dé a los miembros del equipo es primordial ya que los equipos que triunfan son aquellos que trabajan en ambientes donde el buen trato y respeto imperan entre compañeros; existen elementos distorsionadores del ambiente, que es necesario identificar y tratar, siendo el trabajo del líder ayudar a mantener el ambiente necesario para poder afrontar los problemas organizacionales que se le presenten. (p. 40-87).

Cada persona evalúa la relación costos beneficios para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo se funciona de todas estas variables que lo condicionan.

Las condiciones de trabajo que incluyen la seguridad laboral, en cuanto a riesgos se refiere, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales.

2.7 Liderazgo

Burns (1978) indica: “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (p.186). Para Davis y Newstrom (2003). El

Liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. (p. 168). Payeras (2004). Lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. (p.100). Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento.

Santos, J. (2005) define el liderazgo como el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización por medio de la comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos (P.69).

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Es importante tener en cuenta que, así como lo dice Pérez-Urbe (2006). “Se pueden generar varios tipos de cultura de acuerdo a los estilos de liderazgo.” (79-85). Los líderes en las oficinas son un factor determinante para el clima laboral ya que este puede influenciar positivamente o negativamente en el rendimiento comercial de los funcionarios y en el servicio.

Existen líderes motivadores, flexibles, y comprensivos que le brindan confianza y seguridad a sus funcionarios sin necesidad de estar observando cada movimiento que hacen y limitándose a ciertas actitudes. Por otro lado, existen líderes que les gusta observar, mitigar, y cuestionar cada movimiento de sus empleados lo que hace que los empleados perciban falta de confianza por parte de su jefe.

Estas pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados. Desde la revisión histórica sobre el liderazgo y su incidencia en clima organizacional se puede concluir que el líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en los trabajadores aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional.

2.8 Relaciones Laborales

Según Yáñez, Arenas & Ripoll (2010). Para evitar grupos de trabajo convertidos en una junta de egoísmos en las empresas, se requiere que los trabajadores construyan y mantengan relaciones interpersonales de confianza que redunden en altos niveles de satisfacción laboral. Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. (p. 77-89).

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Es importante mostrarse disponible para ayudar a los compañeros cuando sea posible e igualmente dejarse ayudar cuando lo necesitemos. El trabajo en equipo funciona mucho mejor que el individualismo para alcanzar las metas y permite compartir conocimientos y afianzar las relaciones laborales.

2.9 Implicación y Compromiso

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Anant (1966), citado por Harris & Cameron (2005). Define la pertenencia y compromiso como el sentido de implicación personal en un sistema social, es decir es innato del ser humano la necesidad de sentirse parte integral de un sistema. (p. 159-169). En otro caso autores como Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992). Citados por los mismos investigadores identifican como elementos esenciales que generan compromiso en las personas el hecho de sentirse valorados, necesitados y aceptados por los demás generando vínculos interpersonales, como una faceta más de la identidad social y, en relación con el ámbito organizacional. (p. 9-13).

El compromiso y el clima organizacional son actitudes que reflejan un estado psicológico relacionado con los valores y objetivos de una organización. Existe un conjunto de factores para que una persona o un conjunto de personas sostengan un compromiso en las organizaciones. De este modo la percepción favorable del clima laboral que les rodea incrementa el compromiso, pero son dos cuestiones radicalmente diferentes. Las dimensiones del clima organizacional y las del compromiso son compartidas, pero distintas.

El compromiso es algo más enraizado y con impacto más a largo plazo. Es el vínculo de lealtad por el cual un trabajador/a decide permanecer en su empresa e implicarse en los resultados y los objetivos, considerándolos como propios. Refleja la implicación intelectual y emocional con la empresa, así como su contribución personal al éxito de la compañía.

2.10 Organización:

Según Peralta (2007), indica que la organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados? (p. 7).

Según Lanffy (2007) indica que la organización es una de las formas más básicas y lógica de división empresarial empleada especialmente por empresas pequeñas, que producen y comercializan una línea limitada de productos, ya que se facilita el aprovechamiento eficaz de los recursos humanos especializados. Además, facilita notablemente la supervisión de cada gerente como experto con conocimientos y habilidades en un área delimitada por sus funciones. (p. 7-56).

Es importante para los trabajadores disponer de protocolos y procedimientos claros en su trabajo. Tanto a nivel individual como a nivel organizacional tener estos puntos desarrollados facilitan la cumplimentación de objetivos y favorecen el buen ambiente laboral.

2.11 Reconocimiento

En este aspecto Herzberg (1968). Citado por Vargas (2011). Hace alusión al hecho de que el trabajo debe apoyar el desarrollo psicológico del empleado, con el fin de alcanzar su autorrealización y el reconocimiento de los demás, sea por la misma organización o por los clientes, siendo el segundo el más difícil teniendo en cuenta que algunos trabajos dependiendo del servicio nunca recibirán la apreciación y reconocimiento por parte de las personas que adoptan el servicio. (p. 21-27).

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Las recompensas son un gran estímulo para fomentar ciertas conductas en las personas. En psicología, esto se conoce como refuerzo positivo bajo condicionamiento operante. Pero también se puede emplear en la gestión del comportamiento dentro de tu empresa, premiando a aquellos empleados que se esfuercen más. Esto promoverá actitudes similares en el futuro.

El reconocimiento de nuestro trabajo nos aporta autoestima y fuerza para lidiar con un entorno enormemente complejo. Nos ayuda a identificar nuestras fortalezas y a generar nuestro estilo personal. Los trabajadores expresamos con claridad que el hecho de que nuestro trabajo sea reconocido es una de las necesidades más importantes en nuestro contexto laboral.

Una recompensa no tiene por qué ser monetaria; ni siquiera tiene por qué ser tangible. En ocasiones, un simple reconocimiento verbal por parte del líder es suficiente para motivar a los empleados. Este enfoque es saludable, porque los empleados se sentirán igualmente valorados, aunque no reciban nada a cambio.

2.12 Remuneraciones

Según Reyes (2001), indica que los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un

salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo. (p. 39).

Según Teixeira (2012), indica que la remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo con contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización. La remuneración situacional por desempeño puede adoptar formas extremas de salario por producción y comisiones de ventas. (p. 185-214).

Otras formas emplean bonificaciones por sugerencias de reducción de costos, bonos por atención perfecta o pago de méritos basado en las evaluaciones de desempeño.

La tendencia que estamos viviendo desde hace ya unos años en la que los trabajadores valoran otras cuestiones más allá de sus remuneraciones. Ahora factores como la flexibilidad, el buen clima laboral y las posibilidades de crecimiento profesional son las variables por las que todas las organizaciones deben de tomar si quieren ser compañías bien valoradas por su componente humano y, por tanto, aumentar así su rendimiento y productividad.

2.13 Igualdad

Según Ruiz (2003), indica que la igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza. (p. 44).

La importancia de la igualdad, como principio rector de la forma en que se organiza una empresa, radica en que gracias a ella se mejora la productividad, se motiva a los trabajadores y se diferencia de la competencia.

Según Martínez (2003), indica que la ley de igualdad es una de las fórmulas que existen para amparar el funcionamiento de las organizaciones a este principio, sin embargo, la negociación colectiva sigue siendo la vía principal a través de la cual estas organizaciones ordenan su funcionamiento. No obstante, lo anterior, son los líderes quienes tienen la responsabilidad de velar por la igualdad en las instituciones de hoy. (p. 107).

Tal y como ya lo mencionamos, la ley de igualdad es importante para asegurar un estándar en las empresas que se establecen en una determinada localidad, región o país, pero de todas formas no permite asegurar que la igualdad sea el principio imperante sobre el cual se ordena todo en las empresas, y es ahí donde los abogados o quienes conocen la ley se preocupan comúnmente de manipularla en pos de evitar sanciones por parte de la inspección del trabajo u otros organismos contralores.

2.14 Otros factores

Según Arciniega (2006), indica que hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. (p. 18). También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

Según Quintero, africano, Faría (2008). Indican que las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajos, entre los cuales se consideran para este estudio: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. (p. 33-51).

2.15 Comunicación Interna

De acuerdo con Formanchuck (2006). Contar con una buena comunicación es indispensable para toda organización y le trae beneficios concretos independiente de su tamaño, tipo o actividad económica, es decir no es exclusiva de las grandes empresas o multinacionales. (p. 49).

Castillo (2007). En el artículo de prensa libre titulado Ética y comunicación argumenta que el ser humano es por naturaleza un ser de relación y comunicación. A través del dialogo, el ser humano establece principios que se dan en el acto comunicativo entre los cuales se encuentra la reciprocidad en donde todos se comprometen a utilizar las normas de comunicación, y en donde si no se respeta el proceso comunicativo, ya sea por estar elaborada bajo coacción, por imposición o por hacer uso de falsedades o datos manipulados, es inmoral. (p. 1-22).

No se pueden alcanzar los ideales de desarrollo de la individualidad crítica, el pluralismo, la tolerancia, la solidaridad y la transformación progresista si las personas que tienen la responsabilidad de orientar la opinión pública no son reflexivas y razonables, pero para algunos la reflexión crítica deriva una práctica difícil en una colectividad dirigida al beneficio inmediato, sesgada a lo material, donde los comunicadores proponen un perfil ya elaborado de algunas opiniones sobre hechos, y donde la política que se desarrolla tiende a ser de manipulación y de desinformación.

Según Cobley (2013), indica que la comunicación es el acto por el cual se puede establecer contacto entre uno y otro ser con la finalidad de transmitir una idea, siendo primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas, es necesario poner en práctica nuestras habilidades de comunicación; esto se lleva a cabo con distintas finalidades entre las que destacan. (p. 22-40).

- ✓ Transmisión de información.
- ✓ Intento de influir en los otros.
- ✓ Manifestación de los propios estados o pensamientos.
- ✓ Realización de actos.

Según Vidales (2013), indican que la importancia de la comunicación interna en las organizaciones para alcanzar los objetivos y mejorar la productividad. De igual manera, la comunicación es clave para que el clima y las relaciones laborales funcionen, evitar hablar a espaldas de los compañeros es básico para que el trabajo no se convierta en un problema. (p. 34-55)

Hay que ser siempre directo en lo que se tenga que comunicar a otras personas y aprovechar el tiempo libre para conversar con los compañeros acerca del trabajo o de otros temas, esto ayuda a desconectarse un poco de la rutina y a afianzar las relaciones.

2.16 Trabajo en Equipo

Según Huerta (2007), indica que la capacidad de trabajar en conjunto visando un determinado objetivo claro es un factor crucial para el buen ambiente organizacional. La búsqueda de las empresas es por la definición de grupos de trabajo eficientes, efectivos, y también comprometidos. Es preciso tener un equipo de trabajo unido, que siente placer en alcanzar objetivos comunes. Una manera de conseguir eso es a través de metas y objetivos claros y alcanzables. Además de eso, es siempre esencial

sobre los resultados de iniciativas y proyectos en marcha, así como reconocer el desempeño de aquellos que se destacan. (p. 10-56).

Según Rovira (2015), indica que genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. (p. 34-77).

A continuación, mencionamos los pilares del trabajo en equipo:

- ✓ Motivación
- ✓ Comunicación
- ✓ Integración
- ✓ Autoestima
- ✓ Liderazgo
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Realimentación

Según Holtz (2015), indica que la manera más efectiva de identificar las habilidades y conocimientos que los integrantes poseen es por medio del trabajo en equipo, debido a que permite actuar en conjunto, así los colaboradores se conocen unos con otros y lograr de mejor manera los objetivos; cuando se piensa en una organización en desarrollo constante, rápidamente se cree que hay un excelente equipo, sin embargo, el trabajar de esta manera facilita muchos desafíos y por consecuente obstáculos que demandan atención. (p. 21-48).

Según Garrido (2011), indica que para poder desarrollar un trabajo en equipo tiene que existir un líder, que sea capaz de crear un grupo de personas unidas y comprometidas y es aquí donde la gran mayoría de organizaciones enfrentan un obstáculo, pues si no existe se reflejará en los resultados de los subordinados. Para que exista un trabajo en equipo es importante la integración, esto únicamente lo puede lograr un buen dirigente, es por esta razón que resulta importante el presente estudio,

el cual identifica elementos que facilitan el conocimiento para el buen desarrollo de un clima organizacional a través de equipos de trabajo. En algunas organizaciones el líder no piensa en el equipo, la relación que tiene con sus subalternos no es adecuada, y esto genera que los 2 miembros de la organización perciban un ambiente organizacional poco agradable, lo que puede evitarse por medio de evaluaciones constantes para que no afecte a los demás miembros del grupo. (p. 34-72).

Según Palomo (2011), indican que los colaboradores en las organizaciones son la clave para ejecutar las estrategias en la organización, administrar los recursos humanos necesarios para alcanzar tanto los objetivos individuales como los organizacionales. Generar oportunidades de desarrollo personal y profesional basado en el reconocimiento a sus logros, Incrementar programas de ascenso que proporcionen retos y competencia entre los trabajadores para que se esfuercen en realizar correctamente sus labores de trabajo y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral, además, de unos trabajadores satisfechos y realizados profesionalmente. (p. 21-85).

Para mejorar la vida laboral, es importante dedicar algo de tiempo a realizar actividades que fortalezcan los vínculos positivos de cada empleado, al mismo tiempo que se anulan los negativos. Celebrar fechas importantes, como cumpleaños; o tratar los problemas como un equipo, hará que cada miembro se sienta único.

Según Garrido (2011), indica que el trabajo en equipo se ha venido a convertir de alguna forma en uno de los pilares culturales del cambio, organizacional hacia la competitividad. Basta que una empresa comprenda las ventajas de este concepto, la infraestructura que necesita, la dinámica operativa que se tiene y el cómo facilitar su funcionamiento para que comience a ponerlo en práctica con éxito como un valor cultural propio. (p. 34-95).

El pensamiento grupal sucede cuando el espíritu de equipo es alto. Cuando esto sucede, los empleados tienden a apoyar cualquier decisión que se tome como equipo, sin plantear objeciones válidas. La solución para ello, es tener un miembro que desempeñe el papel de defensor durante las discusiones.

2.17 Orientación al logro

Según Montoya (2007), indica que hay que tener la capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia los cumplimientos de los estándares, con miras al mejoramiento continuo en lo personal y profesional de todos los colaboradores. (p. 23-77). Implica que todos los colaboradores de la institución bancaria privada trabajen con disciplina para que cumplan sus funciones con los niveles de calidad alcanzando los resultados que se han propuesto. Que demuestren su esfuerzo y persistencia en conseguir sus objetivos, afrontando todo tipo de obstáculos que se presenten en el departamento.

Andrade y Díaz Loving (1985), Las personas que tienen fuerte necesidad de logro, expresan deseos de estar en situaciones en que pueden asumir una responsabilidad personal para encontrar soluciones (p. 19-38). De igual forma, buscan encontrar situaciones en las que pueden competir en contra de algún parámetro y probarse a sí mismos que son exitosos pero no eligen sus retos indiscriminadamente: tienden a evitar las situaciones en las que el éxito parece muy poco probable; en lugar de ello, las personas que tienen una alta motivación de logro tienden a elegir tareas de dificultad intermedia; en contraste, las personas con una baja motivación al logro tienden a ser motivadas, principalmente, por el deseo de evitar el fracaso. Se observa además que buscan tareas sencillas asegurándose de que no fracasarán, o tareas tan difíciles para las cuales el fracaso no tiene implicaciones negativas, puesto que prácticamente todo el mundo fracasaría en ellas.

2.18 Orientación al servicio

Según Nudel (2009), indica que los colaboradores de la institución bancaria se preocupen por realizar su trabajo de forma ordenada y precisa, teniendo en cuenta los requerimientos y las demandas de los otros departamentos, servicio al cliente interno y externo con eficacia y eficiencia. Mantener una relación estrecha con los clientes, para que se puedan conocer sus expectativas, intereses, necesidades, para buscar su satisfacción e ir mejorando los servicios prestados en lineamientos de calidad y precisión. (p. 22-66).

Según Blanco (2006), indica que para una empresa la orientación al servicio significa darle un alto valor a cada cliente y un excelente trato humano, demostrarles a los clientes que todos son importantes, para esto se suele establecer una relación personal con los clientes, no solo para lograr una compra en el momento, sino para lograr la fidelidad de estos. (p.33-61).

Esta orientación, según Blanco (2006) al cliente implica hacer un seguimiento de las demandas de los consumidores con el objetivo de dar una respuesta lo más rápida posible. Además, también es importante derivar a cada cliente al punto exacto en función de su demanda. (35-77).

2.19 Motivación

Según Gan (2007), afirma que el clima laboral es un proceso por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización tales como estructura, toma de decisiones y liderazgo, es por esto que sí se analiza el clima laboral se puede acceder a entender lo que acontece en la organización y las consecuencias que estos fenómenos tienen sobre la motivación de los colaboradores, sobre su comportamiento y reacción.

Existen diversos motivos que impulsan la motivación: racionales, emocionales, egocéntricos, altruistas, de atracción o de rechazo, entre otros. Robbins (1999) dice que la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la

organización, esto estando siempre condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento relacionado con la motivación y el sistema de valores que rige la organización (p.123).

Se describen algunas teorías de contenido motivacional:

Maslow: Fisiológica, Seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización.

Arderte: Crecimiento, Relacionales y Existenciales

Herzberg: Higiénicos y Motivacionales

McClellan: Logro, Afiliación y Poder

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

Según Dunnette (1998). Cuando se describe el clima organizacional nos referimos al ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto que envía y recibe información para la toma de decisiones. El ambiente laboral afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto, el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía. (p. 159-160)

Un buen clima organizacional es indispensable y necesario en todas las organizaciones, ya que esto permite crear ambientes agradables dentro de las mismas, generando actitudes positivas, lo cual repercute en el desempeño de cada trabajador en relación al cumplimiento de sus obligaciones, apegados a la filosofía de la organización.

Se considera importante mejorar el clima de la organización ya que éste influye en el comportamiento de los colaboradores, a través de ideas consolidadas que mejoren la realidad empresarial y condicionen los niveles de motivación y rendimiento profesional.

En el clima influyen, todos los factores objetivos y subjetivos presentes en la institución, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendentes, horizontales, formales e informales.

Es primordial que, para el departamento de créditos en una institución bancaria, desarrollen mejoras para motivar al personal para que sean eficientes, utilizando los recursos necesarios y que puedan desempeñar su trabajo de la mejor forma, logrando alcanzar las metas y los objetivos que el departamento tiene. Si la institución bancaria aboga por alcanzar niveles elevados de eficiencia y eficacia en la gestión de sus funciones sustantivas debe considerar el desarrollo de iniciativas dirigidas en este sentido, dedicándose al diseño, desarrollo e implantación de sistemas de información los cuales tienen que ver directamente con la medición de variables intangibles entre las cuales se encuentra el clima organizacional.

El clima organizacional puede afectar directamente a la misma, provocando una alta rotación del personal, desmotivación por falta de incentivos o reconocimientos, insatisfacción laboral, conflictos entre compañeros de trabajo, inequidad de trabajo, incumplimiento en los objetivos.

Se abordó las características e indicadores relacionados con el factor clima organizacional, se empleó la encuesta, seleccionando un modelo de escala de medición con el método de Likert. Por cada ítem y en base a este método de Likert se utilizó para poder evaluar la opinión y todas las actitudes de los colaboradores del departamento de crédito.

Es necesario un análisis del clima organizacional dentro de la empresa para la obtención de datos relevantes sobre el ambiente laboral actual y con ello lograr una mejora en el departamento de créditos de la institución bancaria.

3.2 Unidad de Análisis

El presente estudio se llevó a cabo en una institución bancaria privada en el municipio de Guatemala en el departamento de Guatemala, la variable que será objeto de estudio es el clima organizacional, por lo que se evaluaría dicho tema y se analizará los resultados para plantear una propuesta de mejora.

3.3 Ámbito Geográfico

Empresa ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala en zona 9 ciudad capital.

3.4 Periodo Histórico

El presente estudio se llevó a cabo durante los meses de mayo a septiembre del 2,020.

3.5 OBJETIVOS:

3.5.1 Objetivo General:

Realizar la evaluación del clima organizacional en el departamento de créditos en una institución bancaria privada en el departamento de Guatemala de acuerdo con las dimensiones y requerimientos establecidos en la organización.

3.5.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Recopilar información de la organización relevante para el estudio, identificando cuales son las percepciones de todos los trabajadores con relación al clima organizacional y el ambiente físico de la empresa.
- ✓ Establecer las dimensiones a evaluar juntamente con las autoridades de la empresa, estableciendo como es el ambiente laboral y las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados de la institución bancaria.
- ✓ Elaborar el informe del estudio del clima organizacional, identificando y proporcionando las recomendaciones y los estímulos organizacionales que permitan un mejoramiento del clima organizacional.
- ✓ Realizar un plan de mejora con base a los resultados obtenidos para poder incrementar el rendimiento laboral, los niveles de productividad y calidad en la institución bancaria.

3.6 Dimensiones

El presente trabajo es de carácter descriptivo porque se evaluaron y se recolectaron datos sobre los diversos aspectos o dimensiones del clima organizacional del departamento de créditos en una institución bancaria.

Con el fin de comprender mejor su definición y aplicabilidad, es necesario hacer un estudio juicioso de las variables que lo afectan, ya que, como factor en común, se dice que el clima refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos que impactan directamente a la cultura organizacional.

Se propuso la existencia de diez dimensiones o enfoques para medir y explicar el clima existente en la empresa, que se explican a continuación:

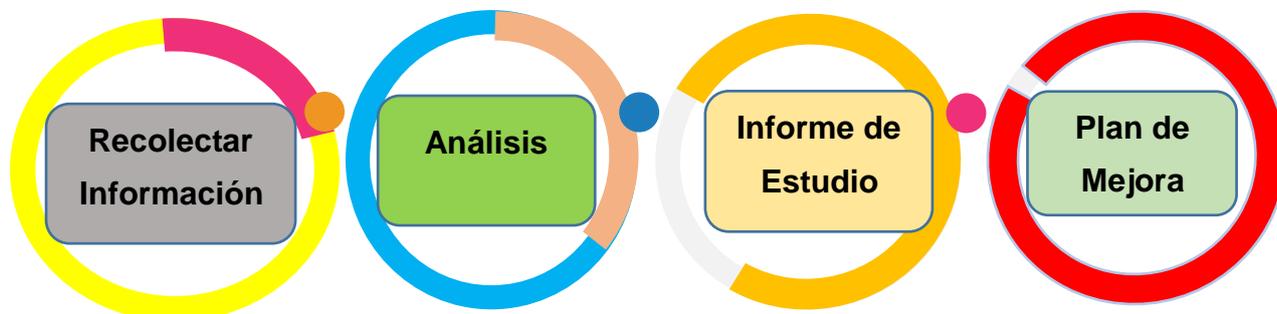
- ✓ Comunicación
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Desarrollo personal
- ✓ Desarrollo profesional
- ✓ Liderazgo
- ✓ Motivación
- ✓ Pertinencia
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Satisfacción
- ✓ Trabajo en equipo

3.7 Fases y Técnicas:

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al examinador. Para ello a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Según García (2019). La calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. (p. 70-141)

Fases del Método de Estudio



3.8 Fase 1: Recolectar información

Se designó un horario específico para la aplicación del cuestionario con el fin de conocer la percepción de los colaboradores del departamento de crédito en una institución bancaria. Todas las respuestas se validaron en la plataforma virtual y se vio el porcentaje de cada una de ellas.

El total de la población que se tomó para el presente proceso de información es de 78 colaboradores que como mínimo debían tener en común dos meses de antigüedad en la institución bancaria, las cuales están conformadas por 18 jefes de áreas y 60 colaboradores del departamento de créditos.

En el presente estudio se utilizó la metodología cuantitativa, lo que permitió obtener una descripción de la realidad, lo que sucede con el fenómeno en estudio, en este caso, el clima organizacional del departamento de créditos de la institución bancaria.

Se elaboró la primera encuesta, la cual fue dirigida a los jefes del área de créditos, siendo estas un total de 10 preguntas. Se les trasladó la encuesta a 18 jefes del área

de créditos de la institución bancaria. El objetivo primordial es saber si los jefes de área están satisfechos laborando para la institución bancaria.

Se elaboró una segunda encuesta, que fue dirigido a todos los colaboradores del departamento de créditos de la institución bancaria, siendo un total de 30 preguntas. Se les pasó la encuesta a 60 personas del departamento de créditos de la institución bancaria.

Se abordó las características e indicadores relacionados con el factor clima organizacional, se empleó la encuesta, seleccionando un modelo de escala de medición con el método de Likert. Por cada ítem y en base a este método de Likert (también denominado método de evaluaciones sumarias), se utilizó para poder evaluar la opinión y todas las actitudes de los colaboradores, así como conocer el grado de conformidad en el departamento de créditos de la institución bancaria.

3.9 Fase 2: Análisis

Para efectos del estudio se trabajó con el 100 % de los colaboradores que integran el departamento de créditos de la institución bancaria.

Para el análisis e interpretación, los datos se transformaron en unidades numéricas que permitieron, a su vez, realizar mediciones y predicciones más exactas. Se aplicaron fundamentalmente análisis estadísticos que argumentan matemática y objetivamente los resultados.

Este estudio, de tipo descriptivo, corresponde a un enfoque cuantitativo que buscó establecer y descubrir las propiedades psicométricas del instrumento, como son la validez y confiabilidad.

Se tabularon los datos de la primera y la segunda encuesta, las cuales se analizaron. Una vez tabulados los resultados, se reflejó el estado del clima organizacional de la institución bancaria, se analizó todas las preguntas y las respuestas claves del cuestionario, elaborando sus conclusiones y recomendaciones respectivas.

3.10 Fase 3: Elaboración del informe de Estudio

El presente análisis permitió construir un informe de estudio del clima organizacional, medir a los jefes de áreas y colaboradores del departamento de crédito, que trabajan en una institución bancaria, tratando aspectos del clima laboral, mediante la construcción del instrumento teniendo en cuenta las 10 dimensiones para medir y explicar el clima existente en la empresa.

Se identificó y proporcionó las recomendaciones y los estímulos organizacionales que permitan un mejoramiento del clima organizacional en el departamento de créditos de una institución bancaria.

3.11 Fase 4: Realizar plan de mejora

Para finalizar, se realizó una propuesta de mejora con base a los resultados obtenidos de los colaboradores del departamento de créditos de una institución bancaria, para dar solución a las observaciones que se obtuvieron ya que es el propósito fundamental del estudio y que la institución pueda incrementar el rendimiento laboral, los niveles de productividad y calidad con el personal.

CAPÍTULO IV

4) DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este estudio se basa en los empleados del departamento de crédito en una institución bancaria, conformados por 18 jefes de área y 60 colaboradores del departamento operativo, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento Guatemala.

4.1 Sujetos:

Es todo el personal encargado de brindar la información para el presente estudio.

4.2 Sujeto 2:

Jefes de Área de Créditos. Tienen como finalidad apoyar a los colaboradores en distintas gestiones en el departamento; prepara, procesa y analiza información relativa al departamento, vigila los procesos de cierre de mes, diseña y preparan los informes mensuales para la dirección, elaboran compromisos, estrategias para los proyectos trimestrales, Están conformado por 18 sujetos de ambos géneros (masculino y femenino), comprendidos entre 29 y 52 años de edad.

4.3 Sujeto 3:

Colaboradores Administrativos. Son los encargados de cumplir las actividades de manera directa, cotejar, verificar que al personal que se le otorga crédito cumpla con los requisitos establecidos por la empresa, cierre de contratos, garantías, descuentos, negociaciones de pago y asiste en todas las operaciones con el cliente. Conformado por una población de 60 sujetos de ambos géneros (masculino y femenino), con rango de edades entre 20 a 68 años.

4.4 Población y Muestra:

En el presente estudio se utilizó dos encuestas, la primera encuesta va dirigida a los jefes del departamento de créditos, por un total de 10 preguntas que van de acorde a sus puestos de trabajo y la segunda encuesta va dirigida a los colaboradores

administrativos por un total de 30 preguntas. En estudio se utilizó la metodología cuantitativa, se evaluaron de acorde a las dimensiones del clima organizacional, asignando una ponderación a los resultados obtenidos y evaluándolos con la técnica tipo semáforo.

Según las fases predeterminadas, se recopiló los datos de la primera encuesta, la cual fue dirigida a los jefes del área de créditos, siendo estos un total de 18 colaboradores. Se recopiló la segunda encuesta, que fue dirigida a todos los colaboradores del departamento de créditos de la institución bancaria, siendo un total 60 colaboradores.

Cuadro 1
Dimensiones a Utilizar

Dimensiones a Medir en el Clima Organizacional	
1	Comunicación
2	Condiciones de trabajo
3	Desarrollo personal
4	Desarrollo profesional
5	Liderazgo
6	Motivación
7	Pertinencia
8	Relaciones interpersonales
9	Satisfacción
10	Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia (2020)

Cuadro 2
Ponderación del instrumento empleado No. 1

Opción	Puntuación
Muy satisfecho	4
Satisfecho	3
Insatisfecho	2
Muy insatisfecho	1

Fuente: Elaboración propia (2020)

Cuadro 3
Semáforo de Categorización

Categorización	
Punteo	Nomenclatura
1.0 - 1.9	DEFICIENTE Clima Dévil
2.0 - 3.00	ÁREA DE MEJORA Clima Preventivo
3.1 - 3.9	Clima Aceptable
4	Clima Sano

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.5 Tipo de Estudio

Para la realización del presente estudio se utilizó un diseño de tipo descriptivo. Con lo que hace referencia el autor Arias (1990) afirma “El estudio descriptivo consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de estudio se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere)” (p24).

Se utilizó el programa Excel y los resultados son presentados en Figuras de pastel para su fácil interpretación y análisis.

4.6 Presentación de resultados por el método del Semáforo

Un beneficio del uso del Semáforo es el potencial mejoramiento de indicadores de rendimiento, productividad, clima laboral, y satisfacción del personal dentro de la empresa. A continuación, se presenta los resultados acordes a las dimensiones del clima organizacional en el departamento de créditos.

Cuadro No. 4						
Dimensión de Comunicación						
No.	Preguntas	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Total
		4	3	2	1	
1	¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?	40	39	22	4	2.76
2	¿Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados?	36	36	30	2	2.74
3	¿Existen campañas de difusión interna de promoción de trabajos en otras áreas de la institución financiera?	20	48	26	4	2.58
4	¿Cuentan con los medios necesarios (tecnológicos, comunicación, infraestructura) accesibles para que desempeñe sus actividades de manera óptima?	16	42	30	5	2.45
Totales		112	165	108	15	2.63

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el cuadro No. 4, se evaluó la dimensión de comunicación, teniendo un puntaje de 2.63, categorizado como área de mejora para el departamento de créditos. Una buena comunicación es la clave del éxito para toda empresa, y la falta del mismo podría llevar al departamento de créditos a no cumplir con los objetivos que requiere la institución.

Cuadro No. 5						
Dimensión Condiciones de trabajo						
No.	Preguntas	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Total
		4	3	2	1	
5	¿En el departamento de créditos las y los directivos apoyan la igualdad y no discriminación?	16	45	26	6	2.45
6	Queremos conocer tu opinión sobre los siguientes tópicos relacionados a la empresa, instalaciones	32	54	20	2	2.84
7	Queremos conocer tu opinión sobre los siguientes tópicos relacionados a la empresa, Salarios	28	57	14	5	2.74
8	Queremos conocer tu opinión sobre los siguientes tópicos relacionados a la empresa, Prestaciones	16	60	16	6	2.58
9	¿Cómo considera la manera en que le asignan las tareas o actividades?	12	36	38	4	2.37
10	¿Cómo percibe el manejo del estrés dentro del departamento de crédito de la institución bancaria?	24	27	40	3	2.47
Total		128	279	154	26	2.57

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el cuadro No. 5, se evaluó la dimensión de condiciones de trabajo, obteniendo un rango de 2.57, el cual está categorizado como un área de mejora para el departamento de créditos. La seguridad de los colaboradores es indispensable para que desempeñen un buen trabajo eficiente y eficaz.

Cuadro No. 6						
Dimensión Desarrollo personal						
No.	Preguntas	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Total
		4	3	2	1	
11	¿La competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa?	32	27	30	6	2.50
12	¿En los últimos 12 meses usted ha participado en programas de capacitación?	8	99	6		2.97
13	¿Para lograr una promoción o un ascenso cuentan más las recomendaciones que los conocimientos y capacidades del personal?		48	40	2	2.37
14	¿Mi trabajo está en relación con mis estudios y experiencia?	16	45	32	3	2.53
15	¿En el departamento de créditos las mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades para ocupar puestos de decisión?	16	36	32	6	2.37
	Total	72	255	140	17	2.55

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el cuadro No. 6, se evaluó la dimensión del desarrollo personal, obteniendo una puntuación de 2.55, categorizado como área de mejora en el departamento de crédito. El departamento de créditos no les da la oportunidad a sus colaboradores de desarrollar sus habilidades dentro de la institución.

Cuadro No. 7						
Dimensión Desarrollo profesional						
No.	Preguntas	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Total
		4	3	2	1	
16	¿Las oportunidades de desarrollo laboral solo las reciben unas pocas personas privilegiadas?	80	6	12	10	2.84
	Total	80	6	12	10	2.84

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el cuadro No. 7, se evaluó la dimensión de desarrollo profesional, obteniendo una nota de 2.84, la cual está catalogada como área de mejora para el departamento de crédito. El departamento de créditos no les da la oportunidad a sus colaboradores de poder desarrollarse en la institución, u optar a asensos dentro del departamento.

Cuadro No. 8						
Dimensión Liderazgo						
No.	Preguntas	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Total
		4	3	2	1	
17	Queremos conocer tu opinión sobre los siguientes tópicos relacionados a la empresa, liderazgo.	12	45	36	2	2.5
18	¿Siente confianza para entablar cuestiones relacionadas al trabajo con su jefe inmediato o supervisor asignado?	24	30	32	6	2.42
19	¿Qué aspectos resaltan en el liderazgo de sus Jefes directos?	20	33	30	7	2.37
20	¿Considera usted que la persona encargada, en su área de trabajo, actúa bien al momento de resolver algún inconveniente?	20	51	26	3	2.63
	Total	76	159	124	18	2.48

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el cuadro No. 8, se evaluó la dimensión de liderazgo, obteniendo una puntuación de 2.48, la cual esta categorizada en el rango de mejora para el departamento de créditos. Los colaboradores sienten que no tienen a ningún líder que los guíe para toma de decisiones por falta de capacitación que estos poseen para dirigir.

Tabla No. 9						
Dimensión Motivación						
No.	Preguntas	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Total
		4	3	2	1	
21	¿Cuentan con un sistema de evaluación de desempeño personal?	8	105	2		3.03
22	¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?	12	42	40	1	2.5
23	¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?	16	36	42	1	2.5
	Total	36	183	84	2	2.68

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el cuadro No. 9, se evaluó la dimensión de motivación, obteniendo una puntuación de 2.68, la cual esta categorizada en el rango de mejora para el departamento de créditos. Los colaboradores no tienen algún tipo de motivación para lograr las metas por parte de la institución, lo cual afecta su rendimiento laboral.

Tabla No. 10						
Dimensión Pertinencia						
No.	Preguntas	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Total
		4	3	2	1	
24	¿Cómo es su compromiso con la organización para la obtención de las metas?	20	60	24	1	2.76
25	¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?	24	45	28	3	2.63
26	¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?	16	54	24	4	2.58
	Total	60	159	76	8	2.66

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el cuadro No. 10, se evaluó la dimensión de pertinencia, obteniendo una puntuación de 2.66, la cual esta categorizada en el rango de mejora para el departamento de créditos. Los colaboradores no se sienten identificados con el departamento de créditos debido al mal clima laboral que se presenta.

Tabla No. 11						
Dimensión Relaciones Interpersonales						
No.	Preguntas	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Total
		4	3	2	1	
27	¿Ha recibido comentarios sugestivos o sexistas, bromas ofensivas, miradas obscenas, o petición de pláticas relacionadas con asuntos sexuales?	12	45	34	3	2.47
28	¿Tengo problemas con alguno o algunos de mis compañeros de trabajo?	24	39	32	3	2.58
29	¿Hay personas que discriminan, tratan mal o les faltan el respeto a sus compañeros/as, colegas o subordinados?	16	57	24	3	2.63
30	¿ha recibido proposiciones o peticiones directas o indirectas para establecer una relación sexual?		66	24	4	2.47
	Total	52	207	114	13	2.54

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el cuadro No. 11, se evaluó la dimensión de relaciones interpersonales, obteniendo una puntuación de 2.54, la cual esta categorizada como área de mejora para el departamento de créditos. Los colaboradores no tienen mucha interacción con sus demás compañeros, debido a la falta de comunicación que no se promueve.

Tabla No. 12						
Dimensión Satisfacción						
No.	Preguntas	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Total
		4	3	2	1	
31	¿Qué tan satisfecho estás de tu rol en esta compañía?	32	66	10	3	2.92
32	¿Cómo te sientes trabajando en la empresa?	16	60	24	2	2.68
33	Queremos conocer tu opinión sobre los siguientes tópicos relacionados a la empresa, ambiente laboral	24	33	34	4	2.5
	Total	72	159	68	9	2.7

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el cuadro No. 12, se evaluó la dimensión de satisfacción, obteniendo una puntuación de 2.7, la cual esta categorizada como área de mejora para el departamento de créditos. Los colaboradores no se sienten satisfechos realizando su trabajo debido a la alta presión que reciben de parte de sus jefes de área.

Tabla No. 13						
Dimensión Trabajo en Equipo						
No.	Preguntas	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Total
		4	3	2	1	
34	¿Considera que trabaja en un entorno agradable?	8	63	22	4	2.55
35	¿El jefe inmediato o supervisor asignado muestran interés en sus labores?	8	36	38	5	2.29
36	¿Ud. promueve el diálogo y participación en las reuniones de trabajo?	16	66	16	4	2.68
37	¿Existe armonía en trabajar en equipo con los compañeros del departamento de crédito?	20	27	36	6	2.34
38	¿En el departamento de créditos promueven la cooperación y colaboración entre el personal?	16	21	44	5	2.26
	Total	68	213	156	24	3.03

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el cuadro No. 13, se evaluó la dimensión de trabajo en equipo, obteniendo una puntuación de 3.03, la cual esta categorizada como un clima aceptable para el departamento de créditos. El trabajo en equipo es esencial para lograr las metas establecidas en el departamento, por ello es que la mayoría de los colaboradores no se siente identificado en el departamento.

4.7 Presentación de Figuras

A continuación, se presentan los resultados del estudio clima organizacional por medio de gráficas de pastel que fueron obtenidos de los resultados de las encuestas que se les entregó al personal del departamento de créditos en una institución bancaria privada, los cuales reflejan las opiniones de los colaboradores del departamento.

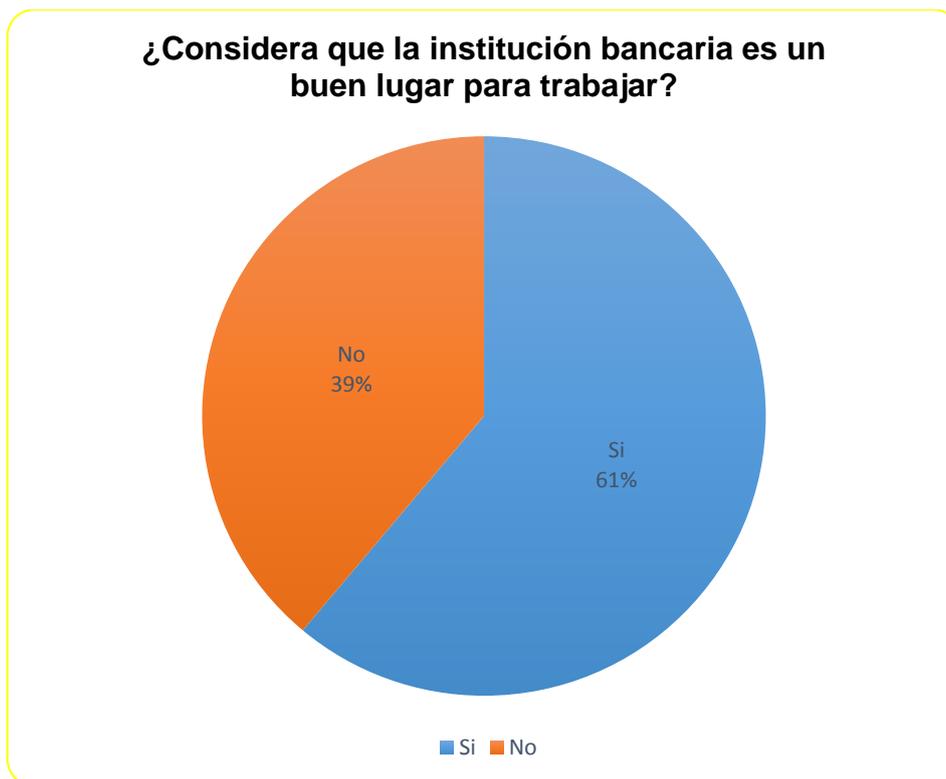


Figura 1

Satisfacción Laboral

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Según los resultados obtenidos muestran que el 61% de los jefes del departamento de créditos están de acuerdo en que la institución bancaria es una buena empresa para laborar y el 39% no está de acuerdo.

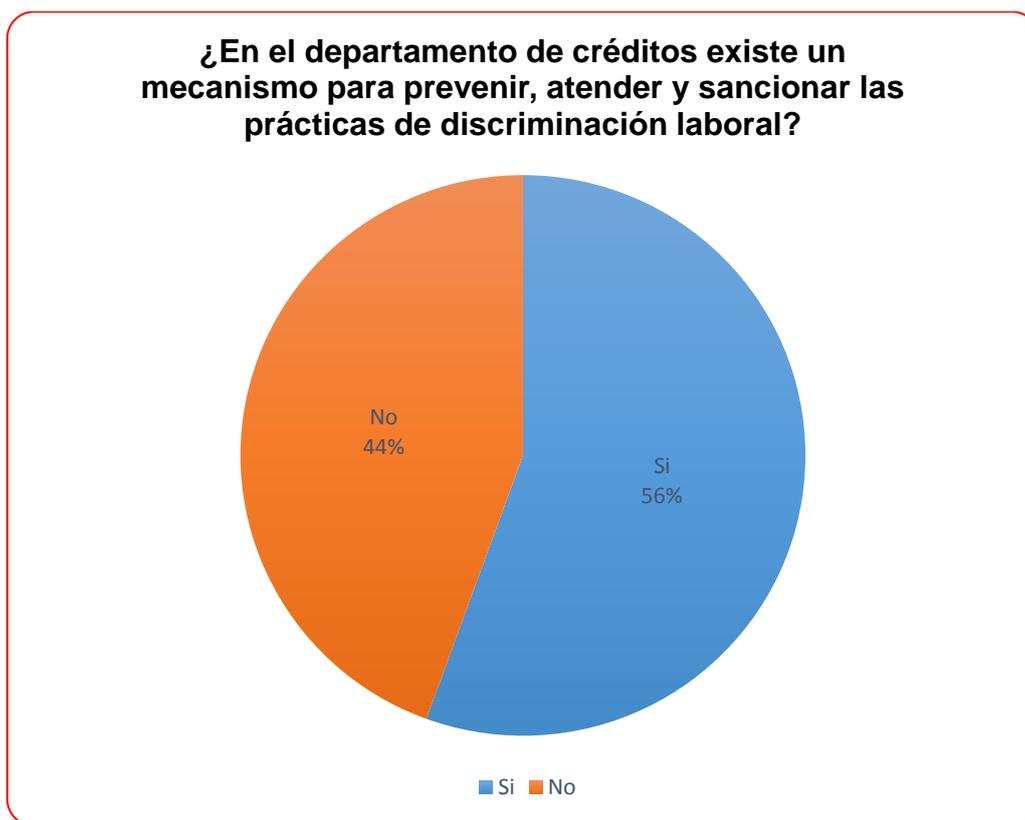


Figura 2

Sanciones laborales

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Con relación a la interrogante, según los resultados obtenidos, el 56% del personal indica que existen mecanismos para prevenir y sancionan las malas prácticas de discriminación laboral, y el 44% indica lo contrario, que hacen faltas políticas para sancionar.



Figura 3

Oportunidad de desarrollo laboral

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia (2020).

Según los resultados obtenidos de la siguiente interrogante, el 56% del personal encuestado indican que siempre las oportunidades de desarrollo laboral lo perciben personas privilegiadas, el 33% indica que están satisfechos con las oportunidades que les dan, el 11% indica que están muy satisfechos y el 0% indican que están muy insatisfechos.

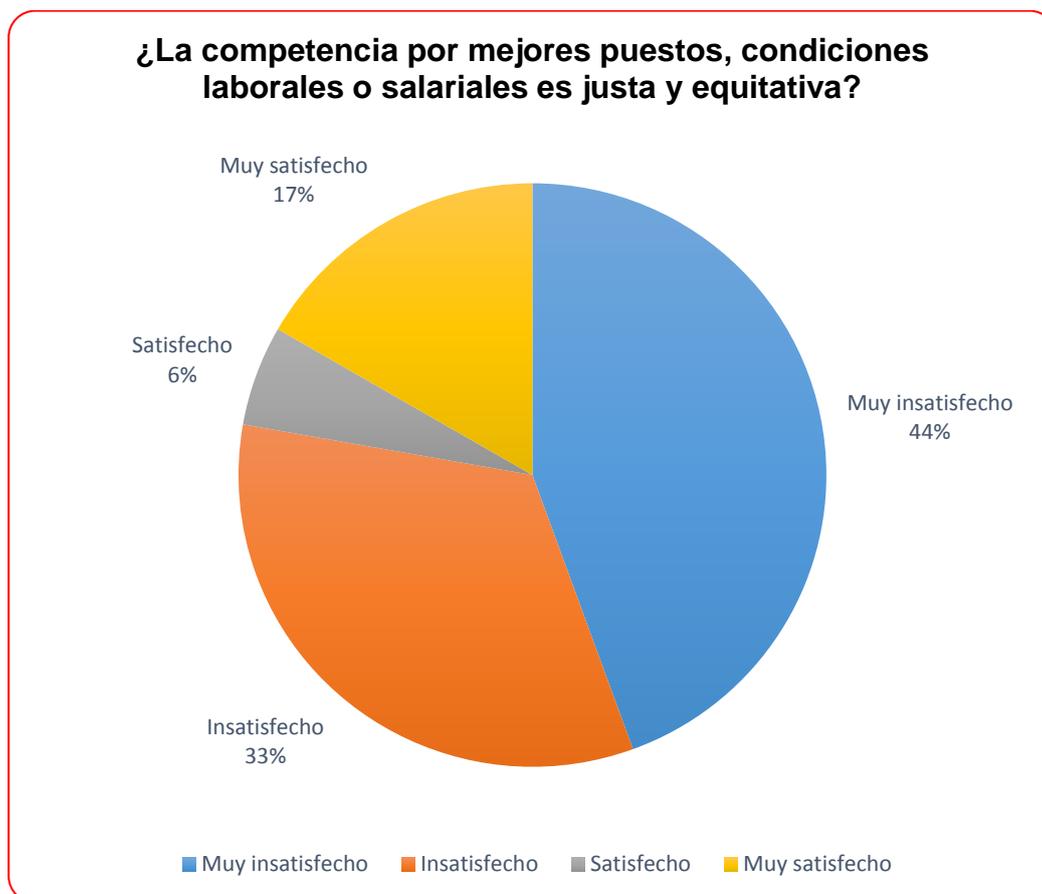


Figura 4

Competencias Salariales Equitativas

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

El 44% de los encuestados indican que la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales no es justa y equitativa, el 33% indica que están insatisfechos, el 17% indica que siempre es justo, están satisfechos y el 6% indica que con frecuencia es justa la competencia laboral.

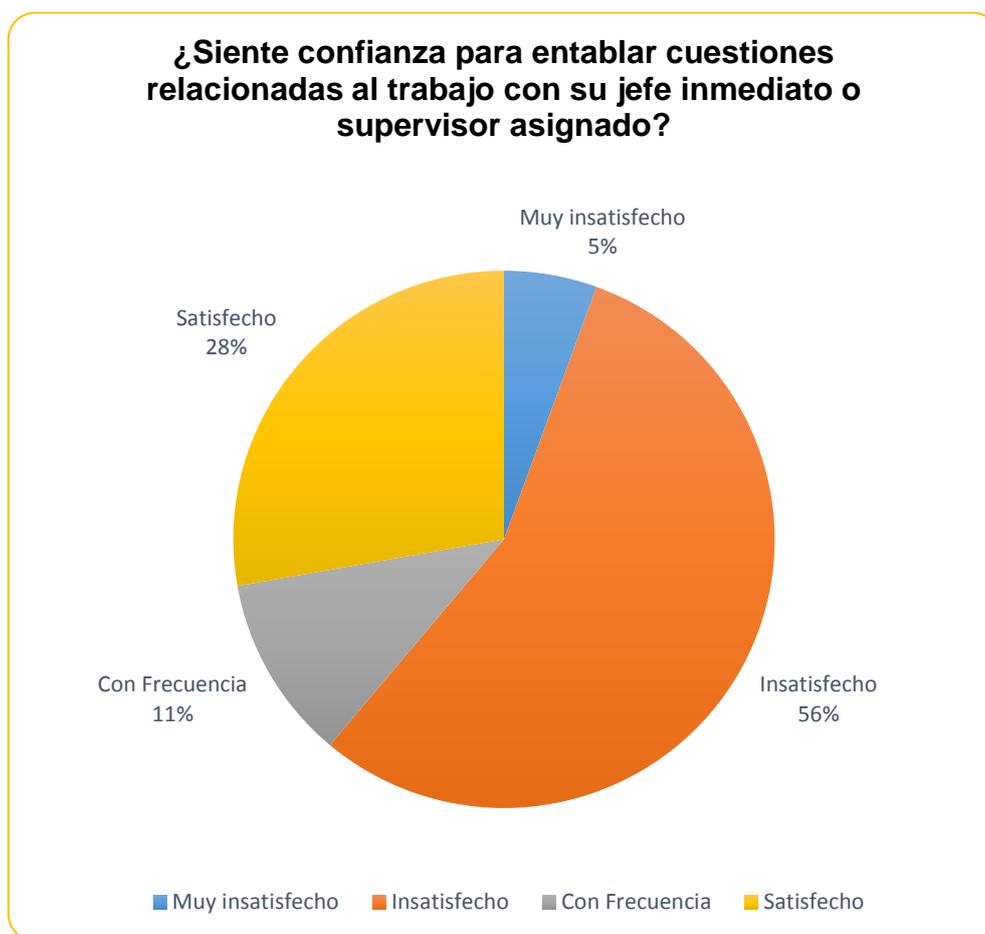


Figura 5

Accesibilidad al Jefe

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia (2020).

Según el resultado obtenido, la mayoría de los encuestados no tiene la confianza para poder entablar cuestiones relacionadas de trabajo con sus jefes inmediatos por ser de alta gerencia, el 56% indica que están insatisfechos, el 28% están satisfechos, el 11% indica que con frecuencia y el 5% indican que están muy insatisfechos.

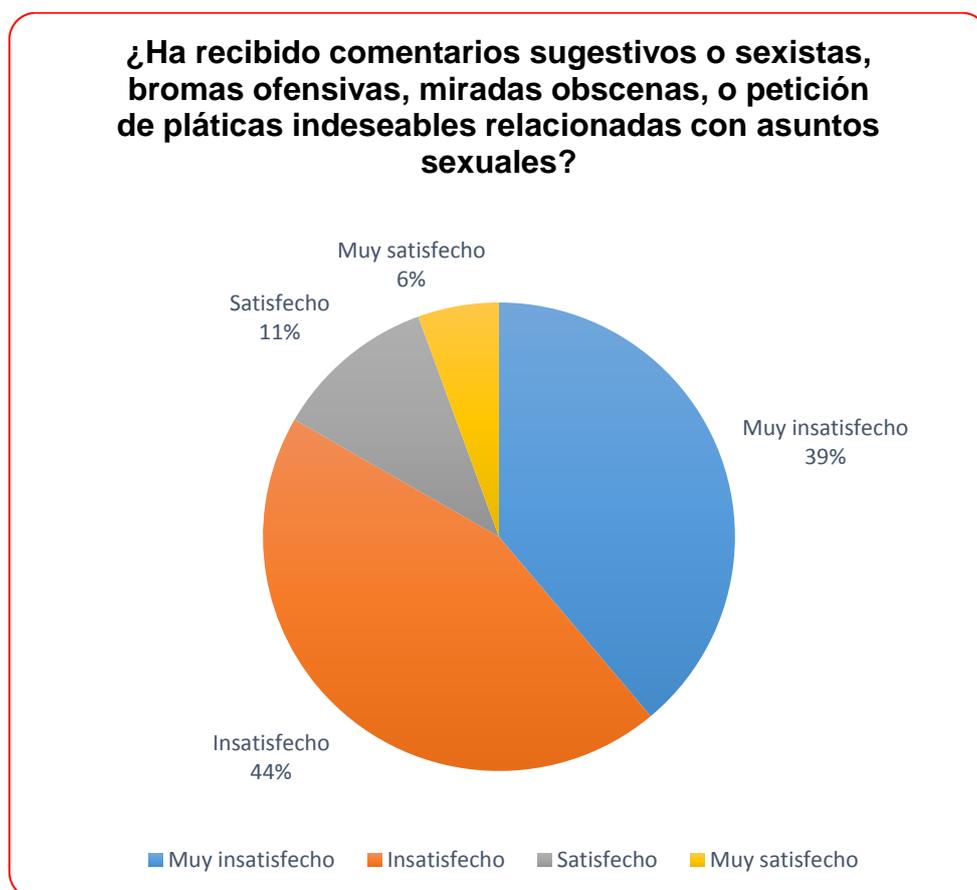


Figura 6
Acoso Laboral

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Según la encuesta realizada al personal de créditos, el 44% ha recibido algunas veces comentarios sugestivos, bromas ofensivas, miradas obscenas y pláticas indeseables relacionadas con asuntos sexuales, el 39% indican que están muy insatisfechos, el 11% indica que no han recibido ese tipo de comentarios y el 6% indica que nunca han recibido algún tipo de comentarios sugestivos.

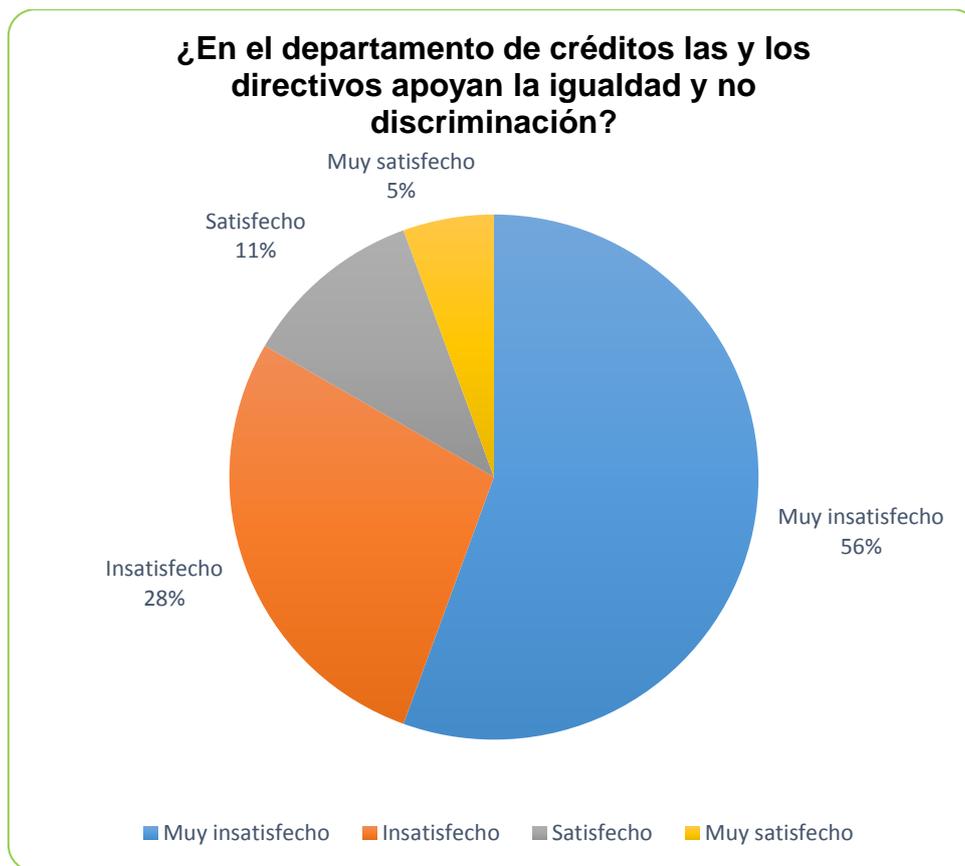
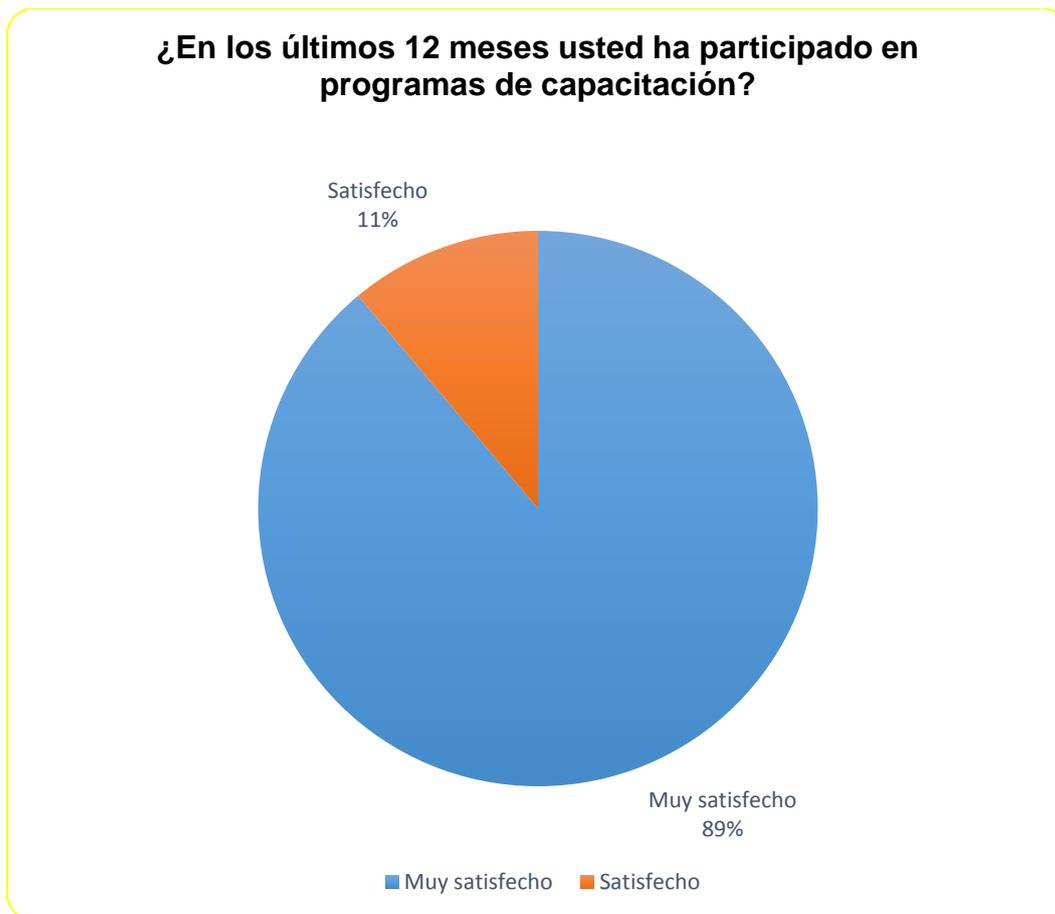


Figura 7
Igualdad Laboral

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Se puede determinar que, en el departamento de créditos, según la encuesta realizada el 56% indican que no apoyan la igualdad labora en el departamento de créditos, el 28% indica que algunas veces hay igualdad, el 11% indican que con frecuencia hay igualdad, están satisfechos y el 5% indica que siempre hay igualdad.



Grafica No. 8

Programas de capacitación

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Según el resultado obtenido, indican que el 89% de los encuestados si han recibido capacitaciones en sus respectivas áreas, debido a que se enfocan más en llegar a los logros y metas que la institución se ha propuesto, el 11 % indica que algunas veces ha recibido capacitación, pero están satisfechos que haya programas de capacitación.

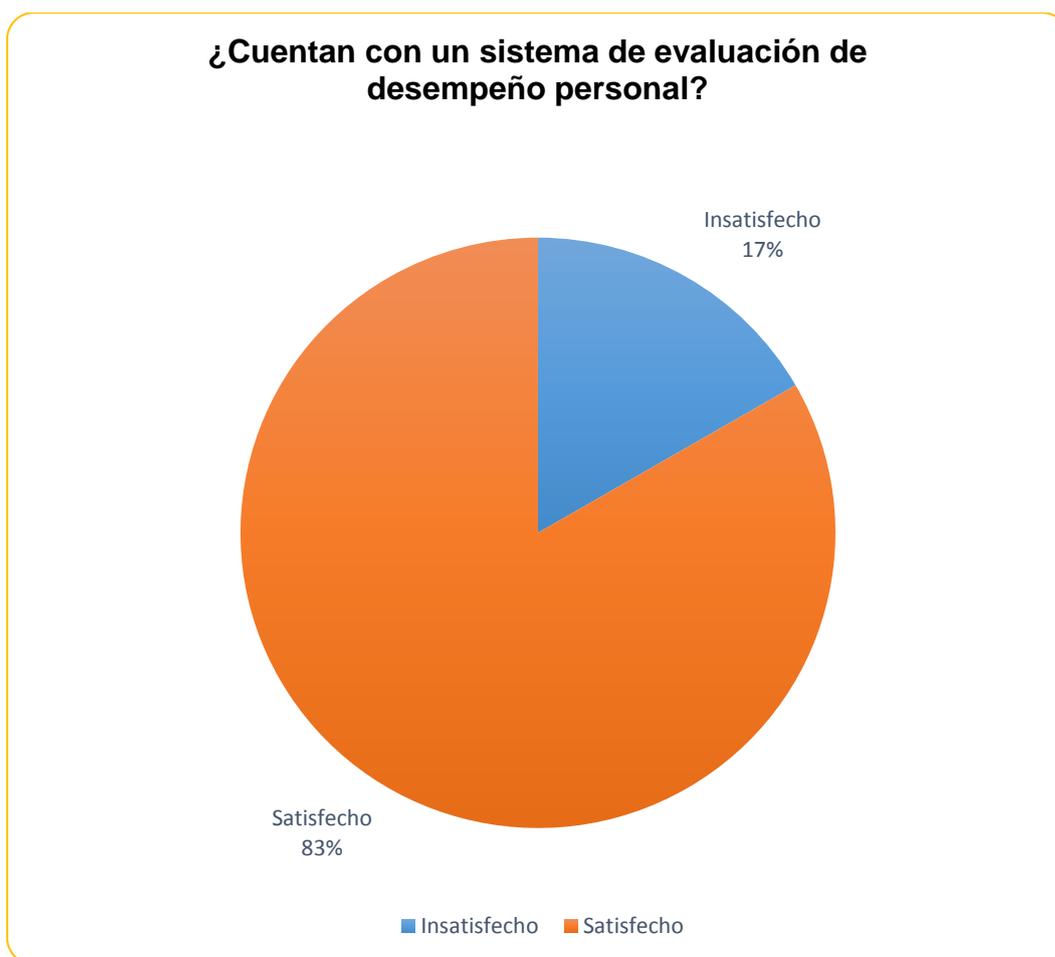


Figura 9

Evaluación de desempeño laboral

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia (2020).

Con base a los resultados obtenidos, el 83% indica que, algunas veces han recibido evaluación de desempeño laboral, están satisfechos y el 17% de los colaboradores nunca han recibido evaluación. Indican que no les han presentado resultados de dichas evaluaciones para darles seguimiento respectivo.



Figura 10

Conocimientos y capacidades de los colaboradores

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia (2020).

Según los resultados de la siguiente interrogante, del total de las personas encuestadas, el 63% toman en cuenta las capacidades del personal, el 21% indica que algunas veces no cuentan dichas recomendaciones, el 11% indica que con frecuencia las recomendaciones si son tomadas en cuenta y el 5% indican que cuentan más las recomendaciones que los jefes tienen, y no toman mucho en cuenta los conocimientos y capacidades de los colaboradores.

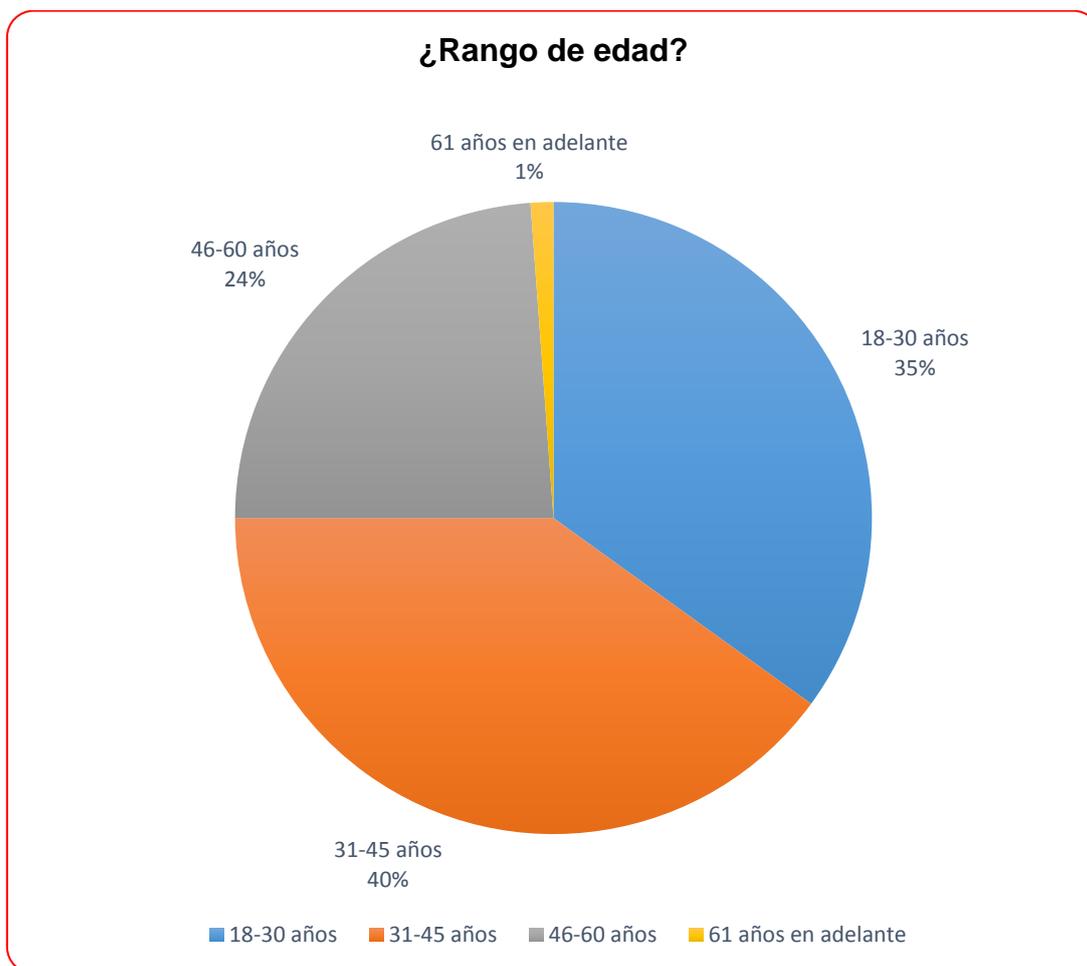


Figura 11

Rango de edad

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Con base a los resultados obtenidos del personal de créditos de la institución bancaria, el 40% está en los rangos de 31-45 años de edad, seguido del 35% del rango de 18-30 años de edad, el 24% están en el rango de 46-60 años de edad y el 1% están en el rango de 61 años en adelante.

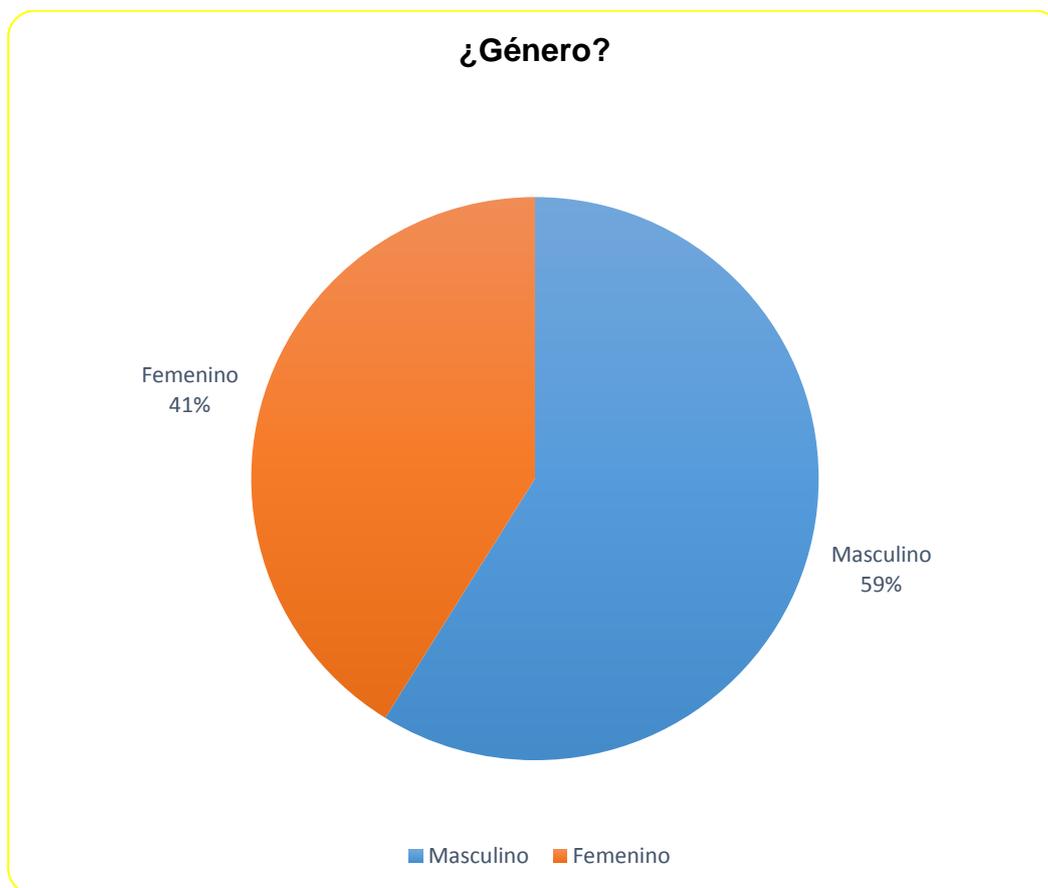


Figura 12

Genero

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Según los resultados obtenidos del estudio, el 59% del personal del departamento de créditos es masculino y el 41% es femenino, logrando observar que hay una leve diferencia en el personal masculino dentro del departamento de créditos.



Figura 13

Satisfacción en el área de trabajo

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

El 43% de los encuestados indican que no están satisfechos en trabajar en el departamento de créditos de la institución bancaria, y el 37% si están a gusto trabajando en la empresa, el 15% está muy satisfechos laborando en la institución bancaria y el 5% está muy insatisfecho.



Figura 14

Motivación organizacional

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Según el resultado de la encuesta a los colaboradores del departamento de créditos, el 47 % del personal están motivados laborando para la institución bancaria, y el 41% no están motivados, el 7% está muy insatisfecho laborando y el 5% está muy motivado laborando para la empresa.

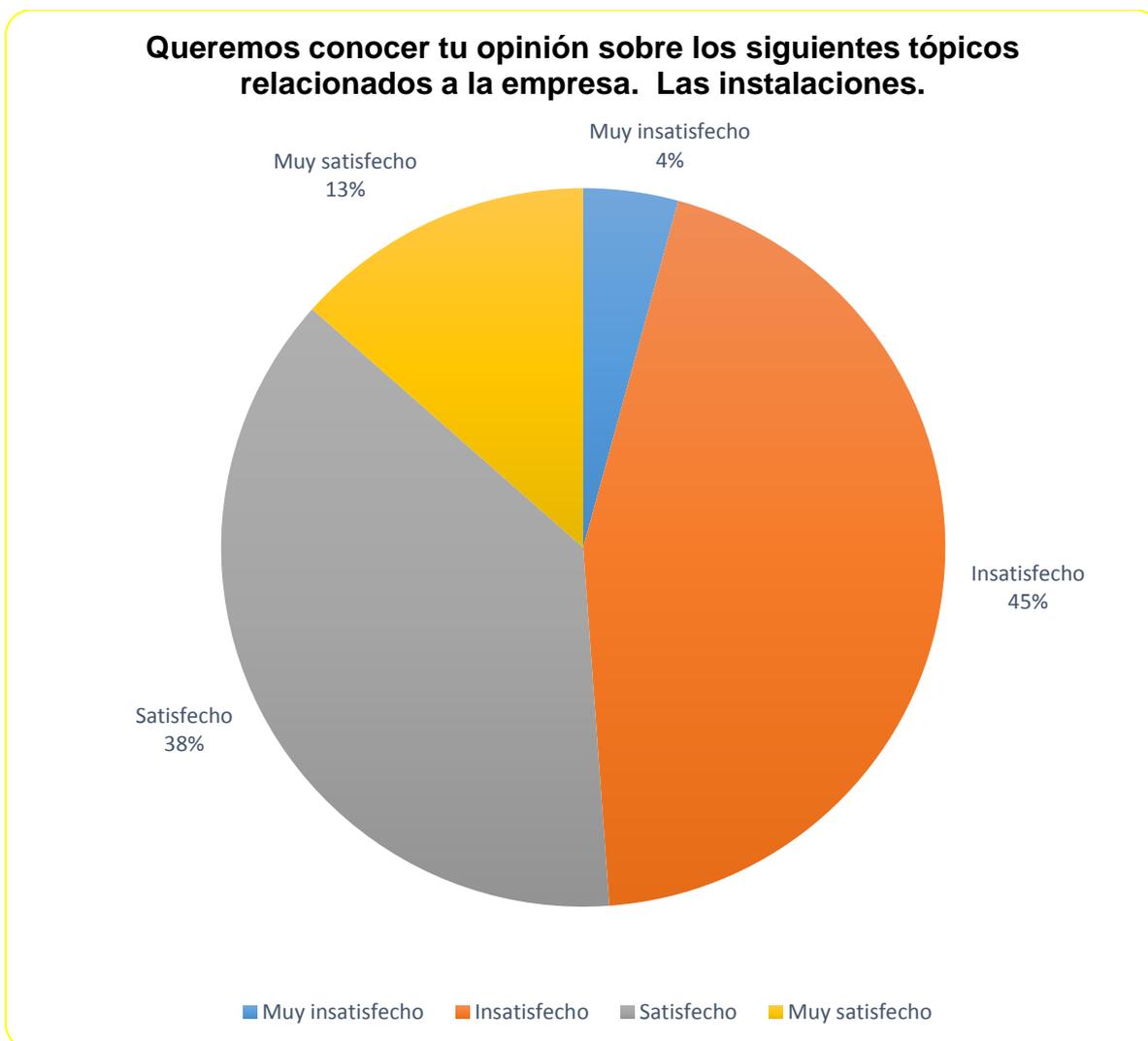


Figura 15

Instalaciones de la institución

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Según los resultados obtenidos, el 45% de personal encuestado indica que las instalaciones de la institución bancaria pueden mejorar, el 38% indican que las instalaciones están de acorde a sus necesidades, el 13% lo cataloga como excelente y el 4% indica que no es de su agrado.

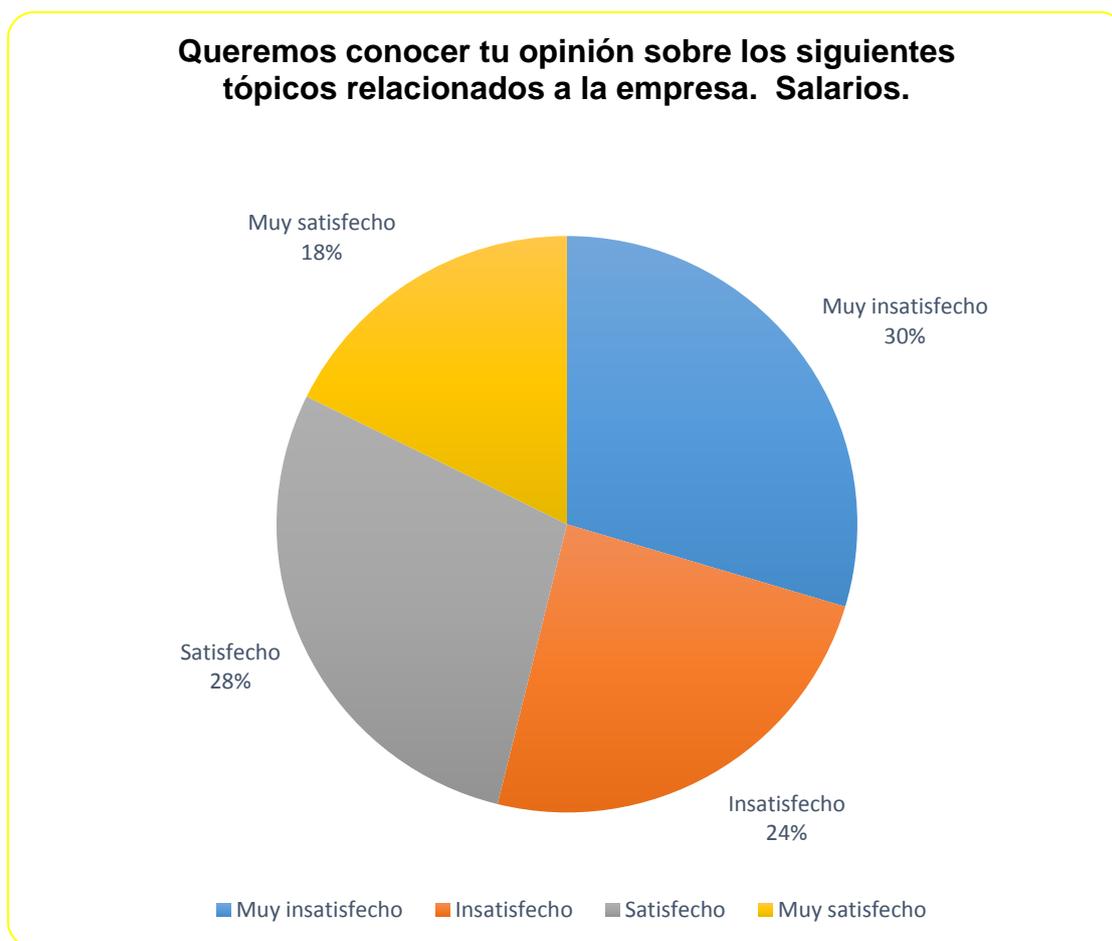


Figura 16

Salarios

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

El 30% del personal encuestado indica que los salarios no están tomados en cuenta de acorde a sus labores en el departamento de créditos, el 28% indican que están conformes con su pago, el 24% indican que pueden mejorar su sueldo, y el 18% del personal están bien con sus sueldos.

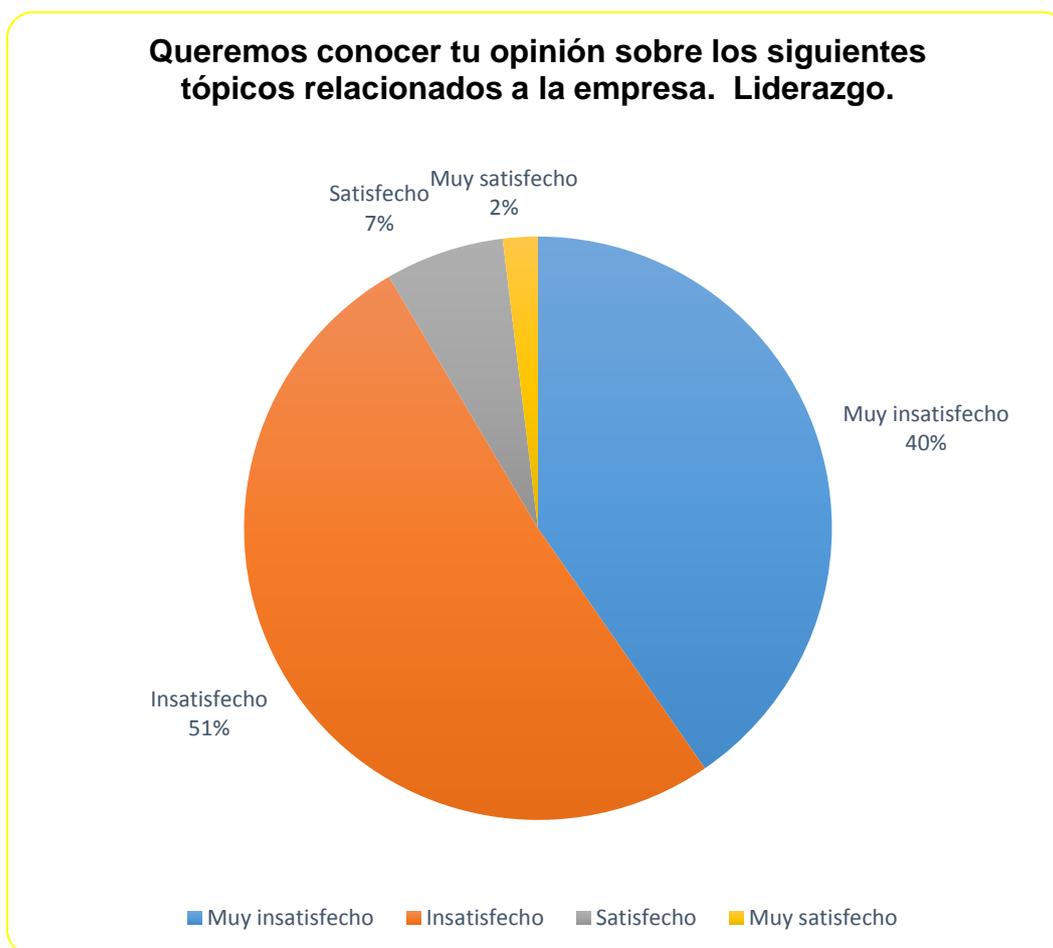


Figura No. 17

Liderazgo

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia (2020).

Según el resultado de la encuesta al personal del departamento de créditos, el 51% del liderazgo de los jefes inmediatos indica que puede mejorar, el 40% indica que no están de acuerdo como lideran el departamento de créditos y una minoría indica que está bien cómo afrontan las situaciones los líderes.

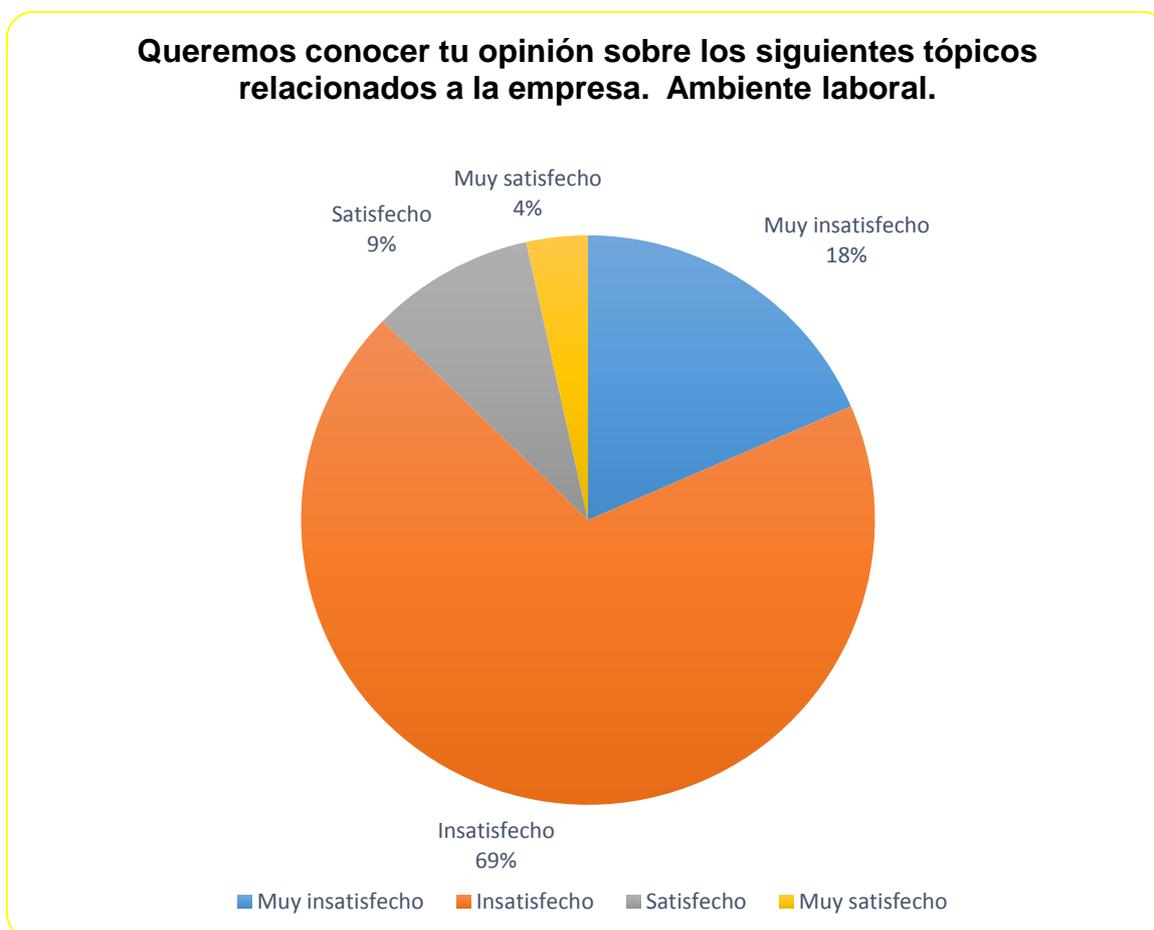


Figura 18

Ambiente laboral

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Los resultados obtenidos de la encuesta, el 69% del personal del departamento de créditos indica que el ambiente laboral puede mejorar, el 18% de ellos está inconforme con el ambiente laboral, el 9% indica que el ambiente es bueno y el 4% indica que es excelente.



Figura 19

Objetivos de la Organización

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia (2020).

Según los resultados de la encuesta, el 33% del personal del departamento de créditos su trabajo no es compatible con los objetivos que la empresa tiene, el 30% indica que es compatible con los objetivos, el 26% indican que está muy satisfecho y el 11% indica que está muy insatisfecho.



Figura 20
Innovación

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Los resultados obtenidos de la encuesta, indican que el 41% del personal indica que está insatisfecho con que la empresa no le da la oportunidad de desarrollar sus ideas e innovaciones, el 20% indica que está de acuerdo, el 31% indica que no puede desenvolverse en el área y el 8% indica que está muy satisfecho.

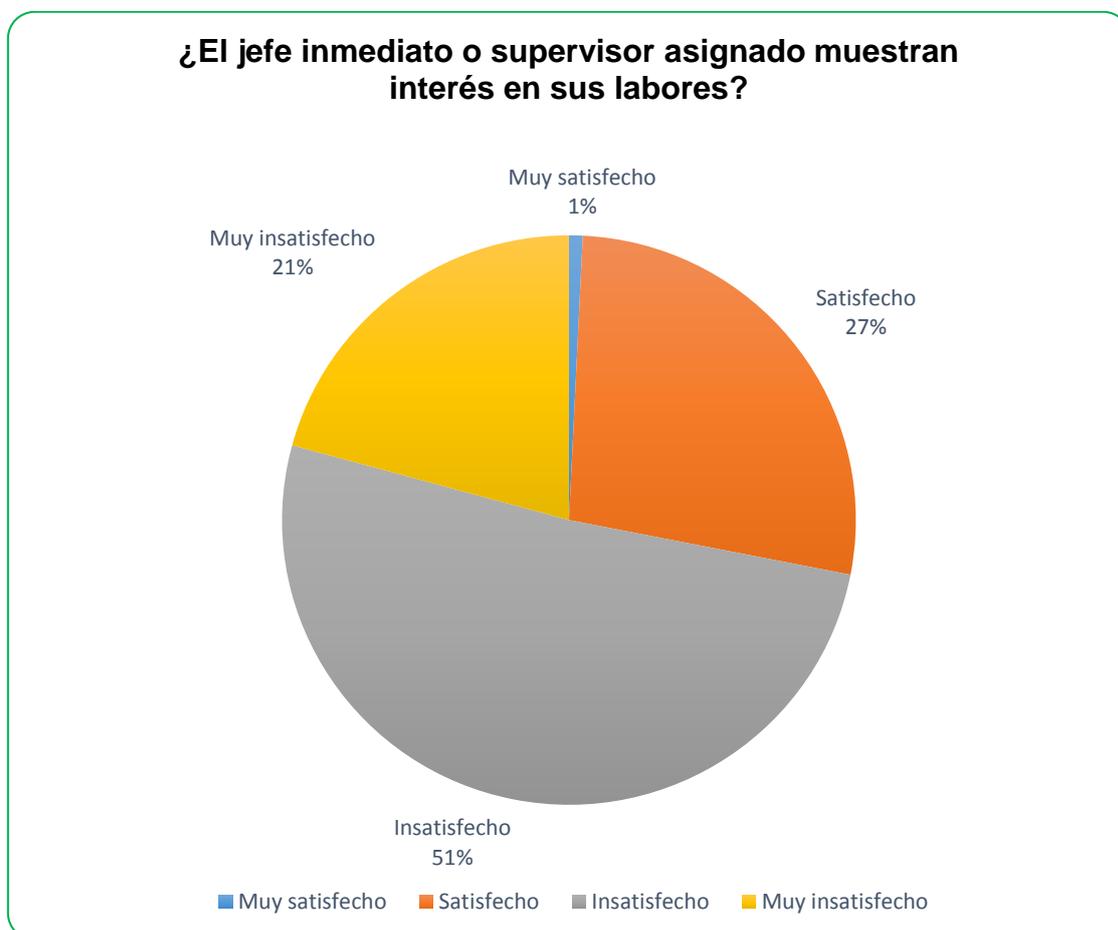


Figura 21

Interés en sus Labores

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia (2020).

Según el resultado de la encuesta realizada, el 51% de los colaboradores indican que se encuentran insatisfechos porque sus jefes de área no muestran interés en sus labores, el 27% indican que, si muestran interés los jefes de área, el 21% están muy insatisfechos y el 1% está satisfecho.

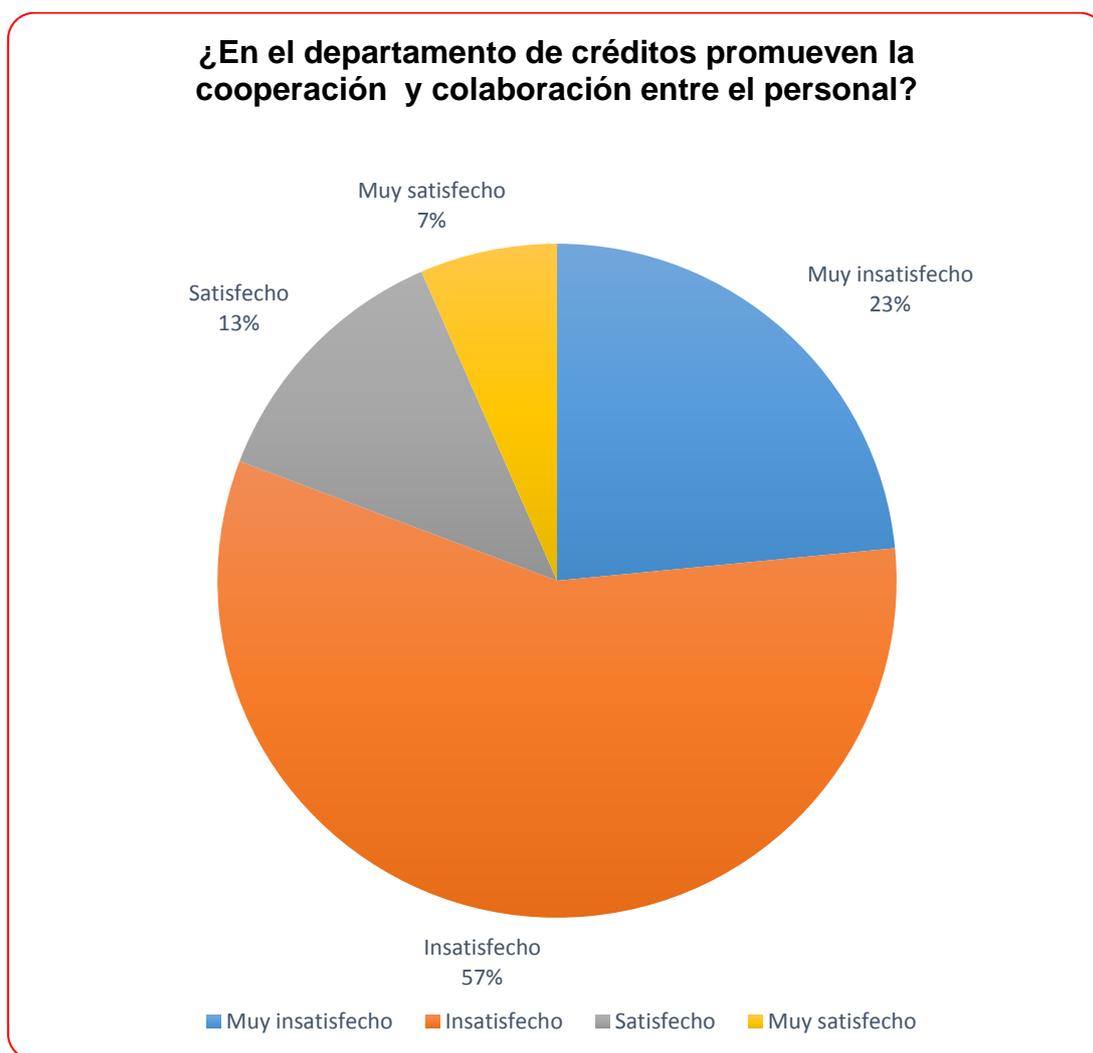


Figura 22

Cooperación y colaboración del personal

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia (2020).

Los resultados de la encuesta, indican que el 57% del personal del departamento de créditos algunas veces hay cooperación y colaboración con los compañeros del área, el 23% indican que están muy insatisfechos, el 13% indica que, si tienen cooperación con los compañeros, y el 7% indica que están muy satisfechos cooperación en el departamento.

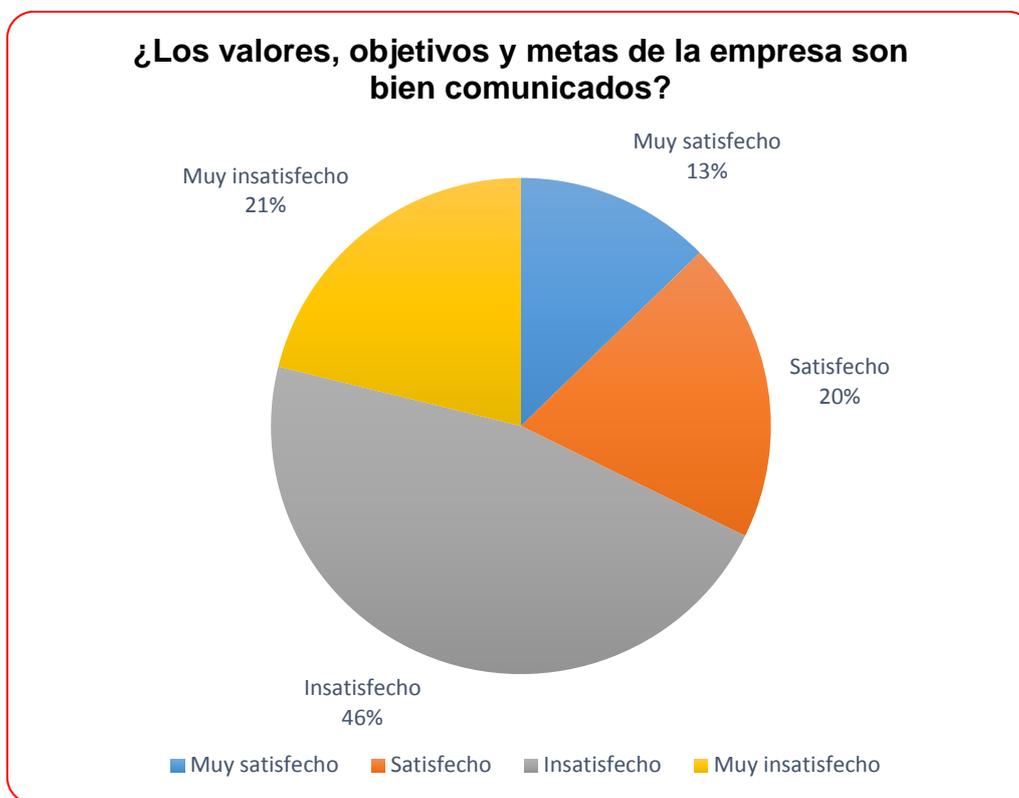


Figura 23

Valores y objetivos de la empresa

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Los resultados muestran que el 46% de los encuestados, no les comunicaron bien los valores y objetivos que la empresa posee, el 21% indican que no recibieron comunicación de los valores y objetivos, el 20% indican que recibieron una parte de los valores y los objetivos y el 13% indican que si recibieron los valores y objetivos de la institución.



Figura 24

Nivel de participación

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Se puede determinar que, de los sujetos de estudio, el 38% indican que promueven el diálogo y participación en las reuniones de trabajo, el 27% indica que lo hace de vez en cuando, el 25% indica que lo hacen con poca frecuencia y el 10% indica que nunca promueven la participación.

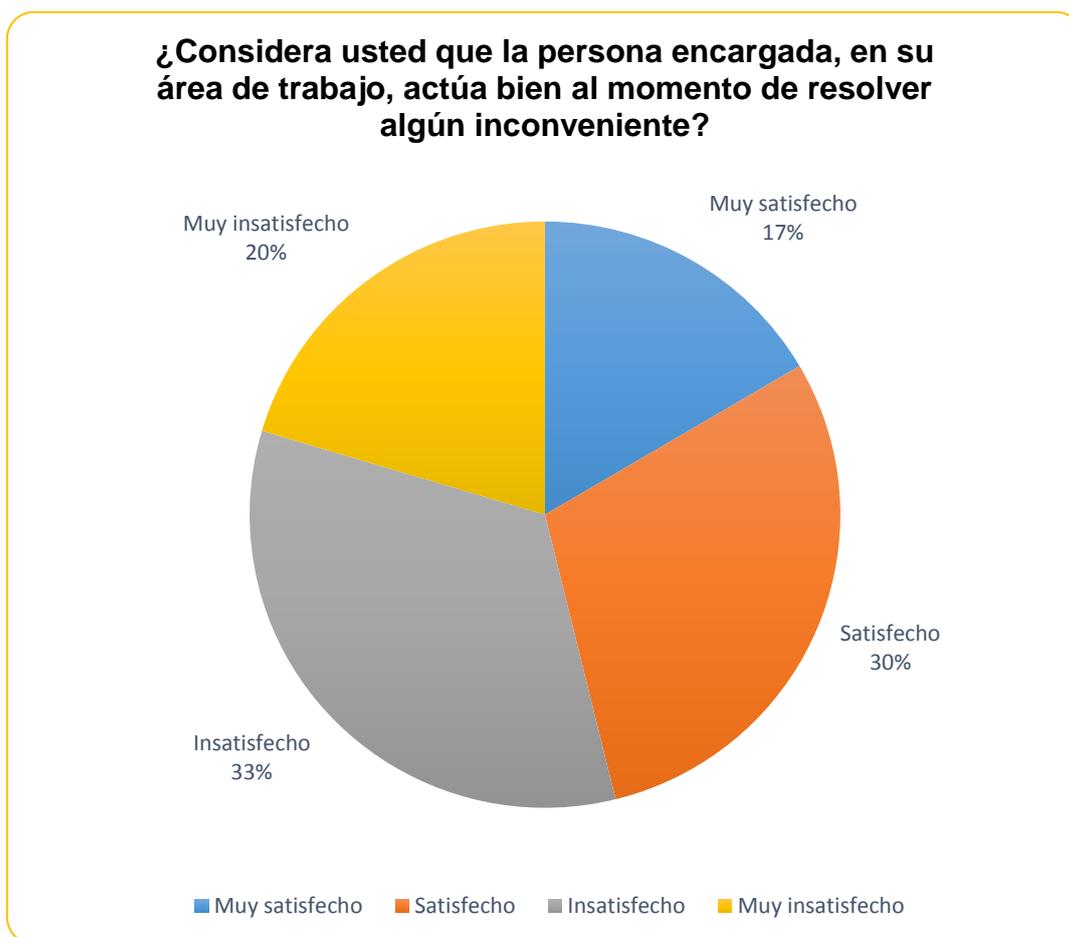


Figura 25

Apoyo del Jefe inmediato

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

El 33% de los encuestados indican que están en desacuerdo que los encargados no actúan bien al momento de resolver inconvenientes, no reciben el apoyo necesario para toma de decisión, el 30% indica que, si están satisfechos con el apoyo, el 20% indica que no toman buenas decisiones, y el 17% está completamente de acuerdo como reciben el apoyo del jefe inmediato y la forma de resolver algunos inconvenientes.

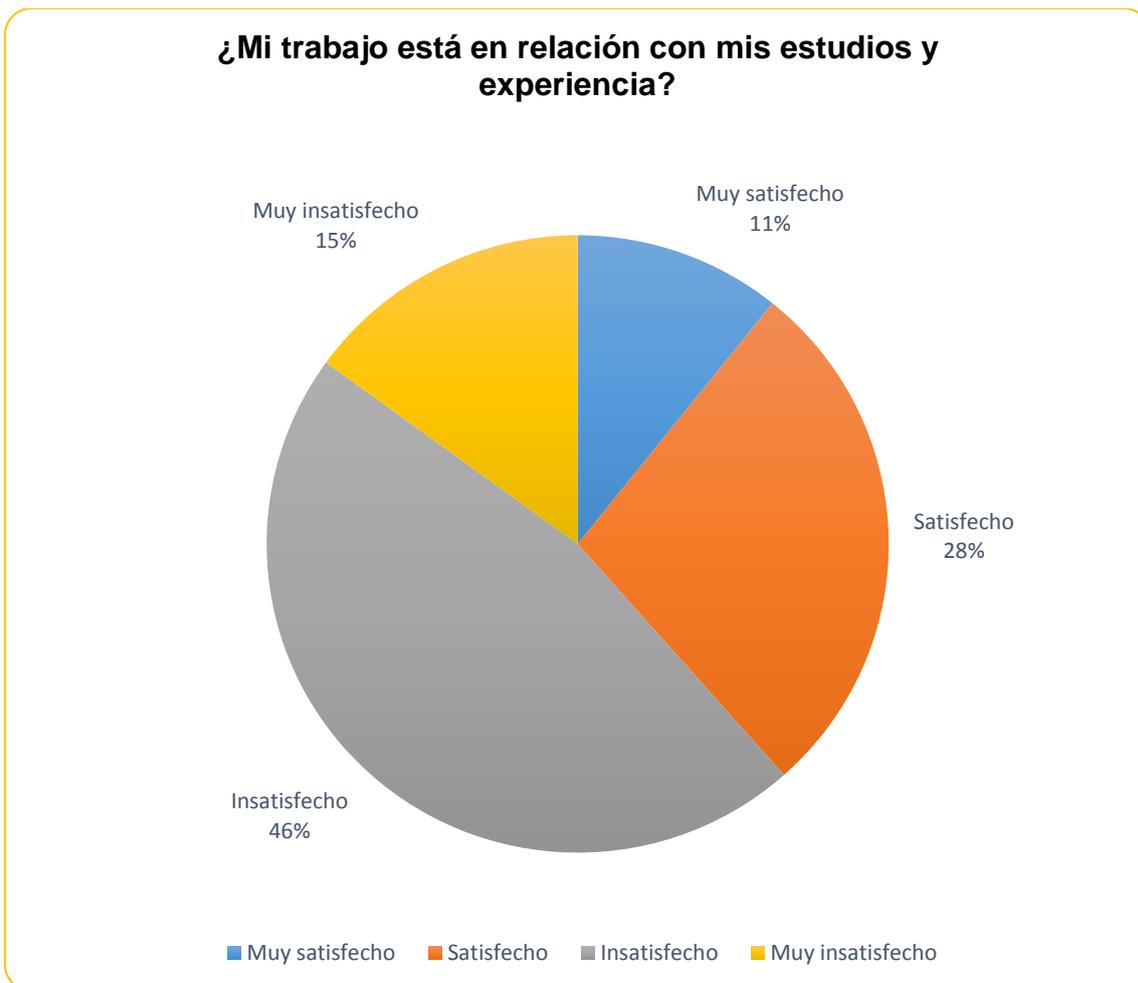


Figura 26

Relación del nivel de estudio con su trabajo

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Según el resultado de la encuesta, el 46% de los colaboradores del departamento de créditos indican que sus estudios no están en relación con lo que ellos hacen, el 28% si está satisfecho, el 15% indica que no tiene nada que ver sus estudios con lo que realizan y el 11% indica que están completamente de acuerdo.

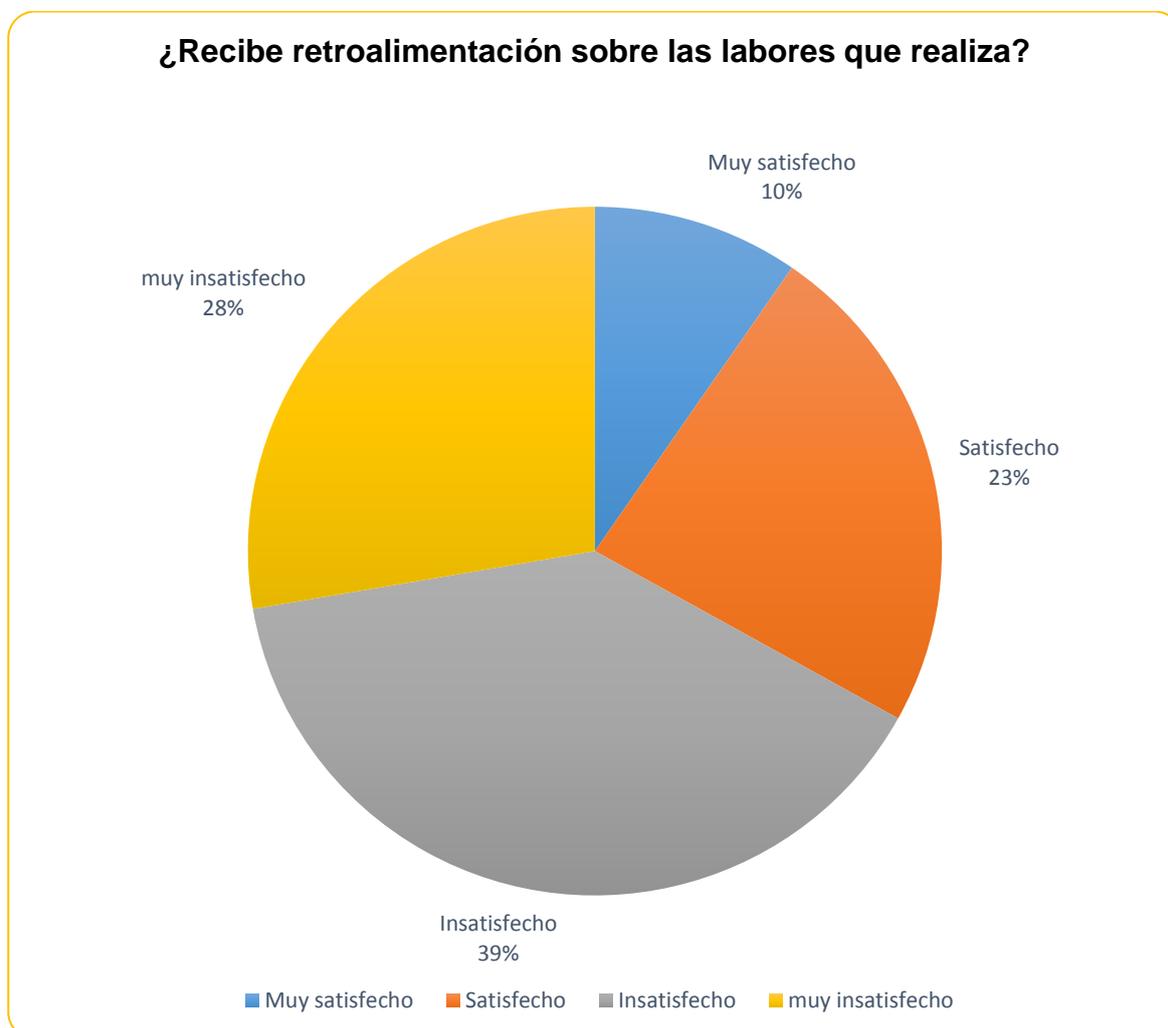


Figura 27

Trabajo en Equipo

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia (2020).

Según los resultados obtenidos de la encuesta, el 58% de los colaboradores no se sienten en armonía para trabajar con sus compañeros en el departamento de crédito, el 23% indica que está satisfecho, el 10% está muy satisfecho y el 9% está muy insatisfecho en trabajar con ellos.



Grafica No. 28

Nivel de retroalimentación

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Según el resultado de la encuesta realizada, indican que el 39% no recibe retroalimentación en sus labores, el 28% indica que están muy insatisfechos en su retroalimentación, el 23% indica que están satisfechos con su retroalimentación y el 10% indica que están muy satisfechos con el apoyo del seguimiento en sus labores.



Figura 29

Asignación de actividades

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia (2020).

Según el resultado de la encuesta, indican que el 34% está satisfecho en la forma como les están asignando sus tareas y sus actividades, el 30% no está de acuerdo como les están informando, el 20% indica que están muy satisfechos y el 16% indican que no les gusta la forma como les asignan sus atribuciones.



Figura 30
Oportunidad de ocupar puestos importantes

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
 Elaboración propia (2020).

Según los resultados obtenidos de la siguiente interrogante, no hay equidad de género, indican que el 51% del personal encuestado no se les da la misma oportunidad para que ocupen puestos de decisión, el 34% indican que algunas veces tienen las mismas oportunidades, el 10% indica que con frecuencia se les da oportunidad y el 5% indican que si hay oportunidad de ocupar puestos importantes dentro del departamento de créditos.

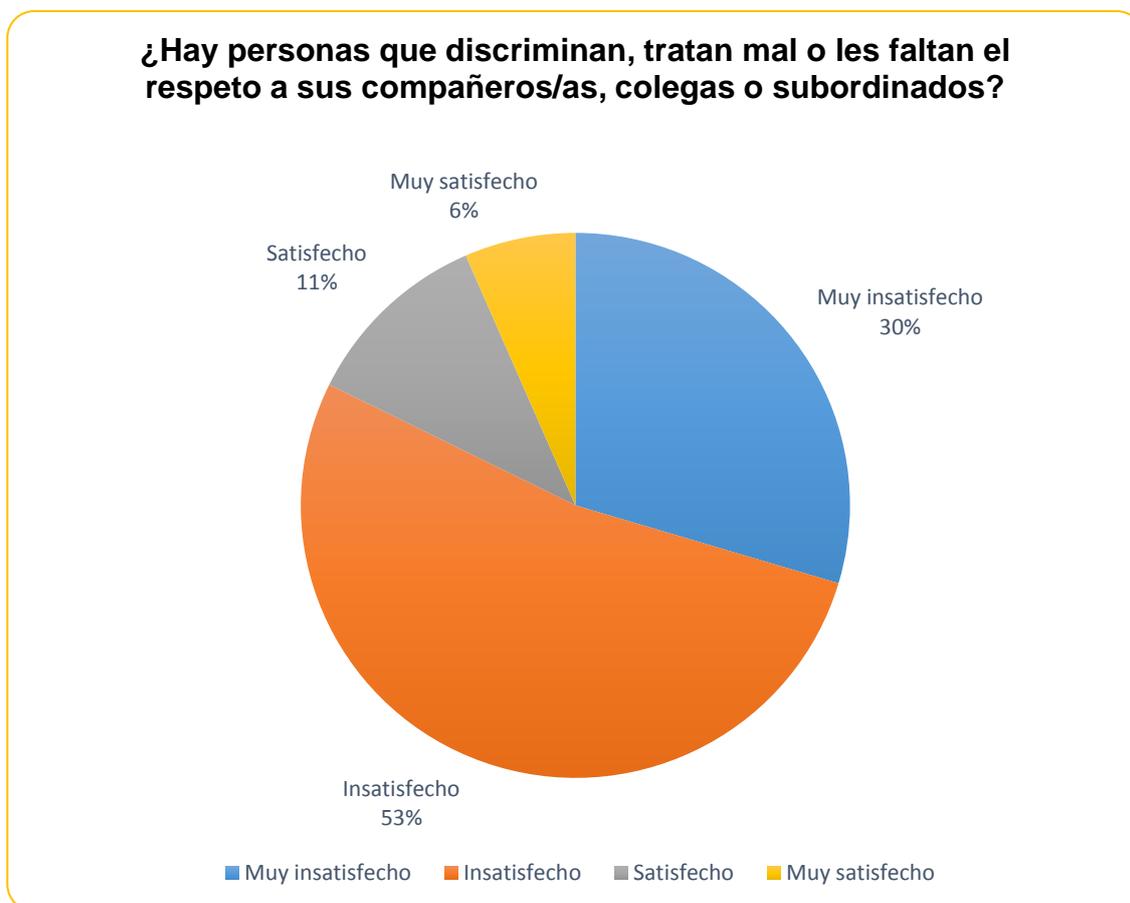


Figura 31

Aceptación de idiosincrasia

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Según el resultado de la encuesta realizada, indican que el 53% de los colaboradores algunas veces han recibido discriminación, los han tratado mal o falta de respeto por sus condiciones socioeconómicas, el 30% indican que no ha recibido ningún tipo de maltrato, el 11% indica que con frecuencia reciben estos tratos y el 6% indican que siempre están expuestos a estas faltas de respeto.



Figura 32

Promoción laboral interna

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Según el resultado de la presente encuesta, el 72% indican que algunas veces la institución realiza difusión interna para promocionar trabajos en otras áreas, el 14% indican que con frecuencia reciben estas difusiones de trabajo, el 8% indica que no reciben nada y el 6% indican que siempre reciben estos avisos.

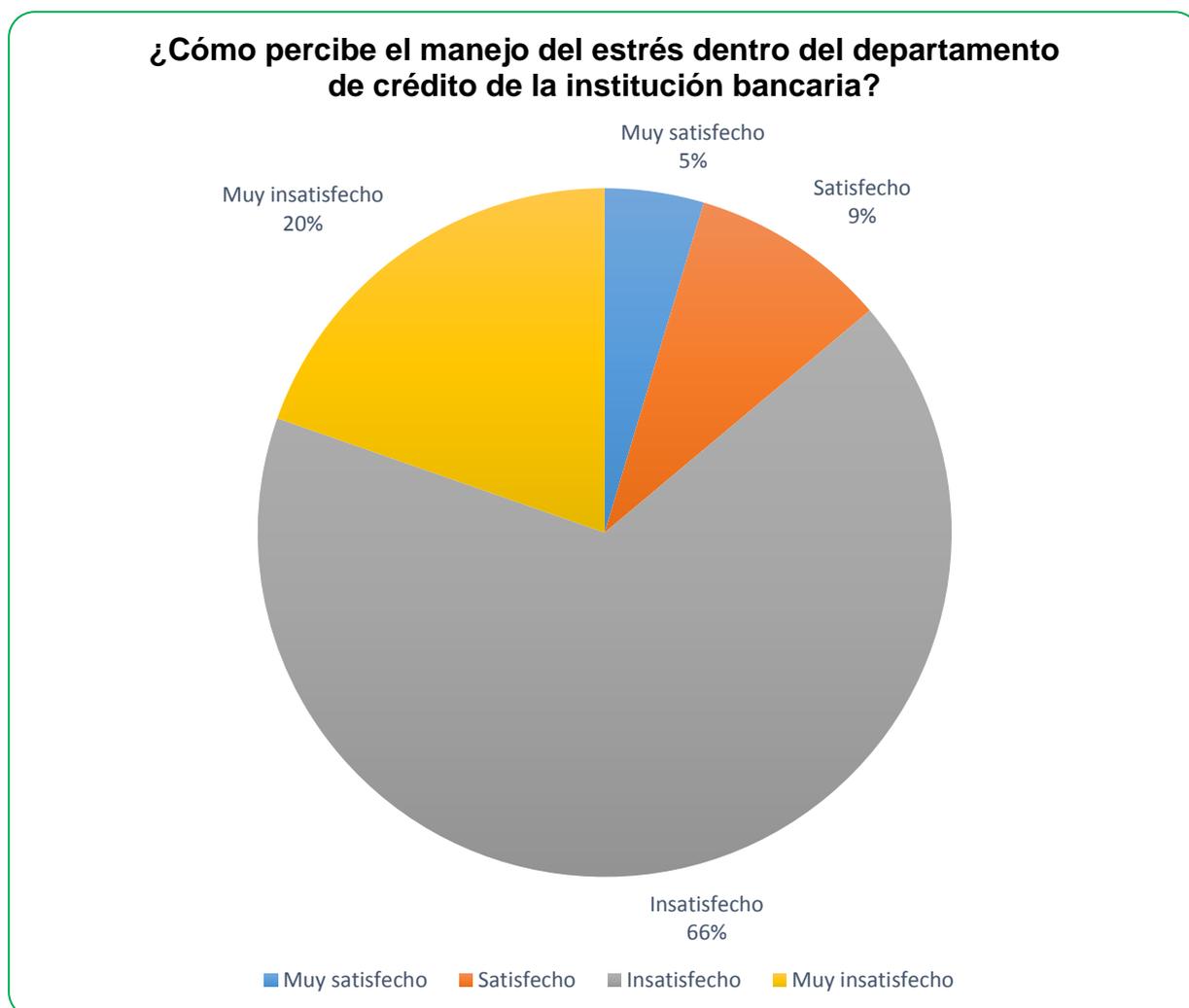


Figura 33

Manejo del estrés

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020, Elaboración propia (2020).

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 66% de los colaboradores encuestados, indican que el estrés que se maneja en el departamento es muy elevado, el 20% indica que están altamente estresados, el 9% indica que están levemente estresados y el 5% indican que controlan el estrés del departamento.

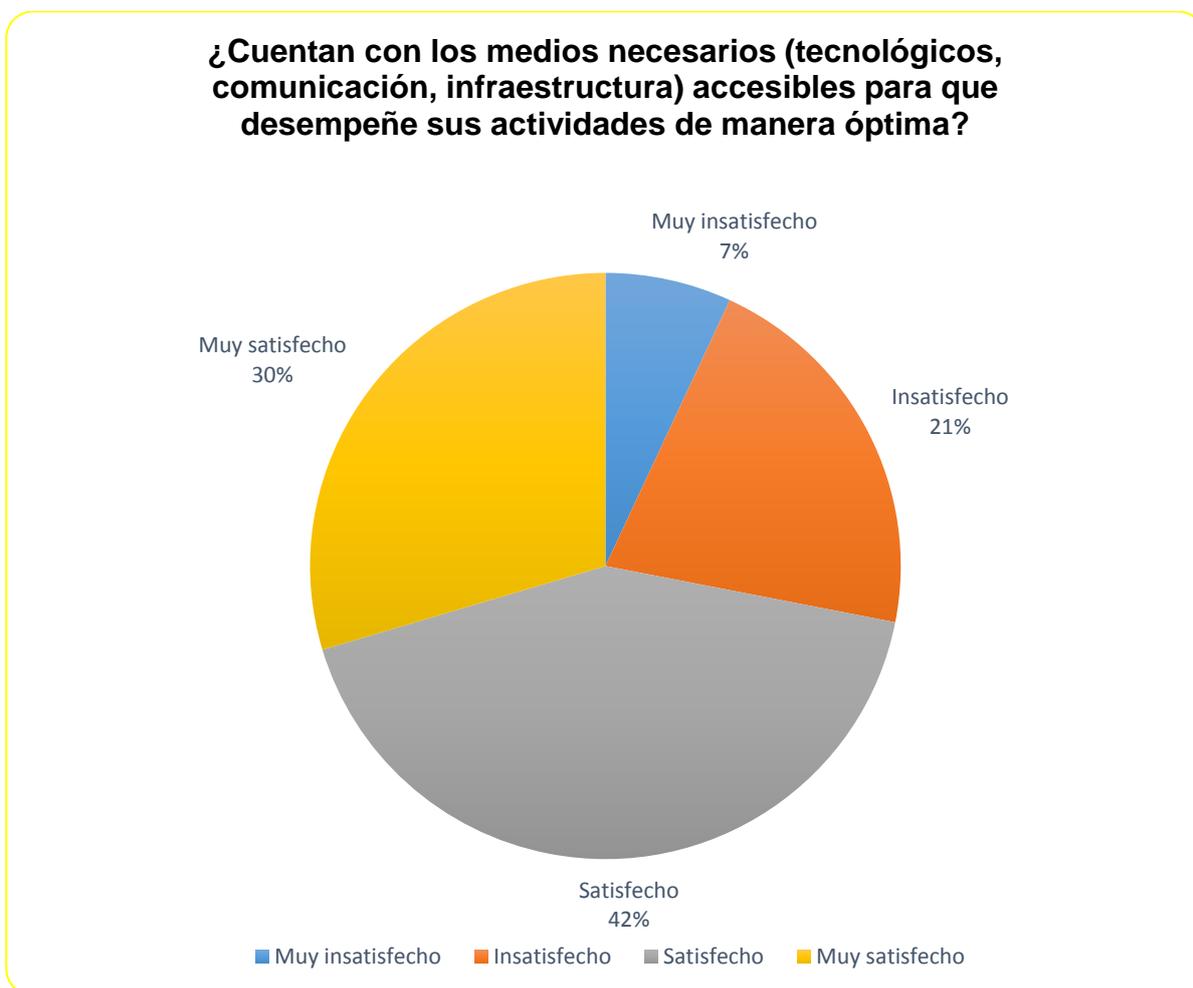


Figura 34

Medios de comunicación de trabajo

Fuente: Encuesta de evaluación del clima organizacional, junio 2020,
Elaboración propia (2020).

Según el resultado de la encuesta realizada, el 42% indica que con frecuencia les proporcionan los medios necesarios, tecnológicos, utensilios, infraestructura para realizar su trabajo, el 30% indican que siempre obtienen dichos medios, el 21% indican que algunas veces se los proveen y el 7% indican que nunca se les proporciona lo que necesitan.

4.8 Discusión de resultados

Para analizar los factores que afectan el clima organizacional en el departamento de crédito en una institución bancaria privada, se procedió a conocer la opinión de los colaboradores. Los factores que se analizaron fueron: La comunicación, condiciones de trabajo, desarrollo del personal, desarrollo profesional, liderazgo, motivación, pertinencia, relaciones interpersonales, satisfacción y trabajo en equipo; en donde, un porcentaje alto representaba percepciones u opiniones definidas por los criterios de muy satisfecho, de acuerdo, insatisfecho, en desacuerdo y muy insatisfecho en la escala de aceptabilidad.

Es importante referir que la cultura organizacional se manifiesta a través del comportamiento y el clima organizacional; y que la institución bancaria también debe preocuparse por todo aquello que ocurre dentro de las mismas, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros.

Lo anterior, determina que tanto la cultura como el clima organizacional deben ser estudiados y analizados constantemente, con el fin de perfeccionarlas para poder lograr una alta motivación de los individuos y, con ello, una mayor eficiencia; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el clima organizacional es un reflejo de la cultura de la organización.

Salazar (2009). Hacen una reflexión entre clima y cultura organizacional:

“Dos componentes esenciales en la productividad laboral, en su estudio intentaron definir el concepto de clima organizacional, concluyendo que éste implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización, en el mismo documento identifican componentes que lo conforman como son las características estructurales de la organización, el ambiente social, las características personales y el comportamiento organizacional”. (p.67).

Después de haber tabulado, cruzado variables, analizado y procesado la información necesaria según la encuesta y modelo de medición de escala de Likert, para el correcto desarrollo del estudio de clima organizacional en el departamento de créditos en una institución bancaria privada, podemos concluir que:

Se refleja en el rubro de medios de comunicación del trabajo que el 42 por ciento de los encuestados indican que con frecuencia les proporcionan los medios necesarios, tecnológicos, utensilios para desarrollar bien su trabajo, otro 30 por ciento indican que siempre obtienen los medios necesarios para realizar su trabajo, por lo que es necesario que se les proporcione todas las herramientas necesarias para que sus colaboradores cumplan con sus metas establecidas.

En cuanto a las instalaciones de la institución bancaria, se refleja que el 45 por ciento de los encuestados indican que las instalaciones pueden mejorar y que puedan estar más acorde a sus necesidades, por lo que es necesario que todas las instalaciones donde se encuentren laborando los colaboradores estén en óptimas condiciones para salvaguardar su integridad física.

En el rubro de oportunidad de desarrollo laboral, se refleja que el 56 por ciento, del personal encuestado indican que las oportunidades de desarrollo laboral siempre lo perciben personas privilegiadas y no toman en cuenta su experiencia laboral ni su nivel de estudio para tomar estas oportunidades de trabajo dentro de la institución, solo el 2 por ciento indica que las oportunidades de desarrollo laboral son equitativas, por lo que es necesario que para todas las oportunidades laborales que surjan en el departamento, sean tomadas en cuenta las personas mejores preparadas, tomando en cuenta su estudio, su experiencia y los resultados de su evaluación de desempeño.

Con base a los resultados obtenidos del estudio a los empleados del departamento de crédito en una institución bancaria, se puede identificar que los programas de capacitación, la evaluación de desempeño laboral y la motivación organizacional se encuentran en un rango aceptable dentro de la institución financiera, lo cual se describe que hay buenos programas donde los colaboradores pueden ser capacitados y evaluados, reforzándolos en las áreas donde necesitan más enfoque y prepara al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades en sus puestos, pero estos programas tienen que ir enfocados a mejorar el desempeño de los colaboradores y poder alcanzar los objetivos estratégicos de la institución bancaria.

Por otro lado, se logró analizar el rubro las competencias salariales equitativas, la accesibilidad con los jefes, la igualdad laboral está calificado como malo; esto se puede interpretar como una inconformidad que tienen los colaboradores ya que están conscientes de que no están recibiendo los mismos beneficios salariales que otros compañeros, se sienten incómodos con entablar algún tipo conversación con su jefe inmediato y no tienen confianza para realizarlo, por lo que no están trabajando a gusto en el departamento de créditos, esto debido a que no hay un alto grado de confianza y comunicación entre el personal del departamento de créditos.

En el rubro de liderazgo, se analizó el resultado, donde un poco más de la mitad indica que puede mejorar el liderazgo, ya que existe escaso apoyo de los niveles superiores, donde no tienen claridad de los objetivos que tiene la empresa, otro porcentaje similar indica que los jefes de área no tienen la capacidad de liderar, tampoco tienen forma de como desenvolverse o actuar en alguna situación difícil que se presenta en el departamento de créditos. Un líder tiene que tener la capacidad de tomar decisiones acertadas y oportunas para dirigir a los colaboradores y que se puedan alcanzar las metas propuestas.

Se analizó el rubro de sanciones laborales, en donde los colaboradores del departamento de créditos identificaron que no sancionan la discriminación laboral ya que el 44% indican que hacen falta crear más políticas para sancionarlas. Toda sanción ya sea leve, graves o muy graves que se presenten en el departamento tiene

que ser sancionadas para establecer el orden dentro de la institución y el respeto a los colaboradores dentro y fuera de la empresa.

Se analizó en el rubro de satisfacción laboral por parte de los colaboradores del área de créditos, se sienten insatisfechos en relación al poco reconocimiento que le dan a su trabajo, ya que el 43 por ciento de los encuestados manifestaron que no es una buena empresa para laborar. Es de suma importancia que los colaboradores se sientan conformes respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

Otro rubro analizado es el interés de las labores de los colaboradores, el 51 por ciento de los encuestados indican que los jefes de área no muestran interés en sus labores y se sienten insatisfechos en relación al poco reconocimiento de su trabajo, un 27 por ciento indican que los jefes si muestran interés en cómo se desenvuelven. Es importante transmitir a los colaboradores la seguridad de estar haciendo bien su labor, que tengan bienestar económico y se les pueda dar la oportunidad de crecer en la empresa.

Por otro lado, se analizó el rubro de asignación de actividades, se obtuvo un resultado del 30 por ciento que no están de acuerdo en la forma como les están asignando sus labores; por otro lado, en el rubro de retroalimentación el 39 por ciento indica que no cuentan con métodos de retroalimentación para los colaboradores, no existe una buena comunicación y retroalimentación efectiva dentro del departamento de créditos. Es importante transmitir el compromiso con la protección de la información, delimitando las actividades del personal dentro de la organización.

En el rubro de nivel de participación de los colaboradores del departamento de créditos, se analizó que el 38 por ciento promueven el diálogo y la participación en las reuniones de trabajo que realizan dentro del departamento, el 27 por ciento indicó que la participación lo promueven de vez en cuando, no tienen mucha participación para tomar alguna decisión clave en el departamento. Es importante involucrar a los

colaboradores en el proceso de toma de decisiones, para que se sientan valorados en sus puestos de trabajo y se obtenga la productividad deseada.

Por otro lado, se analizó el rubro de aceptación de la innovación, un 41 por ciento de los encuestados consideran que la institución no los pone en práctica ya que la organización no les da oportunidad de desarrollar sus ideas e innovaciones. Esto permite afirmar que no hay aceptación de los procesos por parte de la organización, en donde le permitan al trabajador desarrollarse y retroalimentar su participación. Es indispensable que los colaboradores estén capacitados y con aprendizaje constante y que la institución bancaria sea una empresa competitiva.

Se analizó el rubro del apoyo de jefes inmediatos, el 33 por ciento de los encuestados indican que los encargados no actúan bien al momento de resolver inconvenientes, no reciben el apoyo necesario para toma de decisión, por lo que se muestran insatisfechos en las tomas de decisiones ya que no reciben el apoyo necesario de sus jefes y están en desacuerdo en la forma de resolver algunos inconvenientes que se presentan en el departamento de créditos. Es importante elevar la moral de la fuerza de trabajo, y lograr que el personal se identifique con los objetivos de la organización.

En base a los resultados obtenidos del presente estudio, se logró analizar que entre los compañeros de trabajo no aceptan que un mismo género tomen y ocupen puestos de decisión, un 34 por ciento de los encuestados indicaron que algunas veces toman igualdad de género en puestos claves e importantes dentro del departamento de crédito, lo cual viene a beneficiar un buen trato entre compañeros y aceptabilidad en los equipos de trabajo. Es importante incrementar la satisfacción laboral para evitar la fuga de talento y en disminuir la rotación, aumentando lo productividad en el departamento de créditos.

En cuanto al rubro del ambiente y clima laboral, se analizó como factores relevantes en la eficacia en el departamento de créditos, se identificó que el 69 por ciento consideran que el ambiente laboral puede mejorar ya que existe un buen porcentaje

que está inconforme de como es el ambiente dentro del departamento de créditos. Lograr que el estado anímico, físico y mental de cada trabajador sea positivo, para facilitar la interrelación del empleado con el entorno de sus compañeros.

En cuanto al rubro de la motivación, el personal no percibe los elementos suficientes para expresar que existen estímulos capaces para cubrir sus necesidades de realización personal de reconocimiento de su trabajo por lo tanto no se sienten motivados en realizar su trabajo en el departamento de créditos. Es importante tener motivado al personal para que tengan mayor rendimiento laboral, menores inconvenientes dentro del departamento y tengan mayor compromiso con la empresa.

En el rubro del manejo del estrés dentro del departamento de créditos no es muy favorable dentro de la institución, se analizó que el 66 por ciento de los encuestados calificó la percepción del estrés de manera elevada y, por otro lado, un 20 por ciento del grupo de encuestados lo calificaron altamente estresante. Esto muestra una inconformidad en cuanto al sentir de los colaboradores, lo cual se da, según el resultado de las encuestas. Crear espacios y ambientes saludables para el trabajador para construir un departamento saludable para el desarrollo de los colaboradores.

Por otro lado, en el rubro de trabajo en equipo, se analizó los resultados obtenidos de la encuesta, el 58% de los colaboradores no se sienten en armonía para trabajar con sus compañeros en el departamento de crédito ya que no existe una buena colaboración entre los compañeros, no se apoyan en los diferentes procesos o actividades que realizan, con esto se demuestra que no existe un buen equipos de trabajo, que no son disciplinados y no pueden realizar varias actividades en conjunto, el 23 por ciento indica que está satisfecho en trabajar con sus compañeros. Las mejores ideas y decisiones se toman en equipo, sobre todo si se emplea un sistema de discusión creativa en donde aumentaría el empoderamiento y compromiso de los colaboradores.

Con los resultados obtenidos y el análisis que se hace de los mismos, de acorde a las dimensiones evaluadas del clima organizacional, se concluye que el departamento de créditos está catalogada como área de mejora, debido a varios factores que afectan el clima laboral siendo una de ellas, la falta de liderazgo, tener a una persona que los guie en toma de decisiones, la falta de comunicación interna, para tener bien claros los objetivos del departamento, el trabajo en equipo que es esencial para el logro de los mismos, la falta de motivación y atención a los colaboradores para hacerlos sentir incluidos dentro de la institución y poder obtener una buena satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

Se identificó la percepción de los colaboradores, concluyendo que no tienen sentido de pertinencia en la institución bancaria, debido a la falta de inducción en sus puestos de trabajo, no tiene sentido al logro personal y profesional por la baja confianza que existe entre ellos y los jefes de área, lo cual es muy negativo para la institución bancaria, debido al poco cumplimiento de los logros establecidos en el departamento.

Se realizó la evaluación del clima organizacional del departamento de créditos, donde se identificó las dimensiones realizadas del clima organizacional, se concluye que el departamento de créditos tiene un ambiente laboral para mejorar, ya que todas las dimensiones evaluadas carecen de buena puntuación, debido al poco interés de parte de la institución bancaria sobre sus colaboradores.

Para desarrollar un clima laboral positivo dentro del departamento de créditos, la confianza que tengan del líder es indispensable, ellas capacitaciones que se puedan tener en el departamento y poder retroalimentarse de los objetivos que el departamento se ha planteado y que los colaboradores se sientan cómodos desempeñando su trabajo. El clima organizacional es clave para el éxito de la empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de los colaboradores.

Se recomienda establecer programas de reconcomiendo a los empleado o equipo de trabajo que proporcione contribuciones a la empresa. Establecer incentivos monetarios y no monetarios, programas de reconocimiento, capacitaciones constantes y periódicas sobre los objetivos principales que tiene la institución.

RECOMENDACIONES

El clima organizacional toma un papel muy importante para lograr los objetivos de la institución bancaria, los jefes de área deben de poner más atención en los requerimientos y las necesidades de los trabajadores, teniendo reuniones periódicas y constantes para informar de los objetivos y las metas que la gerencia tenga contemplada, creando una cultura de conciencia a los trabajadores, recursos humanos deben de profundizar la difusión de los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores.

De acorde a las dimensiones evaluadas, es fundamental que en el departamento de créditos desarrollen estrategias de motivación organizacional y satisfacción laboral que aporte a los colaboradores los medios para su desarrollo y evolución, tanto personal como profesional para que cambie la percepción que tienen del departamento de créditos.

Se recomienda fortalecer las relaciones laborales, desarrollando constantemente diferentes tipos de actividades, tales como Team building y actividades deportivas, fortaleciendo el clima organizacional, fomentando el trabajo en equipo con los compañeros de trabajo y en las actividades deportivas incluir a las familias de los colaboradores para que sea más ameno para todos.

Establecer programas de reconocimiento a los empleados o equipos de trabajo, estrategias de motivación organizacional y proporcione contribuciones extras al departamento de créditos creando un ambiente de confianza entre el jefe y los colaboradores, estableciendo incentivos monetarios y no monetarios para mantener al personal clave, premiándolos como el trabajador del mes, brindándole día libre por logro de metas, vales de súper mercados, entradas al cine y actividades deportivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Brunet, L. (2002) "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", México, Trillas.
- Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14
- Administración y Dirección, de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenes Francisca y Periañez Cristobal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4.
- Fincher, C. (1983). The Assessment of Institutional Productivity. The Journal of the Association for Institutional Research. Vol 19, Número 3, 381-384.
- Dessler, G. (2001) "Administración del Personal Edición No. 8" Ed. Pearson Educación, México.
- Administración, Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9
- Werther, W. (2000). "Administración de Personal y Recursos Humanos", 11a Edición Thomson. México.
- Alles, M. (2009). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.
- Balza, A. (2010). Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario. Guárico: APUNESR.
- Brunet, L. (2011). El Clima De Trabajo En Las Organizaciones. México: Trillas.
- Bernardez, M. (2006). Desempeño Organizacional. Pensilvania, Estados Unidos de América: AuthorHouse.
- Chiavenato, I. (2011). Administración De Recursos Humanos. México: Mcgraw Hill.
- Gordon, J. (2003). La Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la empresa. México: Continental, S.A. de C.V.
- Likert, R. (1976). The Human Organization. New York: Mcgraw-Hill.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Pearson Education.

Salguero, C. (2006). *Diagnóstico Del Clima Organizacional En Una Empresa De Transporte De Carga Pesada*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Samayoa, M. (2017). *Clima laboral en el departamento de regulación de los programas de atención a las personas del Ministerio de Salud y Asistencia Social*. (Tesis de Maestría) Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

Antúnez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios BANESCO, ubicadas en la ciudad de Maracay, estado de Aragua*. (Tesis de Maestría) Universidad de Carabobo, Venezuela.

Arenas, O. (2017). *El clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente*. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela.

Caal, B. (2015). *Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública*. (Tesis de Maestría) Universidad de San Carlos de Guatemala.

Hijar, A. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Designs Quality Exports S.A.C., 2016*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1 “Encuesta a Encargados”



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Recursos Humanos

Entrevista a Encargados

Instrucciones: Lee cada uno de los enunciados y marca con una “X” la respuesta que describa mejor tu opinión. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu percepción, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas.... Gracias por tu participación ;

Observaciones: Les garantizamos que esta información se presenta de manera general y es anónima, no representamos nombres, solo será de un sentir del grupo.

1. ¿Considera que la institución bancaria es un buen lugar para trabajar?
 - Si
 - No
2. ¿En el departamento de créditos existe un mecanismo para prevenir, atender y sancionar las prácticas de discriminación y violencia laboral?
 - Si
 - No
3. ¿Las oportunidades de desarrollo laboral solo las reciben unas pocas personas privilegiadas?
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy Insatisfecho

4. ¿La competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy Insatisfecho
5. ¿Cómo es su compromiso con la organización para la obtención de las metas?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy Insatisfecho
6. ¿Ha recibido comentarios sugestivos o sexistas, bromas ofensivas, miradas obscenas, o petición de pláticas relacionadas con asuntos sexuales?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy Insatisfecho
7. ¿En el departamento de créditos las y los directivos apoyan la igualdad y no discriminación?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy Insatisfecho
8. ¿En los últimos 12 meses usted ha participado en programas de capacitación?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy Insatisfecho

9. ¿Cuentan con un sistema de evaluación de desempeño personal?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

10. ¿Para lograr una promoción o un ascenso cuentan más las recomendaciones que los conocimientos y capacidades del personal?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

ANEXO 2 “Encuesta a Colaboradores”



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Recursos Humanos

Encuesta a colaboradores

Instrucciones: Lee cada uno de los enunciados y marca con una “X” la respuesta que describa mejor tu opinión. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu percepción, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas.... Gracias por tu participación ;

Observaciones: Les garantizamos que esta información se presenta de manera general y es anónima, no representamos nombres, solo será de un sentir del grupo.

1. ¿Rango de edad?

- 18-30 años
- 31-45 años
- 46-60 años
- 61 años en adelante

2. ¿Genero?

- Masculino
- Femenino

3. ¿Qué tan satisfecho estás de tu rol en esta compañía?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

4. ¿Cómo te sientes trabajando en la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

5. Queremos conocer tu opinión sobre los siguientes tópicos relacionados a la empresa.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

7. ¿Considera que trabaja en un entorno agradable?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

8. ¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

9. ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

10. ¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí, para desarrollar sus ideas e innovaciones?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

11. ¿Siente confianza para entablar cuestiones relacionadas al trabajo con su jefe inmediato o supervisor asignado?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

12. ¿Qué aspectos resaltan en el liderazgo de sus Jefes directos?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

13. ¿Tengo problemas con alguno o algunos de mis compañeros de trabajo?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

14. ¿El jefe inmediato o supervisor asignado muestran interés en sus labores?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

15. ¿Ud. promueve el diálogo y participación en las reuniones de trabajo?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

16. ¿Considera usted que la persona encargada, en su área de trabajo, actúa bien al momento de resolver algún inconveniente?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

17. ¿Mi trabajo está en relación con mis estudios y experiencia?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

18. ¿Existe armonía en trabajar en equipo con los compañeros del departamento de crédito?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

19. ¿En el departamento de créditos promueven la cooperación y colaboración entre el personal?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

20. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

21. ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

22. ¿Cómo considera la manera en que le asignan las tareas o actividades?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

23. ¿Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

24. ¿En el departamento de créditos las mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades para ocupar puestos de decisión?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

25. ¿Hay personas que discriminan, tratan mal o les faltan el respeto a sus compañeros/as, colegas o subordinados?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

26. ¿Existen campañas de difusión interna de promoción de trabajos en otras áreas de la institución financiera?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

27. ¿Cómo percibe el manejo del estrés dentro del departamento de crédito de la institución bancaria?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

28. ¿ha recibido proposiciones o peticiones directas o indirectas para establecer una relación sexual?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

29. ¿Cuentan con los medios necesarios (tecnológicos, comunicación, infraestructura) accesibles para que desempeñe sus actividades de manera óptima?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

30. ¿Tienes alguna sugerencia para que mejore el departamento de crédito?

ANEXO 3 “Propuestas de Planes de Mejora”

PROPUESTA No. 1: INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS EN LA INSTITUCIÓN BANCARIA

Según los resultados obtenidos, a los colaboradores no se les toman en cuenta o no se les da la oportunidad de que sean escuchadas sus opiniones. Todas estas acciones diarias envían señales sobre el estado de ánimo de los colaboradores.

Para que florezca en la plantilla ese sentimiento de implicación con y para la organización, lo primero que necesitamos es un líder. La figura del líder es esencial, pues es el que ha de realizar un plan de acción y organización. El objetivo de este es que la plantilla conozca la finalidad de cada proyecto. Ya que, la productividad y eficiencia de la organización están directamente relacionados con la implicación de la plantilla.

ESTRATEGIA	VARIABLES A INTERVENIR
Programa "Involucrar a los empleados"	Involucrar a los empleados
Fecha de Inicio:	Enero 2,021
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear feedback entre los empleados 2. Fijar metas y objetivos comunes 3. Implantar sistemas de motivación y responsabilidades 4. Fomentar un buen clima laboral 	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Paso	1. Crear feedback entre los empleados
Concepto	Crear un feedback entre los empleados y la filosofía de la empresa.
Objetivos	Es muy importante que todos los empleados conozcan la filosofía de la empresa y los valores por los cuales se rige.
Aporte	Conocimiento de la misión, visión, objetivos y las políticas que tiene la empresa para alcanzarlos.
Logro empresarial	La comunicación para que los trabajadores se identifiquen con la cultura empresarial.

Actividad	Desarrollo
Encuestas que rellenas en 15 minutos, y se revisan en 5	Los empleados responden a una serie de preguntas. “¿Cuál ha sido tu mayor reto esta semana?” “¿Hay algo que haya empeorado tu rendimiento esta semana?” “¿Cómo definirías tu estado de ánimo de estos días?”
Officivibe: Encuestas de satisfacción que se rellenan en dos minutos	Officivibe envía a los empleados una encuesta todas las semanas. En esas encuestas los empleados responden con una nota dentro de una escala de satisfacción. Officivibe nos ayuda a crear una foto semanal con el estado de nuestros empleados, y así medir su satisfacción y su grado de compromiso con la empresa. Officivibe también tiene funcionalidades muy interesantes, como enviar sugerencias anónimas a los líderes de equipo. Podemos crear preguntas como “¿Qué aspecto te gustaría mejorar en cuanto a la comunicación con tu jefe?”. Este jefe recibe sugerencias por parte de su equipo de forma totalmente anónima, para no poner a nadie en un compromiso.

Paso	2. Fijar metas y objetivos comunes
Concepto	Pedir a sus empleados identificación y empatía.
Objetivos	El objetivo es que controlen y valoren los resultados en conjunto.
Aporte	Escucha sus ideas, e invítalas a que fijen sus propias metas dentro del departamento.
Logro empresarial	Logros por equipos de trabajo, y crear un equipo de responsables en el área.

Actividad	Desarrollo
Haz una lluvia de ideas	Una vez que sabes lo que quieres lograr, ahora comienza a planear qué debe suceder para alcanzar esa visión. Identificar los pasos principales y las tareas que necesitas realizar en el camino. ¿Hay ciertos pasos que necesita priorizar? ¿Hay tareas sensibles al tiempo que se deben lograr en un cierto orden? Comienza a determinar qué debe suceder y cuándo.
Hazlo medible	Esto significa establecer plazos que sean razonables, pero que también te hagan avanzar. Diario, semanal y mensualmente.
Actividades Principales a enfocarse:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La concesión de préstamos y créditos. ✓ La concesión de hipotecas ✓ Riesgo de no recuperar el crédito ✓ Rentabilidad, riesgo y liquidez

Paso	3. Implantar sistemas de motivación y responsabilidades
Concepto	Una opción para la motivación es fijar un sistema de retribuciones, ya que es una buena forma de comprometerse con la empresa
Objetivos	No es necesario que estas sean económicas, existen numerosas formas de premiar al equipo por sus logros que no suponen un gasto extra para la organización.
Aporte	Se impulsara el reconocimiento del esfuerzo y tiempo.
Logro empresarial	Se reconocerá siempre los logros de un equipo o una persona de forma pública.

Actividad	Desarrollo
El horario flexible	<p>El horario fijo variable, modalidad caracterizada por el ofrecimiento del empresario de una pluralidad de horarios, de entre los cuales el trabajador elige libremente el que más le convenga. Dicho horario se convierte desde entonces en obligatorio para él.</p> <p>Negociar y establecer los horarios desde un principio no solo permitirá generar una confianza entre el colaborador y la empresa, sino que también proporcionará una serie de beneficios personales para el colaborador y para la organización.</p> <p>Los principales beneficios que obtiene una empresa cuando existe un horario flexible laboral y una buena gestión de esta, son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento del clima laboral dentro de la empresa. ✓ Incremento del rendimiento y de la productividad de los colaboradores. ✓ Incremento en la satisfacción, motivación y compromiso del colaborador. ✓ Reducción en los niveles de sobrecarga laboral.

<p>Reuniones</p> <p>Recreativas:</p> <p>Team</p> <p>Building</p>	<p>Actividad 1: En una palabra</p> <p>Este “rompehielos” ayuda al grupo a profundizar en sus pensamientos respecto a un tema conocido, y es una gran forma para introducir el tema de la sesión de team building.</p> <p>Instrucciones:</p> <p>Formar grupos de 4-5 personas aleatoriamente (de ese modo evitarás que las personas que ya se conocen se pongan juntas)</p> <p>Decir a los grupos que su tarea consiste en pensar durante un minuto qué palabra describe mejor un tema común relacionado con su trabajo. Ejemplos: cultura organizacional de la empresa, productividad del departamento, etc.</p> <p>Animarles a que compartan la palabra con el resto del grupo. Surgirá una conversación entre los participantes de cada equipo que puede dar lugar a un primer acercamiento muy interesante.</p> <p>Reunir a todos los grupos para la puesta en común de las palabras sugeridas. Para esto lo habitual es pedir voluntarios a cada grupo: lo bueno es que como solamente son portavoces y no tienen que “defender” las palabras elegidas, incluso las personas más tímidas no suelen tener ningún problema en intervenir en este punto.</p> <p>Después de que todos los asistentes hayan escuchado las palabras, se formulan una serie de preguntas a los grupos sobre el tema elegido para el que propusieron las palabras. En el ejemplo de la cultura organizacional, se les puede sondear acerca de si creen que es eficaz, si están cómodos con ella, etc.</p>
------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Puesta en común de las reflexiones surgidas en los equipos con todos los participantes.</p> <p>Duración: 10-15 minutos (discusión inicial), luego puede alargarse todo lo que desees durante los puntos 5 y 6.</p> <p>Nº de participantes: Grupos de 4-5 personas, sin límite máximo de grupos (aunque cuantos más haya, más se prolongará la puesta en común).</p> <p>Variantes: Formular las preguntas en relación al propio equipo (¿Qué palabra usarías para describir al grupo?) o respecto a aspectos concretos del mismo (¿Qué palabra describe mejor la comunicación en el grupo?).</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Paso	4. Fomentar un buen clima laboral
Concepto	Es esencial cuidar el entorno y el clima de trabajo.
Objetivos	Estar seguro, sentirse bien y tranquilo es una forma de estimular el rendimiento de los trabajadores
Aporte	Crear espacios amplios donde compartir experiencias fomenta la comunicación y la conformación de equipos.
Logro empresarial	Un ambiente de trabajo cordial y agradable potencia la productividad de los trabajadores.

Actividad	Desarrollo
Programas deportivos	<p>Organizar torneos deportivos en los que puedan participar todos los departamentos y colaboradores de la organización le permitirán reforzar el compañerismo entre sus colaboradores. Además, sirve para crear lazos de confianza que vayan más allá de lo laboral.</p> <p>Promover actividades deportivas en el ámbito laboral mejora las capacidades laborales de los empleados, disminuye el ausentismo y el estrés en el trabajo y provoca mejoras en la productividad de la compañía.</p>
Pasos a seguir:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizará el torneo de basket en un pabellón se tendrá que asegurar que cumple con los requisitos que necesitas para que se pueda llevar a cabo el torneo. Además, se tendrá que tener en cuenta factores como por ejemplo el espacio, aparcamiento por si los participantes viven lejos, hora de cierre, etc. 2. Encuentra un lugar para jugar. Una vez que hemos decidido el tipo de lugar que necesitaremos, tendremos que localizarlo e informarnos. 3. Decide el formato de la competición. En función del volumen de participantes decide si se disputarán playoffs, fases de grupos o una combinación de ambas. Si en el torneo participan personas de diferentes edades o niveles es recomendable realizar divisiones.

	<p>Si por el contrario el torneo va dirigido a jugadores de más edad, no sería necesario hacer divisiones, a no ser que el número de participantes sea muy elevado y existan grandes diferencias de niveles entre ellos.</p> <ol style="list-style-type: none">4. Buscar voluntarios o personal para la organización de la competición. Si tu idea es realizar un torneo sin gastarte una gran cantidad de dinero, les aconsejamos que realices la búsqueda de voluntarios lo antes posible. En ocasiones resulta difícil encontrar personas que, sin ánimo de lucro, quieran ayudar a otras, no obstante, nada es imposible. Piensa antes el número de voluntarios y el perfil que buscas, ya que a pesar de que realicen sus tareas de forma gratuita, deberán saber llevar a cabo de forma correcta la tarea o tareas que se le adjudiquen. En el caso de que necesites contratar personal, asegúrate también de que quedan claras las funciones que tienen que desempeñar.5. Busca patrocinadores. Esto ayuda al pago de todos los gastos que puedan ir acompañados de la organización de un torneo de basket. Prueba ofreciendo el patrocinio a tiendas de la zona, puesto que seguro que alguna de ellas está interesada en participar. Intenta explicarle las ventajas que conlleva ser patrocinador de algún evento deportivo. Háblales sobre la imagen de marca que puede transmitir y sobre la cantidad de personas a las que pueden llegar, tanto en los propios eventos deportivos como a través de las redes sociales.6. Crea un programa o calendario. De esta forma todos sabrán desde el primer día dónde y cuándo tienen que jugar, evitando así problemas de última hora.7. Busca un fotógrafo. El poder obtener fotos de los eventos deportivos incrementa el interés en los participantes y de la gente de su entorno.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>8. Busca árbitros. Son fundamentales, sin ellos sería un caos organizar un torneo de basket y surgirían disputas entre los participantes. Asegúrate de que los árbitros tienen conocimientos y experiencia en su campo para que todo sea lo más profesional posible. Así mismo es conveniente que crees un reglamento para la competición que sea accesible para todos los participantes por ejemplo a través de la web.</p> <p>9. Como el fin es simplemente pasar un rato divertido o premiar el compañerismo no se deberá poner precio a las entradas, para que familiares de los participantes puedan involucrarse en estas actividades.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PROPUESTA No. 2: CREAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA ENTRE LOS JEFES Y LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

Crear un ambiente de confianza para conseguir la máxima implicación y efectividad de los colaboradores de la institución financiera. Uno de los mejores instrumentos para conseguir este ambiente son las reuniones entre los jefes de área y los colaboradores.

Entre las pautas para conseguir este entorno de confianza de los colaboradores hacia sus jefes, la transparencia de los mandos superiores e intermedios cuando se dirigen a sus equipos, la integridad y coherencia entre sus palabras, su discurso y las acciones que lo acompañan, la decisión en el cumplimiento de los objetivos y la asunción de las responsabilidades que se derivan de esta exigencia.

Un ambiente de trabajo de apoyo reconoce el deseo de un empleado por el equilibrio entre el trabajo y su vida privada. Así, refuerza la relación de confianza entre los altos mandos y los colaboradores.

ESTRATEGIA	VARIABLES A INTERVENIR
"El baúl de la confianza"	Capacidad de apelación
Fecha de Inicio:	Enero 2,021
<ol style="list-style-type: none"> 1. Para esto, un plan de acción es que el departamento de recursos humanos puede establecer un calendario de reuniones individuales entre jefes y colaboradores, además de proporcionar una agenda de estas reuniones de feedback, para que se hable de todo lo importante y se apliquen las mejoras continuas que se establecen en dichos encuentros. 2. Reconocer los logros de los colaboradores. 	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Plan de Acción						
Nombre del proyecto						
Gerente del proyecto						
CREAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA						
Elvis Rabanales						
Acción	Responsable	Prioridad	Estado	Fecha de inicio	Fecha final	Notas
Objetivo #1: Calendario de Reuniones						
Lista de actividades	Sara M.	Alta	Sin empezar	1-Jan-21	10-Jan-21	Se realizaran diario, semanal y mensualmente
Objetivo #2: Reconocer los logros de los colaboradores						
Ponerlo por escrito	Marleny Ochoa / Recursos Humanos	Alta	Sin empezar	1-Jan-21	31-Jan-21	Mensualmente
Premiarlos	Javier Hernandez / Recursos Humanos	Alta	Sin empezar	1-Jan-21	31-Dec-21	Anualmente
Recompensas en especies	Marleny Ochoa / Recursos Humanos	Alta	Sin empezar	1-Jan-21	31-Dec-21	Anualmente
Regalar tiempo	Javier Hernandez / Recursos Humanos	Alta	Sin empezar	1-Jan-21	31-Jan-21	Mensualmente
Presentarlos a los Gerentes	Marleny Ochoa / Recursos Humanos	Alta	Sin empezar	1-Jan-21	31-Jan-21	Mensualmente
Oportunidades de Mejora interna	Javier Hernandez / Recursos Humanos	Alta	Sin empezar	1-Jan-21	31-Jan-21	Mensualmente

Fuente: Elaboración propia (2020)

PRESUPUESTO ANUAL
PROYECTO "EL BAUL DE LA CONFIANZA"
Departamento de Créditos
Año 2021



Categoría de gasto	Unidad	Número Total Anual	Costo unitario	Costo total	Trimestre				Justificación*
					1o	2o	3o	4o	
RECURSOS HUMANOS									
1 Jefe de Recursos Humanos	Mes	12	0	0	0	0	0	0	RRHH Coordinara todos los eventos RRHH Realizara todos los eventos
3 Auxiliares de Recursos Humanos	Mes	12	0	0	0	0	0	0	
TOTAL RECURSOS HUMANOS				0	0	0	0	0	
PROYECTO "EL BAUL DE LA CONFIANZA"									
Gift Cards Super Mercados	Mes	40	150	6,000	1,500	1,500	1,500	1,500	
Entradas al Cine	Mes	80	50	4,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
Entradas a Eventos Deportivos	Mes	30	100	3,000	750	750	750	750	
TOTAL DE BENEFICIOS				13,000	3,250	3,250	3,250	3,250	
Presupuesto total en moneda local				13,000	3,250	3,250	3,250	3,250	
Fecha de Presupuesto		01 de Enero de 2021							

El plan de incentivos es un programa que ofrece la institución bancaria a todos los colaboradores del departamento de créditos con la finalidad de estimular el desempeño de su actividad laboral y aumentar la producción.

Ventajas que aportará el programa al departamento de Créditos	
No. 1	Reducen el favoritismo. Cuando se producen recompensas desiguales, se crea un enorme entorno de inestabilidad. Con estos programas todos tienen la misma posibilidad de reconocimiento o promoción.
No. 2	Genera empleados leales: Si un buen trabajador ve recompensado su esfuerzo y su trabajo, se siente valorado y no busca otras alternativas.
No. 3	Contribuyen a aumentar la productividad. Los incentivos se aplican al conseguir objetivos. Esto hace que los colaboradores se esfuercen más y que aumente su rendimiento.
No. 4	Atraen a personal calificado: Si una empresa cuida y estimula a sus colaboradores, tiene mejor valoración entre los candidatos, lo que atraerá a los profesionales más valiosos.

Paso	1. Calendario de Reuniones
Método	El Diagrama de Gantt se ha desvelado como un método muy eficaz. Permite visualizar las actividades a realizar, la interdependencia entre ellas y su planificación en el tiempo de los proyectos.

Actividad	Desarrollo
Elaboración de los diagramas de Gantt	<p>1) El primer paso para elaborar un diagrama de Gantt pasa por hacer una lista de todas las actividades que puede requerir un proyecto. Puede que, como resultado, obtengamos una lista demasiado larga. Sin embargo, a partir de esto definiremos tiempos para la realización de cada tarea, prioridades y orden de consecución. Además, agruparemos las actividades por partidas específicas para simplificar al máximo la gráfica.</p> <p>2) El diseño del diagrama de Gantt debe ser lo más esquemático posible. Debe transmitir lo más importante, ya que será consultado con frecuencia. Las personas implicadas en el proceso deben quedarse con una idea clara de lo que está sucediendo en un momento concreto del proceso.</p> <p>3) Si se desea, se puede crear y mantener actualizada otra versión más detallada para la persona que ejecuta el proyecto. Gracias al diagrama de Gantt, es posible una monitorización clara del progreso para descubrir con facilidad los puntos críticos, los períodos de inactividad y para calcular los retrasos en la ejecución. De este modo, ayuda a prever posibles costes sobrevenidos y permite reprogramar las tareas de acuerdo a las nuevas condiciones.</p>

	4) Finalmente, cabe decir que por su sencillez, facilidad de uso y bajo coste se emplea con mucha frecuencia en pequeñas y medianas empresas.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Paso	2. Reconocer los logros de los colaboradores
Beneficios	Reconocer el desempeño y logros de los empleados, y de la empresa en general, ayuda a mejorar la satisfacción de los empleados y mejorar la productividad empresarial. El reconocimiento es una herramienta de gestión empresarial que refuerza la relación e integración de los empleados con la empresa y la empresa con sus trabajadores, creando cambios positivos en la organización. Cuando se reconoce la labor de una persona, se está reforzando aquellos comportamientos y acciones que están bien y que la empresa quiere que sigan dándose.
Ventajas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivás a tu fuerza laboral a trabajar mejor. 2. Aumenta la moral de los empleados y los anima a sentirse en confianza en el trabajo que realiza. 3. Se sienten apreciados por la empresa, lo cual aumenta su compromiso con ella. 4. Trabajarán para cumplir con las metas establecidas. 5. Aumenta la productividad individual. 6. Fortalece el compromiso entre colegas.

	<p>7. Tiene un efecto favorecedor en la lealtad y satisfacción de los clientes.</p> <p>8. Mejora la salud y el bienestar, así como fomenta la cultura organizacional en los empleados.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Actividad	Desarrollo
Póngalo por escrito	Prepare una nota manuscrita de agradecimiento o copie a gerentes o directores en un correo electrónico sobre el logro de un trabajador.
Prémieles	Seleccione empleados para premios externos o internos de rendimiento personal o de proyectos exitosos, como el empleado del mes o premios dentro de su área de actividad. Los premios de la compañía pueden venir con premios adicionales, monetarios o no.
Dé recompensas en especias	Ofrezca tarjetas de regalo, entradas para películas o eventos deportivos para los empleados que destacan.
Regádeles tiempo	Ofrezca tiempo libre o días extra de vacaciones como premio por un trabajo bien hecho.
Preséntelos ante gerentes o directores	Recompense a los trabajadores con una reunión de café o almuerzo con ejecutivos de la compañía.
Dé oportunidades de mejora interna	Tengan una política de promoción interna, y asegúrese de que los miembros del personal sepan que hay un camino hacia el crecimiento en su organización.

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Dimensiones a Utilizar	40
2	Ponderación del instrumento empleado	40
3	Semáforo de categorización	41
4	Dimensión: Comunicación	42
5	Dimensión: Condiciones de trabajo	42
6	Dimensión: Desarrollo personal.....	43
7	Dimensión: Desarrollo profesional.....	43
8	Dimensión: Liderazgo	44
9	Dimensión: Motivación.....	44
10	Dimensión: Pertinencia.....	45
11	Dimensión: Relaciones interpersonales.....	45
12	Dimensión: Satisfacción	46
13	Dimensión: Trabajo en Equipo	46

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Satisfacción laboral.....	48
2.	Sanciones laborales.....	49
3.	Oportunidad de desarrollo laboral.....	50
4.	Competencias salariales equitativas.....	51
5.	Accesibilidad al jefe	52
6.	Acoso laboral	53
7.	Igualdad laboral	54
8.	Programas de capacitación.....	55
9.	Evaluación de desempeño laboral	56
10.	Conocimientos y capacidades de los colaboradores	57
11.	Rango de edad	58
12.	Genero.....	59
13.	Satisfacción en el área de trabajo.....	60
14.	Motivación organizacional.....	61
15.	Instalaciones de la institución	62
16.	Salarios.....	63
17.	Liderazgo	64
18.	Ambiente laboral	65
19.	Objetivos de la organización	66
20.	Innovación.....	67
21.	Intereses en sus labores	68
22.	Cooperación y colaboración con el personal	69
23.	Valores y objetivos de la empresa	70
24.	Nivel de participación	71
25.	Apoyo del jefe inmediato.....	72
26.	Relación del nivel de estudio con su trabajo.....	73

27.	Trabajo en equipo	74
28.	Nivel de retroalimentación.....	75
29.	Asignación de actividades.....	76
30.	Aceptación entre los compañeros.....	77
31.	Aceptación de idiosincrasia.....	72
32.	Promoción laboral interna	78
33.	Manejo del estrés.....	79
34.	Medios de comunicación de trabajo.....	80