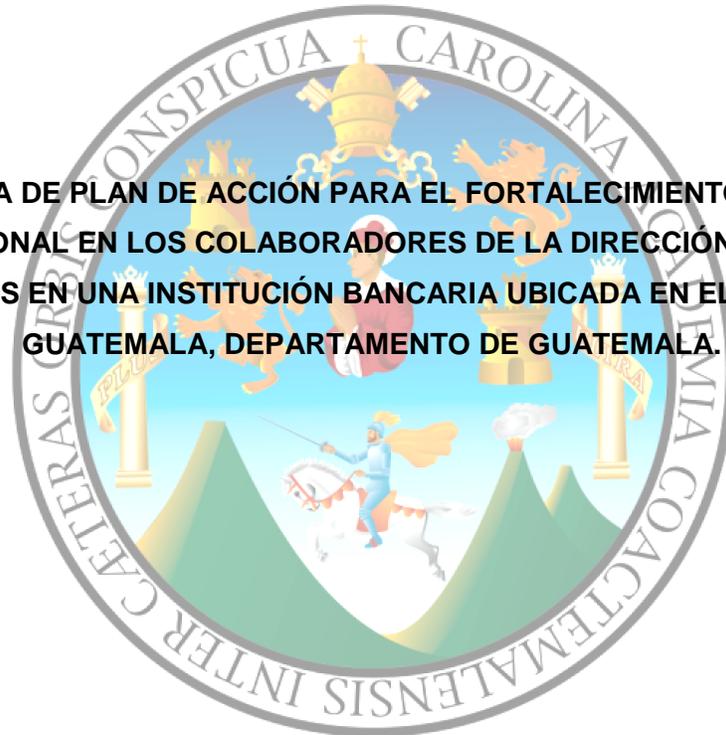


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**



**LICENCIADA**

**MERILIN AMELIA CORONADO HERNÁNDEZ**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022**

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



**PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 21 de octubre de 2021, 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, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: MSc. NOEMI CLARIVEL CARRILLO REYES**

**AUTOR: LICDA. MERILIN AMELIA CORONADO HERNÁNDEZ**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022**

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 Primero: Dr. Byron Giovani Mejía Victorio

Vocal Segundo: MSc. Haydee Grajeda Medrano

Vocal Tercero: Vacante

Vocal Cuarto: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar

Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Julio De León Vizcaíno

Evaluador: MSc. Brenda Caal

Evaluador: MSc. Lisbeth Morales

**ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-027-JPFS-2022**

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 de la terna evaluadora, el 22 de Octubre de 2022, a las 14:00 - 14:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Merilin Amelia Coronado Hernández**, carné No 201227197, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado (SEP) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **19 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: **que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.**

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 22 días del mes de Octubre del año dos mil veintidos.

  
Dr. Julia De León Vizcaldo  
Coordinador

  
Msc. Brenda Cast  
Evaluador

  
Msc. Lisbeth Morales  
Evaluador

  
Licda. Merilin Amelia Coronado Hernández  
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Merilin Amelia Coronado Hernández**, Carné 201222197 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II.	19
<b>Nota final:</b>	<b>77</b>

APROBADO

Guatemala 27 de Octubre de 2022.

(F) \_\_\_\_\_

MSc. Msc. **Noemi Carrillo**  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **MERILIN AMELIA CORONADO** con número de carné: **201222197**

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Merilin Amelia Coronado', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat illegible due to its cursive nature.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios: Por guiar mi camino y brindarme la sabiduría en mi carrera universitaria.

A mis padres: con todo mi cariño y agradecimiento eterno por su apoyo incondicional, por creer y confiar en mis capacidades.

A mi hijo: Por su gran amor y paciencia en estos años de estudios.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala: por brindarme la oportunidad de ser parte de la población con acceso a educación superior universitaria.

# CONTENIDO

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
1. ANTECEDENTES .....	1
1.1 Antecedentes de estudio .....	1
1.1 Antecedentes del sector.....	5
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 Organización.....	6
2.2 Clima Organizacional .....	7
2.3 El Comportamiento Organizacional .....	10
2.4 Percepción.....	11
2.5 Factores del Clima Organizacional .....	11
2.6 Cultura Organizacional .....	13
2.7 Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional .....	13
2.7.1 <i>Elementos de la Cultura Organizacional</i> .....	14
2.7.2 <i>Características de cultura organizacional</i> .....	15
2.7.3 <i>Tipos de cultura</i> .....	17
2.8 Comunicación.....	17
2.9 Motivación.....	19
2.9.1 <i>Teorías de la Motivación</i> .....	19
3. METODOLOGÍA.....	22
3.1 Definición y planteamiento del problema.....	22
3.2 Objetivos .....	24
3.2.1 Objetivo General .....	24
3.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	24
3.3 <i>Ámbito de la Investigación:</i> .....	24
3.3.1 <i>Ámbito geográfico:</i> .....	24
3.3.2 <i>Ámbito personal:</i> .....	25
3.3.3 <i>Ámbito temporal:</i> .....	25
3.4 Método de la Investigación: .....	25
3.4.1 <i>Fase indagadora:</i> .....	25
3.4.2 <i>Fase demostrativa:</i> .....	26

3.4.3	<i>Fase expositiva:</i> .....	26
3.5	Alcance de la investigación y tipo de estudio: .....	26
3.6	Técnicas de recopilación de información: .....	27
3.6.1	<i>Técnicas</i> .....	27
3.7	Instrumentos .....	27
3.7.1	<i>Cuestionario</i> .....	27
3.7.1.1	Escala cualitativa de medición Likert .....	28
3.7.2	<i>Escala de Clima Organizacional</i> .....	28
3.8	Población .....	32
3.8.1	<i>Características de la Población</i> .....	32
3.9	Muestra .....	33
3.10	Estadística.....	33
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	34
4.1	Determinación de los factores evaluados de clima organizacional .....	35
4.1.1	<i>Autorrealización</i> .....	36
4.1.2	<i>Involucramiento Laboral</i> .....	38
4.1.3	<i>Supervisión</i> .....	41
4.1.4	<i>Comunicación</i> .....	44
4.1.5	<i>Condiciones Laborales</i> .....	47
4.2	Determinación los factores favorables y desfavorables de la evaluación del clima laboral.....	51
4.2.1	<i>Puntaje de Autorrealización</i> .....	52
4.2.2	<i>Puntaje de Involucramiento laboral</i> .....	54
4.2.3	<i>Puntaje de Supervisión</i> .....	56
4.2.4	<i>Puntaje de Comunicación</i> .....	58
4.2.5	<i>Puntaje de Condiciones Laborales</i> .....	60
4.3	Puntaje General.....	62
4.4	Cuestionario aplicado a jefaturas.....	64
4.5	Creación de propuesta de plan de acción. ....	67
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
5.1	Conclusiones.....	68
5.2	Recomendaciones .....	69
	Referencias.....	70
	Anexos .....	72

Índice de figuras ..... 115

Índice de tablas ..... 116

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación es evaluar el clima organizacional y enmarcar la importancia del mismo en la organización por medio del estudio de los factores que intervienen en el comportamiento de los colaboradores, de la Dirección de Créditos Hipotecarios en una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala departamento de Guatemala.

Se lleva a cabo el sector bancario en Guatemala, el cual es uno de los sectores económicos que se ve afectado por el ambiente de trabajo, derivado a la carga laboral y horarios extendidos en fechas de cierre, en el cual se han presentado eventos como: discusiones entre los colaboradores, faltas de respeto frente a sus compañeros de trabajo, falta de comunicación, alta rotación de personal considerando un caso específico de un colaborador que renunció a los dos meses de contratación indicando en la entrevista de salida que el ambiente no le agradaba, además se han presentado acusaciones ante el código de ética y moral, esto ha llamado la atención del área de talento humano y ha generado alertas para la dirección de créditos hipotecarios.

Se pretende determinar la percepción que tienen los empleados en el ambiente laboral y se ha identificado debilidad en los factores de: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales considerando la remuneración, herramientas, cumplimiento de objetivos y el trabajo en equipo. Para la evaluación se consideró un total de 40 colaboradores que corresponden al personal administrativo con más de 6 meses de continuidad laboral en la dirección de créditos Hipotecarios en una institución bancaria ubicada en el departamento de Guatemala, municipio de Guatemala, durante el año 2021-2022.

Se realizó un censo por medio de una prueba estandarizada la cual consta de 50 preguntas con 5 opciones de respuesta, la prueba fue creada por la psicóloga Sonia Palma Carillo, y se considera la escala cuantitativa de medición Likert, este es un método utilizado para asignar puntuaciones a las categorías de escala asignadas a las preguntas y se utiliza los siguientes puntuación derivado a que la redacción de las preguntas se encuentra de forma positiva: totalmente de acuerdo 5, de acuerdo 4, Ni de acuerdo, ni desacuerdo 3, desacuerdo 2 y totalmente en desacuerdo 1.

Se utilizó la tabla de categorías diagnosticadas según la escala para identificar el nivel muy favorable, favorable, media, desfavorable y muy desfavorable los cuales se presentan con base en el manual de escala CL-SPC Palma (2004, citado en Tello, 2019). Además, se realiza un cuestionario aplicado a jefaturas para identificar la percepción del clima de los líderes de las áreas involucradas.

El censo se integró de 50 interrogantes de las cuales se estiman 10 para evaluar cada factor presentado, debido a que el puntaje según la escala considera 5 puntos máximo y 1 punto mínimo según la respuesta obtenida en cada pregunta, se espera que cada factor contiene un máximo de 50 puntos y un puntaje mínimo de 10 puntos. En consecuencia, según la distribución anterior se presentan los resultados por factor considerando el puntaje máximo de 50 puntos como el 100% presentando el puntaje real alcanzado en porcentaje obtenido.

Según los resultados de la investigación se identifica que el factor de autorrealización obtiene un puntaje real de 37.98 puntos lo que representa un 75.96% con relación a 50 puntos máximo, para el factor de involucramiento laboral según la escala Likert obtiene un puntaje real de 42.18 de 50 puntos lo que simboliza un 84.36% con relación 100%, el factor de supervisión obtiene una puntuación real de 38.90 lo que representa un 77.80% con relación al puntaje máximo, el factor de comunicación y condiciones laborales obtienen un puntaje de 33.45 y 32.53 respectivamente lo que corresponde a un 66.90% y 65.06% con relación al total evaluado, por lo que estos factores se identifican como los que representan mayor debilidad en la evaluación.

Por lo tanto; de acuerdo a las categorías diagnosticadas de la escala de medición el factor de involucramiento laboral se encuentra en un nivel muy favorable, el factor de autorrealización y supervisión en un nivel favorable, los factores de comunicación y comunicaciones laborales considerando principalmente el trabajo en equipo en el nivel medio como factores negativos que afectan directamente al clima organizacional en la dirección de créditos hipotecarios, de lo anterior indicado se recomienda la pronta intervención y toma de acciones en los factores medios los cuales requieren planes de acción con urgencia para el fortalecimiento.

## INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos se ha considerado como uno de los pilares indispensables en la estructura organizacional de una institución debido a que se encarga de proveer a la institución de talento idóneo para el desarrollo de las actividades, al igual que se preocupa por lograr el compromiso y la estabilidad de los empleados, así como el pago de planillas, formación entre otros.

Sin embargo, se sabe que las relaciones laborales han existido desde muchos años atrás, pero fue hasta la década de los 40 del siglo XX cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima organizacional, actualmente este estudio se considera indispensable para la toma de acciones y fortalecimiento del mismo. Por ello se presenta la siguiente investigación en la que se presentan cuatro capítulos con la descripción de su contenido a continuación:

En el primer capítulo muestra un conjunto de estudios previos que se han realizados de clima organizacional y permite obtener un panorama general de las investigaciones relacionadas al tema, mostrando los hallazgos encontrados en estudios anteriores, además contiene antecedentes del sector, los cuales brindan información de la institución bancaria a la cual está dirigida la investigación.

En el segundo capítulo presenta el marco teórico de la investigación el cual contiene definiciones, teorías, conceptos y elementos relacionados al clima laboral los cuales tienen como fin primordial sustentar la presente investigación con base en fundamentos teóricos presentados por otros autores para explicar y orientar respecto a los temas de interés en la investigación.

En el tercer capítulo se muestra la metodología utilizada para la elaboración del presente trabajo de graduación, en el cual se presenta el planteamiento del problema, los objetivos tanto general como específicos, el ámbito de la investigación, el método utilizado en la misma, el alcance y tipo de estudio como las técnicas e instrumentos que se consideraron en la investigación, además presenta las características de la población que se evalúa.

En el cuarto capítulo se muestra la discusión de los resultados obtenidos por medio del censo realizado a la población identificada en el capítulo tres, estos resultados se deben presentar con relación directa a la investigación.

Posteriormente se presentan las conclusiones más relevantes obtenidas en la investigación, las cuales deben presentarse con base en los objetivos específicos, también deben presentarse las recomendaciones pertinentes para el fortalecimiento del clima organizacional.

Adicional, se presentan las Referencias utilizadas en la investigación que representan los documentos, libros, revistas u otro material requerido en el trabajo presentado, los mismos se muestran en orden alfabético, seguidamente se presentan los anexos utilizados los cuales contienen: la propuesta para el fortalecimiento de clima organizacional, el plan en marcha del mismo que contiene el avance de la propuesta, las herramientas utilizadas en la investigación y fotografías de la aplicación del cuestionario.

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1 Antecedentes de estudio**

Se presenta una recopilación de información previa de la investigación realizada por profesionales, los cuales muestran fundamentos y resultados obtenidos.

Según Caal (2015) en su tesis “Satisfacción Laboral y Clima Organizacional, Evaluación y Análisis Comparativo entre Dependencias Administrativas de una Institución Pública” para optar al grado académico de Maestría en Administración de Recursos Humanos, en la Universidad de San Carlos de Guatemala en el cual establece como objetivo general el estudio de la relación y las diferencias entre las percepciones y actitudes de los empleados por medio de la evaluación actual del clima organizacional y de los factores de: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, compromiso, eficiencia y productividad y plantea el estudio de las actitudes y percepciones de los empleados relacionados con el clima organizacional y analizar los factores de satisfacción laboral de los empleados con relación a los superiores, las condiciones físicas en el trabajo, la participación en las decisiones, con el trabajo mismo y con el reconocimiento obtenido por la realización de sus actividades diarias, al igual que la evaluación de la teoría de motivación de los dos factores de Herzberg para determinar la satisfacción de los empleados en el sector administrativo en la institución pública, por lo tanto; se determina que el clima organizacional se encuentra débil y se recomienda establecer un programa que ayude a aumentar el factor de comunicación interna y relaciones interpersonales.

Ruíz (2019) en su tesis de “Clima Laboral y su relación con el Desempeño de los servidores Civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegi-essalud” para optar al grado académico de Magíster en Gestión Pública, cuyo objetivo general es determinar la relación actual del clima laboral y como este influye en el desempeño de los servidores públicos determinando el grado de relación actual entre estos y evaluando el desempeño obtenido en el ambiente en ese momento, además de presentar una propuesta de mejora para elevar el clima organizacional detallando las diferentes teorías para la evaluación y la relación que tiene con el comportamiento de las personas en su ambiente laboral.

En la misma tesis muestra las técnicas de la medición del desempeño las cuales serán realizadas como punto clave para determinar cómo el clima organizacional interviene en la productividad en el periodo, por lo que se identifica que el clima organizacional muestra un nivel aceptable y existe una correlación con el desempeño; sin embargo, no existe relación con las metas establecidas por lo que se sugiere implementar acciones para mejorar los procesos.

Zans (2017) en su tesis de “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN – Managua en el período 2016” para optar al título de Maestría en Gerencia empresarial, para la Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua, el estudio tiene como finalidad describir, identificar, evaluar y proponer un plan de acción para elevar el clima organizacional ya que según su estudio detecta que es necesario fortalecer el área de dirección para aumentar los niveles de motivación general en los colaboradores y con esto el aumento del desempeño laboral en la facultad por medio de las decisiones colectivas, se muestran la importancia de la motivación y la interacción de los 3 elementos necesarios como las personas, las tareas a realizar y el ambiente adecuado para poder desarrollarlo de forma óptima.

Urrutia (2019) en su tesis “Clima organizacional, como estrategia para determinar áreas de mejora en la calidad del servicio al cliente, en el instituto guatemalteco de seguridad social de la zona 6” para optar al título académico de Maestro en Artes de Gestión Industrial, en el cual su fin primordial es el estudio la medición del clima laboral considerando la calidad de servicio al cliente, entre sus objetivos se encuentran el determinar los indicadores de la satisfacción de atención al afiliado y su incidencia en el clima organizacional en el centro hospitalario. Estudia los elementos de la cultura como los valores que se practican además en la tesis presenta las historias, mitos rituales y ceremonias del Instituto, además muestra las comunicación y el liderazgo como parte esencial para lograr mejorar el trabajo en equipo esto relacionado a la evaluación del servicio actual considerando las cinco categorías desde el grado de dedicación que tienen hacia la calidad, además estudia las seis reglas del servicio que son: la competencia, el conocimiento, el orgullo, la apariencia, la cortesía y el esfuerzo, por lo

que se identificaron las diferentes áreas de mejora que repercuten en calidad del servicio mediante la metodología del coaching efectivo y se recomienda implementar un programa de evaluaciones periódicas del clima laboral en las distintas áreas del centro hospitalario.

Samayoa (2017) en su tesis de “Clima laboral en el departamento de regulación de los programas de atención a las personas del ministerio de salud pública y asistencia social” para optar al grado académico de Magíster en Salud Pública con énfasis en epidemiología y Gerencia para la Universidad Rafael Landívar, en la misma estudia las dimensiones potencialmente identificables del clima laboral como punto de partida en el liderazgo y la importancia en la comunicación efectiva, seguido de la motivación y sus dimensiones, como por ejemplo el reconocimiento de la aportación la responsabilidad y la adecuación de las condiciones de trabajo, además incluye la reciprocidad y la importancia de la participación y el compromiso con la productividad, la tendencia de la autonomía y el involucramiento al cambio, investigando cada una de ellas para identificar el clima laboral actual en el Departamento de Regulación de los Programas de Atención a las Personas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, entre los resultados obtenidos se encuentra que la dimensión de liderazgo y reconocimiento se consideran las más afectadas y se recomienda tomar acciones para fortalecerlas por medio de la implementación de un plan estratégico.

Santamaría (2020) en su tesis de “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.” para optar al grado académico de Maestro en el Desarrollo del Talento Humano, para la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, presenta la investigación con el objetivo de realizar el estudio de clima organizacional incluyendo los factores que influyen en el desempeño laboral, como la satisfacción hacia el trabajo, el autoestima, el trabajo en equipo y la motivación. Asimismo, considera el liderazgo evaluando el nivel de participación de los colaboradores, se recomienda desarrollar un sistema de comunicación interna que se establezca como canal principal y pueda fortalecer los procesos administrativos, se sugiere que la empresa realice actividades para aumentar el nivel de trabajo en equipo y toma de decisiones en los colaboradores para aumentar la productividad en los procesos entre áreas.

Tello (2019) en su tesis de “Clima laboral y satisfacción laboral en administrativos de la Municipalidad Distrital de Moche” para optar al grado académico de Maestra en gestión del talento humano, en la cual se realiza un estudio con el propósito de medir el grado de relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción, con base en las Escalas de clima laboral -CL-SPC de Sonia Palma Carrillo (2004) en donde se evalúa 5 factores que inciden en la percepción que tienen los colaboradores del clima laboral y la satisfacción y muestra como estas dos tienen una relación directa y describe como el recurso humano se considera un elemento importante en la organización derivado a que este aporta los conocimientos, capacidades y habilidades que posee para la realización de las tareas que se le asignan. Además, indica la relevancia que tiene la variable independiente en cuanto a la productividad y el rendimiento ya que si los empleados se encuentran en un ambiente agradable y con una satisfacción alta se considera que existe un menor porcentaje de rotación de personal y aumentan la productividad con ello la empresa se beneficia en reducción de costo en contrataciones ya sea externa o interna, capacitación al nuevo personal entre otras cosas, por lo cual se determina una relación directa de grado alto y significativa entre el clima laboral y la satisfacción en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital por lo que se recomienda crear un programa de fortalecimiento para las variables indicadas.

Pinto (2015) en tu tesis de una “Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del café s.a. (CAFESA).” Para optar al grado académico de Maestra profesional en administración y dirección de empresas con énfasis en gerencia, para la Universidad de Costa Rica, en el mismo se presenta la importancia, modelo y dimensiones del clima organizacional, también brinda información de la motivación del objeto de estudio. Entre las dimensiones se encuentra la autonomía ya que este es un punto importante para el empoderamiento de los empleados en la toma de decisiones ya que según la tesis indicada ayuda a la competencia y la productividad, puesto que pueden solucionar los problemas a su propio criterio, otra dimensión que presenta es el trabajo en equipo, el apoyo, y la comunicación por mencionar algunos, el fin principal del estudio es crear una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional de una compañía de café en Costa Rica y fortalecer la percepción de los colaboradores con el

fin de aumentar la productividad y las relaciones entre los empleados sin embargo se puede identificar que el clima laboral no se considera parte primordial entre las estrategias que plantean los directivos de la empresa los cuales brinda únicamente los beneficios establecidos por ley, por lo que se recomienda establecer un programa para establecer estudios periódicos de clima laboral y plantear acciones correctivas que puedan ayudar a aumentar el mismo.

### **1.1 Antecedentes del sector**

Se realiza la investigación en una institución bancaria con más de 60 años de trayectoria en el mercado, inicia sus operaciones en el año de 1962 como el apoyo financiero en una Compañía de Seguros, con la unión de dos familias guatemaltecas que se unen para construir solidez y confianza en el sector bancario.

En 1990, un grupo de empresarios vanguardistas crean la institución bancaria y en la medida en que el mundo se globaliza para el año 2006 se convierte en el primer banco guatemalteco que crece hacia Centroamérica.

En la actualidad cuenta con una fuerte posición en Guatemala siendo uno de los bancos con mayor respaldo en el país, brindando procesos ágiles y confiables a los clientes. Según la memoria de labores presentada en diciembre 2021 presenta su meta de ensueño como el banco guatemalteco líder en servicio, eficiencia y agilidad apalancado en la transformación digital, además de presentar el propósito de ser obsesionados por la eficiencia y agilidad, ayudamos a alcanzar metas y sueños clientes.

Los valores fundamentales de la institución son: confiabilidad y ética, pasión por el servicio, mejora continua y búsqueda de resultados extraordinarios, ágil (rápido y eficaz), compromiso y Directo y Sincero. La institución reafirma su posición vanguardista y su liderazgo en el país. Actualmente, es reconocido por abrir brecha en la creación de productos y servicios innovadores, así como en profundizar y dar respuesta a las necesidades de sus clientes. Su compromiso, de acompañarte en todas las etapas de tu vida se traduce en tres pilares: Ser un grupo humano, ágil y confiable.

## 2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se muestra la descripción de algunos conceptos necesarios para la evaluación de Clima organizacional de la Dirección de créditos hipotecarios.

### 2.1 Organización

Arteaga, Intriago y Mendoza (2016) en su definición de organización indica que el mismo es un “conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros” (p. 425). Por ello se entiende como un conjunto de personas que tienen los mismos fines u objetivos por cumplir los cuales constantemente tienden a aumentar sus metas las cuales van orientadas a su visión, una de las características de la organización es que las personas trabajan en equipo.

Derivado del anterior concepto se puede identificar que el término organización engloba las necesidades que la empresa podría tener para lograr las metas establecidas y cumplir la visión que se ha planificado en este proceso, por medio de pasos establecidos en todas las etapas necesarias para poder concluir con resultados satisfactorios, estos procesos son esenciales en cualquier organización ya que permite la coordinación y mejora continua.

De modo que se comprende que este concepto, se utiliza para nombrar así a las estructuras en donde se desarrollan diversas actividades en su mayoría comerciales que pueden comprender agricultura, pesca, inmobiliarias o maquilas, cada una de ellas tienen diferentes características y giros de negocio, incluso algunas están orientadas a diferentes segmentos de clientes, todas y cada una de ellas necesita de diferentes puestos de trabajo para producir riqueza ya sea mediante puestos de alta gerencia, operativos, mantenimiento, gestión empresarial entre otros, quienes aportan sus capacidades habilidades o destrezas para cumplir las metas de la organización generando valor a los empresas.

Marco, Loguzzo y Fedi (2016) mencionan en su libro de Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones a las organizaciones lucrativas como “aquellas en las cuales los dueños del capital usufructúan los beneficios de la actividad. El ejemplo más representativo son las empresas de capital privado (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, etcétera)” (p. 13). De lo mismo se comprende que en Guatemala se desarrollan diversos tipos de organizaciones la cuales se clasifican por su naturaleza en lucrativas y no lucrativas, por su propiedad públicas y privadas, también se pueden clasificar por su actividad en organizaciones industriales, de servicios y comerciales, todas y cada uno de ellas están relacionadas en gran manera de la productividad del país, sin embargo, cabe resaltar que los propietarios de los medios de producción o inversionistas obtiene los beneficios, riquezas y el valor que de ellas se obtienen, debido al riesgo que genera la inversión de diferentes proyectos en donde se requiere de flujos de capital para obtener ganancias.

Por lo tanto, se entiende por organización al conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar de manera eficaz todos los recursos disponibles como el talento humano, recursos materiales y financieros necesarios para la producción.

## **2.2 Clima Organizacional**

Para que una empresa logre sus objetivos organizacionales es necesario de relaciones laborales en el ambiente de trabajo, considerando que todas las personas tienen pensamientos, actitudes y percepciones diferentes es necesario evaluar el clima organizacional, considerando algunas descripciones presentadas a continuación:

Chiavenato (2009, citado en Vallejos, 2017) menciona que “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p.23).

De acuerdo a esta definición los colaboradores tienen diferentes opiniones o percepciones de los aspectos que los rodean en su ambiente laboral, por lo que esta evaluación es actual puesto que las opiniones de las personas pueden cambiar en

algunos meses no es a largo plazo y estos influyen grandemente en cómo se comportan y se relacionan con sus compañeros de trabajo quienes en algunas ocasiones pueden generar un bajo nivel de colaboración y amabilidad en el área lo cual baja la percepción de su entorno; y si se evalúa de forma contraria en que los superiores propicien un ambiente de compañerismo, colaboración y amabilidad entre los empleados la percepción sería diferente; por lo tanto; este influye en el comportamiento actual de los colaboradores.

Anzona (2003, citado en Zans, 2015) menciona que “el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (p.12).

Derivado del concepto anterior se comprende que el clima organizacional puede ser evaluado desde el punto de vista del liderazgo y supervisión, ya que en muchos casos el ambiente está relacionado con los líderes de la institución los cuales podrían generar un ambiente de estrés y discusión entre los colaboradores, esto crea una percepción negativa en los empleados lo cual perjudica considerablemente la conducta, derivado de ello se considera la importancia de tener personal comprometido y con aptitudes de liderazgo en puestos estratégicos que determinen e influyan en el buen comportamiento y entusiasmo de los trabajadores.

Rodríguez (2005, como se citó en Caal, 2015) el cual indica que “el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir que, en él pone atención a variables de factores internos de la organización”.

Según la descripción anterior se muestra el clima desde un aspecto interno de la organización como las normas y procedimientos internos, el tipo de estructura organizacional, la ubicación y distribución geográfica, así como la infraestructura, el personal mismo, las tareas asignadas, los instrumentos de trabajo entre otros. Indicando el grado en que estos factores afectan el ambiente de trabajo en el caso de las tareas asignadas la carga laboral enfocada para un solo empleado mientras otros empleados tienen baja carga laboral, este factor puede afectar grandemente al ambiente de trabajo ya que genera enemistades y descontento en los grupos de trabajo, a tal punto que puede

generar la migración de empleados hacia otros departamentos o la búsqueda fuera de la organización.

También de la misma descripción se comprende que el clima organizacional muestra la forma en que los colaboradores pueden distinguir el comportamiento y actitudes internas que comparte las empresas, así como las diferentes culturas, valores, costumbres y creencias que se crean y comparten entre sus miembros de una organización, al igual que las relaciones de trabajo agradables o desagradables, estas relaciones pueden generar actitudes positivas o negativas en el trabajo, y por ende comportamientos que pueden mejorar o perjudicar el clima laboral, de igual forma es esencial la evaluación de todos estos aspectos en una empresa para determinar la situación actual ya que en muchas ocasiones estas relaciones son retos de mejora para las empresas.

Delgado y Vanegas (2013) señalan lo siguiente:

El concepto de clima organizacional desde las teorías perceptuales es visto como el primer intento por definir este constructo que tienen validez y vigencia en la actualidad, bajo esta perspectiva, el clima es un proceso psicológico que describe las condiciones de la organización, desde las raíces cognitivas que subraya el enfoque de la escuela Gestalt. (p. 117)

Según la definición anterior el clima organizacional se puede estudiar desde el ambiente psicológico el cual tiene como finalidad el medir o modificar las acciones que tienen los colaboradores en el caso del elemento estudiado, puede validarse que desde este punto de vista las emociones y la percepción juegan un papel importante al ser el primer punto en que el cerebro interpreta y analiza el exterior y como por medio de las emociones puede dar a conocer su descontento o su aprobación sobre lo que genera el ambiente laboral, otro de los factores que se puede estudiar por medio de la psicología es el estrés laboral que puede determinar en algún momento el ambiente laboral negativo en las empresas.

Muchos autores identifican el clima laboral como un sinónimo del clima organizacional en la organización, por lo que se muestra las definiciones de algunos autores en la que se refieren al mismo como clima laboral sin distinción alguna entre ambos. De acuerdo a las definiciones anteriores se comprende que el concepto de clima laboral se estudia desde el punto de vista de las empresas y desde la perspectiva de los colaboradores.

### **2.3 El Comportamiento Organizacional**

En mi propia descripción se comprende que cualquier tipo de organización tiene como aspecto común la incorporación de capital humano para el desarrollo y aumento de sus utilidades y más allá de las ganancias el agregar valor a la institución, empresa comercial u organización a la que pertenezcan, según años anteriores estos eran algunos de los objetivos principales de las instituciones sin embargo; desde 1980 se inician estudios de administración en la cual se enfatiza en la importancia del estudio del comportamiento de los colaboradores ya que se ha determinado que este tiene una estrecha relación con la rotación de personal y motivación de los empleados.

Robbins y Judge (2017) en su libro de comportamiento organizacional menciona las siguientes definiciones al respecto:

Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar este conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones. (p. 10)

Se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de aquélla. Puesto que el Comportamiento Organizacional estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, examina el comportamiento en el contexto de la satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración. (p. 10)

De los párrafos anteriores expuestos se observa la importancia del estudio del comportamiento organizacional puesto que el mismo está relacionado con otros factores que afectan directamente al clima organizacional como la rotación de personal la cual debe ser moderada ya que un cambio constante de personal en los puestos de trabajo no permite la especialización y la disminución de errores, el comportamiento es una alerta al área de recursos humanos para tomar acciones al respecto.

## **2.4 Percepción**

Robbins (2009, citado en Caal, 2015) muestra la siguiente definición de percepción: “un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva” (p. 26).

De lo anterior se comprende que en los colaboradores de una organización su percepción puede cambiar debido a las características del lugar que los rodea eso significa que si una persona labora en un área negativa y en esta existe un cambio positivo la percepción puede modificarse ya que el ambiente cambia, cabe resaltar que la percepción depende de las cualidades y expectativas del receptor ante el cambio positivo ya que si este no cumple con su perspectiva la percepción no será favorable.

Del mismo párrafo se comprende que, la percepción de los colaboradores se puede interpretar de una forma diferente en cada persona derivado de los factores que considere necesario para laborar en la institución ya que según la definición anterior estas interpretaciones influyen en el comportamiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo, y puede ser relativamente permanente derivado de la opinión de las personas puede variar en cuanto a las condiciones cambian adecuándolas a las expectativas de los empleados.

## **2.5 Factores del Clima Organizacional**

De acuerdo a Pritchard y Karasick (1973, citado en Llanos, 2016) muestra los factores para la evaluación de clima organizacional siguientes:

1. Autonomía: Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los inconvenientes.

2. Conflicto y cooperación: Referido al nivel de colaboración entre los trabajadores y el ejercicio de su trabajo y todo lo que engloba ese apoyo.

3. Relaciones sociales: se refiere al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura: cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. Remuneración; un ítem muy valorado, es la forma en que se reconoce económicamente a los trabajadores.

6. Rendimiento: relación entre la manera de cumplir una función y las competencias y habilidades requeridas.

7. Motivación: se apoya en incentivos en el desempeño del trabajo que se aplica a los empleados.

8. Estatus: la marcación de diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la relevancia que brinda la organización a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación: esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones: analiza la manera que tiene la empresa para delegar la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos.

11. Apoyo: se basa en el tipo de acompañamiento de la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (p.72)

De lo anterior indicado se comprende que los autores consideraron 11 factores de clima organizacional los cuales se encuentran involucrados en la percepción de los empleados. Según Litwin y Stinger (1978, citado en Llana, 2009, como se citó en Reyes y Moran, 2016) quien menciona a los factores que considera primordiales para la investigación y

toma en cuenta 9 principales que afectan el comportamiento de los colaboradores los cuales son: “estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad” (p. 26). Se comprende que los autores identificaron a cada uno para determinar el clima organizacional de la empresa.

## **2.6 Cultura Organizacional**

Se comprende que para poder estudiar este término es importante conocer la cultura, en la cual se conocen todos los hábitos, así como aquellos valores, costumbres, creencias y normas que se llevan a cabo en una empresa los cuales ayudan a la organización a tener una identidad propia que sirve para que sea diferenciada de otras empresas, esto ayuda a transmitir pertenencia en los colaboradores, mejora la unión y compañerismo diario, por lo que es preciso considerar las siguientes definiciones.

De acuerdo a Robbins (2010, citado en Calderón, 2016) indica que “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización” (p. 11).

Derivado del párrafo anterior se entiende que para poder crear una cultura en las instituciones es necesario que los empleados puedan compartir estas creencias y ser constantes con las actividades realizadas, la cual se puede transmitir a los nuevos colaboradores ya que realizando una construcción de una transferencia de las acciones en común se puede lograr que los empleados puedan mantener la cultura a las otras generaciones de empleados, y este tipo de costumbres generan una distinción de la empresa con otras instituciones.

## **2.7 Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional**

Considerando descripción propia se comprende que en administración se puede estudiar el clima y cultura organizacional en el mismo ambiente, sin embargo, los mismos se refieren a aspectos diferentes en una estructura organizacional, por lo tanto, en este apartado se tomarán en cuenta las diferencias de clima organizacional y cultura organizacional, el primero de ellos estudia el comportamiento de los empleados desde

un punto de vista psicológico el cual se enfoca en la percepción del ambiente físico del colaborador, a diferencia de la cultura organizacional la cual se encarga de la evaluación y desarrollo de los valores, creencias y costumbres, así como las diferentes actividades que se llevan a cabo en la empresa en la cual exista la participación de los colaboradores, este también tiene a su cargo la difusión de la visión y misión a los empleados.

En definición propia se considera preciso identificar la diferencia entre clima y cultura organizacional ya que el clima incluye a la cultura por medio de las creencias, costumbres y valores que se comparten, el cual tiene influencia en el comportamiento de los empleados.

### ***2.7.1 Elementos de la Cultura Organizacional***

Esto se conoce como los componentes que brindan identidad a los colaboradores ya que cada uno muestra la diferenciación con otras culturas empresas y la forma única de hacer las cosas, Gutiérrez (2003, como se citó en Urrutia, 2019) el cual indica lo siguiente:

Los diversos elementos culturales proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo natural, son repasados automáticamente entre las personas; éstas aceptan y reproducen los elementos, no por libertad o concordancia con los mismos, sino porque el control, generalmente, es bastante eficiente y no permite el desacuerdo con los mismos. (p.13)

Todas las organizaciones tienen aspectos característicos que las hace ser únicas y diferentes, desde las creencias, valores y el lenguaje interno que cada una posee. Otro ejemplo de ello puede ser las porras de inicio en algunas empresas las cuales tienen el fin de crear una cultura de entusiasmo y actitud a los colaboradores, pero también es una de las estrategias internas que crea compromiso y lealtad en los empleados ya que crean sentido de pertenencia y costumbres en la organización.

Para poder conocer los elementos de la cultura organizacional se realiza la siguiente tabla, en la misma se muestra los componentes de cada elemento:

**Tabla no. 1***Elementos de la cultura organizacional*

<b>Elementos simbólicos</b>	<b>Ritos y ceremonias (porras motivacionales)</b>
	Historias y mitos
	Tabúes
	Héroes
<b>Elementos estructurales</b>	Visión
	Misión
	Valores
	Normas
	Reglamentos
<b>Elementos Materiales</b>	Instalaciones
	Mobiliario y equipo
	Otros recursos físicos
<b>Elementos Conductuales</b>	Comunicación
	Lenguaje

Nota: con base en clase, Dr. Vizcaíno indicó los elementos de cultura organizacional (comunicación personal, 23 de mayo del 2021).

**2.7.2 Características de cultura organizacional**

De acuerdo a conocimiento propio se comprende que para poder conocer más sobre la cultura organizacional se tendrá como objeto de estudio sobre las diferentes cualidades que permitirán conocer las siete características que plasman la importancia del desarrollo de los valores y creencias que se comparten para mejorar el ambiente, para ello se realiza la siguiente tabla en donde se describe cada una de las características:

**Tabla No. 2***Características de cultura organizacional*

<b>Innovación y toma de riesgos</b>	<b>Atención a los detalles</b>	<b>Orientación a los resultados</b>	<b>Orientación a la gente</b>	<b>Orientación a los equipos</b>	<b>Energía</b>	<b>Estabilidad</b>
Muestra la forma de incentiva a los empleados a tomar riesgos y ser innovadores en el desarrollo de sus actividades, mejora de procesos y sumir los riesgos en el puesto o fuera de él.	Se enfoca en los pequeños detalles que se plasman en las operaciones diarias, y la atención que el colaborador debe poner para disminuir el número de errores en las tareas asignadas.	Se refiere a las diferentes empresas que se orientan en los resultados finales, sin tomar en cuenta el esfuerzo y tiempo invertido de los empleados, se enfoca en aumentar las utilidades.	Las empresas toman en cuenta a los empleados como un punto importante y esencial ante cualquier cambio organizacion al o de posición geográfica.	Empresas encaminadas a la orientación de equipos.	Se enfoca en el nivel de energía que tienen los colaboradores para desempeñar las diferentes tareas con fuerza y dinamismo.	Las empresas que ofrecen a sus colaborador es un ambiente estable y debido a la estabilidad de las empresas.

Nota: con base en clase, Dr. Vizcaíno indicó los elementos de características de cultura organizacional (comunicación personal, 30 de mayo del 2021).

Para poder identificar una cultura firme en una institución es necesario considerar las características mostradas en la tabla 2, cada una ayuda a distinguir a una empresa de otra según la orientación a la cual se dirigen sus objetivos. Se identifica que los empleados valoran a las empresas que toman en cuenta el bienestar de los colaboradores se ha observado que en ellas existe una baja rotación de personal, lo que genera estabilidad en los puestos de trabajo y aumenta la demanda de candidatos, lo que beneficia a los reclutadores para la contratación del talento humano idóneo.

### **2.7.3 Tipos de cultura**

La cultura organizacional tiene cuatro tipos con sus diferentes singularidades y cualidades diferentes que pueden diferenciar una empresa de otra en base a sus definiciones peculiaridades.

Cameron y Quinn (2005, citado en Amoros Tirado, Cataño, Liñan y Rosell, 2019) clasifican la cultura organizacional en cuatro tipos:

La cultura de tipo burocrática en la cual se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada y los esquemas jerárquicos.

La cultura de tipo clan privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la fidelidad, la amplia socialización, la participación, la confianza mutua y el trabajo en equipo.

La cultura de tipo innovadora refuerza la creatividad, el dinamismo, la iniciativa individual, la flexibilidad, la libertad y la innovación de los colaboradores. Impulsa el cambio, el riesgo y busca que los colaboradores se esfuercen al máximo para estar a la vanguardia.

La cultura de tipo mercado busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero (crecimiento de ventas, rentabilidad, penetración en el mercado, etc.). Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades.  
(p.12)

## **2.8 Comunicación**

Según Robbins y Judge (2017) en su definición de comunicación afirman lo siguiente:

La comunicación debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Comunicarse es más que la mera impartición de significado; ese significado también debe entenderse. Ésa es la única manera que se puede transmitir información

e ideas. La comunicación perfecta, si algo así existiera, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de modo que el receptor percibiera exactamente la misma imagen mental que el emisor. (p.345)

De la definición anterior se comprende que es esencial que la comunicación sea de ambas vías para que se considere eficiente, ya que tanto el emisor como el receptor deben tener comprensión del mensaje que desean transmitir. En los procesos de producción la comunicación se considera como un factor primordial derivado que un aumento de ella genera una disminución de errores y en consecuencia una debilidad de comunicación aumenta la cantidad de equivocaciones en procesos.

Hincapié (2021) menciona la definición de comunicación como:

Es uno de los puntales para el mejoramiento constante de los procesos empresariales, ya que a través de esta establece una óptima relación comunicativa entre los trabajadores y la dirección, y sus resultados se ven reflejados en la productividad y rendimiento de la organización. (p. 15)

Por lo tanto; se observa que la comunicación ayuda a optimizar los niveles de eficiencia y productividad en los colaboradores, es uno de los pilares que contribuye a la productividad y procesos ágiles, ya que ayuda a obtener resultados eficientes y se obtiene una respuesta rápida al mejorar los canales de comunicación entre áreas esto genera una disminución de errores en las operaciones diarias, por ello se identifica que para una empresa es esencial la comunicación externa al igual que la comunicación interna, esto se debe considerar mediante la creación de estrategias de canales de comunicación interno ya que si un puesto requiere de teléfonos móviles para la comunicación efectiva con el cliente y los supervisores es necesario evaluar el cargo a ocupar; esto sucede mayormente en los puestos de cobros domiciliarios o ventas.

## 2.9 Motivación

Arias (2004, citado en Zans, 2017) Indica la definición de motivación como “factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural. Se puede determinar que la motivación en cada persona es distinta, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos y metas es distinta” (p. 50).

De acuerdo al párrafo anterior, se explica que uno de los factores internos más importantes en el desarrollo de un ambiente laboral, la baja motivación de los empleados causa actitudes negativas en los colaboradores, también existe baja motivación cuando los empleados enfrentan retos que no son medibles, es decir que se plantean a un nivel que no se puedan alcanzar lo que afecta considerablemente los resultados.

También, se identifica que la motivación en los colaboradores puede aumentar con base en el reconocimiento de empleados valiosos. Por lo que la motivación en los empleados es un aspecto que las empresas deben considerar entre sus objetivos organizacionales ya que esta puede ser un motivo que afecte a la productividad de los colaboradores al igual que perjudique el clima organizacional, este puede ser un motivo que ocasione alta rotación de personal, se considera que una baja motivación disminuye los aportes a mejoras en el trabajo y este puede ser mejorado mediante el reconocimiento laboral el cual es un elemento esencial para el aumento de este factor, creando que se genere en un ambiente sano y adecuado para competencias fuera de envidias.

### 2.9.1 Teorías de la Motivación

**2.9.1.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow:** Esta es una de las teorías más conocidas y utilizadas para identificar los niveles de motivación en las empresas, se basa en considerar las necesidades básicas humanas. Maslow (1991, citado en Cortés y Leal, 2019) identifica las necesidades y sintetizadas en los siguientes apartados haciendo una paráfrasis de cada uno de los niveles que este autor propone en lo siguiente:

**Necesidades fisiológicas:** estas se consideran necesidades de primera línea o básicas las cuales corresponden a los elementos primordiales para la vida humana.

**Necesidades de seguridad:** en este punto la empresa interviene el área de recursos humanos debido a que los estudios de seguridad industrial puestos en práctica ayudan a que los colaboradores se sientan libres de riesgos físicos en su lugar de trabajo.

**Necesidad de afiliación o aceptación:** se requiere de una relación social entre los colaboradores y el sentido de pertenencia influye en esta necesidad para que los empleados se sientan parte del equipo de trabajo.

**Necesidades de estima:** llega en el momento que las personas ya se sienten miembros del equipo de trabajo en este punto buscan el estatus que genera confianza en sí mismos.

**Necesidad de Autorrealización:** se considera que en este punto el colaborador está preparado para el crecimiento ya sea demostrando sus capacidades en otros puestos o con responsabilidades mayores a cargo.

Se considera que esta teoría es una de las más importantes en la motivación de los empleados, considera a la autorrealización como la cima pirámide y permite que los colaboradores puedan desarrollar sus destrezas mediante el crecimiento, también evalúa la necesidad de aceptación dentro del equipo de trabajo lo cual es un aspecto importante para que el ambiente laboral sea agradable. Otro elemento esencial en la autorrealización es el reconocimiento, el cual es considerado indispensable para que el empleado pueda sentirse parte de la empresa.

De acuerdo a Chiang (2007, citado en Pinto, 2015) menciona que el reconocimiento “es la percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa en términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales” (p. 42).

De lo anterior se comprende que el mismo ayuda a aumentar el nivel de autorrealización, el cual está enlazado con la motivación ya que es uno de los factores considerados como precisos para el bienestar del empleado y el crecimiento laboral.

**2.9.1.2 Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg:** Gamboa (2010, como se citó en Vallejos, 2017) en su tesis de título clima organizacional y satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres menciona respecto a esta teoría:

Motivación-higiene. Esta teoría señala que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta. La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

La segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorios, los cuales no son muy fuertes como motivadores, pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social. (p.43)

De lo anterior se dice que Herzberg en su teoría considera elementos que crean satisfacción o insatisfacción y en esta teoría se dividen en dos bloques; factores de mantenimiento y factores motivadores, el primero tiene inmersos aquellos factores que no generan motivación, pero en ausencia de ellos generarían insatisfacción en los empleados como por ejemplo el salario. El segundo corresponde a los aspectos de logro y desarrollo en el trabajo.

Cabe mencionar que esta teoría considera factores motivadores como aquellos en los que el empleado quiera un desarrollo en logros y crecimiento laboral, en este punto es importante indicar el papel que juega el reclutamiento interno; este es uno de los procesos importantes para crear el progreso en las personas.

### **3. METODOLOGÍA**

La decisión de un marco metodológico eficiente en el proceso de la investigación es importante para obtener datos válidos por medio de un conjunto de técnicas utilizadas, las cuales serán para determinar la confiabilidad de los resultados.

#### **3.1 Definición y planteamiento del problema**

Actualmente en todas las organizaciones del mundo la relación laboral entre los colaboradores se puede observar tanto en los mismos niveles jerárquicos como entre niveles operativos reportando directamente a la supervisión y gerencias de la empresa, el compartir con los demás miembros de la empresa es inevitable ya que para poder obtener los resultados esperados es necesaria la comunicación constante entre las personas involucradas en el desarrollo de una actividad en común, pero muchas veces esta comunicación no resulta ser positiva y esto engloba problemáticas que ameritan tomar acciones en la organización.

El sector bancario en Guatemala es uno de los sectores económicos que se ve afectado por el ambiente de trabajo, esto derivado a la carga laboral y horarios extendidos en fechas de cierre los cuales crean agotamiento y cansancio en los empleados, en algunos casos la falta de liderazgo afecta considerablemente al rendimiento y motivación de los colaboradores, por lo tanto, se puede determinar que la percepción que tienen los empleados en cuanto a su ambiente de trabajo puede ser afectado por diversos factores que los rodean, en algunas organizaciones se preocupan más por la comunicación externa sin tomar en consideración los procesos y fuentes de trasladar la información interna los cuales se consideran precisos para la agilidad en la respuesta al cliente.

Se considera esta problemática a partir de la observación de los bajos niveles de clima organizacional en la dirección, desmotivación de los empleados, reportes de acoso y malos tratos entre los colaboradores también la falta de comunicación entre las áreas que conforman la dirección de créditos, se han presentado eventos en que esto ha sido afectado directamente en los procesos y en los tiempos de respuesta a los clientes, ocasionando la pérdida de tiempo en procesos.

Ante esto se ha observado que la dirección de créditos no ha considerado tomar acciones que ayuden al fortalecimiento del clima organizacional, en algunos casos han optado por la desvinculación directa de los empleados lo que ocasiona inseguridad en los puestos de trabajo para los empleados que permanecen en la organización, así mismo los conflictos inciden en la productividad, la motivación del personal, la rotación laboral lo que genera la inversión de tiempo en la curva de aprendizaje al contratar personal de reciente ingreso para que pueda continuar con las tareas lo que disminuye el nivel de expertos en los puestos de trabajo.

Cada empleado tiene una percepción diferente ante la situación indicada, por ello es esencial que la entidad puedan evaluar los factores que determinan comportamientos negativos y que tengan bajos niveles de clima organizacional los cuales se pueden evidenciar en el ambiente de trabajo en que se desempeñan los empleados, ya que esto puede ser un factor determinante para la baja productividad y el elevado número de errores en las operaciones diarias, para ello es necesario el estudio y evaluación de clima organizacional que permita identificar los factores bajos en la institución y permita tomar acciones correctivas para que ello no afecte las metas organizacionales.

Conocer la realidad que comparten los colaboradores en una organización en común es una de la problemática constante, esto si no se tiene un estudio previo de los factores de clima organizacional que puedan afectar a los resultados deseados en el sector financiero en Guatemala, derivado de lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente interrogante:

**¿Cuál es el clima organizacional de la Dirección de Créditos Hipotecarios en el sector bancario en Guatemala?**

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 Objetivo General**

Evaluar el clima organizacional por medio del estudio de los factores y elementos que intervienen en el comportamiento de los colaboradores, de la dirección de créditos hipotecarios de una entidad bancaria en Guatemala.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

1. Determinar los factores determinantes que afectan el clima organizacional en la dirección de créditos hipotecarios de una entidad bancaria.
2. Identificar los factores favorables y desfavorables de la evaluación del clima organizacional.
3. Elaborar una propuesta de plan de acción para el fortalecimiento del clima organizacional con base en los factores evaluados en la Dirección de créditos hipotecarios de una entidad bancaria.

## **3.3 Ámbito de la Investigación:**

### **3.3.1 Ámbito geográfico:**

El estudio se llevó a cabo en la dirección de créditos Hipotecarios en una institución bancaria ubicada en boulevard los próceres 18 calle 26-21 zona 10, en el departamento de Guatemala, municipio de Guatemala.

### **3.3.2 *Ámbito personal:***

La evaluación se realizó al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios con más de 6 meses de continuidad laboral en la institución.

### **3.3.3 *Ámbito temporal:***

La investigación se llevó a cabo durante el periodo de 2021-2022 lo que corresponde el periodo de inicio y finalización de la evaluación.

## **3.4 Método de la Investigación:**

Se utilizó el método científico para la investigación de clima organizacional, de acuerdo a González (1997, citado en Pulido, 2015) indica lo siguiente:

El método científico constituye el elemento esencial de toda ciencia erigiéndose como el medio para dilucidar las cuestiones investigadas a través de la observación, clasificación, demostración e interpretación de los fenómenos objeto de estudio, posibilitando así la predicción y explicación de cuestiones relevantes. (p.13)

Por lo tanto, se comprende como el conjunto de estrategias que se realizan de forma sistemática y en el orden establecido ayuda a plasmar el camino que se va a elegir para llegar al fin deseado, esto debe ser de forma estructurada y con la utilización de herramientas útiles, el método contiene un conjunto de técnicas que ayudan a los resultados de la investigación, en la misma se utilizan 3 fases las cuales se explican a continuación.

### **3.4.1 *Fase indagadora:***

En esta fase se lleva a cabo por medio de la recopilación de información necesaria para el desarrollo de la investigación por medio de la aplicación del instrumento seleccionado para obtener los datos proporcionados por la población.

### **3.4.2 Fase demostrativa:**

Concluida la fase indagadora de la investigación se procede a realizar el análisis e interpretación de los datos recopilados, se utiliza el método deductivo mediante el razonamiento a partir de los resultados obtenidos y brindar conclusiones al respecto. Este método se considera ya que es un modelo estructurado que permite el uso de herramientas esenciales para la recopilación de datos de forma cuantitativa en la investigación, los cuales serán de ayuda para la validación de los objetivos de la investigación.

### **3.4.3 Fase expositiva:**

Esta fase se lleva a cabo por medio de la discusión de los resultados y la presentación del informe profesional de graduación.

## **3.5 Alcance de la investigación y tipo de estudio:**

**Enfoque:** La investigación se realizó con enfoque mixto ya que se considera información cualitativa y cuantitativa para realizar el proceso de análisis por medio de la obtención de información del instrumento utilizado, cabe resaltar que en este tipo de investigación no se tiene el control de cambios sobre las variables, únicamente se puede realizar estudios sobre las mismas.

**El diseño de la investigación:** se lleva a cabo desde un enfoque no experimental debido a que no pretende modificar información y se consideran los conceptos, variables y categorías existentes. Los mismos no poseen manipulación alguna, únicamente se realiza un análisis de los acontecimientos en su contexto.

**Alcance:** La investigación se realizó con alcance descriptivo y considera las diferentes características y cualidades del clima organizacional, a medida que se realiza la interpretación de los datos y el análisis de información, este permite obtener resultados más exactos.

La investigación descriptiva tiene como fin principal describir, es decir nombrar detalladamente expresando los elementos esenciales y que es lo que los hace diferentes con otros para poder determinar el comportamiento de sus partes.

### **3.6 Técnicas de recopilación de información:**

#### **3.6.1 Técnicas**

Para el presente informe se tomará información por medio de fuentes primarias y secundarias y también se obtienen valores cuantitativos por medio de herramientas en las cuales se obtienen valores numéricos que deben analizarse para la obtención de la información.

**3.6.1.1 Encuesta.** Se utiliza una encuesta estandarizada que ayude a recopilar información de forma sencilla y útil, esta es una de las técnicas más utilizadas y de fácil acceso, por lo cual se considera en el estudio derivado de sus ventajas como la recolección de datos a bajo costo y en la brevedad necesaria.

### **3.7 Instrumentos**

En este punto se muestra los medios que se utilizan para obtener datos en la investigación, y para que esto sea de forma ordenada y sistemática es necesario establecer la forma de obtenerlos, para que estos sean verídicos y de beneficio para la resolución del planteamiento de problema.

#### **3.7.1 Cuestionario**

Se realiza un cuestionario que contiene preguntas cerradas, contiene 50 preguntas con 5 opciones de respuesta los cuales fueron creados por la autora Sonia Palma Carillo, aplicada a los empleados con más de 6 meses de continuidad laboral en el área administrativa de la dirección de créditos hipotecarios.

**3.7.1.1 Escala cualitativa de medición Likert:** Se utilizó la escala de medición Likert el cual fue creado por el psicólogo Rensis Likert en el año de 1932, se consideró 5 opciones de respuesta para las interrogantes presentadas a los colaboradores siendo estas:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

En cada pregunta se brindó la oportunidad de elegir una de las opciones presentadas, el colaborador otorgó una respuesta considerando su percepción ante la interrogante. La escala se utilizó para asignar puntuaciones respuestas obtenidas por medio de una calificación la cual cambia según las opciones.

Según Hernández (2014) en su libro indica lo siguiente: “Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (p. 238).

### **3.7.2 Escala de Clima Organizacional**

Para poder llevar a cabo la investigación se utiliza la Escala CL-SPC la cual fue diseñada por la psicóloga Sonia Palma Carrillo de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú quién además de realizar esta escala es autora de diversas pruebas, algunas que miden el clima laboral, la motivación, satisfacción laboral, valores organizacionales entre otras. Sin embargo se considera este instrumento derivado a que se ajusta a las necesidades de los factores perjudicados en la Dirección de créditos hipotecarios, el mismo consta de 50 preguntas las cuales miden el clima laboral con base en 5 factores principales que intervienen en la percepción de los colaboradores en cuanto a su ambiente laboral, a continuación, se detallan los factores y el orden número de que se considera cada una de las interrogantes esto para no generar sesgo en los resultados de la evaluación:

**Tabla no. 3***Factores evaluados de escala en número de interrogante*

<b>Factores</b>	<b>Número de interrogante</b>
Autorrealización	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
Condiciones laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

Nota: Tello (2019) utiliza el manual de escala CL-SPC Palma (2004)

A continuación, se muestra información del instrumento considerado para la evaluación del clima organizacional y se realiza con base en el Manual 1<sup>º</sup> Edición, Lima Perú 2004.

El manual muestra el procedimiento necesario para la aplicación del instrumento, el mismo se trasladó a los colaboradores de forma computarizada por medio de un enlace de google forms para que los empleados se sientan cómodos en la realización de la prueba desde sus lugares de trabajo, según el manual indica el siguiente procedimiento:

- Disponer al examinado en un computador con el programa Excel. La configuración debe estar en seguridad media o baja para permitir habilitar macros y abrir el archivo CL-SPC con el disquete respectivo, el que deberá mantenerse en la disquetera durante toda la prueba.
- Solicitar abrir la ventana de Datos Personales y consignar los datos que se solicitan. La fecha deberá indicarse en día, mes y año (Ej. 08/06/2004). Si fuera necesario el anonimato de las pruebas, reemplazar los datos con alguna clave o palabra simbólica.
- Explicar la naturaleza de la prueba y motivo de evaluación.
- Abrir la ventana de Tipo de Evaluación e indicar la opción por la que prefiera se analicen los datos.

- Ingresar a Cuestionario y responder una a una cada una de los 50 reactivos. El programa exigirá que todos los reactivos sean contestados e indicará el porcentaje de desarrollo del mismo.
- Ofrecer aclaración o explicación apropiada con respecto a inquietudes que puedan formularse para un adecuado manejo de expectativas.

**3.7.2.1 Información.** A continuación, se muestra la información del instrumento a utilizar.

Nombre:	Clima Laboral CL-SPC
Autora:	Sonia Palma Carrillo (2004)
Variable de estudio:	Clima laboral
Número de ítems:	50
Forma de aplicación:	Individual
Duración:	15 a 30 minutos

**3.7.2.2 Puntuación.** Se consideran las siguientes puntuaciones derivado de la estructuración de las preguntas se realiza de forma positiva por lo que se elabora la siguiente tabla indicando las puntuaciones que se consideran de la siguiente forma:

**Tabla No. 4**

*Puntajes estimados para cada ítem*

Ítem	puntuación
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3
Desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

**3.7.2.3 Categorías diagnósticas Escala CL – SPC.** Se presentan las categorías consideradas en cuanto a los resultados de los factores evaluados los cuales se determinan desde muy favorables hasta muy desfavorables en los que se pueden evaluar

por factor o por puntaje total, esto nos ayudará a identificar las fortalezas y debilidades en cada aspecto evaluado.

**Tabla No. 5**

*Categorías diagnosticadas*

<b>Categorías Diagnosticas</b>	<b>Factores I al V</b>	<b>Puntaje Total</b>
Muy favorable	42 – 50	210 – 250
Favorable	34 – 41	170 – 209
Media	26 – 33	130 – 169
Desfavorable	18- 25	90 – 129
Muy desfavorable	10- 17	50 – 89

Nota: Tello (2019) utiliza el manual de escala CL-SPC Palma (2004)

**3.7.2.4 Confiabilidad y Validez.** Se considera utilizar la Escala indicada derivado de la confiabilidad y validez comprobada por profesionales anteriormente por medio del “Juicio de expertos” este instrumento ha sido utilizado por diversas tesis para la medición de clima organizacional y se considera para el estudio derivado a que cumple con las características necesarias y garantiza la confiabilidad de los resultados.

**3.7.3.5 Análisis de confiabilidad Escala CL-SPC.** Según el Manual CL-SPC indica que “los datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el Programa del SPSS, y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; lo que permite identificar una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable”.

**Tabla No. 6**

*Confiabilidad de la Escala*

<b>Método de análisis</b>	<b>Escala DO-SPC</b>
Alfa de Cronbach	0.97
Split Half de Guttman	0.90

Nota: Tello (2019) utiliza el manual de escala CL-SPC Palma (2004)

### 3.8 Población

Para la evaluación se estima el total de colaboradores del área administrativa en la Dirección de créditos hipotecarios de una entidad bancaria ubicada en el departamento de Guatemala, municipio de Guatemala, por lo que corresponde a un censo, el mismo cuenta con 40 empleados divididos en 3 áreas la cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla No. 7**

*Distribución de áreas de Dirección de créditos hipotecarios*

<b>Distribución de áreas</b>	<b>Número</b>
Análisis	6
Operaciones FHA	9
Cobros hipotecas y FHA	25
Total	40

Elaboración propia 2022

#### 3.8.1 Características de la Población

Se evalúa el total poblacional de la dirección de créditos hipotecarios el cual está conformado por 40 colaboradores en puestos administrativos y se considera al personal de sexo femenino y masculino en un rango de edades de 18-60 años con más de 6 meses de continuidad laboral, con cargos de auxiliar de cobros, analistas de créditos, auxiliares administrativos entre otros de la misma área.

Se toma en cuenta toda la población para obtener resultados exactos y sin ningún nivel de sesgo por la percepción de tomar solo algunas opiniones, por lo tanto; se evalúan las características principales del estudio en cuanto a los factores.

### **3.9 Muestra**

Para la investigación no se utilizó muestra puesto que se considera el total de la población, debido a la cantidad de colaboradores se realiza la encuesta a todos los empleados de la Dirección de créditos hipotecarios con antigüedad mayor a 6 meses de laborar en la institución, por lo tanto; se estima que la población es igual a la muestra.

(N=n=40)

### **3.10 Estadística**

En la investigación se realiza un estudio a través de un análisis estadístico descriptivo el cual permite presentar de forma consolidada las respuestas de los datos determinados para poder presentar los objetivos de la investigación.

Además, se utiliza el promedio simple y promedio ponderado, la distribución de frecuencia para obtener los porcentajes de ocurrencia de los factores evaluados.

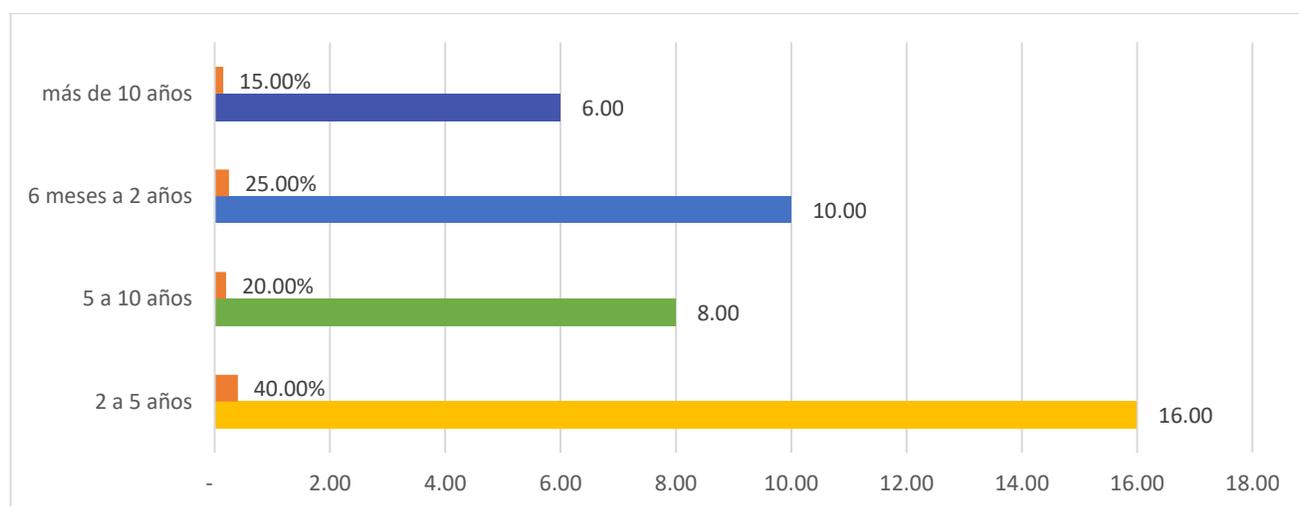
#### 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la investigación los cuales fueron recopilados mediante el instrumento escala de clima laboral CL-SPC (anexo 1). Presentando la fase expositiva del método de investigación, por lo que en este capítulo se exponen los objetivos planteados mostrando el efecto obtenido en la evaluación y la interpretación de los datos obtenidos.

Previo a validar los objetivos planteados se muestra información requerida en la fase indagadora para el análisis de la población objetivo.

##### Figura No. 1

##### *Antigüedad de los colaboradores en la institución*



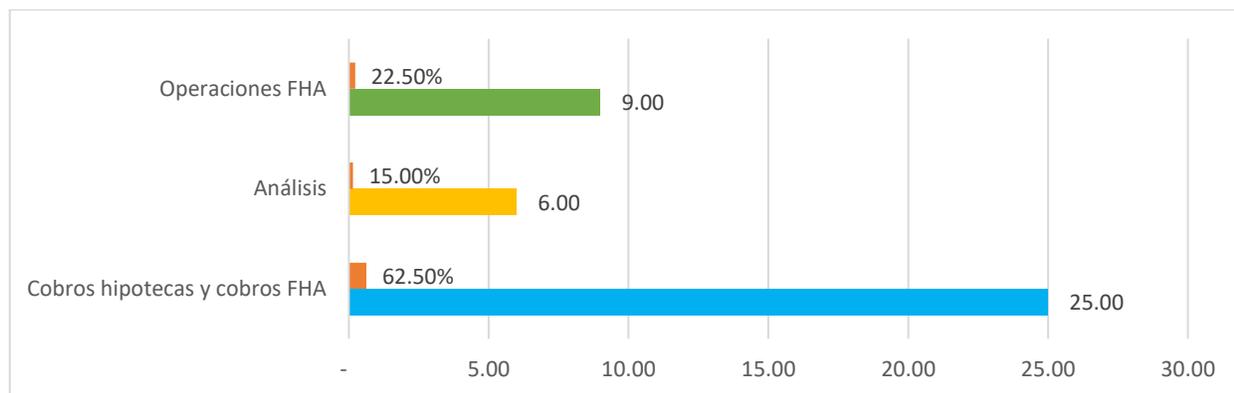
Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

Según los datos obtenidos se determina que el 60% de los colaboradores encuestados tienen estabilidad laboral de 2 a 10 años de laborar en la institución por lo que este se considera un factor importante en los resultados ya que en su mayoría poseen continuidad laboral por lo que se considera que tienen una percepción creada con base en la antigüedad que poseen en la organización por lo que se considera favorable la experiencia que aportan a la investigación.

Los colaboradores censados de la dirección de créditos hipotecarios están divididos en 3 áreas de las cuales se presentan en la siguiente figura:

## Figura No. 2

### Áreas de la Dirección de créditos hipotecarios



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

De acuerdo a la información recopilada en la investigación se determina que la dirección de créditos hipotecarios se encuentra dividida en tres áreas, integradas por cobros hipotecarios y cobros FHA el cual representa un 62.50% de las respuestas obtenidas, el 15% corresponden a análisis conformado por los empleados de análisis de créditos y procesos administrativos encargados de control de pagos, reportes a la superintendencia de bancos entre otras tareas asignadas. También se encuentra el área Operaciones FHA con un 22.50% de los colaboradores censados que llevan a cabo las operaciones de cédulas hipotecarias FHA y procesos jurídicos.

#### 4.1 Determinación de los factores evaluados de clima organizacional

Se identifican 5 factores para la evaluación de clima organizacional en la investigación los cuales fueron considerados debido a que formaba parte de las debilidades observadas.

Los factores que se consideraron en la investigación fueron: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Estos fueron evaluados derivado a que se considera que la institución posee una debilidad en los mismos y se espera un aporte para su fortalecimiento.

### 4.1.1 Autorrealización

En la investigación se evalúa el factor de autorrealización derivado de la importancia que genera en la percepción de los trabajadores, en la siguiente tabla se presenta un listado de las 10 preguntas que se utilizaron para la evaluación.

**Tabla No. 8**

*Preguntas para evaluar el factor de autorrealización*

No.	Interrogante	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.	12	14	4	8	2
2	El jefe se interesa por el éxito de sus compañeros.	12	13	5	7	3
3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	11	14	7	6	2
4	Se valora los altos niveles de desempeño.	12	13	7	6	2
5	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	15	14	5	5	1
6	Las actividades en las que trabaja permiten aprender y desarrollarse.	14	17	3	4	2
7	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	11	16	5	6	2
8	La empresa promueve el desarrollo del personal.	12	15	4	7	2
9	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.	13	10	3	12	2
10	Se reconocen los logros en el trabajo.	14	18	3	4	1

Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

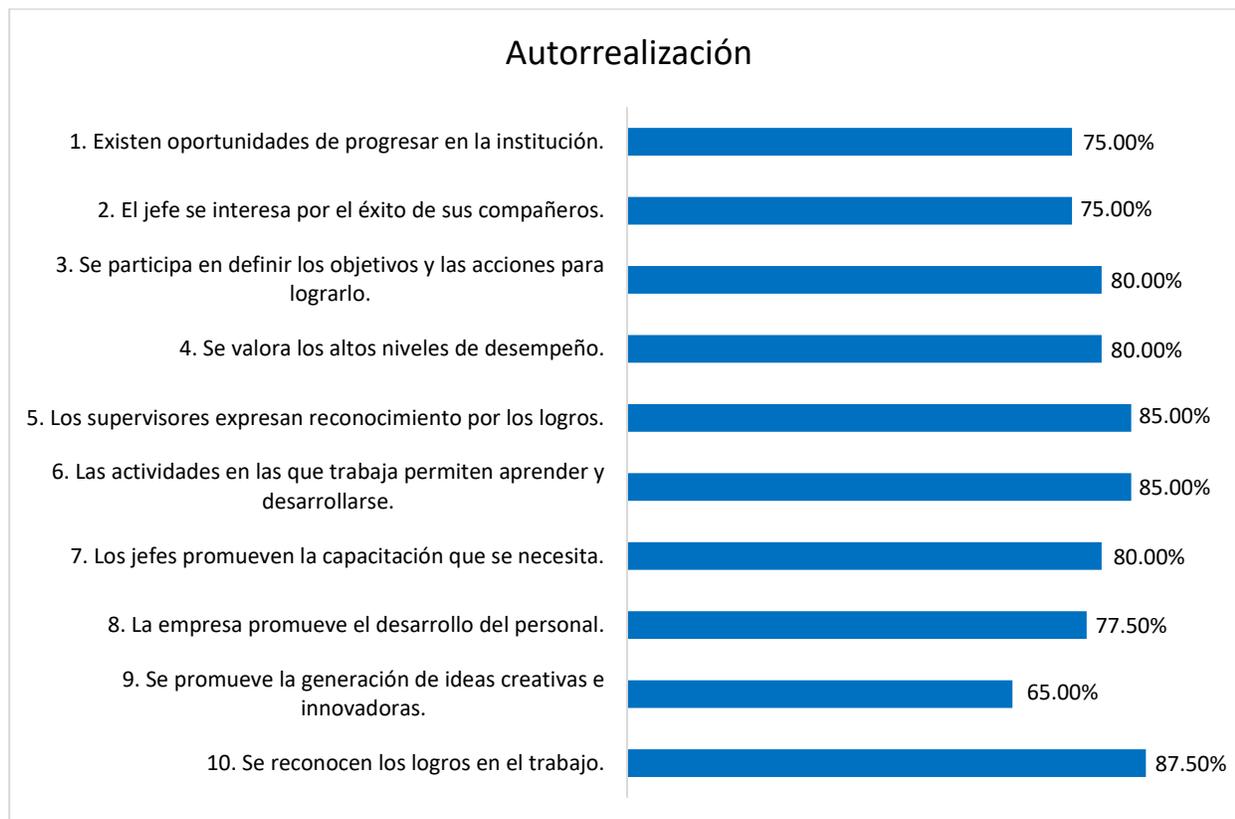
Se utilizan las preguntas mostradas en la tabla anterior para evaluar la percepción de los colaboradores en cuanto a la autorrealización las cuales se consideran confiables para obtener los resultados de este factor.

Unas de las interrogantes más precisas para la evaluación son las número 1, 5 y 10 ya que representan datos para determinar la percepción ante el reconocimiento, la última es uno de los elementos en los que el banco trabaja constantemente, en reconocer los logros y se obtienen 18 respuestas positivas con de acuerdo en esta interrogante.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el censo para el factor de autorrealización, y se muestra el porcentaje de las respuestas a continuación:

### Figura No. 3

#### *Factor de autorrealización*



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

En la institución bancaria este es un factor es uno de los cuales el departamento de recursos humanos trabaja constantemente ya que se pretende que los empleados tomen conciencia de las atribuciones a su cargo, para la evaluación se consideran 10 preguntas de las cuales se identifica que existen algunas preguntas que generan una percepción menor a otras, para mostrar el nivel de aceptación se consideran las respuestas totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En efecto cabe indicar que la pregunta número 9 de este factor se considera una de las más bajas, la cual afecta al clima laboral para la autorrealización en la misma se cuestiona

lo siguiente: ¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras? considerando únicamente esta interrogante se obtuvo que un 30% está en desacuerdo y un 5% en respuesta totalmente en desacuerdo; por lo tanto, se considera como uno de los elementos que perjudican la autorrealización en la institución bancaria. También es preciso resaltar que en promedio un 11.75% de las respuestas se obtienen en el ítem Ni de acuerdo, ni en desacuerdo por lo que se considera que en el factor de autorrealización existe un nivel de inconformidad, pero los colaboradores no están preparados para emitir una respuesta considerando su percepción en la misma.

Cabe resaltar que la institución bancaria realiza trimestralmente la presentación de estrellas en las cuales se dan a conocer los resultados obtenidos en el último período, considerando los primeros 3 lugares de cada área, de ello se comprende que la pregunta no. 10 de la figura número 3 siendo la siguiente: ¿Se reconocen los logros en el trabajo? obtiene un promedio de respuesta de 87.50% considerando el ítem totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que este resultado refleja la importancia que se otorga al factor de autorrealización en la institución bancaria la cual se enfoca específicamente en el reconocimiento.

En este factor se consideran como la cúspide de la pirámide de las necesidades de Maslow (1991, citado en Leal y Cortés, 2019) en la misma se coloca como elemento superior la autorrealización y las necesidades de crecimiento personal que tienen los colaboradores. Por lo que este es uno de los más precisos para identificar el clima laboral en la institución ya que ayuda a identificar si los colaboradores se sienten con posibilidades de desarrollo en sus actividades diarias.

#### **4.1.2 *Involucramiento Laboral***

En las organizaciones es esencial conocer el nivel de compromiso y actitud ante los retos de los colaboradores, y para conocer estos resultados se muestran las preguntas realizadas para determinar la percepción del objeto de estudio en cuanto al involucramiento laboral en la institución.

**Tabla No. 9***Preguntas para evaluar el factor de involucramiento laboral*

No	Interrogante	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Se siente comprometido con el éxito en la organización.	26	12	2	0	0
2	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	17	16	3	3	1
3	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	21	10	2	6	1
4	Los trabajadores están comprometidos con la organización.	19	15	4	2	0
5	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	12	21	4	3	0
6	Cumplir con tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	17	20	1	1	1
7	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	15	18	3	3	1
8	Los productos y/o servicios de la organización son motivos de orgullo del personal.	15	19	4	2	0
9	Hay clara definición de visión y misión de valores de la institución.	19	19	1	1	0
10	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	14	19	4	3	0

Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

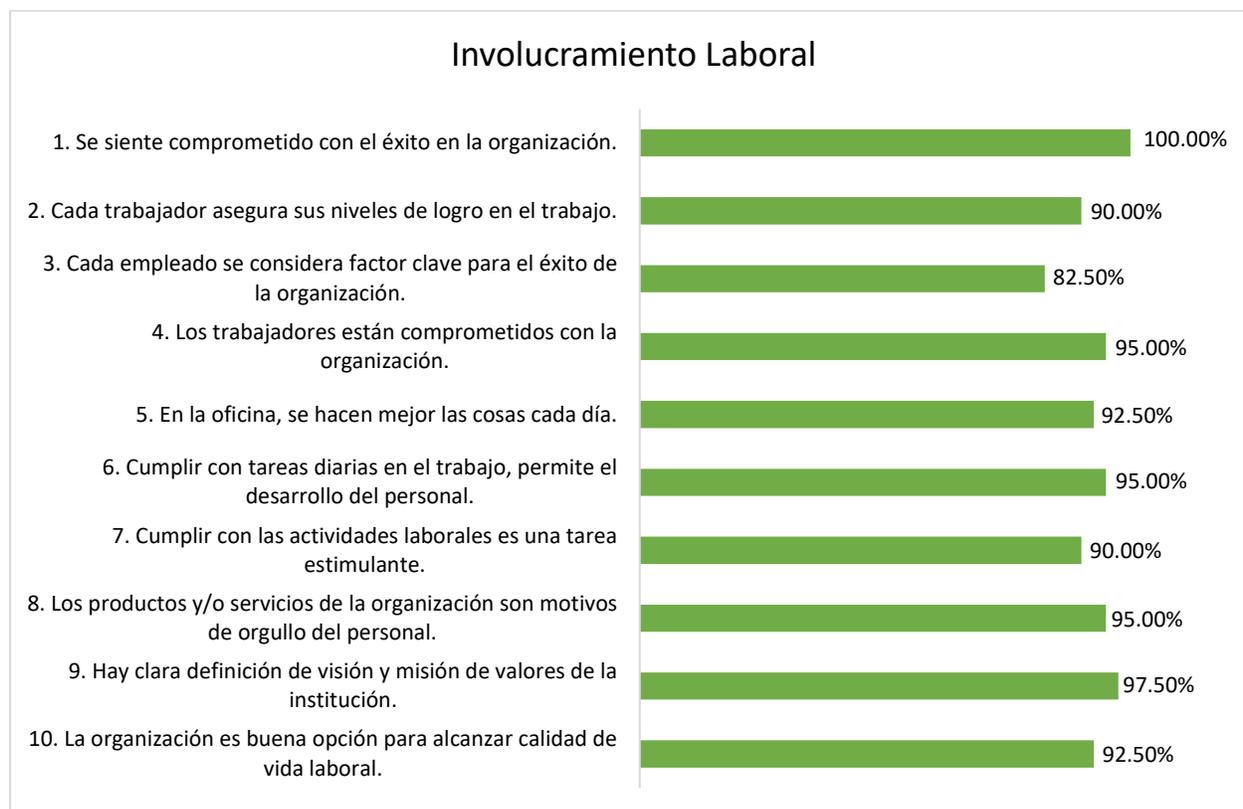
Se utilizan estas 10 preguntas clave de las cuales se considera el número 1 como la primordial ya que evalúa el nivel de compromiso de los colaboradores y se obtienen 26 respuestas de un censo de un total de 40 colaboradores evaluados.

Estas interrogantes están orientadas para determinar el nivel de compromiso de los colaboradores, la pregunta número 4 la cual indica lo siguiente: ¿Los trabajadores están comprometidos con la organización? es una de los cuestionamientos indispensables para evaluar el involucramiento laboral y pertenencia en la institución de la cual se obtienen 34 respuestas en el ítem totalmente de acuerdo y de acuerdo siendo favorable.

A continuación, se muestra los resultados obtenidos en el factor de involucramiento laboral con base en las interrogantes presentadas en la tabla anterior.

## Figura No. 4

### *Factor de involucramiento laboral*



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

De acuerdo a los resultados obtenidos considera que el factor de involucramiento laboral obtiene el 100% en el ítem totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo para la pregunta número 1 de la figura 4 siendo la interrogante: ¿ Se siente comprometido con el éxito en la organización? por lo que se identifica que los colaboradores se encuentran altamente comprometidos con sus objetivos y retos definidos, el mismo se consideran un factor clave para el éxito y presentación de buenos resultados, esto evidencia el alto compromiso de los colaboradores y cumplimiento de tareas diarias les ayuda a sentirse involucrados en los resultados obtenidos en los objetivos planteados por la institución, lo cual es favorable ya que ayuda al fortalecimiento con buena actitud y con un grado bajo de rechazo.

También se identifica que para la pregunta número 3 la cual indica que: ¿cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización? Se obtiene un resultado para el ítem totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo de 82.50% siendo este en el que se obtiene el menor del total de preguntas realizadas.

A continuación, se presenta una investigación con datos similares a los obtenidos en la presente investigación, en la cual Tello (2019) realizó su estudio de título clima laboral y satisfacción laboral en administrativos de la Municipalidad Distrital de Moche, en el año 2019 de tesis para optar al grado académico de maestra en gestión del talento humano, en ella obtiene resultados positivos en cuanto al factor de involucramiento laboral con 46% respuestas favorables con un nivel alto de respuesta en cuanto al involucramiento en los colaboradores, también lo define como “conocer los objetivos de la institución y que tan comprometidos está cada integrante para cumplir las metas”. Lo cual refuerza la importancia de este factor en su investigación para el cumplimiento de los objetivos individuales, obtiene resultados similares a los de la presente investigación.

### 4.1.3 Supervisión

Este es uno de los factores asociados con el liderazgo ya que tiene en consideración la percepción de los colaboradores en cuanto al nivel de supervisión y apoyo.

**Tabla No. 10**

*Preguntas para evaluar el factor de supervisión*

No.	Interrogante	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	15	12	6	6	1
2	En la organización se mejoran continuamente los métodos del trabajo.	11	18	4	5	2
3	La evaluación que se hacen en el trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	10	13	5	9	3
4	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	14	14	6	5	1
5	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	15	15	6	3	1
6	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	14	15	4	6	1
7	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	16	18	3	3	0

8	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	16	16	3	4	1
9	El trabajo se realiza en función a métodos o a planes establecidos.	17	14	4	4	1
10	Existe un trato justo en la institución.	14	14	4	6	2

Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

En los datos obtenidos en la tabla anterior se muestra la cantidad de respuestas obtenidas por cada ítem, y se determina que uno de los más satisfactorios con 17 respuestas positivas y la pregunta 3 indica si la evaluación que se realiza en el trabajo ayuda a mejorar la tarea con 9 respuestas en desacuerdo afecta considerablemente este factor.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre el factor de supervisión en la investigación:

## Figura No. 5

### *Factor de Supervisión*



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

El liderazgo y supervisión se considera uno de los factores que intervienen considerablemente en el desempeño de los colaboradores con base en ello se realiza la investigación y se determinó que la pregunta número 3 es una de las más bajas con un resultado del de respuesta de 25% en el ítem totalmente de acuerdo, un 32.50% para el ítem de acuerdo y un 12.50% para el ítem ni de acuerdo ni en desacuerdo, en conjunto se identifica un resultado del 70% para la pregunta ¿ La evaluación que se hacen en el trabajo, ayuda a mejorar la tarea?. También se obtiene un porcentaje de respuesta del 92.50% para la pregunta de ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo? En esto se considera que el banco tiene una plataforma en la que los colaboradores tienen acceso a todas las normas y procedimiento de sus tareas asignadas.

En consecuencia se determinan que se obtienen resultados favorables de la percepción que se tiene en la dirección de créditos en el nivel de supervisión, lo mismo se identifica como un favorable ya que el mismo se consideran indispensable para la retención laboral debido a que en muchas ocasiones las personas no renuncian a sus empleos por las condiciones, en realidad lo hacen por los bajos niveles de supervisión y liderazgo que poseen en sus puestos de trabajo lo que perjudica la retención laboral.

El líder se considera uno de los personajes más importantes en el proceso laboral de los colaboradores ya que se encuentra en todo el transcurso de la vida laboral del empleado en la organización, la cual puede ser desde el primer día de trabajo y en el transcurso del crecimiento de los colaboradores.

Otro estudio que obtiene datos semejantes es el que realizó Zans (2017) en su investigación de título clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016, quién presenta sus resultados detecta que es necesario fortalecer el área de dirección y se evidencia la importancia y requiere del fortalecimiento de supervisión y motivación con ello se pretende aumentar los niveles de productividad en los colaboradores. Estos resultados evidencian la importancia de evaluar este factor en las organizaciones.

#### 4.1.4 Comunicación

Este factor se considera preciso en la investigación, pues ayuda a evaluar la percepción de la comunicación en el objeto de estudio. A continuación, se presentan las preguntas utilizadas en el censo realizado.

**Tabla No. 11**

*Preguntas para evaluar el factor de Comunicación*

No.	Interrogante	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	12	21	3	3	1
2	En mi oficina la información fluye adecuadamente.	8	12	6	10	4
3	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.	8	9	4	15	4
4	Existen suficientes canales de comunicación.	6	11	4	14	5
5	Es posible la interacción con las personas de mayor jerarquía.	8	9	4	14	5
6	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	12	15	2	9	2
7	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	9	8	4	14	5
8	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	9	11	3	12	5
9	Existen colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	6	12	6	13	3
10	Se conoce los avances en las otras áreas de la organización.	10	9	4	14	3

Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

Entre las interrogantes más importantes en la investigación se encuentra la número 3 en la cual se determina la percepción en cuanto a los grupos de trabajo y si existe una relación armoniosa para la realización de tareas en la cual se obtienen 15 respuestas en desacuerdo lo que se considera una de las preguntas determinantes en los resultados.

En seguida se muestran los resultados obtenidos en la investigación de forma porcentual para identificar de forma general la percepción de los colaboradores en cuanto a la comunicación.

## Figura No. 6

### Factor de Comunicación



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

En el sector bancario la comunicación se considera un pilar primordial para realizar los procesos ágiles y con respuesta oportuna a los clientes ya que se requiere de rapidez y traslado de información entre áreas para lograr los resultados esperados.

Se determina que en la dirección de créditos hipotecarios se observan resultados por debajo del 60% en algunas interrogantes realizadas a los colaboradores mediante la encuesta aplicada considerando 10 interrogantes para el factor de comunicación, siendo la número 3, 4 y 7 presentadas en la figura número 6 en las que se obtiene un resultado más bajo en comparación con las 7 preguntas restantes, con un 52.50% de efecto obtenido, con ello se evidencia que el factor de comunicación necesita fortalecimiento urgente, en relaciones armoniosas y aumento en la utilización de canales de comunicación eficientes.

De acuerdo a la pregunta ¿Se conoce los avances en las otras áreas de la organización? en la cual se obtiene un 57.50% en respuesta totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo se identifica que algunas áreas no poseen una comunicación armoniosa y agradable entre los colaboradores, en las mismas se evidencia que si se cuenta con canales de comunicación interna pero en algunas ocasiones estos no se utilizan por la falta de actitudes positivas entre los colaboradores para solicitar información a otros colaboradores.

Este factor se considera importante y requiere de una intervención ya que según los resultados obtenidos del clima organizacional se encuentra en un nivel medio de aceptación, lo que refleja que se necesita de una planificación de acciones.

Según los datos obtenidos se considera que los colaboradores no se comunican correctamente debido a la falta de utilización de los canales de comunicación interna ya que un 35% considera que en el área de trabajo la información no fluye adecuadamente.

Estos resultados se deben considerar para la toma de acciones y el fortalecimiento de la comunicación.

De acuerdo a Robbins & Judge (2017) afirman que “La comunicación debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Comunicarse es más que la mera impartición de significado; ese significado también debe entenderse”. Por lo tanto; se debe considerar que la comunicación debe ser en ambas vías para que los colaboradores transmitan el mensaje y el receptor comprenda lo que se desea transmitir.

Se tiene otros estudios en los cuales muestra resultados parecidos a los indicados en la presente investigación como por ejemplo, Santamaría (2020) realizó la investigación de tema Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. en su tesis obtiene resultados deficientes en los niveles de comunicación ascendente y descendente ya que considera que no fluyen correctamente por lo que la retroalimentación no se maneja adecuadamente, lo que valida los problemas de comunicación interna en las organizaciones.

### 4.1.5 Condiciones Laborales

Este factor del clima laboral se considera esencial ya que incluye varios elementos a evaluar los cuales son: trabajo en equipo, objetivos de trabajo, herramientas y remuneración.

**Tabla No. 12**

*Preguntas para evaluar el factor de Condiciones Laborales*

No.	Interrogante	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Trabajo en equipo</b>						
1	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	7	8	5	15	5
2	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	6	7	5	16	6
<b>Cumplimiento de objetivos</b>						
3	Los objetivos de trabajo son retadores.	14	18	2	5	1
4	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	9	8	8	10	5
5	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	14	10	4	10	2
6	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	14	12	4	8	2
<b>Herramientas</b>						
7	Existe buena administración de los recursos.	16	13	3	7	1
8	Se dispone la tecnología que facilite el trabajo.	11	14	5	10	0
<b>Remuneración</b>						
9	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	3	11	8	13	5
10	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	3	12	8	13	4

Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

En la tabla anterior se realiza el detalle de las preguntas realizadas para cada uno de los elementos a evaluar, se consideran 2 preguntas para considerar la percepción de los colaboradores en cuanto al trabajo en equipo, 4 preguntas para cumplimiento de objetivos, 2 para determinar si se cuenta con las herramientas necesarias en el puesto

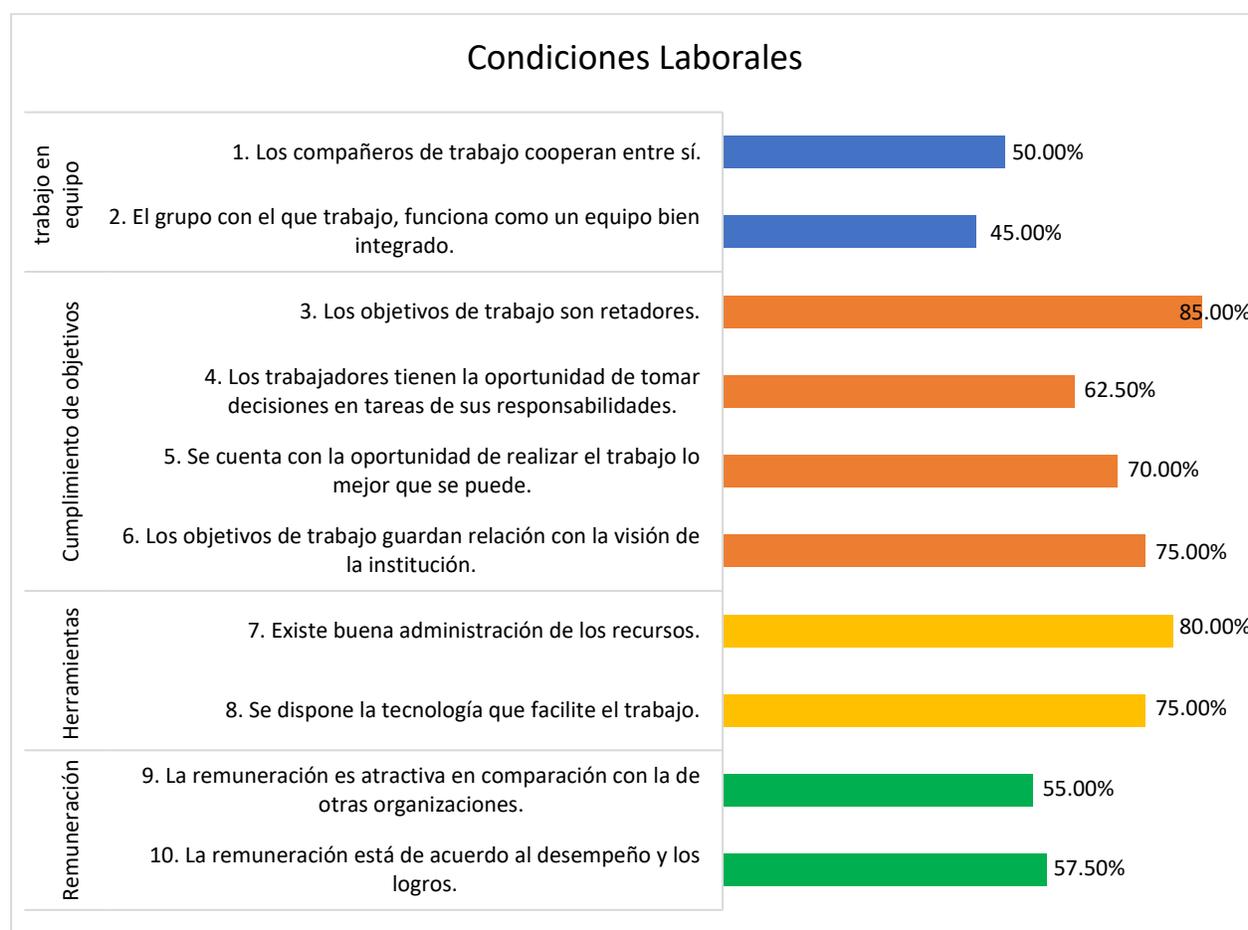
de trabajo y 2 preguntas para determinar la percepción de los colaboradores en cuanto a la remuneración.

El conjunto de estas interrogantes se utiliza para determinar el nivel de las condiciones laborales en la dirección de créditos hipotecarios.

Por tal motivo las respuestas obtenidas son diversas con diferentes puntajes a considerar para cada pregunta, se tienen los porcentajes siguientes:

### Figura No. 7

#### Factor de Condiciones Laborales



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

Los datos anteriores muestran la distribución de los resultados en los elementos de trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos, herramientas y remuneración. Por lo mismo los resultados tienen diversas respuestas.

**Trabajo en equipo:** Se puede observar que la pregunta 1 y 2 las cuales corresponden a este factor se determina un promedio de respuesta considerando el ítem totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo en un 47.50% promedio, en consecuencia, se identifica un 52.50% con resultado negativo en cuanto al elemento de trabajo en equipo en la dirección de créditos.

Considerando únicamente el ítem totalmente de acuerdo se obtiene un 13.75% de las respuestas, evidenciando el alto nivel de rechazo ante estas preguntas realizadas al trabajo en equipo y cooperación entre el grupo de trabajo.

También se identifica que el 12.50% no quisieron emitir una opinión al respecto en cuanto al trabajo en equipo en sus áreas de trabajo, con respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo por lo que esto se considera como inseguridad en emitir una respuesta negativa por miedo a represalias en su contra.

Se presentan otros estudios relacionados al factor de equipo de trabajo como el que realizó Pinto (2015) en su tesis de tema propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del café s.a. (CAFESA), con resultados en cuanto al trabajo en equipo en su estudio se presentó que difieren con los resultados del presente trabajo debido a que en él se determina que entre el 90% y 95% de sus resultados existe una colaboración entre departamentos y un alto nivel de compañerismo. A diferencia de los resultados obtenidos la encuesta que se realizó a la dirección de créditos hipotecarios en el cual se evidencian la necesidad de fortalecer este elemento en el área de créditos hipotecarios.

**Cumplimiento de objetivos:** Las preguntas 3, 4, 5 y 6 de la figura número 7 corresponden a este elemento y se identifica que en promedio considerando las 4 interrogantes de este elemento se obtiene un promedio de 73.12% siendo la pregunta de ¿El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado? En la que se obtiene un mejor porcentaje del ítem totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 62.50% lo que muestra que en efecto obtiene un porcentaje negativo del 37.50% siendo este un resultado que afecta considerablemente al elemento de cumplimiento de objetivos.

Considerando las 4 interrogantes del elemento de cumplimiento de objetivos se identifica que en promedio se obtiene un 31.88% con respuestas al ítem totalmente de acuerdo y un 30% con respuestas en el ítem de acuerdo, con estas dos representaciones se tiene un resultado positivo de más de la mitad de los resultados de estas preguntas en cuanto a este elemento por lo que se determina que es uno de los positivos para las condiciones laborales.

**Herramientas:** En cuanto a los instrumentos para el puesto de trabajo se determina que un 67.50% de las respuestas obtenidas son con resultado de acuerdo y totalmente de acuerdo y un 10% con respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que genera un promedio de respuesta de 77.50%, de ello se muestra que los colaboradores consideran que, si se cuenta con la tecnología y utilización de recursos necesarios para elaborar sus tareas, este elemento se considera positivo para el factor de condiciones laborales.

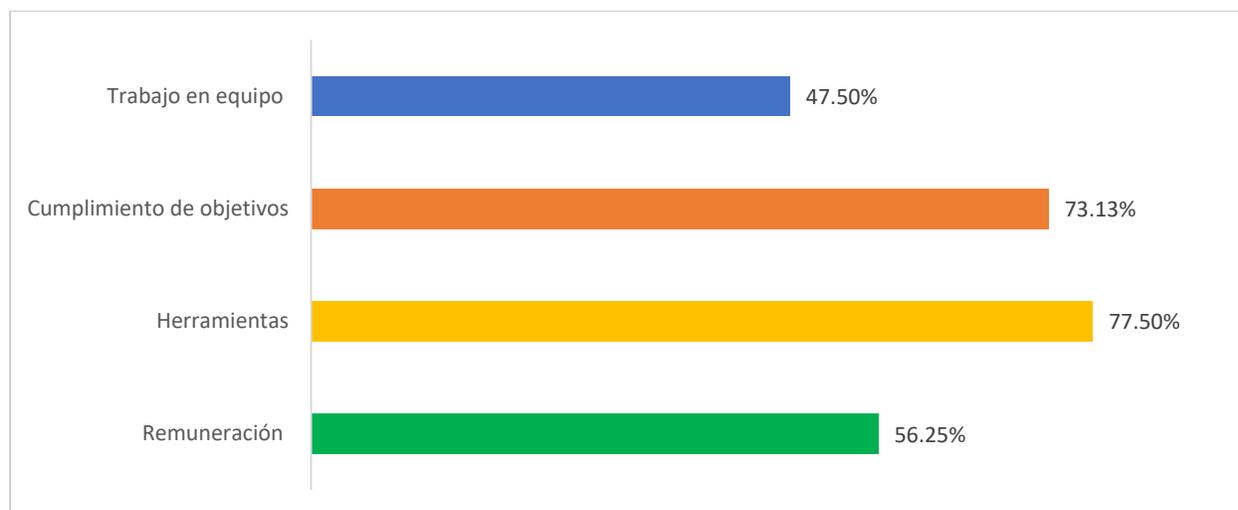
**Remuneración:** En la figura número 7 se puede observar la pregunta 9 y 10 en las cuales se muestra la retribución como un elemento en el cual los colaboradores tienen percepciones diferentes, con un 43.75% en promedio con respuesta en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, esto derivado a que algunas personas obtienen comisiones por sus cobros, pero los puestos como auxiliares operativos no tienen ingresos adicionales por sus resultados ni pago de horas extras.

Según la investigación realizada se identifica que considerando el factor de condiciones laborales en la investigación se obtiene uno de los porcentajes más altos con relación al ítem ni de acuerdo ni en desacuerdo ya que algunas personas prefieren no emitir una opinión con un promedio de 13.00% del total de las respuestas, esto que evidencia que hay colaboradores que tienen una percepción negativa en cuanto a las condiciones laborales en general y se evidencia que el elemento de trabajo en equipo es uno de los más afectados en este factor por lo tanto se debe considerar para realizar acciones de fortalecimiento.

Para presentar de forma visual los resultados se presenta a continuación lo siguiente:

### Figura No. 8

#### *Detalle de Factor de Condiciones Laborales*



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

En la figura 9 se muestra un detalle de los resultados obtenidos en condiciones laborales en las cuales se identifica que en cuanto a las condiciones laborales el cumplimiento de objetivos y herramientas corresponden dos de las condiciones favorables en la organización, sin embargo se observa al trabajo en equipo con 47.50% de respuesta favorable, por lo que en comparación con las condiciones evaluadas se considera como un factor débil, por lo que se considera urgente la toma de acciones para su fortalecimiento.

#### **4.2 Determinación los factores favorables y desfavorables de la evaluación del clima laboral**

Para identificar la puntuación se utiliza el método de escalas Likert en la cual se asigna un punteo para cada uno de los ítems de respuesta de la siguiente forma: totalmente de acuerdo 5 puntos, de acuerdo 4 puntos, ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 puntos, en desacuerdo 2 puntos y Totalmente en desacuerdo 1 punto, esto para identificar el punteo real por factor.

También se utiliza la tabla de categorías diagnosticadas el cual se toma como base para determinar el nivel de aceptación en cuanto a la percepción del clima laboral en el objeto de estudio por medio del puntaje obtenido en cada factor.

**Tabla No. 13**

*Categorías diagnosticadas para evaluación de los resultados*

<b>Categorías Diagnosticas</b>	<b>Factores I al V</b>	<b>Puntaje Total</b>
Muy favorable	42 – 50	210 – 250
Favorable	34 – 41	170 – 209
Media	26 – 33	130 – 169
Desfavorable	18- 25	90 – 129
Muy desfavorable	10- 17	50 – 89

Nota: Tello (2019) utiliza el manual de Escala CL-SPC de Palma (2004)

La calificación de cada uno de los factores se determina con base en la tabla no. 13 que muestra las categorías de escala, que indican el nivel de los factores considerando las opciones desde muy favorable hasta muy desfavorable y se presentan los resultados obtenidos a continuación.

#### **4.2.1 Puntaje de Autorrealización**

A continuación, se presenta un resumen de los datos obtenidos en la encuesta, con base en los resultados se muestra la puntuación para cada ítem obteniendo así el punteo total del factor de autorrealización.

**Tabla No. 14**

*Calificación del factor de autorrealización*

<b>Área</b>	<b>empleados</b>	<b>estructura porcentual</b>	<b>Punteo máximo</b>	<b>Punteo mínimo</b>	<b>Puntaje promedio Real por área</b>	<b>Puntaje Real por factor</b>
<i>Operaciones FHA</i>	9	22.50%	50	10	39.44	8.87
<i>Análisis</i>	6	15.00%	50	10	35.17	5.28
<i>Cobros Hipotecas y FHA</i>	25	62.50%	50	10	38.12	23.83
<b>Total</b>	40	100.00%				<b>37.98</b>

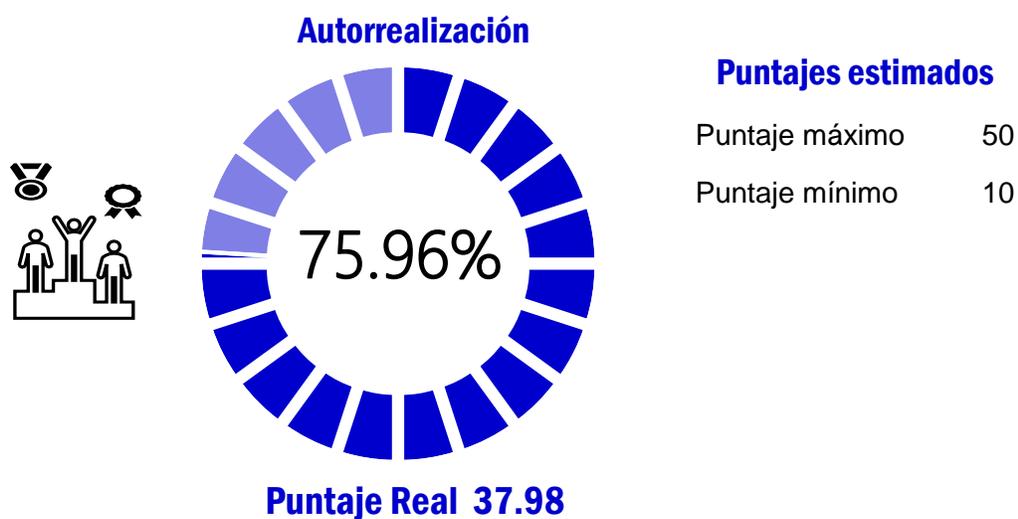
Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

Se presentan los resultados de 40 respuestas que corresponde al total de la población objetivo evaluada, y se identifica que el factor de autorrealización evaluado por medio de la escala de medición Likert de 50 puntos máximo obtiene un puntaje real de 37.98.

El puntaje anterior se encuentra representado por área de operaciones FHA integrada por el 22.50% colaboradores obtuvo una calificación de 39.44 en este factor mientras que el área de análisis con 15% de colaboradores tuvo 35.17 en calificación promedio siendo esta la calificación menor de las 3 áreas evaluadas, sin embargo, se pudo identificar que el área de cobros hipotecas y FHA tiene una calificación promedio de 38.12, cabe resaltar que esta área es la que más peso tiene dentro de la calificación ya que se considera el 62.50% de los resultados obtenidos en dicha calificación.

### Figura No. 9

*Estructura porcentual del puntaje de autorrealización:*



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

Considerando los datos que se muestran en la figura 10, para determinar el porcentaje real del factor de autorrealización se considera el puntaje máximo de 50 puntos como el 100% que se pretende alcanzar por factor, según la investigación realizada se determina que en autorrealización se obtiene un puntaje real de 37.98 puntos lo que representa un 75.96% de los resultados evaluados en la investigación.

Para evaluar este factor se utilizó un total de 10 interrogantes mostradas en la tabla 8 las cuales según la escala estandarizada utilizada por respuesta se puede obtener un puntaje de 5 a 1 puntos dependiendo de la respuesta obtenida. De acuerdo a las categorías diagnosticadas en Escala CL-SPC se considera el puntaje reflejado como un nivel “favorable” con relación a la autorrealización, derivado que el mismo se encuentra en un intervalo de 34-41 según la tabla 13.

Derivado de lo anterior se determina que los colaboradores tienen una percepción positiva en cuanto a los resultados obtenidos del factor de autorrealización, pero un porcentaje de los empleados consideran que este es un elemento que necesita fortalecerse en la institución, por lo que se considera que es necesario realizar acciones para incrementar el nivel de percepción de los colaboradores de la dirección de créditos.

#### **4.2.2 Puntaje de Involucramiento laboral**

En la información que se presenta a continuación muestra el grado de compromiso de los colaboradores con la organización y el nivel participativo en los procesos y objetivos planteados con anterioridad y en las actividades que se desarrollan directamente con la productividad, este factor es uno de los más decisivos en los resultados presentados en la institución. A continuación, se presenta el resultado obtenido en la investigación en el factor de involucramiento laboral.

**Tabla No. 15**

*Calificación del factor de involucramiento laboral*

<b>Área</b>	<b>empleados</b>	<b>estructura porcentual</b>	<b>Punteo máximo</b>	<b>Punteo mínimo</b>	<b>Puntaje promedio Real por área</b>	<b>Puntaje Real por factor</b>
<i>Operaciones FHA</i>	9	22.50%	50	10	44.00	9.90
<i>Análisis</i>	6	15.00%	50	10	41.00	6.15
<i>Cobros Hipotecas y FHA</i>	25	62.50%	50	10	41.80	26.13
<b>Total</b>	40	100.00%				<b>42.18</b>

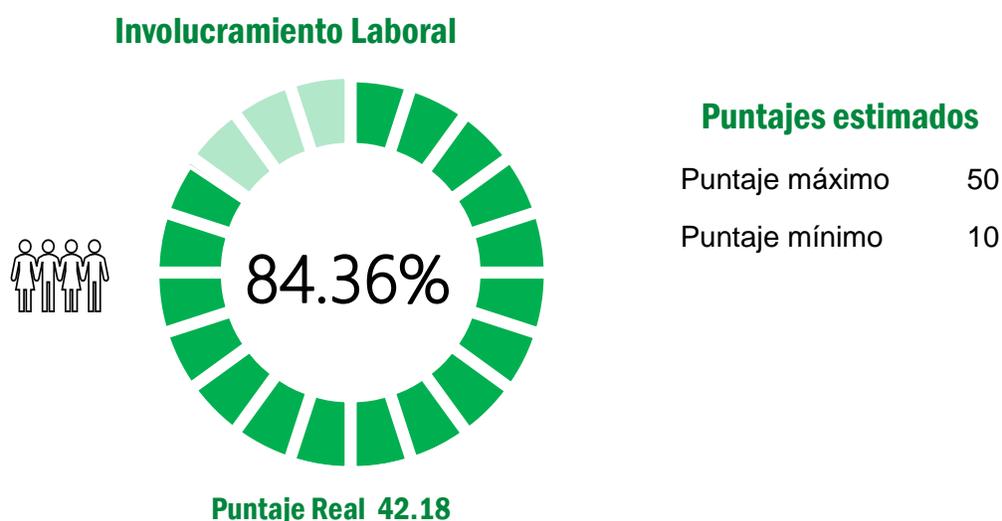
Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

Para la investigación de clima organizacional se considera el factor de involucramiento laboral derivado a la importancia que este genera en los procesos ágiles de la institución ya que se pretende que los aumenten el nivel de compromiso y lealtad de los colaboradores, dentro de los resultados obtenidos en la tabla no. 15 se visualiza que para involucramiento laboral se obtiene un puntaje real según la escala Likert de 42.18 puntos.

Este puntaje se obtiene de los resultados obtenidos según las 10 interrogantes consideradas en la tabla no. 9 de la presente investigación, y se identifica un total de puntos máximos a obtener de 50 considerando que se otorga a cada respuesta un máximo de 5 y un mínimo de 1 punto según lo reflejado.

### Figura No. 10

*Estructura porcentual del puntaje de involucramiento laboral*



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

Para la presentación de la figura no. 11 se utiliza un total de 10 interrogantes de las cuales se estima un puntaje máximo de 50 puntos considerando este como el 100% de los resultados esperados por factor.

En los resultados obtenidos se identifica para el factor de involucramiento laboral un puntaje real de 42.18 lo que representa un 84.36% de acuerdo al total evaluado, por lo

tanto, se identifica que el involucramiento laboral es uno de los factores más fortalecidos según a investigación.

Se identifica que este factor muestra una calificación positiva en la investigación, de acuerdo a las categorías diagnosticadas por la Escala CL-SPC se determina que el mismo se encuentra en un nivel muy favorable, ya que el puntaje del mismo encaja en el intervalo de 42-50 que muestra la tabla no. 5 de esta investigación, lo que se considera relevante en los resultados presentados.

Los resultados obtenidos representan una ventaja para la dirección de créditos, ya que al momento de tomar acciones se espera respuesta positiva de los colaboradores y buena actitud ante un fortalecimiento general en el clima laboral.

#### **4.2.3 Puntaje de Supervisión**

En el sector bancario en Guatemala el factor de supervisión genera un nivel de clima laboral bajo o alto dependiendo la percepción en cuanto al apoyo directo que les brindan los líderes a los empleados.

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos del factor de Supervisión en la dirección de créditos hipotecarios de la entidad bancaria.

**Tabla No. 16**

*Calificación del factor de Supervisión*

<b>Área</b>	<b>empleados</b>	<b>estructura porcentual</b>	<b>Punteo máximo</b>	<b>Punteo mínimo</b>	<b>Puntaje promedio Real por área</b>	<b>Puntaje Real por factor</b>
<i>Operaciones FHA</i>	9	22.50%	50	10	37.89	8.53
<i>Análisis</i>	6	15.00%	50	10	38.83	5.82
<i>Cobros Hipotecas y FHA</i>	25	62.50%	50	10	39.28	24.55
<b>Total</b>	40	100.00%				<b>38.90</b>

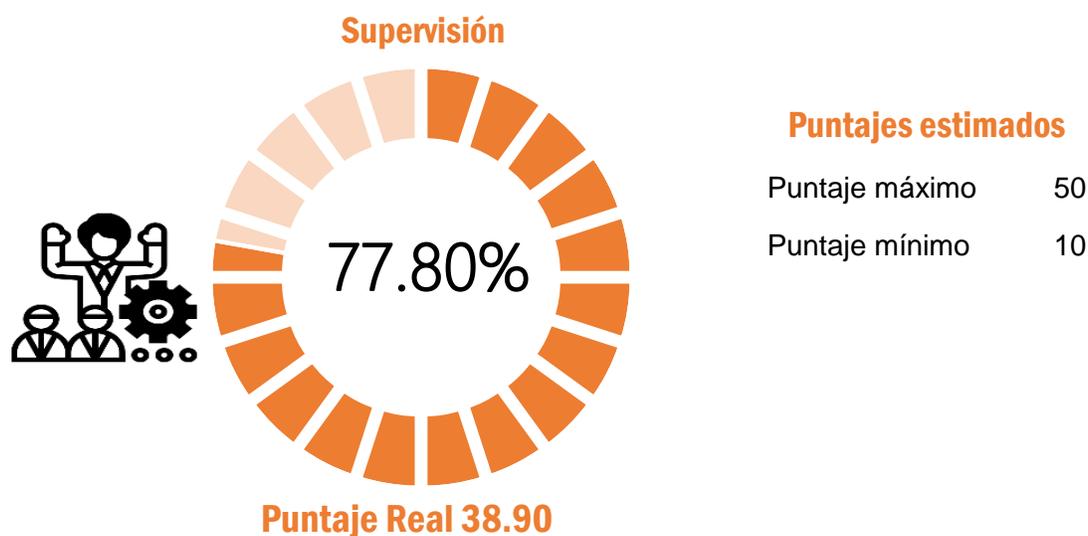
Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

De acuerdo a los datos presentados se puede identificar que se obtienen puntajes promedio reales por área en un rango de 38-41 en el factor de supervisión, los mismos se utilizan para identificar el puntaje real por factor por medio de un porcentaje promedio ponderado para obtener un total de puntos para el factor de supervisión.

Según los resultados obtenidos en el factor de supervisión se determina que la calificación en las áreas se obtiene un puntaje promedio de 38 a 41 puntos, con un puntaje del 38.90 con relación al factor de supervisión, lo que se considera que el mismo se encuentra en un nivel favorable, al integrarse al intervalo de 34-41 según las categorías diagnosticadas de la Escala CL-SPC utilizada para la interpretación de los resultados, este factor se considera parcialmente positivo con opción de mejora.

### Figura No. 11

*Estructura porcentual del puntaje de Supervisión*



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

De la figura no. 12 se considera el 100% como el puntaje máximo de 50 puntos que se estima en la investigación se los cuales para el factor de supervisión se obtiene un puntaje real de 38.90 lo que representa un 77.80% con relación a los resultados obtenidos.

Derivado los datos que se obtienen se identifica que muchos colaboradores se sienten apoyados por los superiores, sin embargo; un 22.20% indican tener una percepción de

mejora hacia el nivel de supervisión por lo que se considera que el mismo requiere de fortalecimiento para considerar un nivel óptimo y muy favorable.

#### **4.2.4 Puntaje de Comunicación**

Los canales de comunicación en las entidades bancarias son diversos, que van desde llamadas directas, chat online, correo electrónico. La comunicación es esencial en los procesos ágiles, sin embargo; la relación y armonía entre los grupos de trabajo necesita fortalecimiento.

A pesar que en la institución se cuenta con diversos canales de comunicación disponibles en muchas ocasiones no se utilizan, esto genera falta de armonía y colaboración para poder agilizar los procesos.

En seguida se muestran los resultados que se obtienen en el factor de comunicación con relación a la calificación que se obtuvo:

**Tabla No. 17**

*Calificación del factor de Comunicación*

<i>Área</i>	<i>empleados</i>	<i>estructura porcentual</i>	<i>Punteo máximo</i>	<i>Punteo mínimo</i>	<i>Puntaje promedio Real por área</i>	<i>Puntaje Real por factor</i>
<i>Operaciones FHA</i>	9	22.50%	50	10	33.33	7.50
<i>Análisis</i>	6	15.00%	50	10	33.33	5.00
<i>Cobros Hipotecas y FHA</i>	25	62.50%	50	10	32.04	20.03
<i>Total</i>	40	100.00%				<b>32.53</b>

Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

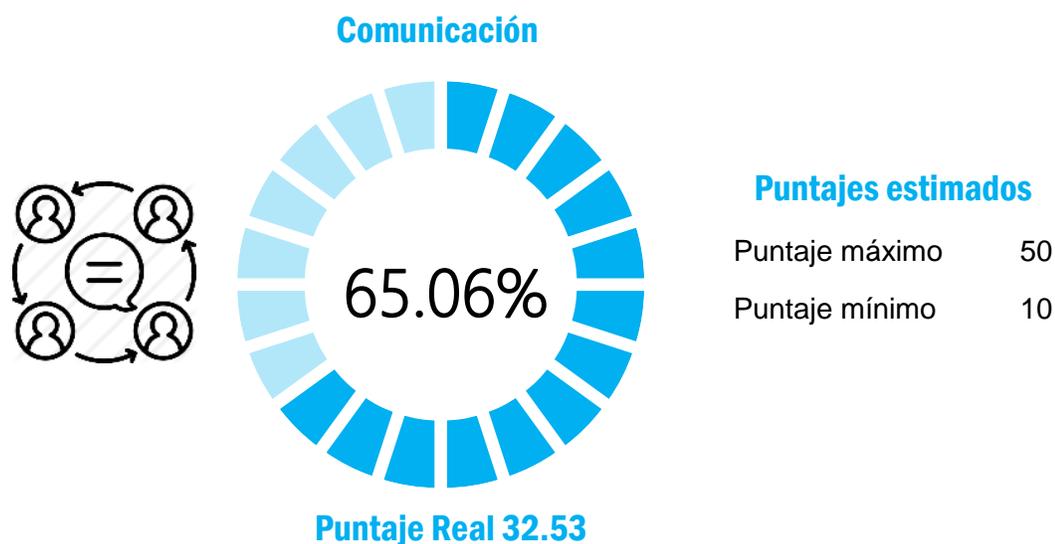
En la investigación realizada se obtiene un puntaje real para el factor de comunicación de 32.53 considerando el valor máximo que se pueden obtener en el resultado es de 50 y el mínimo que se obtiene es de 10 por encuesta.

Dividiendo las partes analizadas se determina que para operaciones FHA y Análisis obtienen promedio equivalente de 33.33 como puntaje promedio, y para el área de cobros

hipotecas y FHA se muestra una diferencia de 1.29 con relación a las otras áreas, por lo que no se considera significativo con los resultados generales del factor evaluado.

### Figura No. 12

*Estructura porcentual del puntaje de Comunicación*



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

Se identifica que de 10 interrogantes realizadas se determina una puntuación máxima de 50 el cual se considera como el 100% de los resultados, de lo anterior, se identifica que el factor de comunicación tiene una calificación de 32.52 puntos, lo que representa un 65.06% de puntaje obtenido en este factor, de lo anterior se considera que un 34.94% es el puntaje que se desea fortalecer para disminuir el grado de percepción negativa en los colaboradores en cuanto al factor de comunicación.

Se obtiene un puntaje en el factor evaluado en la tabla anterior de 32.53 en los resultados de la investigación y según las categorías diagnosticadas en la Escala CL-SPC el mismo se integra en el intervalo de 26-33 y se considera en un nivel medio de clima laboral en el factor de comunicación ya que el mismo se encuentra en un rango de puntuación de 26-33, con base en lo expuesto se indica el mismo como un factor negativo y se considera necesario tomar acciones con urgencia para fortalecer la armonía y utilización de los canales de comunicación existentes.

#### 4.2.5 Puntaje de Condiciones Laborales

Este factor contiene diversos elementos a considerar para determinar las condiciones laborales estos son: trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos, herramientas y la percepción ante la remuneración de los cuales se presenta una calificación de forma general para identificar el grado de percepción positivo o negativo en el factor de condiciones laborales.

Por lo tanto; se presentan los resultados que se obtienen en el factor de condiciones laborales en la tabla anterior para el análisis y la interpretación de los mismos en la siguiente tabla:

**Tabla No. 18**

*Calificación del factor de Condiciones Laborales*

<i>Área</i>	<i>empleados</i>	<i>estructura porcentual</i>	<i>Punteo máximo</i>	<i>Punteo mínimo</i>	<i>Puntaje promedio Real por área</i>	<i>Puntaje Real por factor</i>
<i>Operaciones FHA</i>	9	22.50%	50	10	34.33	7.72
<i>Análisis</i>	6	15.00%	50	10	33.33	5.00
<i>Cobros Hipotecas y FHA</i>	25	62.50%	50	10	33.16	20.73
<i>Total</i>	40	100.00%				<b>33.45</b>

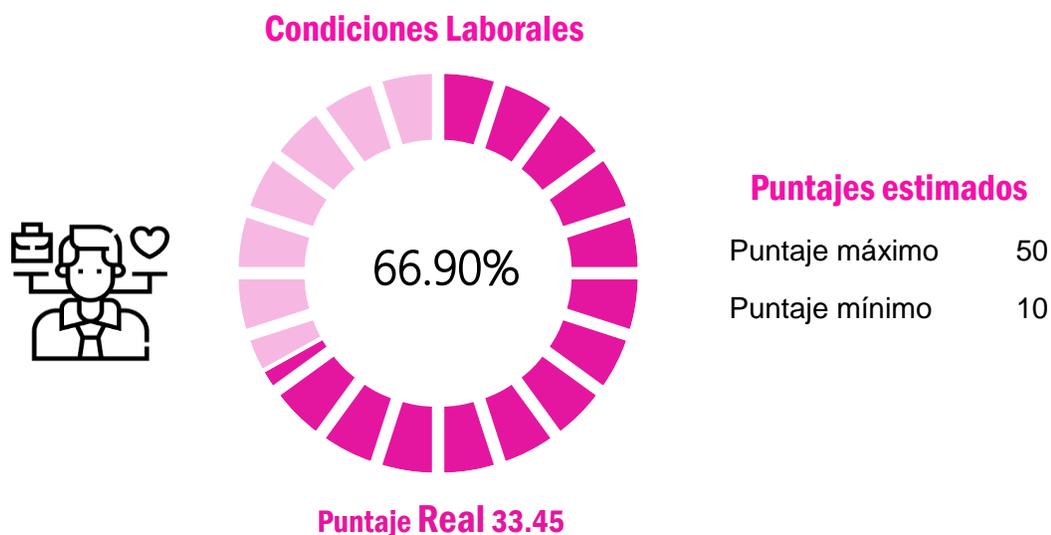
Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

Para la investigación se consideran 50 interrogantes de las cuales se estiman 10 para evaluar las condiciones laborales considerando los elementos de remuneración, cumplimiento de objetivos, herramientas y trabajo en equipo considerando el puntaje según la escala de 5 puntos máximo y 1 punto mínimo por respuesta.

Considerando la distribución de puntos indicada según la escala se determina para el factor de condiciones laborales un puntaje total de 33.45 del total evaluado de 50 puntos siendo este el resultado más bajo en la investigación.

## Figura No. 13

*Estructura porcentual del puntaje de Condiciones Laborales*



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

Se considera la puntuación total para el factor de condiciones laborales de 33.45 el cual representa un 66.90% con relación al puntaje máximo de 50 puntos los cuales se integran de 10 preguntas y se considera que el 33.10% corresponde al porcentaje que se requiere de fortalecimiento el cual se identifica fuertemente afectado por las preguntas relacionadas al trabajo en equipo, por lo tanto; se deben considerar un proceso de mejora necesario en las áreas de trabajo.

Se tiene una calificación de 33.45 en el factor de condiciones laborales, lo que identifica al mismo en un nivel medio de clima laboral al elemento evaluado, el cual se realiza con base en las categorías diagnosticadas de la Escala CL-SPC en las cuales muestra un rango de 26-33 de un nivel medio a nivel de escala. Por lo que se identifica que se requiere de acciones para el aumento de la percepción de las condiciones laborales en los colaboradores. Uno de los factores que disminuye la puntuación es el trabajo en equipo ya que se presenta un nivel considerado de rechazo mayor en el mismo.

### 4.3 Puntaje General

Para determinar el nivel de clima laboral de la dirección de créditos hipotecarios de la entidad bancaria se analizan los datos recolectados en el censo de forma general considerando los 5 factores identificados en el primer objetivo los cuales son: autorrealización, involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales, los mismos intervienen en la percepción de los colaboradores en cuanto al clima laboral actual en la institución.

Por lo mismo se presentan los resultados obtenidos de los 5 factores del clima laboral evaluados en la investigación,

**Tabla No. 19**

*Calificación de los 5 factores del Clima Organizacional*

<b>Área</b>	<b>Punteo máximo</b>	<b>Punteo mínimo</b>	<b>Puntaje Real por factor</b>	<b>estructura porcentual</b>
<i>Involucramiento laboral</i>	50	10	42.18	84.36%
<i>Autorrealización</i>	50	10	37.98	75.96%
<i>Supervisión</i>	50	10	38.90	77.80%
<i>Comunicación</i>	50	10	32.53	65.06%
<i>Condiciones Laborales</i>	50	10	33.45	66.90%
<b><i>Puntaje total General</i></b>	<b>250</b>	<b>50</b>	<b>185.04</b>	<b>74.02%</b>

Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

En la tabla anterior se puede identificar que el factor de comunicación y condiciones laborales se encuentran entre el rango de intervalo de 26-33 según la Escala CL-SPC la cual indica que corresponde al nivel medio, y el factor de supervisión con 38.90 puntos se encuentra en un nivel favorable con el factor de autorrealización con un puntaje de 37.98 en el mismo nivel ya que el rango del mismo es de 34-41 puntos.

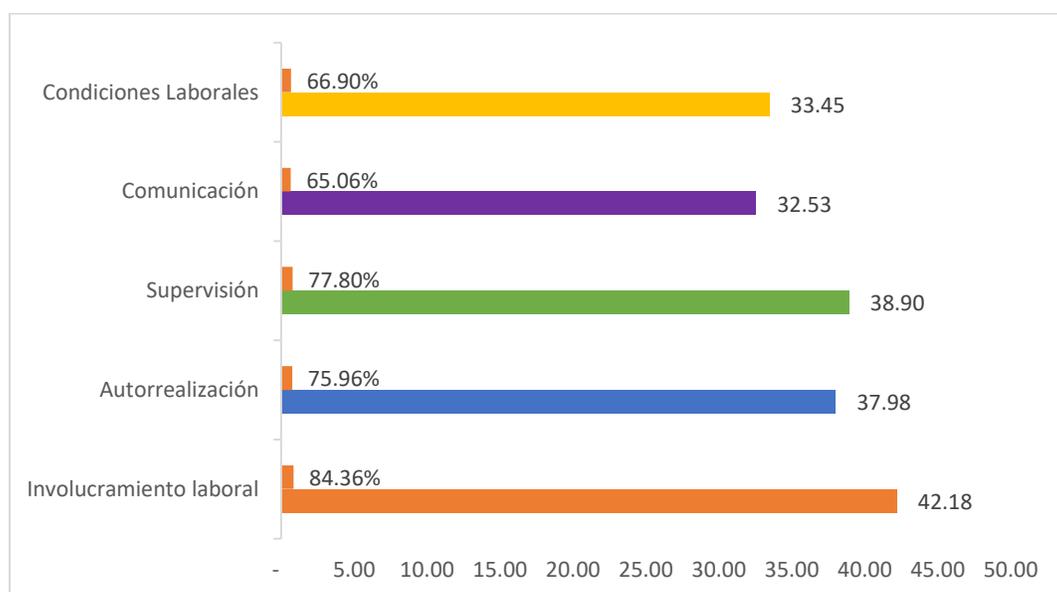
Cabe indicar que el factor de involucramiento laboral es el único que sobrepasa el rango de 42-50 con resultado muy favorable por lo que se determina que el mismo es el mayormente fortalecido en el área de créditos hipotecarios.

Es importante indicar que el clima organizacional en general se identifica un puntaje real de 185.04 relacionado en el puntaje máximo de 250 y el mínimo de 50, los cuales surgen de la evaluación del instrumento aplicado el cual contiene 50 interrogantes con puntaje de 5 a 1 por cada pregunta según correspondan. En la investigación se tuvo un 25.98% de resultado faltante para llegar al 100% en cuanto al clima organizacional, por lo que se deben tomar acciones para disminuir este porcentaje y fortalecer al máximo el clima laboral en la dirección de créditos hipotecarios.

Como parte de la presentación de resultados se presenta el nivel de los factores laborales en cuanto al máximo a obtener por favor:

### Figura No. 14

#### *Representación Gráfica de los 5 factores de Clima Organizacional*



Nota: datos obtenidos del censo al personal administrativo de la dirección de créditos hipotecarios. Junio 2022

En la figura anterior se puede visualizar que el factor de involucramiento laboral se encuentra entre los resultados muy favorables con un porcentaje del 84.36% con relación al puntaje máximo identificado en el punteo de las interrogantes de acuerdo a las escalas Likert aplicadas al instrumento de evaluación.

Las condiciones laborales y la comunicación representan un 66.90 y 65.06% respectivamente con relación a 50 de calificación máxima que se podría obtener en el censo realizado por lo que representan los factores más bajos en la investigación, así mismo se identifica que ninguno de los factores sobrepasa el punteo de 45 por lo que se considera una oportunidad de mejora y fortalecimiento del clima laboral en la institución bancaria.

#### 4.4 Cuestionario aplicado a jefaturas

Como parte de la investigación se realiza un cuestionario a las jefaturas para identificar la percepción ante los procesos de clima organizacional en la institución en períodos anteriores considerando las siguientes preguntas:

##### Tabla No. 20

Desarrollo de Cuestionario aplicado a Jefaturas

<b>Pregunta No. 1:</b> ¿La institución ha realizado anteriormente evaluaciones de Clima Organizacional?		
<b>Unidad de análisis</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis</b>
Jefe de Análisis de créditos	Si	Según las respuestas obtenidas por los líderes de áreas se evidencia que la institución realiza evaluaciones de clima organizacional.
Jefe de Cobros hipotecarios y FHA	Si	
Jefe de Operaciones FHA	Si	
<b>Pregunta No. 2:</b> ¿Con que frecuencia realizan evaluaciones de clima organizacional en la institución?		
<b>Unidad de análisis</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis</b>
Jefe de Análisis de créditos	Anualmente	Según los resultados obtenidos se determina que la institución realiza evaluaciones de clima organizacional una o dos veces al año. Solamente un jefe indico anualmente.
Jefe de Cobros hipotecarios y FHA	Semestralmente	
Jefe de Operaciones FHA	Semestral	

<b>Pregunta No. 3: ¿Recursos Humanos brinda los resultados de las pruebas de clima organizacional en la institución?</b>		
<b>Unidad de análisis</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis</b>
Jefe de Análisis de créditos	Si	De acuerdo a los resultados se identifica que recursos humanos brinda resultados de las pruebas, sin embargo; estas se comparten únicamente con jefes y director del área.
Jefe de Cobros hipotecarios y FHA	Si	
Jefe de Operaciones FHA	Si	
<b>Pregunta No. 4: ¿Mencione los factores débiles que afectan el clima organizacional?</b>		
<b>Unidad de análisis</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis</b>
Jefe de Análisis de créditos	Comunicación inadecuada, falta de retroalimentación, falta de capacitación, entre otros	Con base en los resultados se evidencia que un factor común entre las respuestas a las interrogantes es la comunicación, lo cual confirma los resultados presentados en las encuestas.
Jefe de Cobros hipotecarios y FHA	Remuneración en algunas de las áreas, y la comunicación entre equipos que siempre es una oportunidad de mejora.	
Jefe de Operaciones FHA	Comunicación entre las áreas de trabajo.	
<b>Pregunta No. 5: ¿Cuáles son los planes de acción que se toman para fortalecer el clima organizacional en la dirección de créditos hipotecarios?</b>		
<b>Unidad de análisis</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis</b>
Jefe de Análisis de créditos	Fomentar la comunicación (fomentar confianza), proveer información actualizada de los indicadores de gestión y productividad, capacitaciones	Se identifica en los resultados del cuestionario que cada uno de los jefes toma sus acciones según considere necesario, pero no existe un lineamiento específico a considerar para poner en práctica un plan de acción. La comunicación es un elemento considerado como sugerencia para tomar acciones. Caal (2015) quién en su investigación difiere de esta investigación ya que determina que en sus resultados el 84% en promedio indican que las relaciones laborales son cordiales entre los compañeros de trabajo, por lo cual obtuvo resultados opuestos a la investigación presentada.
Jefe de Cobros hipotecarios y FHA	Los planes de acción son elaborados con base en los resultados obtenidos, haciendo énfasis en aquellos aspectos de resultado más bajo, pero sin descuidar las áreas donde ya se tiene un nivel adecuado.	
Jefe de Operaciones FHA	fortalecimiento de la comunicación	

<b>Pregunta No. 6: ¿Cuáles fueron los beneficios para la dirección de realizar encuestas de clima organizacional?</b>		
<b>Unidad de análisis</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis</b>
Jefe de Análisis de créditos	Conocer las fortalezas y los nichos de mejora del equipo para trabajar en ambos.	Algunos de los beneficios que indican los jefes en el cuestionario es la importancia de conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo para determinar planes eficientes. Al igual que identificar los factores débiles o negativos que perjudican al clima organizacional lo que muestra la importancia de la presente investigación en la institución.
Jefe de Cobros hipotecarios y FHA	Conocer los aspectos que están generando debilidades en el clima organizacional y así poder implementar planes de acción que contribuyan a mejorarlo, y por tanto también incrementar la efectividad del grupo.	
Jefe de Operaciones FHA	Se redujeron los vicios de información, se mejoró el direccionamiento y la capacidad de comprensión de las instrucciones y estrategias de la dirección.	
<b>Pregunta No. 7: ¿Mencione su percepción en cuanto al trabajo en equipo en su área?</b>		
<b>Unidad de análisis</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis</b>
Jefe de Análisis de créditos	Es uno de los elementos más importantes para la consecución de los resultados, en mi área tengo la percepción que tenemos un 60%.	Según los resultados brindados por los jefes de área se determina que el trabajo en equipo es una de las debilidades de la dirección de créditos derivado de la especialización y el trabajo individualista en algunos puestos.
Jefe de Cobros hipotecarios y FHA	Existe trabajo en equipo y colaboración en el área; sin embargo, considerando que las atribuciones en algunos puestos son especializadas o únicas, puede dificultar la integración.	
Jefe de Operaciones FHA	Existe poco compromiso de parte de las personas antiguas en colaborar con las personas de reciente ingreso.	
<b>Pregunta No. 8: ¿Mencione su percepción en cuanto a la comunicación eficiente en su área?</b>		
<b>Unidad de análisis</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis</b>
Jefe de Análisis de créditos	El alcance de la comunicación eficiente en mi área alcanza según mi percepción un 65%	De acuerdo a la percepción de cada uno de los jefes se identifica que se tiene una

Jefe de Cobros hipotecarios y FHA	La comunicación en el área es eficiente, se realiza por canales adecuados, es transparente, precisa y oportuna.	opinión diferente para cada uno ya que uno de los jefes considera que existe necesidad de fortalecer la comunicación y liderazgo, el jefe de análisis indica un nivel medio en la comunicación y únicamente un jefe la considera oportuna y transparente.
Jefe de Operaciones FHA	Existe necesidad de fortalecer la capacidad de liderazgo de los supervisores del área a mi cargo.	

Nota: información obtenida de cuestionario a jefes de área de la dirección de créditos hipotecarios. Julio 2022

#### **4.5 Creación de propuesta de plan de acción para el fortalecimiento de clima organizacional con base en los factores evaluados en la Dirección de créditos hipotecarios de una entidad bancaria.**

Se realiza el desarrollo de una propuesta de plan de acción para fortalecer los factores considerados débiles según los resultados presentados en los puntajes anteriores los cuales se obtienen mediante el censo realizado a los colaboradores de la dirección de créditos hipotecarios durante la investigación el mismo se presenta en Anexo 1.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en la investigación se determinan las siguientes conclusiones de la investigación:

1. Se identifican los factores determinantes que afectan el clima organizacional en la dirección de créditos hipotecarios de una entidad bancaria de: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales debido a que en esos se consideraba debilidad.
2. Según los resultados obtenidos se determina que el factor de autorrealización se encuentra en un nivel favorable, el factor de involucramiento laboral se encuentra en un nivel muy favorable, el factor de supervisión en un nivel favorable y los factores de comunicación y comunicaciones laborales específicamente en el trabajo en equipo en el nivel medio que afectan directamente el clima organizacional en la institución bancaria.
3. Se identifica que el factor de comunicación se obtiene un 48.75% que corresponden a los ítems en desacuerdo, neutro y totalmente en desacuerdo y las condiciones laborales evaluadas se integran de trabajo en equipo, herramientas, cumplimiento de objetivos y remuneración, siendo trabajo en equipo la que obtiene un 38.75% con respuesta en desacuerdo, por lo que evidencia que se debe elaborar una propuesta de plan de acción enfocada en el fortalecimiento de los factores.

## 5.2 Recomendaciones

Se presentan algunas sugerencias para el fortalecimiento del clima organizacional en la dirección de créditos hipotecarios en una institución bancaria de Guatemala, de las cuales se expone lo siguiente:

1. Considerando los factores determinantes que afectan el clima organizacional se recomienda desarrollar la técnica de team building dentro y fuera de oficina, llevando a cabo la construcción de un equipo en grupos de trabajo en la cual se ponen en marcha actividades que permita interacción y aumento de sus habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
2. Derivado del análisis de los factores favorables de autorrealización y supervisión como los factores de comunicación y condiciones laborales en el nivel medio, se recomienda establecer acciones que fortalezcan las relaciones laborales, la integración y la comunicación entre los colaboradores.
3. Se sugiere elaborar un plan de acción para el fortalecimiento de clima organizacional que contenga un programa de taller de cuerdas en el que se identifiquen habilidades de liderazgo, un programa de conocimiento del grupo de trabajo y un programa de crecimiento por medio de la técnica de autoanálisis al igual que brindar capacitaciones constantes de temas relacionados con autorrealización y motivación.

## Referencias

- Amoros Tirado, G. I., Cataño Machado, P. Y., Liñan Quintanilla, C. J., & Rosell De Almeida, M. L. (2019). *Tipos de Cultura Organizacional y Síndrome de Burnout*. Lima.
- Arteaga, H., Intriago Manzaba, D. M., & Mendoza García, K. A. (2016). *La ciencia de la administración de empresas. Dominio de las Ciencias, 11*.
- Caal Díaz, B. J. (2015). *Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis corporativo entre dependencias administrativas de una institución pública*.
- Calderón Ángel, Z.E. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral” (estudio realizado en lubricantes la calzada s.a.)*
- Cortés Rodríguez, D. A., & Leal Pacheco, S. (2019). *Propuesta pedagógica para el mejoramiento*. Colombia.
- Delgado Abella, L. E., & Vanegas García, M. (2013). *Psicología organizacional perspectivas y avances*.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hincapié López, H. (2021). *Propuesta de mejora del clima laboral a partir del fortalecimiento del trabajo en equipo en la Distribuidora Triple A de la granja a la puerta de su casa*. Cali.
- Llanos Encalada, M. (2016). *La cultura organizacional: eje acción de la gestión humana*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Marco, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Pinto Castro, L. (2015). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del café s.a.*
- Pulido Polo, M., (2015). *Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica*.
- Reyes Gálvez, M. V., & Moran Ruiz, K. F. (2016). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la escuela de postgrado de la universidad nacional de Piura*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México, S.A.: Pearson.
- Ruiz Gómez, N. E. (2019). *Clima Laboral y su relación con el Desempeño de los servidores Civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegi-essalud, Lambayeque-Perú*.
- Samayoa Herrera, M. O. (2017). *Clima laboral en el departamento de regulación de los programas de atención a las personas del ministerio de salud pública y asistencia social*.
- Santamaría Robles, J. G. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.*

Tello Murrugarra, D. E. (2019). *Clima laboral y satisfacción laboral en administrativos de la Municipalidad Distrital de Moche.*

Urrutia García, D. M. (2019). *La medición del Clima organizacional, como estrategia para determinar áreas de mejora en la calidad del servicio al cliente, en el instituto guatemalteco de seguridad social de la zona 6.*

Vallejos Patiño, M. I. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martin de Porres.*

Zans Castellón, A. J. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.*

## **Anexos**

1. Propuesta de plan de acción para el fortalecimiento de clima laboral de la dirección de créditos hipotecarios (incompleto) se continúa en TPG II (adjunto avance).

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

# **PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**DIRECCIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS  
PLAN DE ACCIÓN PARA EL AÑO 2023  
MERILIN AMELIA CORONADO HERNÁNDEZ  
GUATEMALA, AGOSTO DE 2022**

## **FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Se consideran los factores de autorrealización, supervisión, comunicación y condiciones laborales para presentar planes de acción para el fortalecimiento de los mismos.

### **Descripción**

En la actualidad existe un cambio constante en la sociedad y el talento humano no es la excepción por lo que las empresas deben estar preparadas para los cambios globales en tendencias mundiales en cuanto al capital humano en las organizaciones por lo que es necesaria la creación de una propuesta de plan de acción que permita fortalecer el clima laboral en la institución lo cual disminuye el riesgo de rotación de personal.

### **Objetivo**

Fortalecer los factores de clima organizacional de autorrealización, supervisión, comunicación y condiciones laborales principalmente trabajo en equipo y determinar planes de acción que permita mejorar el ambiente de los colaboradores de la dirección de créditos hipotecarios en una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

### **Objetivos Específicos**

- Fortalecer el factor de autorrealización orientado en promover la generación de ideas creativas e innovadoras.
- Fortalecer el factor de supervisión y liderazgo enfocado en presentar una propuesta de retroalimentación efectiva para la realización de las tareas.
- Presentar una propuesta que permita fortalecer la comunicación e integración de los colaboradores en la institución.
- Proponer un método que permita fortalecer las condiciones laborales enfocadas a la formación de equipos de alto desempeño.

## **Metas**

- Fortalecer el factor de autorrealización con base a las acciones planteadas en la presente propuesta.
- Establecer bases que permitan aumentar la percepción en cuanto al nivel de supervisión y liderazgo.
- Aumentar la comunicación eficiente en las áreas de trabajo para hacer procesos ágiles y confiables.
- Tener equipos altamente eficientes mejorando la participación, colaboración y sobre todo el trabajo en equipo.

## **Estrategias**

Desarrollar programas de team building

Promover un ambiente de colaboración

Mantener una comunicación abierta con el equipo

Trabajo en equipo

Establecer un programa que permita que los colaboradores puedan conocerse, así crear empatía e integración.

Aumentar el nivel de confianza

## **Beneficios de la propuesta:**

- El fortalecimiento del clima laboral ayuda a la retención laboral, debido a que si los colaboradores tienen una percepción positiva permanecen más tiempo en sus puestos de trabajo.
- En general mejora el estado físico y mental de los colaboradores cuando se desempeñan en un ambiente agradable para trabajar.
- Un clima laboral positivo facilita la comunicación y la relación del empleado con los líderes y los compañeros de trabajo.

- Al fortalecer los factores negativos de la dirección de créditos hipotecarios se crea un ambiente de confianza y colaboración en los mismos.
- Aumenta el sentido de pertenencia en los colaboradores al estar tener un ambiente positivo en el entorno.
- Al poner en práctica acciones para fortalecer el clima laboral aumenta el rendimiento y productividad de los colaboradores.
- Al mejorar el clima laboral los colaboradores aumentan el nivel de confianza en sí mismos y en sus habilidades los cuales permiten obtener resultados positivos en sus retos laborales.

## **Recursos**

Para el desarrollo de un plan de acción se requiere de los medios necesarios para la ejecución y desarrollo de las estrategias establecidas, los cuales se presentan a continuación como: recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros.

### **Recursos Humanos**

Se requiere de los responsables a cargo de cada una de las acciones propuestas, principalmente supervisores de área, además se requiere de la participación de los colaboradores del área de créditos hipotecarios.

### **Recursos Materiales**

Este término engloba todo el equipamiento tangible y herramientas materiales útiles con el que se debe contar para poner en marcha el plan de acción, en este caso se muestra todos los elementos se utilizan a continuación:

### **Recursos Financieros**

Se debe determinar los fondos necesarios para poder estimar la cantidad monetaria de la inversión en la puesta en marcha del plan de acción, esto a manera de cuantificar los egresos requeridos para la realización en general del fortalecimiento del clima laboral.

Se tendrá un resumen de los recursos financieros que corresponden a la inversión realizada en cada uno de los recursos mencionados en la propuesta, los mismos serán especificados en el apartado de costos posteriormente.

### **Técnica Team Building:**

Se utilizará la técnica de Team Building (construcción de equipo) la cual se desarrolla por medio de actividades tanto externas al aire libre como dentro del entorno laboral, las cuales contribuyen a la creación de un equipo de trabajo, con fortalezas y oportunidades de mejora, ya que fortalece el ambiente en general.

Los mismos ayudan a fortalecer la comunicación, fomentan el espíritu de trabajo en equipo, productividad y motivación en los empleados.

**Objetivo:** fomentar un ambiente agradable de comunicación efectiva por medio de actividades que incentivan el fortalecimiento de las relaciones laborales en general, aumentar la productividad y fortalecer el clima organizacional.

### **Beneficios de Team Building:**

- Aumenta la cooperación e iniciativa de grupo
- Disminuye las tasas de ausentismo
- Aumenta el involucramiento laboral
- Disminuye la rotación de personal
- Facilita la comunicación interna
- Integra equipos de trabajo
- Se detectan fortalezas
- Mejora el compromiso
- Potencia la iniciativa

### **Participantes:**

Se considera a los colaboradores de la dirección de créditos hipotecarios, para las 3 áreas involucradas, principalmente para el área de Operaciones FHA considerando los resultados obtenidos en el censo.

**Actividades:**

Estas actividades sirven para integrar a los miembros de un grupo de trabajo para que por medio de esta técnica se puedan conformar equipos sólidos de trabajo, además de mejorar la comunicación también crea empatía y fomenta la actitud positiva lo que incentiva a la comunicación efectiva. Entre las actividades se pueden mencionar las siguientes.

- Actividades deportivas
- De conocimiento de los equipos (desayunos o comidas)
- Actividades de cohesión de equipos
- Eventos motivadores
- Actividades para adquirir nuevas habilidades
- Actividades para la resolución de problemas
- Actividades para fomentar valores.

**PROGRAMA HECHO DE TRABAJO EN EQUIPO**

Actividades deportivas, el programa hecho de trabajo en equipo está enfocado a fortalecer los factores de:

- Condiciones Laboral
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Autorrealización

**Taller de Cuerdas****Descripción**

Se propone llevar a cabo un taller de cuerdas que permita la realización de actividades al aire libre o extramuros el cual permite aprender por medio de técnicas de integración, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo.

El nombre de taller de cuerdas se le otorga derivado a que se utilizan actividades en las que involucra la utilización de sogas, las cuales se utilizan para realizar dinámicas y actividades físicas. Para ello se requiere de un atuendo cómodo para poder participar activamente.

### **Objetivo del taller**

La principal finalidad de esta actividad consiste en crear un ambiente de amistad entre los colaboradores, así como la participación de los trabajadores la cual crea sentido de identidad y mejor comunicación entre las áreas e incentivar el trabajo en equipo.

### **Duración:**

Es necesario realizar la actividad en una jornada de 3 horas.

### **Proceso de actividades:**

Para poder realizar actividades que tengan éxito es necesario utilizar un proceso adecuado durante el desarrollo de la actividad la cual se presenta a continuación.



### **Resultados:**

- Mejores resultados por equipo de trabajo
- Comunicación efectiva
- Aumento de desempeño
- Fomentar vínculos de amistad entre los equipos

**Metodología:**

Durante la actividad se lleva a cabo el aprendizaje experiencial ya que se considera una experiencia única y diferente, ya que no está dentro de sus actividades habituales, esta metodología fundamenta experiencias y nuevos conocimientos.

Se aprendizaje por medio de experiencias se basa en la teoría del constructivismo.

Se consideran actividades por medio de retos, que involucran acción y diversión.

**Cuerdas bajas:**

Son actividades que fomentan la creatividad, la comunicación, la confianza entre los participantes y se demuestra la importancia de la planificación de equipo. Se considera realizar actividades de cuerdas bajas las cuales se realizan desde el nivel del piso idealmente no sobrepasar los 180cm (6 pies).

**Agenda de actividades:**

- Brindar la bienvenida a los participantes
- Presentación de cada uno
- Dinámica de ice-breakers o técnica rompe hielo
- Actividad de cuerdas bajas inicial
- Descanso de 5 minutos para hidratar
- Actividad de cuerdas bajas dos
- Refacción o almuerzo
- Actividad de cuerdas bajas tres
- Reflexión de las actividades
- Cierre

**Responsable:** Designar dos colaboradores de cada equipo de trabajo los cuales son los encargados del desarrollo de las actividades, esto con el fin de tener un equipo delegado para preparar las actividades.

**Propuestas del desarrollo de actividades:**

A continuación, se presenta propuestas de actividades a considerar para realizar en el taller de cuerdas.

**Actividad 1:** Dinámica de ice-breakers búsqueda del tesoro

Duración: 15 minutos

Descripción: se realizan equipos de dos personas y se les brinda una lista de tareas poco habituales, gana el equipo que antes complete la lista de tareas en el menor tiempo posible.

Desarrollo de confianza y tranquilidad

**Actividad 2:** Circulo completo

Duración: 10 minutos

Descripción: hacer dos equipos y es necesario hacer un circulo tomando una cuerda con ambas manos y sentarse en el suelo con las piernas extendidas, el objetivo de la actividad es ponerse de pie sin soltar la cuerda. El primer equipo que lo logre en el menor tiempo y con una estrategia válida gana.

estrategia, desarrollo de plan, trabajo en equipo

**Actividad 3:** Caminar Juntos

Duración: 20 minutos

Descripción: todos los participantes se paran sobre dos tablas con cuerdas en cada extremo para caminar juntos y llegar a la meta en el menor tiempo posible.

Coordinación, comunicación, trabajo en equipo.

**Actividad 4:** Pato al agua, pato a tierra

Duración: 15 minutos

Descripción: Se coloca una cuerda en el centro simulando de un lado agua y del otro lado tierra, en este juego todos son patos y cuando el instructor grite pato al agua todos deben

saltar al lago que este el agua igualmente al de la tierra. los participantes que no sigan las instrucciones son eliminados.

Seguimiento de instrucciones verbales

### **Actividad 5:** Actividad de cierre

Duración: 15 minutos

Descripción: brindar una actividad de reflexión de cierre en la que se cuente una historia relacionada al trabajo en equipo y comunicación

### **Costo estimado de taller de cuerdas:**

Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo HH por 3 horas	Costo total
<b>Papelería y útiles</b>					
Hojas en blanco	Unidad	40	Q0.35		Q14.00
<b>Refrigerio</b>	Unidad	40	Q15.00		Q600.00
<b>Hora Hombre</b>	HH	3	Q13.37	Q40.16	Q1604.62
<b>Alquiler área verde</b>	Unidad	40	Q50.00		Q2,000.00
<b>Total costo estándar</b>					<b>Q4,218.62</b>

Elementos del costo	Costo Unitario	Costo Total
Papelería y útiles	Q0.35	Q14.00
Refrigerio	Q15.00	Q600.00
Hora Hombre	Q13.37	Q1604.62
Alquiler área verde	Q50.00	Q2,000.00
<b>Total</b>		<b>Q4,218.62</b>

## PROGRAMA TEAM BUILDING DENTRO DE LA OFICINA

Actividades dentro de la oficina, el programa team building dentro de la oficina presenta actividades para realizar dentro de la oficina con el fin de optimizar los recursos existentes y fortalecer lo siguiente:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Integración de equipos

### Dentro de la oficina:

**Descripción:** en team bulding cada vez más se hacen más comunes la realización de actividades dentro de la oficina, ya que ayuda a la eficiencia del tiempo establecido para llevarlo a cabo, la optimización de los recursos existentes, ya que se puede realizar en un espacio cerca del lugar de trabajo de los colaboradores.

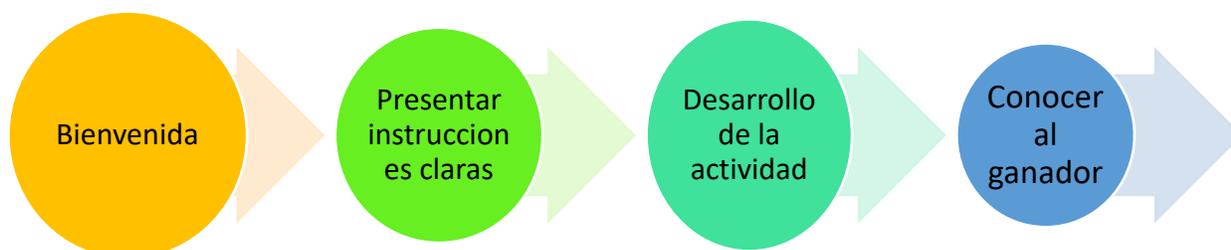
### Objetivo de las actividades dentro de oficina

Fortalecer el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el liderazgo, la creatividad y sobre todo la comunicación en los equipos ya que permite que todos participen y se involucren en los temas presentados.

### Duración:

Es necesario realizar la actividad en una jornada de 1 hora.

### Proceso de actividades dentro de la oficina:



**Beneficios:**

- Aumenta la confianza
- Desarrolla toma de decisión
- Fortalece el trabajo en equipo
- Aumenta la empatía
- Aumenta la comunicación
- Ejercita la mente
- Desconecta de las actividades diarias

**Agenda de actividades:**

- Brindar la bienvenida a los participantes
- Indicar instrucciones claras
- Hacer una prueba de comprensión pruebas
- Hacer grupos de 3 personas
- Iniciar los retos
- El organizador toma tiempo
- Conocer al grupo ganador
- Reconocimiento a los ganadores
- Cierre

**Responsable:** se considera necesario la intervención de dos personas, las cuales pueden designarse por el equipo de trabajo, serán encargadas de la creación y el desarrollo de la actividad.

**Escape Room:**

Son actividades que fomentan la creatividad, la imaginación, la toma de decisiones y la confianza en el equipo de trabajo, consiste en una serie de desafíos o retos que los colaboradores deben cumplir para poder salir de la habitación en donde se encuentra, gana el primer equipo que logre realizar los retos en el menor tiempo posible.

**Organización de la actividad:**

Se presentan los pasos necesarios para el desarrollo de un escape room en la organización, los mismos se detallan en el siguiente apartado.

- Se busca una ubicación dentro de la oficina que permita la realización de actividades.
- Se realizan por medio de la creación de preguntas elaboradas en Google forms.
- En cada forms se coloca la actividad, reto 1 colocando las respuestas como obligatorio y en validación para determinar la respuesta correcta.
- Luego número opción igual, después la respuesta correcta, si el grupo se equivoca el mensaje será “intenta de nuevo”.
- En caso que alguna pregunta se valide con una palabra se coloca Texto, contiene, colocando la palabra correcta.
- Luego de cada reto se agregará sección 2, en la que indique en que lugar se encuentra el siguiente reto.
- Al finalizar se coloca la letra o número que han ganado en el reto superado.
- Al finalizar los formularios en Google se crean códigos QR para cada formulario.
- Se imprimen y colocan en espacios estratégicos en toda la habitación.
- El reto final será colocar todas letras o números mostrados en la finalización de los retos anteriores.

**Propuestas del desarrollo de actividades:**

se consideran realizar actividades de scape room, el mismo se considera una de las acciones consideradas para llevar a cabo dentro de la oficina, el mismo ayuda al desarrollo de la toma de decisiones en equipo. En estas actividades pueden incluirse problemáticas de la institución para que los colaboradores puedan dar su opinión y soluciones al respecto.

**Reto 1:**

Duración: 10 minutos

Descripción: el reto 1 corresponde a una prueba matemática simple, determina el nivel

Resultado: aumenta la toma de decisión y confianza.

**Reto 2:**

Duración: 5 minutos

Descripción: se coloca una imagen con una adivinanza para que se logre dar respuesta en corto tiempo gana.

Resultado: ayuda al análisis, pensamiento creativo.

**Reto 3:**

Duración: 10 minutos

Descripción: se coloca en Google forms imágenes que representen letras de forma que puedan adivinar la pregunta oculta; el que brinde la respuesta correcta pasa el reto 3

Resultado: mejora la coordinación, comunicación y el trabajo en equipo.

**Reto 4:**

Duración: 10 minutos

Descripción: se brindan instrucciones para que puedan colocar los números en el orden cronológico que han pasado las imágenes

Resultado: aumenta la coordinación y trabajo en equipo.

**Reto final:**

Duración: 5 minutos

Descripción: el último código solicita la clave final para poder salir de la habitación y ganar el juego.

Resultados: mejora el seguimiento de instrucciones y la confianza.

**Costo:** se muestra el valor que se necesita para llevar a cabo las actividades de oficina.

Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Computadora principal	Uso de computadora	3.00	Q12.00	Q36.00
<b>Papelería y útiles</b>				
Hojas en blanco	Unidad	40	Q0.35	Q14.00
Lápices	Unidad	40	Q1.50	Q60.00
<b>Hora Hombre</b>	HH	1.00	Q13.37	Q534.80
<b>Refrigerio (galleta y jugo)</b>	Unidad	40	Q6.00	Q240.00
<b>Premios</b>	Unidad	5	Q15.00	Q75.00
<b>Total</b>				<b>Q959.80</b>

Elementos del costo	Costo Unitario	Costo Total
Herramientas tecnológicas	Q12.00	Q36.00
Papelería y útiles	Q1.85	Q74.00
Hora Hombre	Q13.37	Q534.80
Refrigerio	Q6.00	Q240.00
Premios	Q15.00	Q75.00
<b>Total</b>		<b>Q959.80</b>

## PROGRAMA CONOCE TU EQUIPO

Actividades para conocimiento de equipos, dentro de la propuesta es indispensable presentar las actividades que la organización puede llevar a cabo para el conocimiento de los equipos de trabajo, con el fin de fortalecer lo siguiente:

- Integración en equipos
- Comunicación
- Buenas relaciones laborales

### Descripción

Actividades de conocimiento de equipos son aquellas las cuales permiten que los colaboradores conozcan a sus compañeros de trabajo, esto sirve en aquellos trabajadores cuyas actividades tengan labores muy individuales o rutinarias.

## Objetivo de actividades de conocimiento

Establecer y mejorar la comunicación efectiva y a establecer relaciones amistosas que permitan aumentar la productividad mediante el buen estado de ánimo.

## Duración:

El tiempo requerido para llevar a cabo la actividad puede ser en media hora o una hora máxima puede ser en el horario de refacción o almuerzo.

## Proceso de actividades:



## Resultados:

- Fortalece la comunicación efectiva
- Desarrolla empatía entre los compañeros
- Integración del equipo

## Agenda de actividades:

- Bienvenida y saludo de buenos días o tardes
- Dinámica de ice-breakers o técnica rompe hielo
- Preguntas al azar a los compañeros de trabajo
- Cuenta una experiencia divertida para los compañeros
- Refacción o almuerzo
- Comenta una
- Reflexión de las actividades
- Cierre

**Responsable:** los supervisores de área serán los responsables de la organización de la actividad, sin embargo, pueden delegar atribuciones para que la distribución sea equitativa en la programación.

### **Propuesta de preguntas al azar en actividad de conocimiento:**

Es importante indicar que estas preguntas no son obligatorias, ya que algunas suelen ser muy personales el colaborador puede usar un comodín que sirve para pasar a la siguiente pregunta sin responder en caso de no estar preparado para comunicar la interrogante al grupo de trabajo.

¿Tienes hermanos?	
¿Cuál es tu trabajo favorito?	
¿Cuál es tu bebida favorita?	
¿Si pudieras mejorar algo que cosa sería?	
¿Cuál es tu comida favorita?	
¿Dónde naciste?	
¿Cuál es tu lugar favorito del mundo?	
¿Cuál fue tu primer trabajo?	
¿Tienes alguna mascota?	
¿Cuál era tu materia favorita en la escuela?	
¿Cuál es tu canción favorita?	
¿Preferirías viajar a montañas o playas?	

### Costo de la actividad:

Si en caso se cuenta con un presupuesto bajo esta actividad puede ayudar para omitir los pagos excesivos de actividades gran elaboradas ya que es necesario únicamente la refacción o almuerzo de cada empleado la cual cada uno lleva con anterioridad en caso se quiera realizar una refacción o almuerzo general se requiere de lo siguiente:

Material	Unidad de medida	Cantidad	Total Hora Hombre	Costo unitario	Costo Total
<b>Hora Hombre</b>	HH	0.5	20 HH	Q6.69	Q133.80
<b>Refacción</b>	Cantidad	40		Q9.75	Q390.00
<b>Bebida (jugo)</b>	Unidad	40		Q1.125	Q45.00
<b>Material desechable</b>	Unidad	40		Q0.90	Q36.00
<b>Total</b>					<b>Q604.80</b>

Elementos del costo	Costo Unitario	Costo total
Hora Hombre	Q6.69	Q133.80
Refacción	Q9.75	Q390.00
Bebida (jugo)	Q1.125	Q45.00
Material desechable	Q0.90	Q36.00
<b>Total</b>		<b>Q604.80</b>

### PROGRAMA CONSTRUYENDO MI FUTURO

Actividades de fortalecimiento autorrealización, Se presenta una propuesta para el aumento de la motivación de los colaboradores por medio del fortalecimiento de:

- Autorrealización
- Comunicación
- Involucramiento Laboral
- Supervisión

## Actividades de autorrealización:

**Descripción:** los empleados se consideran el elemento más importante de la organización puesto que las máquinas son reemplazables, pero los empleados dedican tiempo de su vida en realizar las labores para el desarrollo de la empresa por lo tanto es de suma importancia realizar actividades motivacionales, las cuales aumentan el sentido de pertenencia.

Son actividades que sirven para darle reconocimiento a los empleados al igual que el desarrollo del compañerismo.

### Objetivo de las actividades

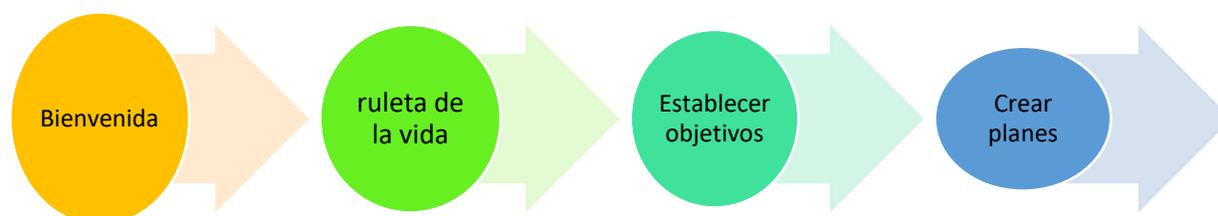
Aumentar el grado de percepción de los colaboradores en cuanto a la autorrealización, creando fidelidad en los empleados y buena actitud.

### Duración:

Es necesario realizar la actividad en un mínimo de 30 minutos.

**Desarrollo de la personalidad:** es esencial que los trabajadores logren potencializar sus talentos, así como la integración del equipo y la sinergia, aunque la motivación intrínseca puede llegar a ser el mejor instrumento de buena actitud, existen factores externos que los líderes pueden desarrollar en sus equipos como la autorrealización por reconocimiento.

### Proceso de actividades:



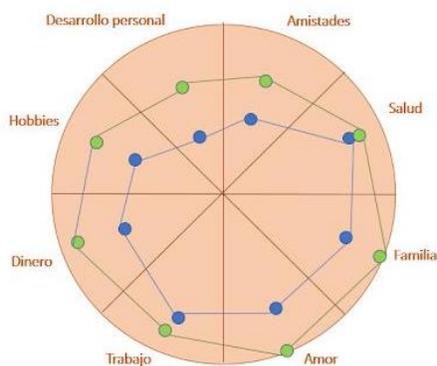
## Resultados:

- Mejores resultados en el crecimiento laboral
- Aumenta el nivel de confianza en sí mismo
- Desarrollo de nuevas habilidades.
- Deseo de superación
- Incremento de motivación en General.

## Metodología:

**Participantes:** se considera el total de colaboradores para participar en la actividad los cuales pueden ser divididos en 3 sesiones según protocolo de salud y seguridad.

**Técnica de autoanálisis:** se utilizará la ruleta de la vida la cual proviene del coaching y que permite autoevaluar las diversas áreas que componen nuestra vida.



### 1. Análisis de la ruleta de la vida:

**Lema de la actividad:** “Yo me esfuerzo por ser quién quiero ser”

Se unen los puntos de puntuación de cada área, si en el mismo se obtiene un dibujo de círculo significa que existe un equilibrio en la vida, en el caso contrario se visualizan altos y bajos se debe trabajar en los aspectos bajos para aumentar la satisfacción.

**Técnica de Establecimiento de objetivos:** es necesario realizar una actividad para que cada colaborador pueda trazar sus objetivos tanto personales como laborales.

**Planes de acción personales:** será necesario que cada participante pueda trazar sus planes de acción personales a seguir para el cumplimiento de sus objetivos.

**Responsable:** se asigna una persona por área para el desarrollo de la actividad.

**Agenda de actividades:**

- Brindar la bienvenida a los participantes
- Video motivacional de autorrealización (elección del encargado de actividad)
- Dinámica de ice-breakers o técnica rompe hielo
- Actividad ruleta de la vida
- Descanso de 5 minutos para hidratar
- Actividad establecimiento de objetivos
- Actividad de creación de acciones.
- Reflexión de las actividades
- Cierre

**Propuestas del desarrollo de actividades:**

A continuación, se presenta propuestas de actividades a considerar para realizar en el taller de cuerdas.

**Actividad 1:** La Ruleta de la vida

Duración: 10 minutos

Descripción: cada participante otorgue una calificación del 1 al 10 en cada área de su vida autodiagnostico crecimiento.

**Actividad 2:** Establecer objetivos

Duración: 10 minutos

Descripción: con base en los aspectos bajos determinados en la ruleta de la vida cada colaborador debe establecer objetivos para el crecimiento

**Actividad 3:** Trazar un plan personal

Duración: 20 minutos

Descripción: establecer un plan de mejora personal, iniciando de los aspectos bajos, establecer objetivos específicos y a corto plazo.

**2. Actividades de Charlas con temas motivacionales:** Capacitaciones constantes de temas relacionados con autorrealización y motivación.

**Lema de la actividad:** "juntos podemos hacer mucho"

**Temas a considerar:**

- 7 hábitos de la gente altamente efectiva
- Estilos de liderazgo
- El Rol efectivo de liderazgo
- Compañerismo y Apoyo
- Comunicación efectiva
- Metas claras
- Inteligencia emocional

### Costo de actividades de programa

Estas actividades se realizarán dentro de oficina por lo que el costo disminuye, y se logra determinar lo siguiente:

Material	Unidad de medida	Cantidad	Total de horas hombre	Costo unitario	Costo Total
<b>Papelería y útiles</b>					
Hojas en blanco	Unidad	80(2c/u)		Q0.35	Q28.00
Lápices	Unidad	40		Q1.50	Q60.00
<b>Hora Hombre</b>	HH	0.5 media hora	20HH	Q6.69	Q133.80
<b>Refacción</b>	Unidad	40		Q4.50	Q180.00
<b>Total</b>					<b>Q401.80</b>

Elementos del costo	Costo Unitario	Costo Total
Papelería y útiles	Q2.20	Q88.00
Hora Hombre	Q6.69	Q133.80
Refacción	Q4.50	Q180
<b>Total</b>		<b>Q401.80</b>



**PLAN EN MARCHA**

**Brochure:** se realiza una propuesta de un folleto para la presentación de actividades a los colaboradores el mismo se puede enviar de forma digital a los correos electrónicos corporativos de cada colaborador.

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Objetivo:  
Fortalecer los factores de clima organizacional de autorrealización, supervisión, comunicación y condiciones laborales principalmente trabajo en equipo



**HECHO DE OPORTUNIDADES**

**Beneficios**

- Disminuye la rotación de personal.
- Mejora el estado físico de los empleados.
- Genera un clima laboral positivo.
- aumenta la comunicación efectiva.
- Aumenta el sentido de pertenencia.
- Aumenta el rendimiento y la productividad.
- mejora el nivel de confianza.
- fortalece el trabajo en equipo.



**Activate**  
Team Building





**Conocimiento de equipos**

01.

estas actividades permiten a los colaboradores conozcan a sus compañeros de trabajo, con el fin de aumentar la comunicación, fomenta la participación en aquellos trabajadores cuyas actividades tengan labores muy individuales o rutinarias.

**escape room**

02.

actividades que fomentan la creatividad, la imaginación, la toma de decisiones y la confianza en el equipo de trabajo, consiste en una serie de desafíos o retos. aumenta la confianza fomenta la toma de decisiones Ejercita la mente



**Taller de Cuerdas**

03.

actividades al aire libre o extramuros el cual permite aprender por medio de técnicas de integración, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo.

**Cuerdas bajas**

Son actividades que fomentan la creatividad, la comunicación, la confianza entre los participantes. Se realizan desde el nivel del piso idealmente no sobrepasar los 180cm (6 pies).



**taller**



### **PROGRAMA EN MARCHA CONOCE A TU EQUIPO:**

Actualmente se ha iniciado el programa en marcha con el programa conoce a tu equipo en el cual se llevan a cabo actividades de almuerzo entre los colaboradores de área teniendo en cuenta la importancia de la comunicación y empatía.



### **PROGRAMA EN MARCHA CONSTRUYENDO MI FUTURO:**

Se inicia el programa en el cual los empleados inician a tener charlas motivacionales con temas de liderazgo, compañerismo y apoyo mutuo.



## 2. Se adjunta herramienta utilizada para la recolección de datos en el censo:



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



ENCUESTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO

No. Código:

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL	PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.
-------------------------------	---

ESTIMADO COLABORADOR (A)

El objetivo de esta encuesta es obtener información que permita identificar el Clima Organizacional actual de la Dirección de Créditos y con ello se pretende realizar una propuesta de plan de acción para su fortalecimiento.

Considerar que sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos.

Género: F  M

Tiempo de laborar en la institución:

1 a 2 años  
2 a 5 años  
5 a 10 años  
más de 10 años

Área a la que perteneces:

GTC  
COBROS HIPOTECARIOS Y FHA  
OPERACIONES FHA

### Escala CL – SPC Sonia Palma Carrillo

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá marcar con una "X" sobre la imagen de respuesta que considere apropiada.

No	Preguntas	5  Totalmente de acuerdo	4  De acuerdo	3  Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2  En desacuerdo	1  Totalmente en desacuerdo
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus compañeros.					

7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización se mejoran continuamente los métodos del trabajo.					
9	En mi oficina la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hacen en el trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con las personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					

32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización son motivos de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión y misión de valores de la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o a planes establecidos.					
44	Existen colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone la tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conoce los avances en las otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

¡Muchas gracias por su participación!

### 3. Se adjunta herramienta de cuestionario aplicado a jefaturas



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



CUESTIONARIO APLIADO A JEFATURAS

No. Código:

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL	PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.
-------------------------------	---

ESTIMADO JEFE DE ÁREA:

El objetivo de este cuestionario es obtener información que permita identificar el Clima Organizacional actual de la Dirección de Créditos y con ello se pretende realizar una propuesta de plan de acción para su fortalecimiento.

Considerar que sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos.

Área a la que perteneces:

GTC  
COBROS HIPOTECARIOS Y FHA  
OPERACIONES FHA

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### Entrevista a Jefatura:

1. ¿Con que frecuencia realizan evaluaciones de clima organizacional en la institución?
2. ¿Recursos Humanos brinda los resultados de las pruebas de clima organizacional en la institución?
3. ¿Considera que estás evaluaciones aportan para el fortalecimiento de clima organizacional en la institución?
4. ¿Mencione los factores débiles que afectan el clima organizacional?
5. ¿Cuáles son los planes de acción que se toman para fortalecer el clima organizacional en la dirección de créditos hipotecarios?
6. ¿Cuáles fueron los beneficios para la dirección de realizar encuestas de clima organizacional?
7. ¿Cuáles fueron los beneficios para la dirección de realizar encuestas de clima organizacional?
8. ¿Mencione su percepción en cuanto al trabajo en equipo en su área?
9. ¿Mencione su percepción en cuanto a la comunicación eficiente en su área?

¡Muchas Gracias por su colaboración!

## Índice de figuras

Figura No. 1 Antigüedad de los colaboradores en la institución.....	34
Figura No. 2 Áreas de la dirección de créditos hipotecarios .....	35
Figura No. 3 Factor de Autorrealización.....	37
Figura No. 4 Factor de Involucramiento Laboral .....	40
Figura No. 5 Factor de Supervisión.....	42
Figura No. 6 Factor de Comunicación.....	45
Figura No. 7 Factor de Condiciones Laborales .....	48
Figura No. 8 Detalle del factor de condiciones laborales .....	51
Figura No. 9 Estructura porcentual del puntaje de autorrealización.....	53
Figura No. 10 Estructura porcentual del puntaje de involucramiento laboral .....	55
Figura No. 11 Estructura porcentual del puntaje de supervisión .....	57
Figura No. 12 Estructura porcentual del puntaje de comunicación .....	59
Figura No. 13 Estructura porcentual del puntaje de condiciones laborales.....	61
Figura No. 14 Representación grafica de los 5 factores de clima organizacional .....	63

## Índice de tablas

Tabla No. 1 Elementos de la cultura organizacional .....	15
Tabla No. 2 Características de la cultura organizacional .....	16
Tabla No. 3 Factores evaluados de escala en numero de interrogante .....	29
Tabla No. 4 Puntajes estimados para cada ítem.....	30
Tabla No. 5 Categorías diagnosticadas .....	31
Tabla No. 6 Confiabilidad de la escala .....	31
Tabla No. 7 Distribución de áreas de dirección de créditos hipotecarios .....	32
Tabla No. 8 Preguntas para evaluar el factor de autorrealización.....	36
Tabla No. 9 Preguntas para evaluar el factor de involucramiento laboral .....	39
Tabla No. 10 Preguntas para evaluar el factor de supervisión.....	41
Tabla No. 11 Preguntas para evaluar el factor de comunicación .....	44
Tabla No. 12 Preguntas para evaluar el factor de condiciones laborales.....	47
Tabla No. 13 Categorías diagnosticadas para evaluación de los resultados .....	52
Tabla No. 14 Calificación del factor de autorrealización.....	52
Tabla No. 15 Calificación del factor de involucramiento laboral .....	54
Tabla No. 16 Calificación del factor de supervisión.....	56
Tabla No. 17 Calificación del factor de comunicación .....	58
Tabla No. 18 Calificación del factor de condiciones laborales .....	60
Tabla No. 19 Calificación de los 5 factores del clima organizacional .....	62
Tabla No. 20 Desarrollo de cuestionario aplicado a jefaturas .....	64