

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



**MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL  
PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE UNA AGENCIA BANCARIA UBICADA EN EL  
MUNICIPIO DE ESCUINTLA, DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA**



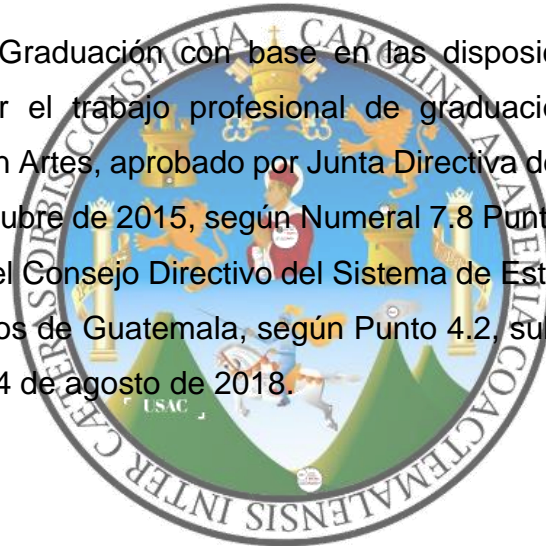
**LICENCIADO HENRY ANIBAL REYES GÓMEZ  
GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021**

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



**MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL**  
**PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE UNA AGENCIA BANCARIA UBICADA EN EL**  
**MUNICIPIO DE ESCUINTLA, DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA**

Trabajo Profesional de Graduación con base en las disposiciones contenidas en el instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto 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: LIC. MSC. JUAN CARLOS LEMUS**  
**AUTOR: HENRY ANIBAL REYES GÓMEZ**  
**GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

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

Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO  
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Mildred Guillen

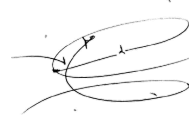
Evaluador: Msc. Claudia Arriola

Evaluador: Dr. Julio De León

**DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

YO: **Henry Anibal Reyes Gómez**, con documento de identificación CARNÉ: 200813193.

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: \_\_\_\_\_





ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de San Carlos de Guatemala

ACTA/EP No. **05124**


### ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-002-JPFS-2021

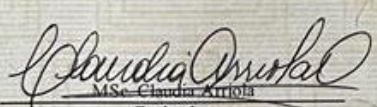
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 26 de Septiembre de 2021, a las 10:30 - 11:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Henry Anibal Reyes Gómez**, carné No. **200813193** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

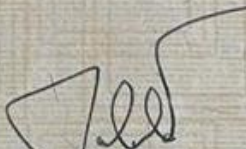
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE UNA AGENCIA BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ESCUINTLA, DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado, con una nota promedio de 71 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

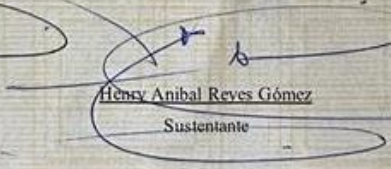
Que el sustentante incorpore las observaciones en los siguientes cinco días calendario

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

  
MSc. Mireud Guibán  
Coordinador

  
MSc. Claudia Arriola  
Evaluador

  
Dr. Julio De León  
Evaluador

  
Henry Anibal Reyes Gómez  
Sustentante



**ADENDUM**

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Henry Anibal Reyes Gómez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 10 de octubre de 2021.

(1)   
MSc. Mildred Guillén  
Coordinador



Universidad San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Postgrado

DICTAMEN DEL DOCENTE  
CURSO TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACION II

Guatemala, 12 de septiembre de 2021

MSc. Carlos Humberto Valladares  
Director  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente  
Señor Director:

Por medio de la presente me dirijo a usted, para manifestarle que he revisado el Trabajo Profesional de Graduación del estudiante: **Henry Anibal Reyes Gómez**, quien se identifica con número de Carné: **200813193** del Programa de Maestría de: **Administración de Recursos Humanos**, Sección: **A** denominado: **"EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y RENDIMIENTO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS, EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"** el cuál ha sido elaborado de acuerdo al Plan de Investigación autorizado con fecha: **de 10 de Noviembre de 2019** del cual se adjunta a la presente la carta de autorización del tema. Es importante comentarle que el tema original autorizado en el Plan de Investigación, sufrió la siguiente modificación: **"MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE UNA AGENCIA BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ESCUINTLA, DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA"** y en mi calidad de docente del curso **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** se emite **DICTAMEN FAVORABLE** y certifico que **SI LLENA** los requisitos profesionales y normas establecidas en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de Octubre de 2015, según numeral 7.8 Punto 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; en ese sentido, recomendar se proceda con la presentación del trabajo profesional ante la terna evaluadora que la Dirección de la Escuela designe.

Atentamente, \_\_\_\_\_  
M.A. Juan Carlos Lemus Ríos

Expediente del estudiante

cc. archivo

## AGRADECIMIENTO

- A Dios:** Por haber permitido llegar a este momento. Su amor, su bondad y su misericordia me dieron las fuerzas para cumplir esta meta.
- Al pueblo de Guatemala y a la Universidad de San Carlos de Guatemala:** Quienes gracias al aporte y ejecución de ese cinco por ciento constitucional hacen posible que exista la educación superior pública al alcance de todos los guatemaltecos y que la misma sea de la más alta calidad.
- A mi madre querida:** Yolanda Estela Gómez y Gómez quién con su amor y ejemplo ha sido una fuente de inspiración para superar cualquier obstáculo.
- A mi amada esposa:** Kengly González por comprender y soportar a mi lado, las largas jornadas de estudio, ausencia de reuniones familiares y por animarme en todo momento.
- A mis hijos:** Víctor Manuel Reyes González, Henry Estuardo Reyes González y Heber Haziél Reyes González que siempre están para mí, me dan su amor y apoyo incondicional.
- A mis hermanas:** Nancy Reyes y Arely Camey, porque su amor les permite estar conmigo y aconsejarme para seguir adelante en todos mis proyectos.
- A mis familiares y amigos:** Luis Miguel Torres, Bernardo Gómez, Anadeisy de Gómez, Rosy Gómez, Mildred Gómez, Luis Gómez, Luis Pereira, Sandy Bendfelt, Selvin Burrión, por ser personas extraordinarias y admirables.



## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	ii
<b>1. ANTECEDENTES</b>	1
1.1 Antecedentes de la industria bancaria	1
1.2 Antecedentes de la empresa	5
1.3 Antecedentes académicos	7
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	10
2.1 El trabajo	10
2.2 Trabajador	10
2.3 Empresa	11
2.4 Clima	12
2.4.1 Importancia del clima laboral	14
2.4.2 Elementos del clima	15
2.4.3 Tipos de clima	16
2.4.3.1 Clima tipo autoritario – explotador	17
2.4.3.2 Clima tipo autoritario – paternalista	17
2.4.3.3 Clima tipo participativo – consultivo	17
2.4.3.4 Clima tipo participativo – en grupo	17
2.4.4 Medición del clima laboral	18
2.4.4.1 Dimensiones del clima laboral	18
2.4.4.2 Diagnóstico de Clima	20
2.4.4.3 Escalas de Likert	20
2.4.4.4 Construir escalas de Likert	22
2.4.4.5 Pasos para la construcción de las escalas de Likert	23
2.5 Definición de términos básicos	25
<b>3. Metodología</b>	32
3.1 Problema de la investigación	32
3.1.1 Definición del problema	33

3.1.2 Delimitación del problema	33
3.2 Objetivos	33
3.2.1 Objetivo General	34
3.2.2 Objetivos Específicos	34
3.3 Métodos, Técnicas e instrumentos	34
3.3.1 Técnicas de investigación	34
3.3.1.1 La encuesta	34
3.3.1.2 Cuestionario	35
3.3.1.3 Preguntas	35
3.3.1.5 Población	36
3.3.1.6 Muestra probabilística	36
3.3.2. Resumen del procedimiento utilizado	36
<b>4. Discusión de Resultados</b>	<b>38</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>62</b>
<b>E-GRAFÍA</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>68</b>

## RESUMEN

Para lograr que una empresa sea exitosa y evitar el riesgo de pérdidas y peor aún la quiebra de esta, existen muchas teorías y consejos al respecto. Sin embargo, se debe contemplar uno de los aspectos que en algún momento se pasa por alto y que puede incidir grandemente en ello, esto hace referencia al estudio del clima organizacional. Se puede mencionar que, si el clima laboral que se vive en la organización es positivo, los colaboradores estarán satisfechos y realizarán sus tareas de forma eficiente, ofrecen más de lo que se les pide, atienden bien a los clientes y aumenta la productividad.

Por lo anterior, si el clima laboral es tan importante en las organizaciones, ¿por qué las organizaciones no dedican tiempo para medirlo? Esto es tan importante, que podría cambiar el destino y la situación actual de las organizaciones.

Por tal razón, en el presente estudio titulado “Medición del clima laboral para el personal de ventas de una agencia bancaria ubicada en el municipio de Escuintla, departamento de Escuintla” su enfoque fue, conocer la percepción de los empleados sobre el clima organizacional que se vive dentro de la empresa en mención. Se tomó la decisión de realizar dicha medición, pues recientemente se realizó un cambio de la estructura a lo interno de la organización, en la cual los asesores de negocios sufrieron un cambio de liderazgo.

De forma específica, en el presente estudio se determinó que tanto los empleados se sienten satisfechos con los beneficios que perciben de la institución, que tan identificados están con la organización y que tan seguros y cómodos se sienten en los centros de trabajo que les provee la organización.

Por lo anterior, es necesario que los jefes de la Agencia Bancaria, tomen acciones para fortalecer y mejorar el clima organizacional y con ello sea satisfactorio y mejor percibido por los colaboradores. Algunas de estas acciones son: conocer a los colaboradores respecto a sus aspiraciones personales, destacar los hechos y logros, recompensar la iniciativa, reconocer la antigüedad y entrenar a los asesores para promociones internas.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio trata sobre el clima organizacional el cual Navarro (2006) lo define como el entorno de trabajo es el entorno físico y humano en el que se desarrolla el trabajo diario. Afecta a la satisfacción y por tanto a la productividad. Se asocia con el "saber hacer" del gerente, con el comportamiento de las personas, con su forma de trabajar y relacionarse, con sus interacciones con la empresa, y con las operaciones de la empresa. Esto motiva a estudiar el clima organizacional e identificar los niveles que requieran mejoras, analizando como áreas de oportunidad que favorezcan no solo a las empresas, sino también al bienestar de los colaboradores quienes son los asignados para la producción de la organización. En tal sentido, fortalece el rendimiento de las empresas, las acciones bien orientadas y planes de mejora bien estructurados los cuales influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Por lo anterior, con base a la información recopilada se llevó a cabo el estudio titulado *“Medición del clima laboral para el personal de ventas de una agencia bancaria ubicada en el municipio de Escuintla, departamento de Escuintla”*, con la finalidad de medir e identificar las dimensiones favorables y desfavorables que viven los asesores de ventas de la institución financiera. El estudio realizado es de tipo cuantitativo, se basó en las fases del método científico, para lo cual se desarrolló un instrumento de recolección de datos el cual fue un cuestionario de preguntas estructuradas. Los cuales se aplicaron respectivamente al cien por ciento de los colaboradores de una agencia que comprende la entidad financiera, la cual está conformada por diez vendedores, que participaron de manera activa en el proceso del estudio.

El presente documento está compuesto por los siguientes capítulos: Antecedentes, los cuales muestran un análisis del entorno de la industria, descripción y situación de la empresa. El capítulo dos, marco teórico, brinda el sustento académico que soporta el estudio. El capítulo tres, metodología, expone de manera detallada la forma en que se resolvió el problema planteado en el estudio. Dentro del capítulo cuatro, discusión de resultados, se presentan los resultados del estudio de campo aplicada a la unidad objeto de estudio, los cuales se utilizaron como insumos para la formulación de la propuesta administrativa. Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos.



## 1. ANTECEDENTES

A continuación, se presenta un análisis del entorno de la industria bancaria, la composición en el mercado guatemalteco, la descripción de la situación actual de la empresa financiera, estudios realizados por diferentes personas e instituciones, los cuales se constituyen como información relevante para la comprensión del sector dentro de la economía guatemalteca.

### 1.1 Antecedentes de la industria bancaria

Un Banco es un tipo de institución financiera de créditos y ahorros, en donde su principal fin es la administración y control del dinero, uno de sus principales servicios ofrecidos son el almacenaje de grandes cantidades de dinero, realización de operaciones financieras o el otorgamiento de préstamos, entre otros. (Sánchez Galán, 2020)

Los bancos, son instituciones financieras que orientan sus esfuerzos a la captación y colocación de productos monetarios, podremos mencionar también que, “un banco es una institución financiera de intermediación que recibe fondos en forma de depósito de las personas que poseen excedentes de liquidez, utilizándolos posteriormente para operaciones de préstamo a personas con necesidad de financiación, o para inversiones propias. Presta también servicios de todo tipo relacionados con cualquier actividad realizada en el marco de actuación de un sistema financiero” (Beltrán, 1999)

#### 1.1.1 Grupos Financieros

Los grupos financieros están compuestos por una o más empresas que actúan en nombre propio y que son parte de un grupo, es decir, que realizan operaciones específicas, pero representan un solo nombre comercial.

De acuerdo con la Ley de Bancos y Grupos Financieros (Decreto No. 19-2002), los grupos financieros es el conjunto de dos o más personas jurídicas que desarrollan sus actividades de naturaleza financiera, de las cuales una de ellas debe de ser banco, entre las organizaciones debe de existir un control común por temas de imagen corporativa, relaciones de propiedad, administración, en común acuerdan un control.

De acuerdo con el decreto 19-2002 de la ley de bancos y grupos financieros:

Los bancos autorizados conforme a esta ley o leyes específicas podrán realizar intermediación financiera bancaria, consistente en la realización habitual, en forma pública o privada, de actividades que consistan en la captación de dinero, o cualquier instrumento representativo del mismo, del público, tales como la recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, destinándolo al financiamiento de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos (p.10).

El sistema financiero de Guatemala tiene dos segmentos. El sector financiero formal (regulado), que está conformado por instituciones cuya autorización es de carácter estatal, bajo el criterio de caso por caso, y que están sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Bancos, órgano facultado para tal fin. Este sector abarca un sistema bancario y uno no bancario. El primero incluye a los bancos comerciales y a las sociedades financieras, estas últimas, definidas por ley como instituciones especializadas en operaciones de banca de inversión (no captan depósitos y sus operaciones activas son de largo plazo).

Por su parte, “El sector financiero formal o regulado, a su vez, incluye un sistema bancario que incluye a los bancos comerciales y a las sociedades financieras y, otro sistema no bancario que abarca a los almacenes generales de depósito, compañías de seguros, compañías de fianzas, casas de cambio y, el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) y el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA)”. (Méndez Cáceres de Moya, 2005, p. 12).

Generalmente, el sistema financiero de un país está compuesto por el sistema bancario y por las instituciones financieras no bancarias. Asimismo, dentro del sistema existen otras instituciones como las compañías de seguros, los fondos mutuales y de pensiones, asociaciones de ahorro y préstamo, cajas de ahorro y los fondos de mercado de dinero. En algunos casos el desequilibrio entre oferta y demanda de fondos provoca el

surgimiento de un sector financiero informal, que realiza actividades de similar importancia (BANGUAT, 2020).

José Molina Calderón, distinguido economista con profunda vocación de investigador e historiador, concluyó en octubre de 2008 una interesante obra sobre 130 años de la banca, bancos y banqueros en Guatemala (1877-2007), motivado por la absorción del Banco de Occidente, S. A., por el Banco Industrial, S. A., en marzo de 2006, con lo cual desapareció el banco más antiguo de Guatemala, que nació en la provincia, en Quetzaltenango. La impresión del libro fue patrocinada por el Banco Industrial, S. A. al cumplir 40 años de existencia (Wagner, 2007).

El autor divide la historia de la banca y la legislación bancaria en Guatemala en cuatro épocas de larga duración: 1) de 1877-1926, en la que los bancos operaron por concesión gubernamental; 2) de 1926-1946, cuando la legislación se rigió por la Ley de Instituciones de Crédito; 3) de 1946-2002, cuando a raíz de la Revolución de Octubre se creó una Ley de Bancos; 4) a partir de 2002 rige la nueva Ley de Bancos (Wagner, 2007).

De acuerdo con los datos obtenidos por la Superintendencia de Bancos de Guatemala al cierre del mes de abril del año 2020, se describen los bancos que se encuentran operando a continuación.

Tabla 1, Listado de entidades bancarias en Guatemala 2021

Nombre de la Entidad	Empleados	Inicio de Operaciones
EL CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE GUATEMALA	831	6/10/1930
BANCO INMOBILIARIO, S. A.	433	13/12/1958
BANCO DE LOS TRABAJADORES	835	1/02/1966
BANCO INDUSTRIAL, S. A.	7,911	17/06/1968
BANCO DE DESARROLLO RURAL, S. A.	9,378	3/05/1971
BANCO INTERNACIONAL, S. A.	812	12/07/1976
CITIBANK, N.A., SUCURSAL GUATEMALA	72	3/12/1990
VIVIBANCO, S. A.	116	22/11/1993
BANCO FICOHSA GUATEMALA, S. A.	771	20/03/1995
BANCO PROMERICA, S. A.	3,615	17/05/1995
BANCO DE ANTIGUA, S. A.	961	21/07/1997
BANCO DE AMÉRICA CENTRAL, S. A.	2,904	29/12/1997
BANCO AGROMERCANTIL DE GUATEMALA, S. A.	2,985	30/11/2000
BANCO G&T CONTINENTAL, S. A.	4,010	1/06/2001
BANCO AZTECA DE GUATEMALA, S. A.	2,291	20/05/2007
BANCO INV, S. A.	50	29/04/2016
BANCO CREDICORP, S. A.	81	9/11/2020

Tabla 1: Listado de entidades bancarias en Guatemala 2021. Fuente: Superintendencia de Bancos.

El Instituto Nacional de Estadística (INE, 2018), en su último censo describe que la población económicamente activa es de 7,021,690 de personas, por lo que menos del 1% trabaja de la PEA, labora para el sector bancario.

### 1.1.2 Sucursales Bancarias

Las instituciones financieras se esfuerzan por estar cerca de sus clientes, por lo que crean agencias adicionales a las instalaciones centrales. “La sucursal bancaria es el acto de hacer negocios bancarios en una ubicación separada de la ubicación comercial central



del banco. Muchos bancos grandes y pequeños usan sucursales bancarias para extender el alcance de sus servicios a diferentes ubicaciones en una comunidad, estado o país”. (Netinbag, 2021).

Para crear sucursales bancarias los bancos se rigen bajo las leyes de cada país. De acuerdo con la (Ley de Bancos y Grupos Financieros, 2002) “Los bancos y las sociedades financieras que estén sujetos a regularización por deficiencia patrimonial solamente podrán abrir nuevas agencias o sucursales con aprobación previa de la Superintendencia de Bancos”. (p. 38).

## **1.2 Antecedentes de la empresa**

Dentro del sistema financiero guatemalteco se encuentra operando el Banco de los Trabajadores el cual remonta el inicio de sus operaciones a partir del 1 de octubre de 1965 luego que Peralta Azurdia emitiera un decreto, el 383, que dio vida a la entidad financiera. La entidad financiera abrió sus ventanillas al público el 1 de enero de 1966. El modelo de negocios de la entidad financiera tiene sustento en el decreto que le dio vida. El Artículo 28 obliga a los patronos a constituirse como agentes retenedores, es decir, a descontar de los salarios de los empleados las cuotas de los préstamos que contraten. Esto permite que el banco cuente con una cartera sana, pues el 97 por ciento de los clientes está al día con sus deudas. (Bantrab, 2019)

La entidad financiera ha desarrollado planes estratégicos que han apoyado el crecimiento sostenible de sus activos en los últimos 10 años. La entidad financiera adquirió Seguros Tikal y la Financiera Latinoamericana, absorbió el Banco de la República y, el 29 de septiembre de 2010, se convirtió en Grupo Financiero. Hoy la institución cuenta con más de 3,600 colaboradores, 152 Centros de Negocio y es el sexto banco del sistema (Bantrab, 2019). Dentro de los beneficios que ofrece la entidad financiera para sus colaboradores están: “Universidad corporativa, seguro médico, las actividades deportivas y de voluntariado, el home office o los servicios de cafetería y guardería para los colaboradores”. (Bantrab, 2021).

La institución financiera inició una profunda transformación. Fortaleció su Gobierno Corporativo e inició la modernización de sus plataformas tecnológicas. A continuación, se presenta la filosofía organizacional la cual está integrada por la misión, visión, y

Tabla 2, Misión, Visión, Valores y Competencias de la entidad financiera

<b>Misión y Visión</b>	
<b>Misión</b>	Trabajar duro por el bienestar de todos los trabajadores.
<b>Visión</b>	Hacer de los trabajadores la principal fuerza financiera del país.
<b>Valores</b>	
<b>Responsabilidad</b>	Nuestro compromiso con la Institución nos hace ser congruentes y asumir las consecuencias de nuestras decisiones con firmeza y humildad.
<b>Transparencia</b>	Nos debemos a los trabajadores y por eso nos sentimos orgullosos de nuestros altos estándares y nuestras exigencias para con la ética y la verdad.
<b>Equidad</b>	Respetamos a todas las personas por igual, siendo imparciales, justos y generando oportunidades desde la objetividad.
<b>Trabajar con pasión</b>	Cada día nos esforzamos, con corazón y alegría, porque sabemos que todo lo que hacemos es para beneficio de los trabajadores.

Tabla 2: Fuente: adaptado de "Conoce Bantrab"

<https://www.bantrab.com.gt/conoce-bantrab/>

### **1.3 Antecedentes académicos**

Autores expertos en gestión del talento humano han realizado investigaciones científicas escritas sobre la importancia de la medición del clima laboral en las organizaciones. El clima laboral influye de manera directa en el desempeño y resultados en la institución, para (Brancato & Juri, 2011, p. 6), el clima organizacional “Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran”.

Los colaboradores están continuamente expuestos a situaciones que influyen de manera directa en su comportamiento dentro de la organización. Derivado de ello, gestionar a los equipos de manera adecuada forma parte de los nuevos retos y desafíos a los cuales las organizaciones se enfrentan de manera continua. En la tesis titulada “Estudio de clima organizacional en la facultad de humanidades”, previo a optar al título de licenciada en pedagogía y administración educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el autor indica que “Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores” (Lemus Ramírez, 2009, pág. 106). El mundo se encuentra en un constante cambio y evolución de procesos y formas de hacer las actividades cotidianas, solamente aquellas empresas que consigan gestionar de manera adecuada a su recurso humano podrán sobresalir y diferenciarse de sus competidores, lo cual contribuirá al alcance de sus objetivos institucionales.

Como se mencionó con anterioridad, en relación con el tema objeto de estudio, se consultó trabajos de investigación científica entre los cuales se puede mencionar tesis de licenciatura, maestría y doctorado que pertenecen a las Facultades de Psicología, Humanidades y ciencias económicas.

En el primer trabajo de investigación abordado, para Aguilar Zúñiga (2010), en su tesis titulada “Evaluación del clima organizacional y los factores que inciden en la motivación del colaborador de la división administrativa financiera de la empresa de generación de energía eléctrica del instituto nacional de electrificación INDE”, previo a optar al título de

licenciada en psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la autora indica que se establece que en cualquier institución o empresa es vital que exista una comunicación asertiva y que exista una buena relación laboral entre los colaboradores. La carencia de promoción y oportunidades de superación dentro de las empresas e instituciones ocasiona descontento y desmotivación de los colaboradores”. El objetivo es describir la importancia de la comunicación asertiva entre los colaboradores de la organización y cómo ellos manifiestan sus ideas y oportunidades de mejora a sus jefes inmediatos, pero sin interpretar tales comentarios en actos de rebeldía o desafíos para los líderes de la organización solo por el hecho de escuchar la palabra asertividad.

En la tesis de maestría que lleva como título “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013” el objetivo general es “Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013”. (Pérez Tenazoa & Rivera Cardozo, 2015, p. 35). Los autores dan relevancia a encontrar la relación del clima laboral con la satisfacción de los empleados.

Por otro lado, el clima organizacional tiene relación con la motivación de las personas, cuando los colaboradores de la empresa se encuentran motivados con lo que realizan el clima laboral se mantiene alto y la forma en la cual se manifiesta en los colaboradores es a través de relaciones de satisfacción, ánimo para realizar las tareas, interés y colaboración. Mientras que cuando no se trabaja en el clima organizacional se manifiesta con estados de depresión, desinterés, apatía e insatisfacción (Chiavenato, 2012, p.49). El objetivo de describir las ventajas y desventajas de estudiar el clima laboral se basa en analizar los comportamientos de las personas en los puestos de trabajo y cómo afecta o beneficia a la organización propiciar ambientes que contribuyan a la operatividad de las funciones de los colaboradores.

La falta de estimulantes externos, reconocimientos y de motivación crea descontentos entre los colaboradores, lo cual son factores que incide en el rendimiento de los



empleados (Pineda, 2004). En esta afirmación, se evidenció la importancia de medir el clima laboral dentro de las organizaciones, identificar las áreas de oportunidad y crear planes de acción que contribuyan a mejorar el clima de la organización. Para Pastor Guillén (2018), en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles”, para optar al grado de Licenciado, en la Universidad de San Ignacio Loyola. Argumenta que el mal clima organizacional afecta el desempeño laboral en la empresa, recomendando aplicar un estilo de liderazgo democrático, un sistema de comunicación multidireccional, formar equipos de trabajo complementarios para una retroalimentación entre trabajadores. El objetivo del estudio fue crear un mecanismo de evaluación que midiera el grado en el cual los colaboradores de la empresa están comprometidos e identificados con la misma.

En la tesis titulada “Estudio del clima laboral en la facultad de humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, para optar al grado de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa, en la Universidad de San Carlos de Guatemala. el autor logra concluir en la importancia de las percepciones de los empleados, según lo indica en las conclusiones de su trabajo: “El análisis de la Situación actual de la Facultad permite identificar con claridad, cuáles son las áreas en las que se debe hacer énfasis, para dar solución a los problemas y lograr que el personal tenga una mejor percepción de su ambiente de trabajo”. (Lemus Ramírez, 2009. p.117)

El clima laboral es de suma importancia en toda la institución, cuando existe un clima adecuado, el nivel de productividad, empoderamiento a los colaboradores, la motivación y varios aspectos más se encuentran en el nivel apropiado, hacen que las organizaciones logren el desempeño que desean. En la tesis doctoral que lleva por título “Gestión de la innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores” concluye que “Si las empresas establecen programas de empoderamiento a sus trabajadores, estos lograrán que sus empleados sean proactivos, tomen sus propias decisiones y puedan imaginar e implementar nuevos procesos por lo que se generarían las condiciones necesarias para establecer un clima de innovación en las empresas”. (Montoya Ramírez, 2015, p. 113).

## 2. MARCO TEÓRICO

Con el propósito de brindar un sustento académico que soporte el presente estudio, se presenta a continuación la estructura conceptual de temas y subtemas que proporcionan validez al tema de estudio. La utilización de fuentes secundarias se conforma de textos, informes y tesis de graduación del grado académico de licenciatura, maestría y doctorado.

### 2.1 El trabajo

“El origen etimológico de la palabra trabajo es incierto, diversos autores señalan que proviene del latín trabs, trabis, que significa traba, pues según se ha considerado por algunos, el trabajo representa un obstáculo o reto para los individuos pues siempre lleva implícito un esfuerzo determinado. Otros autores ubican la raíz en la palabra laborare o labrare que quiere decir labrar, término relativo a la labranza de la tierra. Otros más señalan que la palabra trabajo, proviene del griego thilbo, que es un concepto que denota una acción de apretar, oprimir o afligir”. (Instituto de investigación Jurídicas de la UNAM, 1994)

“El trabajo es considerado como “uno de los factores productivos básicos, junto con la tierra y el capital, que se combina con ellos para la producción de bienes y servicios. El trabajo, por su propia naturaleza, se negocia en un mercado con características propias, el mercado de trabajo”. (Sabino, 2005)

“Se denomina trabajo a toda aquella actividad ya sea de origen manual o intelectual que se realiza a cambio de una compensación económica por las labores concretadas. A lo largo de la historia, el trabajo ha ido mutando de manera significativa en relación con la dependencia trabajador/capitalista, y en cierto modo, quienes realizan actividad laboral han ido conquistando a lo largo, sobre todo, del siglo XX, diferentes derechos que les corresponden por su condición de asalariados”. (Trillini, 2013).

### 2.2 Trabajador

“Trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo”. (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 1961).

“Los trabajadores económicamente dependientes (...) son aquellos que realizan una actividad económica o profesional a título lucrativo y de forma habitual, personal, directa y predominante para una persona física o jurídica, denominada cliente del que depende económicamente por percibir de éste al menos el 75 por 100% de sus ingresos por rendimientos de trabajo y de actividades económicas o profesionales”. (Hernández Martínez, 2010, p. 168).

“El concepto de trabajador es aquel que se aplica a todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada. En muchos casos también puede ser usado en sentido general para designar a una persona que está realizando un trabajo específico independientemente de si está oficialmente empleado o no. La condición de trabajador es una de las más importantes para el ser humano como individuo ya que a partir del trabajo y del desempeño de una actividad definida es que puede no sólo subsistir si no también poseer identidad, sentirse útil y desarrollar habilidades particulares”. (Bembibre, 2010).

Como se analizó en las definiciones anteriores podemos concluir que la personas necesitan desempeñar actividades de trabajo para poder satisfacer sus necesidades y sentirse parte de un grupo en donde puedan relacionarse y desempeñarse individualmente.

### **2.3 Empresa**

“Unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”. (Robbins, 2013, p. 5).

“El organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela” (Thompson, 2006).

"Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados". (García del Junco, 2001, p. 3)

Las organizaciones se constituyen con fines específicos y por ello necesitan personas que las puedan dirigir. Esto permite que las empresas puedan transformar los recursos naturales y que se pongan a disposición de sus clientes.

"La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio" (Thompson, 2006)

## **2.4 Clima**

Diversos autores han dedicado su vida al estudio del Clima Laboral, la importancia que tiene en las organizaciones, la función en el trabajo, la manera en la que se gesta con las personas y la forma en la que impacta la búsqueda de los objetivos en las organizaciones. El clima laboral ha sido un concepto que se ha investigado desde tiempos antiguos, pero al transcurrir del tiempo ha adquirido una gran importancia, lo que evidencia que este tema ha dejado de ser periférico para convertirse en un tema de importancia para su análisis de estudio.

Con la intención de entender el significado del Clima Laboral y poder establecer una definición que reúna los principales elementos que constituyen el tema, en los siguientes párrafos se detallará las definiciones de los principales gurús del Clima Laboral.

- "El clima organizacional se fundamenta en las percepciones individuales, frecuentemente se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos característicos de la vida en la organización, se refieren a las situaciones actuales dentro de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral" (Domínguez 2013, p. 62).
- "El ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones de individuos-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las



experiencias individual y grupal, debido a lo que le pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo”. (Pérez de Maldonado, 2006).

- “El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”. (Navarro 2006, p.25).
- “En síntesis, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. al ser una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones, sino un concepto de intervención que permite la mejora de los resultados organizacionales”. (Domínguez, 2010).

Luego de analizar las definiciones citadas, se puede considerar entonces que el clima en las organizaciones se convierte en un conjunto de percepciones generales que los individuos tienen acerca de su lugar de trabajo. Se caracteriza principalmente por la interacción personal con todos los miembros de la empresa.

El clima laboral no es algo tangible, pero es algo que está intrínseco en las organizaciones. Las instituciones son únicas, cada una tiene su propia cultura y métodos que las distinguen de las demás. El clima puede influir positiva y negativamente en los empleados, su funcionamiento y la satisfacción en el trabajo. Así como también puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las actuaciones de los demás, los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y complejos que se generan en un clima laboral.

### **2.4.1 Importancia del clima laboral**

Para poder entender la importancia del clima laboral en una institución se debe retomar el funcionamiento de dicho proceso, de allí que se citará el siguiente ejemplo: el gusto se genera cuando el empleado se siente identificado con su empresa, mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y líderes, recibe un salario adecuado a lo que realiza y se le reconoce el trabajo que realiza, generando que la persona se sienta satisfecha y que su participación dentro de la organización sea afectiva; no existan conflictos ni barreras en comunicación produciendo tranquilidad y buen clima en la organización.

Es de suma importancia entender la función que cada elemento tiene en el impacto de las acciones de la empresa. “El clima organizacional es considerado la atmósfera psicológica de todos los departamentos y secciones de la organización, la importancia de éste radica en que puede favorecer o no a los empleados para que sientan satisfacción al realizar sus actividades, y por ende logren un mejor desempeño en sus áreas de trabajo, ya que este clima actúa directamente sobre las actividades y los estados de ánimo de las personas”. (Waribo, 2015).

La importancia del clima organizacional radica en la influencia que ejerce en la relación y desempeño de las personas. Esta relación se genera en las percepciones que se gestan en la realidad y condicionan la motivación y el impacto en sus actividades cotidianas.

En ese sentido, puede explicarse que el colaborador de una organización sin darse cuenta, puede percibir si el clima es bueno o es malo. Así también, si existe una crítica entre los colaboradores de la organización pueda ser que se esté beneficiando o empeorando el clima organizacional. Es por ello por lo que se vuelve relevante para las organizaciones estudiar el clima y con ello que se pueda medir el nivel de satisfacción y motivación de los empleados con el fin de evitar conflictos y mejora el rendimiento de los colaboradores.

De acuerdo con lo antes descrito, se puede decir que el clima laboral genera un mayor compromiso de los empleados, por el contrario, si el clima laboral no es adecuado para la organización no existirá tal compromiso. Una empresa con un buen clima organizacional tiene alta posibilidad de obtener un nivel significativo de identificación de los colaboradores, mientras que una empresa que no cuenta con un buen clima laboral no podrá esperar un alto grado de identificación de sus colaboradores.

#### **2.4.2 Elementos del clima**

“El clima organizacional está compuesto por diferentes elementos, los cuales son fundamentales para el buen desempeño de las empresas, pueden ser factores de diferenciación entre ellas y generar ventajas competitivas importantes”. (Correa Bravo, 2015).

Tabla 3, Elementos del clima organizacional

Ambiente donde se desempeña el trabajo diariamente	Los trabajadores y el recurso humano se deben sentir sumamente cómodos en el área donde se desempeñan, ya que al no estarlo pueden dejar su productividad y sentirse desmotivados a seguir en la organización.
Trato de que se tiene entre superiores y subordinados	Debe existir un buen trato entre el jefe y sus trabajadores. Esta relación siempre debe estar basada en el respeto, para así trabajar de una mejor manera y ser mucho más eficientes en el desempeño de sus funciones.
Relación entre el personal de la empresa	Si en el lugar donde desarrollan sus actividades, tareas o funciones, es decir, en el lugar de trabajo no se tiene una buena relación con las personas con las cuales se trabaja, no se podrá ser eficiente. Los trabajadores deben sentirse motivados a cumplir con sus tareas y funciones día a día. Si existe buenas relaciones interpersonales, se trabajará como un equipo y los esfuerzos reflejarán buenos resultados para la empresa.
Relación entre proveedores y clientes	Independientemente de la empresa con la que se trabaja, es muy importante tener una buena relación con los proveedores y con los clientes, con el fin de poder ejercer el trabajo de una mejor manera, más eficaz y sin errores.

Tabla 3: Fuente: adaptado de "Clima Organizacional", p.7, por Correa Bravo, 2015.  
<https://es.scribd.com/document/268321062/clima-organizacional>

### 2.4.3 Tipos de clima

Todas las instituciones cuyos empleados se relacionan entre sí, gestan un clima laboral intrínseco. El cual, para entender de forma asertiva se van a describir los tipos de clima laboral existentes en las organizaciones.

#### **2.4.3.1 Clima tipo autoritario – explotador**

“La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de ordenes e instrucciones específicas”. (Correa Bravo, 2015).

#### **2.4.3.2 Clima tipo autoritario – paternalista**

“Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado”. (Correa Bravo, 2015).

#### **2.4.3.3 Clima tipo participativo – consultivo**

“Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima”. (Correa Bravo, 2015).

#### **2.4.3.4 Clima tipo participativo – en grupo**

“Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la

implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados”. (Correa Bravo, 2015).

#### **2.4.4 Medición del clima laboral**

“En la actualidad existen varias aportaciones insistentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones de clima organizacional que permiten definir las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones, existen cuatro factores determinantes”. (Werther, 1995, p. 550)

“En cuanto a la medición, se refiere que el clima laboral es posible de ser medido mediante baterías, las cuales tengan como premisa reconocer las características conductuales de los colaboradores al interior de una organización, a partir de como observan el clima organizacional y como éstas determinan sus ganas de seguir aportando en la organización”. (Salazar Vargas, 2017, p. 378).

##### **2.4.4.1 Dimensiones del clima laboral**

Para el presente estudio se consideraron varios autores que proponen diversas dimensiones para medir el clima laboral. Por lo tanto, se tomó como base el libro denominado “Gestión Estratégica del Clima Laboral”, escrito por María de Jesús Bordas Martínez.

“Numerosos autores han propuesto distintas dimensiones para analizar o diagnosticar el clima laboral. Por nuestra parte, hemos realizado una revisión de los principales autores y las dimensiones de clima que proponen, con el objetivo de encontrar aquellas que son más empleadas y sobre las que existe un mayor consenso”. (Bordas Martínez, 2016, p. 23).

Para realizar la estructura de las dimensiones, el autor se apoyó en autores como Litwing y Stringer (1968). Campbell et al. (1970), Pritchard y Karasick (1973), Moos et al. (1976) y Koys y DeCottis (1991). (Bordas Martínez, 2016).



En el diagnóstico del clima laboral se plantean ocho dimensiones principales compartidas por los principales autores para diagnosticar el clima laboral. En la literatura existente sobre este tema se determinó un conjunto de dimensiones relativamente sólidas tras aplicar distintos tipos de análisis estadísticos (fundamentalmente, análisis factorial) en los estudios realizados. (Bordas Martínez, 2016).

- Autonomía: la medida en que los miembros de la organización descubren que pueden tomar decisiones y resolver problemas sin consultar a sus superiores paso a paso y, en general, la medida en que se alienta a los empleados a empoderar y asumir la responsabilidad por su propia iniciativa. (Bordas Martínez, 2016).
- Cooperación y apoyo: El grado en que los miembros perciben que existe un buen ambiente de camaradería, compañerismo y apoyo en la organización para su crecimiento en la organización. (Bordas Martínez, 2016).
- Reconocimiento: la medida en que los miembros de la organización perciben que reciben el reconocimiento que merecen por su trabajo y contribución a la organización. (Bordas Martínez, 2016).
- Organización y estructura: El grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, claros y eficientes, sin restricciones organizativas o procedimientos burocráticos indebidos. (Bordas Martínez, 2016).
- Innovación: El grado en que los miembros perciben que existe una capacidad receptiva para expresar e implementar nuevas ideas, métodos y procedimientos y, en general, para la creatividad y el cambio, para aceptar los riesgos involucrados. (Bordas Martínez, 2016).
- Transparencia y equidad: el grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas de la organización son claras, justas y no arbitrarias, especialmente con respecto a las revisiones de desempeño y las oportunidades de promoción. (Bordas Martínez, 2016).
- Motivación: el grado en que los integrantes perciben que la organización se enfoca y promueve el buen desempeño y la producción excepcional, generando compromiso y compromiso con la actividad realizada. (Bordas Martínez, 2016).

- Liderazgo: cómo los miembros de la organización perciben la gestión y el liderazgo, su comportamiento y estilo en relación con el resto de los empleados. (Bordas Martínez, 2016).

#### 2.4.4.2 Diagnóstico de Clima

Es utilizado para dar una escala de medición cuantitativa y describe en qué momento el clima es bueno, regular o malo. “Un diagnóstico de Clima Organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.” (Williams Rodríguez, 2013, p. 10). A continuación, se presenta el método para hacer un diagnóstico del clima laboral.

Tabla 4, Diagnóstico del clima laboral

Diagnóstico del Clima Laboral
Clima bueno (De 90% a 100%) = Se requieren leves modificaciones
Clima regular (De 80% a 89%) = Se requieren algunas modificaciones
Clima malo o inferior (De 60% a 79%) = Urge mejora
Nivel aceptable (De 90% a 100%)
Nivel no aceptable (Inferior a 90%)

Tabla 4: Fuente: Adaptado de “Método Para Evaluar El Clima Organizacional Del Área Docente De Un Centro De Bachillerato Tecnológico De Cd. Obregón, Sonora”, p. 39-45, Cota Luevano, 2017, Ciencias Administrativas, México.

#### 2.4.4.3 Escalas de Likert

“Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado.<sup>20</sup> Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se

le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones”. (Hernández Sampieri, 2014, p. 238).

Aplicar las escalas de Likert, constituye una serie de preguntas directas y respuestas cerradas el cual facilita a cualquier persona que pueda contestar de manera objetiva de acuerdo con las percepciones del tema planteado.

“La escala tipo Likert es un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o juicio) que se presenta al sujeto, representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular. Son cinco el número de opciones de respuesta más usado, donde a cada categoría se la asigna un valor numérico que llevará al sujeto a una puntuación total producto de las puntuaciones de todos los ítems. Dicha puntuación final indica la posición del sujeto dentro de la escala”. (Maldonado Luna, 2007)

Las escalas de Likert proponen recabar datos con facilidad mediante una encuesta estructurada, se establecen parámetros numéricos a cada respuesta y se eligen la cantidad de opciones de acuerdo con la metodología establecida.

“Se compone por una serie de ítems o perfiles a modo de afirmación, ante los cuales se solicita el juicio del sujeto. Los perfiles o ítems representan la propiedad que el investigador está interesado en medir. Las respuestas son solicitadas en grado de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la afirmación en particular. A cada categoría de respuestas se le asigna un valor numérico que llevará al sujeto a una puntuación total. La puntuación final indica la posición del sujeto en la escala, lo ordena acorde con el grado con el cual presenta la actitud o la variable a medir”. (Bedoya Laguna, 2017, p. 30).

Tabla 5, Opciones o puntos en las escalas de Likert

**Alternativa 1**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------------------------	---------------	-------------------

**Alternativa 2**

Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	---------------	---------	---------------	--------------------------

**Alternativa 3**

Siempre	La mayoría de veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces no	Nunca
---------	------------------------	------------------------------------	------------------------	-------

**Alternativa 4**

Completamente verdadero	Verdadero	Ni falso, ni verdadero	Falso	Completamente falso
-------------------------	-----------	------------------------	-------	---------------------

Tabla 4. Opciones o puntos en las escalas de Likert. Fuente: "Metodología de la Investigación", pp. 238-239, por Hernández Sampieri, 2014, McGraw-Hill.

**2.4.4.4 Construir escalas de Likert**

"En términos generales, una escala de Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a una muestra piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada ítem o frase. Estas puntuaciones se correlacionan con las del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones), y las frases o reactivos, cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala". (Hernández Sampieri, 2014, pp. 244-245).

"Para diseñar cualquier instrumento de medición es necesario saber qué datos hay que recabar. Es decir, se debe indicar con precisión la actitud o variable a medir. Cabe

mencionar que cualquier investigación es necesario tener claro cuál es el problema que se tiene". (Maldonado Luna, 2007).

"La escala de Likert está destinada a medir actitudes; predisposiciones individuales a actuar de cierta manera en contextos sociales específicos o bien a actuar a favor o en contra de personas, organizaciones, objetos, etc.". (García Sánchez, Aguilera Terrats, & Castillo Rosas, 2011, p. 4)

#### **2.4.4.5 Pasos para la construcción de las escalas de Likert**

De acuerdo con (García Sánchez, Aguilera Terrats, & Castillo Rosas, 2011), los pasos que se siguen para la construcción de una escala de Likert, son:

- a.) La actitud o variable que se va a medir debe de ser descrita: partiendo de que se tiene el conocimiento de las variables que intervendrán en el estudio, habrá que establecer su tipo y definir para cada una de ellas los valores, escalas de medida y categorías que pueden considerarse. Es relevante dar un nombre a cada variable, así también hacer una explicación del atributo que representa cada una de ellas. (García Sánchez, Aguilera Terrats, & Castillo Rosas, 2011).
- b.) Desarrollar un conjunto de elementos relacionados con la actitud a medir. Este paso también se denomina "variable activa". El segundo paso en la construcción de la escala Likert consiste en operar sobre cada variable, es decir en mostrar cómo se medirá. Este formulario indica los criterios objetivos a tener en cuenta a la hora de asignar pesos o cantidades. En el caso de esta escala, las respuestas de una persona a una serie de proposiciones, preguntas, etc. se considera una pista. Los indicadores son las respuestas dadas, mientras que las opciones utilizadas para obtener esas respuestas forman las categorías de la escala. El conjunto de indicadores de un concepto se denomina universo de indicadores. La capacidad de respuesta se presenta como alternativas. (García Sánchez, Aguilera Terrats, & Castillo Rosas, 2011).

- c.) La gestión de inscripciones de una muestra de sujetos actuará como jueces, para que puedan asignar votos, según sus connotaciones positivas o negativas. Un ítem es una oración o cláusula que expresa una opinión positiva o negativa sobre un fenómeno que queremos conocer. (García Sánchez, Aguilera Terrats, & Castillo Rosas, 2011).
- d.) Puntaje total atribuido a los sujetos según el tipo de respuesta en cada ítem (total algebraico): Número que varía según la naturaleza de la variable a medir y está determinado por el nivel de detalle deseado por el investigador. Alcanzar. Al respecto, tenga en cuenta que los ítems elegidos pretenden ser una muestra del universo de índices de esta variable. (García Sánchez, Aguilera Terrats, & Castillo Rosas, 2011).
- e.) Aplicar una escala provisional a una muestra adecuada. Cálculo de la puntuación escalar individual: Los enunciados utilizados como elementos de una escala o un índice se presentarán con respuestas alternativas, una de las cuales debe aparecer al encuestado como un indicador de la fuerza de la actitud medida. El procedimiento que mejor cumple con los supuestos teóricos de esta escala compuesta es la desviación sigma, sin embargo, en la práctica es más común asignar un peso arbitrario, donde se pueden utilizar los números 1, 2, 3, 4, 5, o bien 2, 1, 0, -1, -2, para cada una de las categorías de muy de acuerdo (5) de acuerdo (4), etc. (García Sánchez, Aguilera Terrats, & Castillo Rosas, 2011).
- f.) El análisis de entrada se utiliza para eliminar entradas inapropiadas: cuando las personas han respondido todos los ítems, se calcula una puntuación escalar individual, agregando a cada persona la puntuación para cada tipo de respuesta dado, en función de su nivel de desempeño. Acuerdo específico con la propuesta. (García Sánchez, Aguilera Terrats, & Castillo Rosas, 2011).
- g.) Construir una escala final, a partir de ítems seleccionados: Una vez obtenida la suma de los valores escalares individuales, se realizará un análisis de los ítems

utilizados para establecer su poder discriminatorio, es decir, la capacidad para distinguir personas, por términos de actitudes. Medido. Los tres procedimientos más utilizados son: a) Método de la correlación ítem-escala. b) Método de la diferencia absoluta entre los cuartiles extremos. c) Método de Edwards. (García Sánchez, Aguilera Terrats, & Castillo Rosas, 2011).

- h.) Clasificación jerárquica de la escala: La escala final está formada por todos los elementos seleccionados según su mayor poder discriminatorio. Si la escala determinista consta de 10 ítems con puntuaciones de 1 a 5, los valores teóricos máximo y mínimo son respectivamente 50 y 10. Los valores reales de la escala se pueden utilizar directamente o se pueden agrupar en categorías, que pueden a veces ser más apropiado. La clasificación de la escala suele ser arbitraria tanto en términos del número de categorías como de la limitación del número de cada una. (García Sánchez, Aguilera Terrats, & Castillo Rosas, 2011).
- i.) Cálculo de confiabilidad y validez de la escala: Todas las escalas deben seguir procedimientos que indiquen su nivel de confiabilidad y validez. La fiabilidad de una escala se refiere a su capacidad para dar iguales resultados cuando se aplica, en las mismas condiciones, dos o más veces, al mismo grupo de sujetos. Fiabilidad significa estabilidad y previsibilidad. (García Sánchez, Aguilera Terrats, & Castillo Rosas, 2011).

## **2.5 Definición de términos básicos**

A continuación, se presentan la definición de términos que conlleva el estudio del clima laboral en las organizaciones.

### **2.5.1 Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un sentimiento intrínseco en las personas, de tal forma que lo demuestra con las acciones y compromiso que tiene en cada una de sus tareas, la eficiencia y las ganas por sobresalir se manifiesta en su diario vivir.



Para Robbins (2013), la satisfacción laboral es un “sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de características de este” (p.75). Un empleado con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos con relación a su puesto de trabajo, por el contrario, alguien que se encuentra insatisfecho tiene sentimientos negativos.

Se puede definir la satisfacción laboral como las actitudes del trabajador frente a su propio trabajo, la actitud se basa en las creencias y valores que el empleado desarrolla de su propia labor, las actitudes son determinadas conjuntamente por características actuales del puesto como las percepciones que tiene el individuo de lo que “deberían ser” (Management Science, 2006).

“La satisfacción laboral es tan esperada por los colaboradores, es algo que destaca a la vista de cualquier empresario, pues es una cualidad vital en la interacción con la productividad, no obstante, descuidando este tema, se obtiene un efecto a esta desatención laborando bajo el lema “Hacen que me pagan y yo hago como que trabajo” iniciando así un círculo vicioso de insatisfacción y baja productividad, teniendo a un equipo desmotivado, mal remunerado, improductivo y por lo tanto insatisfecho”. (Ortíz Serrano & Cruz García, 2008)

### **2.5.2 Motivación**

Para la fuerza de ventas es de vital importancia contar con motivadores que incentiven realizar la buena gestión individual y en equipo. “La motivación es cualquier sentimiento o acción que afecta la conducta de las personas al buscar cierto resultado, generalmente para alcanzar los objetivos y metas de una organización se requiere de motivación para cumplirlos, de modo que se debe conocer como buscar la automotivación y como motivar a otros. Para ser exitoso en todas las tareas, se vuelve necesario lograr que la personas hagan más de lo mínimo esperado”. (Lussier, 2016, pág. 79)

### **2.5.3 Liderazgo**

A continuación, se presentan diversos conceptos de liderazgo con el objetivo de analizar la influencia sobre el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. Robbins (2013) afirma. “El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (p. 368). Las empresas necesitan personas en los puestos de liderazgo que fortalezcan la visión del futuro y que inspiren a sus colaboradores a lograr los objetivos.

Para Davis y Newstrom (2003). “El liderazgo en un proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos” (p. 249). Por lo tanto, el liderazgo influye en las emociones de las personas para que estos desempeñen sus funciones con armonía y entusiasmo.

Para Payeras (2004). “Lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y los equipos”. (p. 16). Como se puede analizar en las definiciones anteriores, el liderazgo comprende una serie de comportamientos que una persona desarrolla para influir en otras. Por lo anterior, se concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

“La dirección de un líder que sepa guiar al equipo de trabajo por el sendero que conduce a la consecución de los objetivos empresariales resulta indispensable y necesario para cualquier organización. El contexto actual que envuelve a las organizaciones requiere gerentes con visión y capacidades de motivar, dirigir y desarrollar el talento humano con el que cuenta la empresa”. (Díaz Muñoz, 2018, p. 228).

### **2.5.4 Autonomía**

“La autonomía laboral se define como la capacidad que tienen los empleados para controlar aspectos de su situación laboral. Al momento en el que las personas tienen la libertad de involucrarse en su trabajo, controlando los tiempo y actividades a realizar,

generan una mayor responsabilidad y pertenencia hacia la empresa, produciendo acciones creativas e innovadoras que benefician el crecimiento del individuo y la compañía". (IEU UNIVERSIDAD, 2018).

La autonomía es la capacidad de los empleados para controlar su situación laboral. Dependiendo de su empresa e industria, la autonomía de los empleados puede involucrar elecciones de proyectos, roles o elecciones de clientes. Tradicionalmente, solo los empleados con mandos estratégicos o tácticos han tenido mucha autonomía, lo que puede hacer que los empleados operativos se sientan marginados. Cuando desee aumentar el compromiso, la moral y la motivación de los empleados, otorgar a los empleados más poder para tomar decisiones sobre su vida laboral puede ser una táctica útil. (Smith, 2021)

### **2.5.5 Cooperación**

La cooperación es actuar con, por o para otros, por el bien común de las partes o en su totalidad si se trata de un grupo: los colaboradores coordinan de una forma u otra, regulan su comportamiento, colaboran o comparten el trabajo, se ayudan, comparten o intercambian lo que producen y todos ganan si la cooperación se hace bien. Los frutos del trabajo cooperativo son compartidos (bienes comunes de un grupo, como una tribu, empresas) o intercambiados entre diferentes unidades como productores y consumidores (negociados en mercados). Por ejemplo, las hormigas en una colonia construyen y comparten un nido; los cazadores matan juntos una presa y la distribuyen; En el mercado, compradores y vendedores intercambian los bienes y servicios que producen. (Capella, 2016)

cooperación entre miembros que permita desarrollar y fortalecer las actividades realizadas para alcanzar los objetivos; Cabe señalar que el trabajo en equipo debe existir aspectos como la tolerancia y el respeto al elemento de colaboración y cooperación para que aparezca en cada miembro. (Giraldo Gantiva, Monroy, & Santamaria, 2019).

### **2.5.6 Innovación**

Son las personas que trabajan en la organización las que mejor conocen la empresa, sus clientes y sus procesos. Aprovechar el conocimiento y el potencial de estas personas es una fuente de innovación increíblemente poderosa. (Grañó, 2019).

Si quienes participan en un proceso de cambio no están convencidos de la necesidad o conveniencia del cambio, es muy probable que esto no suceda. Por el contrario, si esa dinámica existe, si se requiere cambiar algo, entonces comienza el camino hacia esa meta. En ese momento se despierta el interés por el cambio, más comprensión, por aprender y por crecer de las personas. (Grañó, 2019).

“La innovación implica riesgos, por ende, no está concebida para todas las empresas en su totalidad, pero aquellas que consiguen aplicarla, no solo que logran alcanzar la competitividad y crecen económicamente, sino que dan a sus productos o servicios características únicas y diferentes difíciles de imitar por la competencia”. (Díaz Muñoz, 2018, p. 213).

### **2.5.7 Organización**

De acuerdo con (Robbins, 2013) la organización es “Unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”. (p.5).

Una organización empresarial completa proporciona formas de hacer el trabajo correctamente, reduciendo costos, evitando retrasos y duplicación de esfuerzos en la determinación de las responsabilidades individuales del trabajador. En cierto sentido, esto también contribuye a un mejor uso de los recursos e instalaciones disponibles. (García, 2018).

### **2.5.8 Reconocimiento**

“El Reconocimiento puede entenderse como la acción de distinguir a una persona o varias personas; éste se logra a partir del análisis de las características propias de la persona.

Cuando se reconoce, se concreta la individualización o la identificación. Asimismo, reconocimiento también puede ser la distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento”. (Cepeda Cepeda, Salguero Angarita, & Sánchez Gutiérrez, 2015).

Promover el reconocimiento laboral genera una gran satisfacción personal entre los trabajadores, que a su vez se traduce en felicidad en el trabajo y en la vida personal. Ésta es la clave para retener el talento en el negocio. El hecho de que el empleado se sienta reconocido por sus esfuerzos lo convertirá en un empleado leal y motivado para lograr el éxito de la empresa. De lo contrario, buscará otras opciones que considere más populares. (Spring Profesional, 2020).

### **2.5.9 Transparencia**

“Es la interacción de la cadena de mando con los equipos internos. Según como sea esta relación, cómo la sienta o perciban nuestros profesionales, influirá en sus principios de actuación, y su experiencia repercutirá en el comportamiento que tendrá el cliente al interactuar con ellos”. (Beltrán, y otros, 2015, p. 6).

La transparencia en el lugar de trabajo se refiere a cómo y por qué sucede algo. Por ejemplo, si la empresa A identifica a los trabajadores eficientes y los asciende de puesto sin revelar qué separa a los colaboradores eficientes de los ineficientes, esto se percibirá como una falta de transparencia. No hay ninguna indicación sobre cómo se seleccionan los empleados para la promoción. Si la Compañía B declara que todos los trabajadores con cualidades X, Y y Z serán considerados para una promoción, la promoción de la Compañía B es transparente. (Miksen, 2017).

### **2.5.10 El conflicto**

Para la (Bcional del Trabajo, 2013), “El conflicto se puede manifestar como una disputa. Sin embargo, Los empleados y los empleadores pueden trabajar juntos para resolver sus diferencias y llegar a un acuerdo mutuo sin que los desacuerdos se conviertan en conflictos formales. En el campo de las relaciones laborales en una economía de

mercado, se acepta y reconoce que los empleados y la dirección poseen distintos intereses y que cierto conflicto es inevitable y deberá ser, por tanto, gestionado”. (p. 17).

El objetivo de un sistema eficaz de gestión de conflictos es en primer lugar prevenir y en segundo lugar la resolución pacífica y disciplinada de cualquier conflicto que surja independientemente de las acciones preventivas tomadas, principalmente a través de acciones de las mismas partes. (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

“Con la gestión de conflictos, un equipo, grupo y organización funcionan más eficazmente y logran objetivos. Sin ella, el rendimiento del grupo se ve afectado. El manejo de conflictos es menos acerca de identificar un problema que de establecer un proceso en curso con líderes dedicados a crear canales de comunicación abiertos, desarrollar relaciones de trabajo productivas, fomentar la participación, mejorar los procesos y procedimientos organizacionales y ayudar a los individuos a lograr resultados”. (Matías, 2021).

### **3. Metodología**

En este apartado se explicará de manera detallada la forma en que se resolvió el problema de estudio, el cual se relaciona con la definición de clima laboral para una entidad financiera ubicada en el Municipio de Escuintla del Departamento de Escuintla.

Se detalla información relacionada con el problema de estudio, el cual comprende definición y delimitación del problema, objetivo general y específico, diseño utilizado, unidad de análisis, período histórico, ámbito geográfico de la investigación, universo y definición de la muestra.

#### **3.1 Problema de la investigación**

La unidad objeto de estudio, aplica de manera técnica la evaluación del clima laboral para los veinticuatro colaboradores que pertenecen a la organización, sin embargo, sus esfuerzos no han concluido en los resultados esperados en el total de las personas que la constituyen.

De acuerdo con (Sánchez Pajares & Alcaide Hernández, 2003): “El entorno en el que se mueve la industria está obligando a las entidades a buscar nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar sus ratios de rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia. Muchas de estas entidades han buscado la solución no tanto en el crecimiento externo a través de la captación de nuevos clientes o como en el crecimiento interno, aumento de los ingresos por medio de la fidelización, la mejora de las ventas cruzadas y los procesos de referencia”. (p.34).

“Esta estrategia está directamente relacionada con la capacidad del personal de las entidades de crédito para prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en un alto nivel de asesoramiento, y en la habilidad para detectar las necesidades tanto presentes como futuras de sus clientes. Quiere esto decir que las personas cobran protagonismo en este entorno de competencia, ya que, los resultados, el incremento de los recursos --tanto dentro como fuera de balance--, la productividad, la rentabilidad y la satisfacción del cliente, tendrán mucho que ver con la formación, la retribución, la motivación, el clima

laboral, de los que a diario están en las trincheras de la red comercial, para así llegar de forma más eficaz y eficiente al cliente”. (Sánchez Pajares & Alcaide Hernández, 2003).

El presente estudio se aplicó dentro de la rama del clima laboral, a una empresa que se dedica a la comercialización de productos y servicios financieros,

### **3.1.1 Definición del problema**

La organización está compuesta por veinticuatro personas de los cuales diez de ellos son vendedores, once personas que laboran en el área administrativa y tres jefes de área. Todos trabajan por alcanzar las metas comerciales. Por lo que, cada uno se esfuerza por la venta de productos financieros a clientes nuevos y existentes mediante el portafolio de productos de la entidad financiera. En el área de trabajo se relacionan unos con otros de forma tradicional, sin darse cuenta de forma técnica las oportunidades que tienen para mejorar el desempeño individual y del equipo.

Por lo anterior, nos permite realizar la siguiente pregunta: ¿Cuál será la propuesta de medición del clima laboral para el personal de ventas de una agencia bancaria ubicada en el municipio de Escuintla, departamento de Escuintla?

### **3.1.2 Delimitación del problema**

Adicional a lo indicado con anterioridad, se detallan los diferentes ámbitos donde tendrá lugar el estudio:

- **Ámbito geográfico:** municipio de Escuintla, departamento de Escuintla.
- **Ámbito institucional:** entidad bancaria comercializadora de productos y servicios financieros
- **Ámbito Personal:** vendedores que conforman la agencia bancaria.
- **Ámbito temporal:** de junio de 2020 a octubre de 2021.

### **3.2 Objetivos**

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que se definieron para la elaboración del presente estudio.



### **3.2.1 Objetivo General**

Evaluar el clima organizacional del personal de ventas de una Agencia Bancaria ubicada en el Municipio de Escuintla, Departamento de Escuintla

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Medir el clima laboral del equipo de ventas de una agencia bancaria ubicada en el Municipio de Escuintla, Departamento de Escuintla, mediante la aplicación de un instrumento técnico.
- b) Elaborar un plan de gestión y desarrollo de clima organizacional para el equipo de ventas de una agencia bancaria ubicada en el Municipio de Escuintla, Departamento de Escuintla.

### **3.3 Métodos, Técnicas e instrumentos**

Son utilizados por los investigadores para poder desarrollar el trabajo planeado y la comprobación de los supuestos. En el estudio se aplicó la técnica denominada encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

#### **3.3.1 Técnicas de investigación**

Son de alta utilidad para el estudio derivado a que permitirán recolectar información precisa y confiable de manera ordenada, la cual es necesaria para sustentar y enriquecer al informe de investigación

##### **3.3.1.1 La encuesta**

“Las encuestas de opinión son consideradas por diversos autores como un diseño o método. Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.)”. (Hernández Sampieri, 2014, p. 159).

La técnica que se utilizó para alcanzar los objetivos del presente estudio para obtener información de primera mano y fidedigna se eligió la encuesta la cuál consta de ocho dimensiones propuestas por María de Jesús Bordas Martínez en su libro titulado Gestión Estratégica del Clima Laboral las cuales son: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad,

Motivación y liderazgo. Está compuesta por cincuenta y tres preguntas. Se construyó la encuesta en “Google Forms” que permitió que el acceso a su realización fuese de forma sencilla y dinámica para los encuestados. Dentro de las técnicas se implementó la escala de Likert, que se refiere a una serie de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios que el encuestado responde de acuerdo con su criterio personal.

### **3.3.1.2 Cuestionario**

“Regularmente cuestionarios, cédulas o formularios de entrevistas, escalas, con la redacción de las preguntas o ítems”. (Muñoz Rosales, 2002, p.99). El instrumento que se utilizó para el estudio del clima laboral de la fuerza de ventas de la entidad financiera fue el cuestionario, el cual fue respondido por diez miembros del equipo. El instrumento consta de ocho dimensiones.

### **3.3.1.3 Preguntas**

“Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta”. (Hernández Sampieri, 2014, p. 217).

### **3.3.1.4 Entrevista**

“Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro.” (Hernández Sampieri, 2014, p. 233).

Dentro del estudio se realizó una entrevista estructurada al Gerente Comercial de la entidad financiera, por medio de ella se definió la unidad objeto de estudio y realizar la medición del clima laboral.

### **3.3.1.5 Población**

“La población es el conjunto de individuos. Como individuo se entiende cualquier elemento que aporte información sobre el fenómeno que se estudia”. (Facultad de Ingeniería, 2011, p. 1). La población está integrada por diez vendedores de productos y servicios financieros. Es importante considerar que para este trabajo de estudio se contactó al cien por ciento del universo.

### **3.3.1.6 Muestra probabilística**

Se censó al universo de vendedores de la empresa, el cual está conformado por diez vendedores de productos y servicios financieros.

### **3.3.2. Resumen del procedimiento utilizado**

La entidad financiera tiene una cartera de clientes a los cuales desea enfocarse y aumentar su participación dentro de la colocación de productos financiero, como se mencionó anteriormente la institución financiera no está cumpliendo sus objetivos en cuanto al incremento de clientes nuevos. La agencia Escuintla está compuesta por el equipo de ventas está compuesto por diez personas.

Derivado a las circunstancias sanitarias y limitaciones de movilidad dispuestas por el gobierno de la República de Guatemala, las cuales son resultado de la pandemia COVID-19, la cual ha afectado a todos los países del mundo se utilizó una metodología no presencial, la cual se especificará en los siguientes párrafos.

La metodología utilizada para la entrevista a profundidad dirigida al gerente comercial se aplicó mediante una llamada telefónica y para los vendedores de la institución, una encuesta estructurada contenida por cincuenta y tres preguntas que contempló las dimensiones de cooperación y apoyo, innovación, liderazgo, motivación, organización y estructura, reconocimiento y transparencia y equidad, en esta medición se utilizó un formulario electrónico en “*Google Forms*”.

Los datos de cada uno de los vendedores que conforman el universo total de encuestados fueron proporcionados por el gerente comercial de la organización. Con la finalidad de

que se contactaran con fines académicos. El cuestionario se aplicó entre el veinticinco y treinta de junio del año dos mil veinte. Cada uno de los encuestados participó de manera voluntaria y manifestó interés en proporcionar información acerca de su percepción sobre la organización.

## **4. Discusión de Resultados**

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos luego de realizar el estudio de campo para identificar la situación actual de la unidad objeto de estudio y recolectar los elementos necesarios para formular la propuesta de medición del clima laboral para el personal de ventas de una Agencia Bancaria ubicada en el Municipio de Escuintla, Departamento de Escuintla. El estudio se soporta en un instrumento de recolección de datos mediante la encuesta, el cual el universo de vendedores procedió a responder la misma.

### **4.1 Análisis de los resultados**

A continuación, se presenta un análisis y discusión sobre los resultados obtenidos durante el proceso de ejecución del instrumento utilizado para conocer el clima laboral de los trabajadores que componen la fuerza de ventas en la entidad financiera. La importancia de analizar el clima laboral está basada en conocer las percepciones colectivas del entorno organizacional en el que desempeñan sus funciones un grupo de colaboradores, el denominador común de las percepciones de los miembros. Para analizar los resultados, se tomó como base la relación triangular de los antecedentes, el marco teórico y los resultados obtenidos, esto con la finalidad de discutir en un ambiente general que llevó el presente estudio.

### **4.2 Síntesis de la encuesta**

El presente estudio realizado en una entidad bancaria del sistema financiero guatemalteco entre el 01 al 15 de junio del año 2020o, reveló los datos que constan a continuación, los cuales fueron proporcionados por diez colaboradores del departamento de ventas de una nómina de veinticuatro, lo cual representa un 42%; se realizó una muestra por conveniencia tomando en cuenta el Municipio de Escuintla, departamento de Escuintla.

Todos los colaboradores que tuvieron a bien responder la encuesta, lo hicieron de una forma anónima, pues la encuesta no requirió datos de identificación, con la finalidad de evitar que se limiten a dar sus criterios por algún temor, los cuales se detallan a continuación

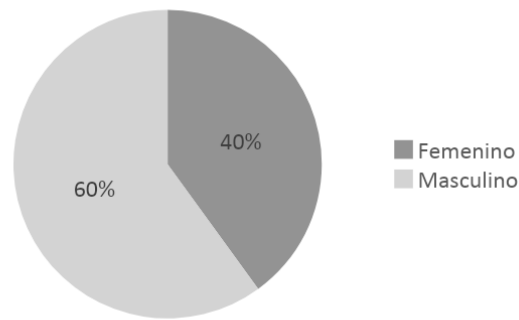
### 4.3 Información general

A continuación, se presenta la información general que se estructuró en el instrumento aplicado para la medición del clima organizacional aplicado a las diez personas que integran el departamento de ventas de la agencia bancaria en el municipio de Escuintla, departamento de Escuintla.

### 4.4 Datos demográficos

A continuación, se presenta los resultados por género,

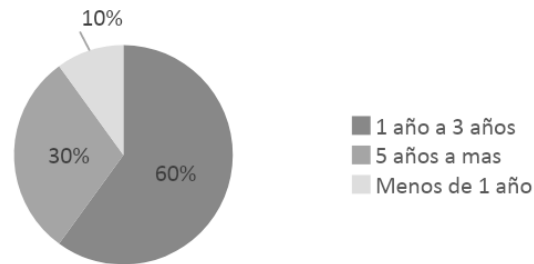
Gráfica 1, Género de los encuestados



Gráfica 1. Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

De acuerdo con los resultados obtenidos se determinó que, de las diez personas entrevistadas, el 40% corresponden al género femenino y el 60% corresponden al género masculino. Se observa que la participación del género femenino está tomando protagonismo en los puestos comerciales de la organización, esta diversidad permite que se puedan enriquecer los conocimientos y las estrategias de ventas sean más versátiles, lo cual es algo positivo para la entidad financiera.

Gráfica 2, Antigüedad laboral de los encuestados

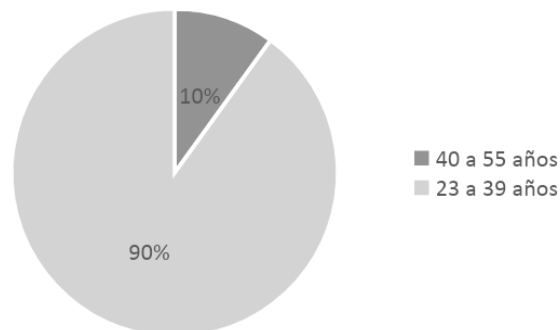


Gráfica 2, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

Se puede identificar que el 30% de los encuestados tienen de 5 años a más de antigüedad laboral, el 60% de los encuestados tiene una antigüedad laboral entre 1 a 3 años de antigüedad laboral y el 10% tiene menos de 1 año de antigüedad laboral.

A continuación, se presentan los rangos de edades de las personas encuestadas.

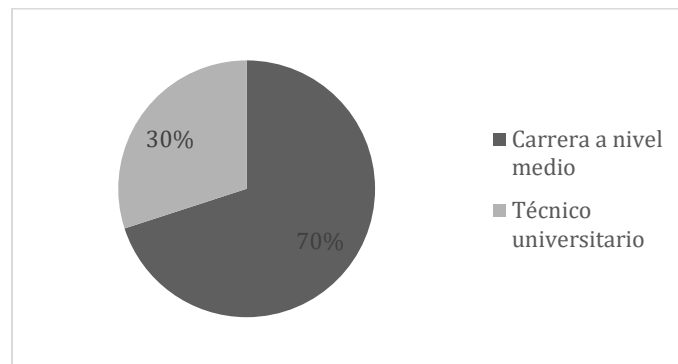
Gráfica 3, Edades de los encuestados



Gráfica 3, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

Tal como lo muestra la gráfica anterior, de las diez personas encuestadas, el 90% se encuentra en un rango de 23 a 39 años lo que hace que la agencia cuente con vendedores en edades acordes para desempeñar las funciones con responsabilidad.

Gráfica 4, Escolaridad de los encuestados



Gráfica 4, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

En cuanto al grado de escolaridad se puede determinar que de las diez personas encuestadas el 70% cuenta con carrera a nivel medio concluida mientras que el 30% de los encuestados cuentan con un técnico universitario.

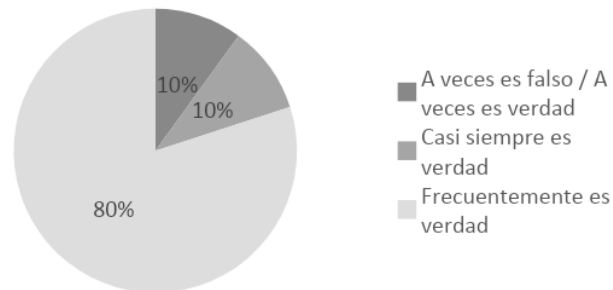
#### **4.5 Resultados por dimensión**

A continuación, se presentan los resultados de las principales interrogantes de cada una de las dimensiones objeto de estudio. Se utilizó la técnica de escalas de Likert las cuales contemplan cinco posibles respuestas las cuales fueron: casi siempre es falso, frecuentemente es falso, a veces es falso / a veces es verdad, frecuentemente es verdad y casi siempre es verdad.

1.1.1 En cuanto a la dimensión de Autonomía, se obtuvieron los siguientes resultados.



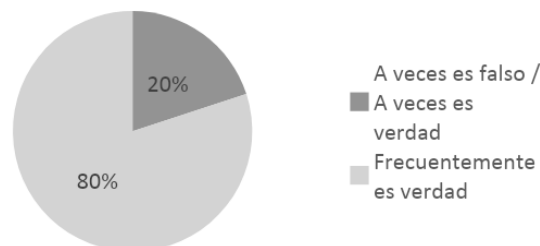
Gráfica 5, En mi equipo puedo expresar mi punto de vista



Gráfica 5, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

De acuerdo con esta gráfica se logró constatar que el 80% de los encuestados hace referencia a que pueden expresar su punto de vista al equipo de la agencia, en donde realizan sus funciones diarias.

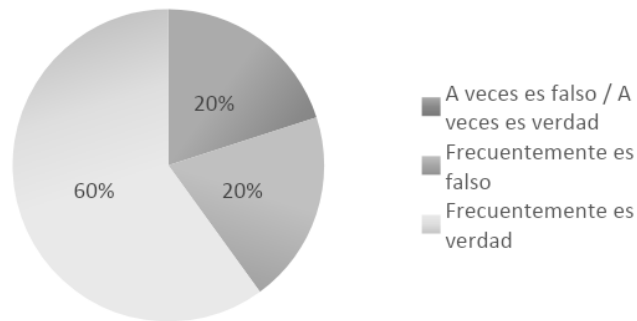
Gráfica 6, Mi jefe confía en que hago bien mi trabajo sin tener que supervisarme constantemente



Gráfica 6, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

En cuanto a esta interrogante, el 80% de los encuestados respondió positivamente en cuanto a que el jefe confía en el trabajo realizado y tan solo el 20% de personas respondió que a veces es falso / a veces es verdad.

Gráfica 7, Tengo la oportunidad de hacer llegar mis comentarios, quejas o sugerencias a los supervisores o coordinadores

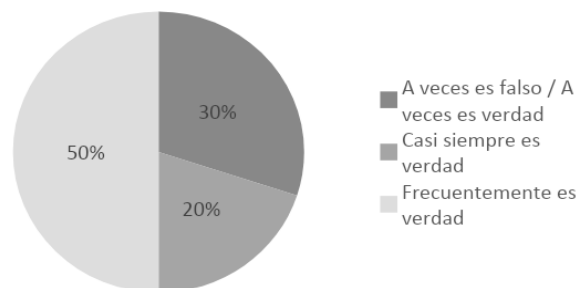


Gráfica 7, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

En cuanto a esta interrogante, 4 personas que representan el 60% respondió que frecuentemente es verdad que tienen la oportunidad de hacer llegar los comentarios, quejas o sugerencias a los supervisores o coordinadores. Por otro lado, las 2 personas respondieron que frecuentemente es falso y otras 2 personas respondieron que a veces es falso / a veces es verdad que pueden tener dicho acceso.

En cuanto a la dimensión de Cooperación y Apoyo, los resultados fueron los siguientes.

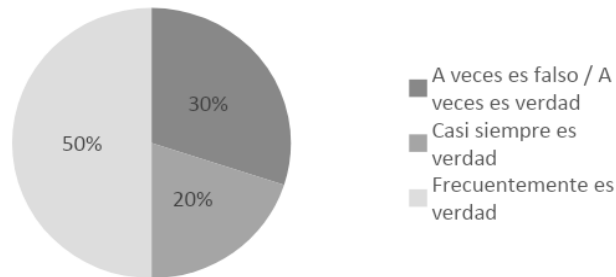
Gráfica 8, Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando lo necesito



Gráfica 8, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

Se determinó que 5 personas el cual representa el 50% del total encuestados respondió a esta interrogante que frecuentemente es verdad que pueden contar con los compañeros de trabajo cuanto lo necesitan, 2 personas respondieron que casi siempre es verdad y 3 personas respondieron que a veces es falso / a veces es verdad.

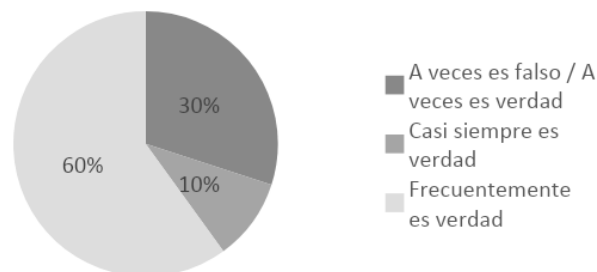
Gráfica 9, Las relaciones entre colaboradores son armoniosas



Gráfica 9, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

Se pudo identificar que 5 personas respondieron que frecuentemente es verdad que las relaciones entre colaboradores son armoniosas, estas representan el 50% del total de personas encuestadas. Así también 2 personas respondieron que frecuentemente es verdad lo que representa el 20% y 3 respondieron que a veces es falso / a veces es verdad, quienes representan el 30%.

Gráfica 10, Las diferentes áreas se apoyan unas a otras

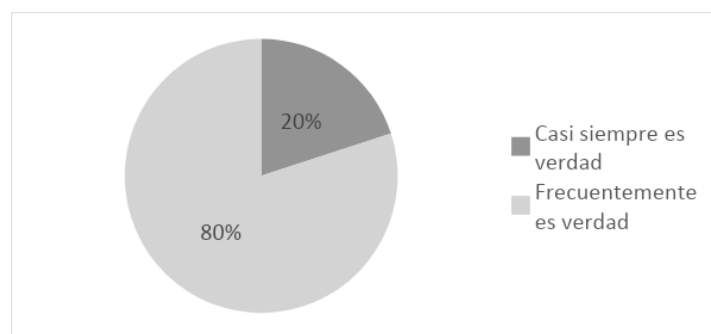


Gráfica 10, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

Se logró identificar que 6 personas respondieron que las diferentes áreas se apoyan unas a otras lo que representa el 60% del total de personas encuestadas. Mientras que 1 persona respondió que frecuentemente es verdad lo que representa un 10% del total de personas encuestadas y 3 personas respondieron que a veces es falso / a veces es verdad, lo que representa el 30% del total de personas encuestadas

En cuanto a la dimensión de innovación, los resultados fueron los siguientes.

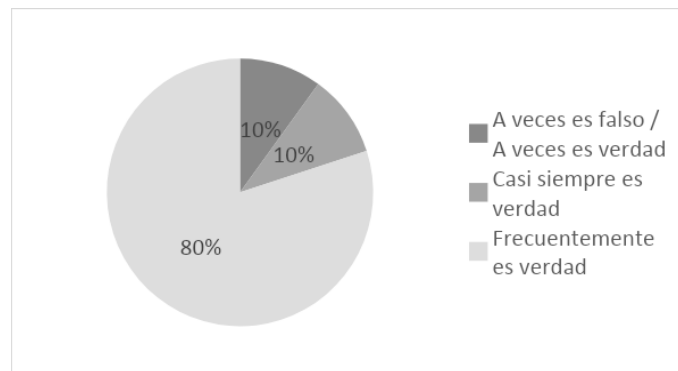
Gráfica 11, Considero que la empresa está a la vanguardia y que se adapta a los cambios y exigencias del mercado



Gráfica 11, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

En cuanto a esta afirmación, 8 personas respondieron que frecuentemente es verdad lo que representa un 80% del total de personas encuestadas mientras que 2 personas respondieron que casi siempre es verdad lo que representa el 20% del total de personas encuestadas.

Gráfica 12, Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes

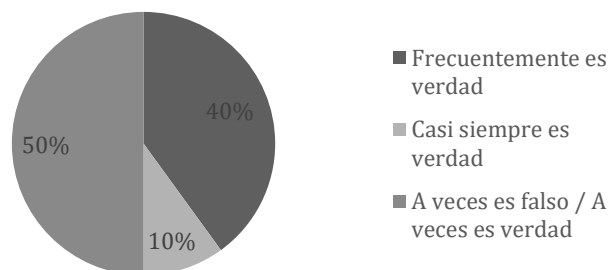


Gráfica 12, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

En cuanto a esta afirmación, 8 personas respondieron que frecuentemente es verdad en cuanto a que el jefe los mantiene informados acerca de asuntos y cambios importantes lo que representa el 80% del total de los encuestados. Por otro lado 1 persona respondió que casi siempre es verdad lo que representa el 10% y una persona respondió que a veces es falso / a veces es verdad, lo que representa un 10% del total de personas encuestadas.

En cuanto a la dimensión de liderazgo, los resultados fueron los siguientes.

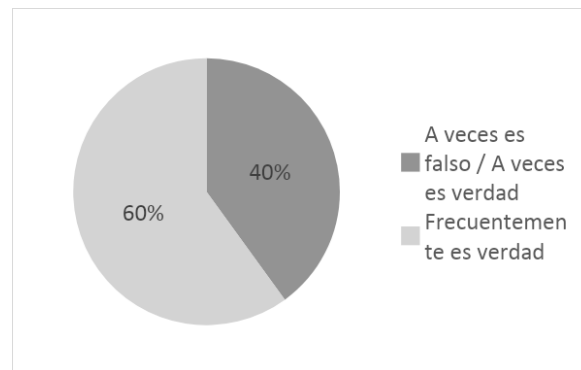
Gráfica 13, Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él



Gráfica 13, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede verificar que 5 personas respondieron que a veces es falso / a veces es verdad que el jefe es accesible y es fácil hablar con él, lo que representa un 50% del total de personas encuestadas, mientras que 4 personas respondieron que frecuentemente es verdad lo que representa el 40% del total encuestados y 1 persona respondió que casi siempre es verdad lo que representa un 10% del total de personas encuestadas.

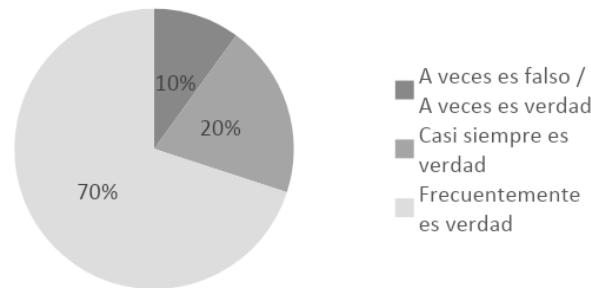
Gráfica 14, Puedo hacer a mi jefe cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta directa



Gráfica 14, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la gráfica anterior, se puede observar que 6 personas respondieron que frecuentemente es verdad que pueden hacer a su jefe inmediato cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta directa, lo que representa el 60% del total de personas encuestadas. Mientras que 4 personas respondieron que a veces es falso / a veces es verdad lo que representa el 40% del total de personas encuestadas.

Gráfica 15, Mi jefe me trata con dignidad y respeto

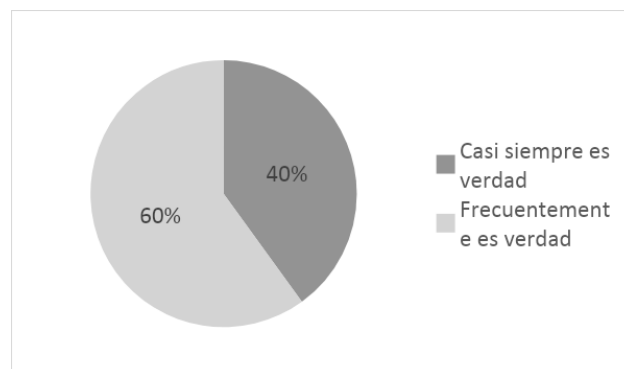


Gráfica 15, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

En cuanto a esta afirmación se puede observar que 7 personas respondieron que el jefe los trata con dignidad y respeto lo que representa el 70% del total de las personas encuestadas, 2 personas respondieron que casi siempre es verdad lo que representa el 20% y 1 persona respondió que a veces es falso / a veces es verdad lo que representa el 10% del total de personas encuestadas.

1.1.2 En cuanto a la dimensión de motivación, se obtuvieron los siguientes resultados

Gráfica 16, Me siento motivado a realizar mi trabajo en la empresa

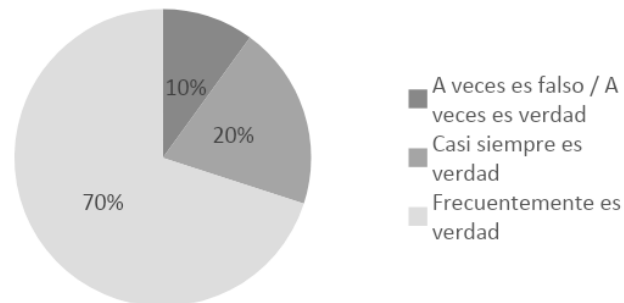


Gráfica 16, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

Se pudo identificar que, del total de personas encuestadas 6 respondieron que frecuentemente es verdad que se sienten motivados a realizar el trabajo en la empresa,

lo que representa el 60% y 4 respondieron que casi siempre es verdad, lo que representa el 40% del total de personas encuestadas.

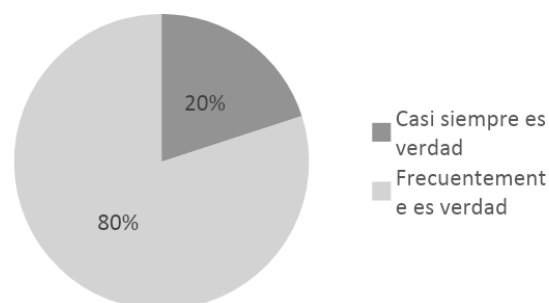
Gráfica 17, Los colaboradores con un buen desempeño son reconocidos en la organización



Gráfica 17, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

Se puede identificar que 7 personas respondieron que frecuentemente es verdad que los colaboradores con un buen desempeño son reconocidos en la organización lo que representa un 70% del total encuestados. 2 personas respondieron que casi siempre es verdad lo que representa un 20% y 1 persona respondió que a veces es falso / a veces es verdad lo que representa un 10% del total de personas encuestadas, respectivamente.

Gráfica 18, La organización promueve actividades de integración entre los colaboradores: Actividades deportivas, recreativas y culturales



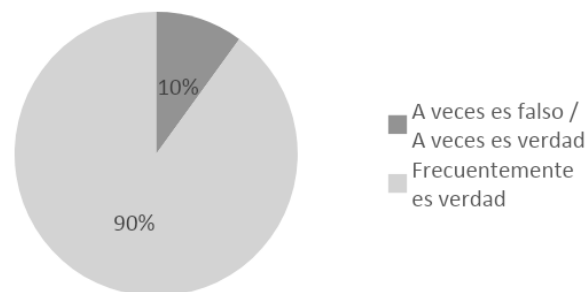
Gráfica 18, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.



En cuanto a esta afirmación se logró identificar que 8 personas respondieron que frecuentemente es verdad que la organización promueve actividades de integración entre los colaboradores, actividades deportivas, recreativas y culturales, lo que representa un 80% y 2 personas respondieron que casi siempre es verdad lo que representa el 20% del total de personas encuestadas respectivamente.

1.1.3 En cuanto a la dimensión de organización y estructura, los resultados fueron los siguientes.

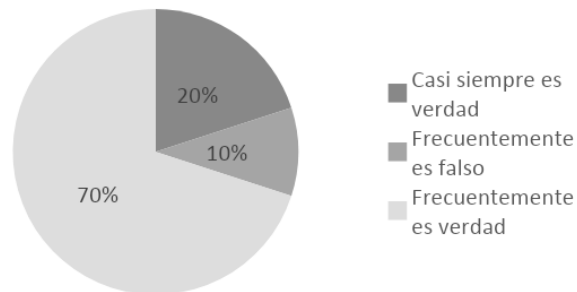
Gráfica 19, Los empleados de otras áreas son fáciles de contactar



Gráfica 19, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

En cuanto a esta afirmación, 9 personas respondieron que frecuentemente es verdad que los empleados de otras áreas son fáciles de contactar el cual representa el 90% del total de los encuestados, mientras que 1 persona respondió que a veces es falso / a veces es verdad lo que representa el 10% del total de personas encuestadas.

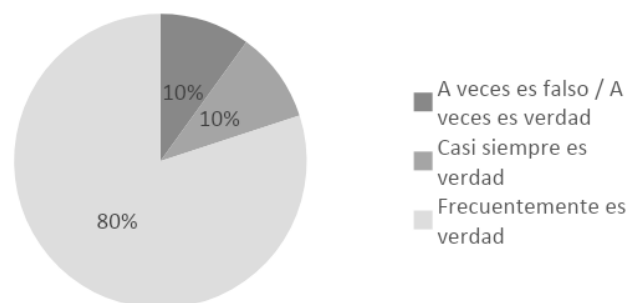
Gráfica 20, Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo



Gráfica 20, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la gráfica anterior, se puede observar que 7 personas respondieron que frecuentemente es verdad que cuentan con las herramientas necesarias para realizar el trabajo lo que representa el 70% del total de personas encuestadas, 2 personas respondieron que casi siempre es verdad y 1 persona respondió que frecuentemente es falso, lo que representa el 20% y 10%, respectivamente.

Gráfica 21, Los ambientes de trabajo son adecuados para que pueda realizar mi trabajo



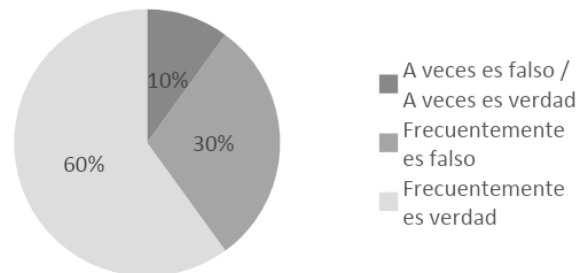
Gráfica 21, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

En cuanto esta afirmación, se puede observar que 8 personas respondieron que frecuentemente es verdad que los ambientes de trabajo son adecuados para que pueda realizar el trabajo, lo que representa el 80% del total de personas encuestadas, mientras

que 1 persona respondió que casi siempre es verdad lo que representa un 10% del total de personas encuestadas y otra persona respondió que a veces es falso / a veces es verdad lo que también representa otro 10% del total de personas encuestadas.

1.1.4 En cuanto a la dimensión de reconocimiento, los resultados obtenidos fueron los siguientes.

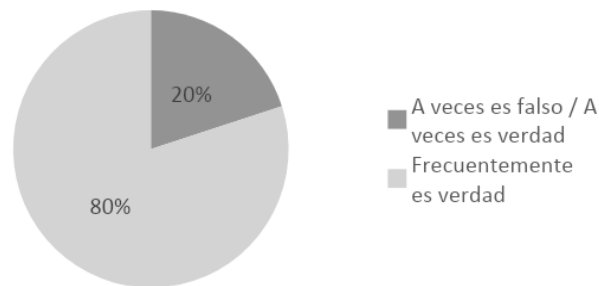
Gráfica 22, En la institución, siento que me he desarrollado profesionalmente y/o tengo oportunidad de crecimiento



Gráfica 22, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

Se puede identificar que 6 personas respondieron que frecuentemente es verdad que, en la institución sienten que se han desarrollado profesionalmente y/o tienen la oportunidad de crecimiento, esto representa el 60% del total de personas encuestadas. Por otro lado, 3 personas respondieron que frecuentemente es falso y 1 persona respondió que a veces es falso / a veces es verdad lo que representa el 30% y 10%, respectivamente.

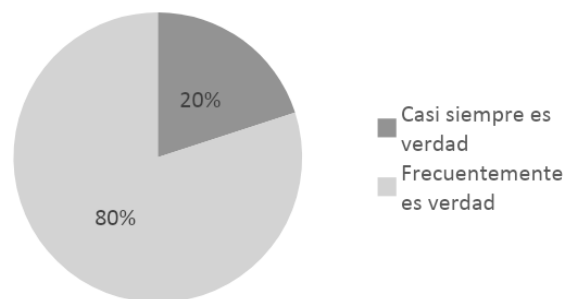
Gráfica 23, Mi jefe reconoce mis logros



Gráfica 23, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

En la gráfica anterior, se muestra que 8 personas respondieron que frecuentemente es verdad que el jefe reconoce sus logros, esto representa el 80% del total de personas encuestadas. Mientras que 2 personas respondieron que a veces es falso / a veces es verdad lo que representa el 20% del total de personas encuestadas.

Gráfica 24, Estoy satisfecho con los beneficios que brinda la empresa



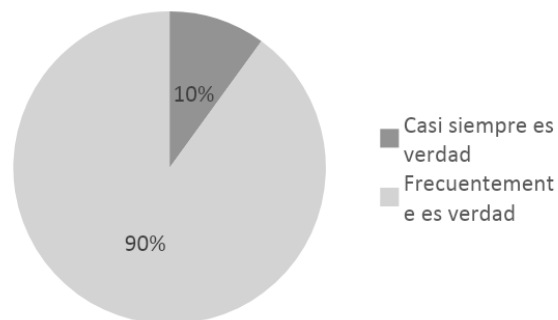
Gráfica 24, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

En cuanto a esta afirmación, 8 personas respondieron que frecuentemente es verdad que se están satisfechos con los beneficios que brinda la empresa (los cuales se describieron en los antecedentes de la empresa), lo que representa el 80% del total de personas

encuestadas. Por otro lado, 2 personas respondieron que casi siempre es verdad lo que representa el 20% del total de encuestados.

En cuanto a la dimensión de transparencia y equidad, se obtuvieron los siguientes resultados.

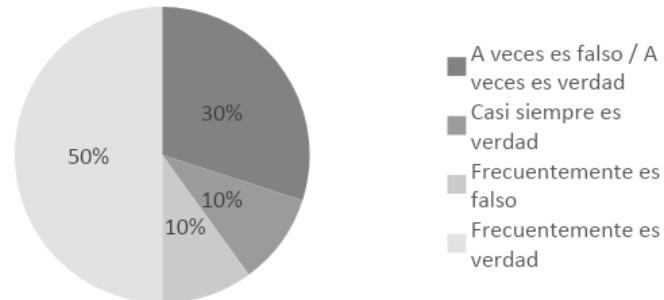
Gráfica 25, En las decisiones de la organización existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace



Gráfica 25, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

Se puede identificar que 9 personas respondieron que frecuentemente es verdad que en las decisiones de la organización existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, el cual representa un 90% del total de personas encuestadas. Mientras que 1 persona respondió que casi siempre es verdad lo que representa el 10% del total de personas encuestadas.

Gráfica 26, Mi jefe es justo en su trato con todos los miembros del equipo



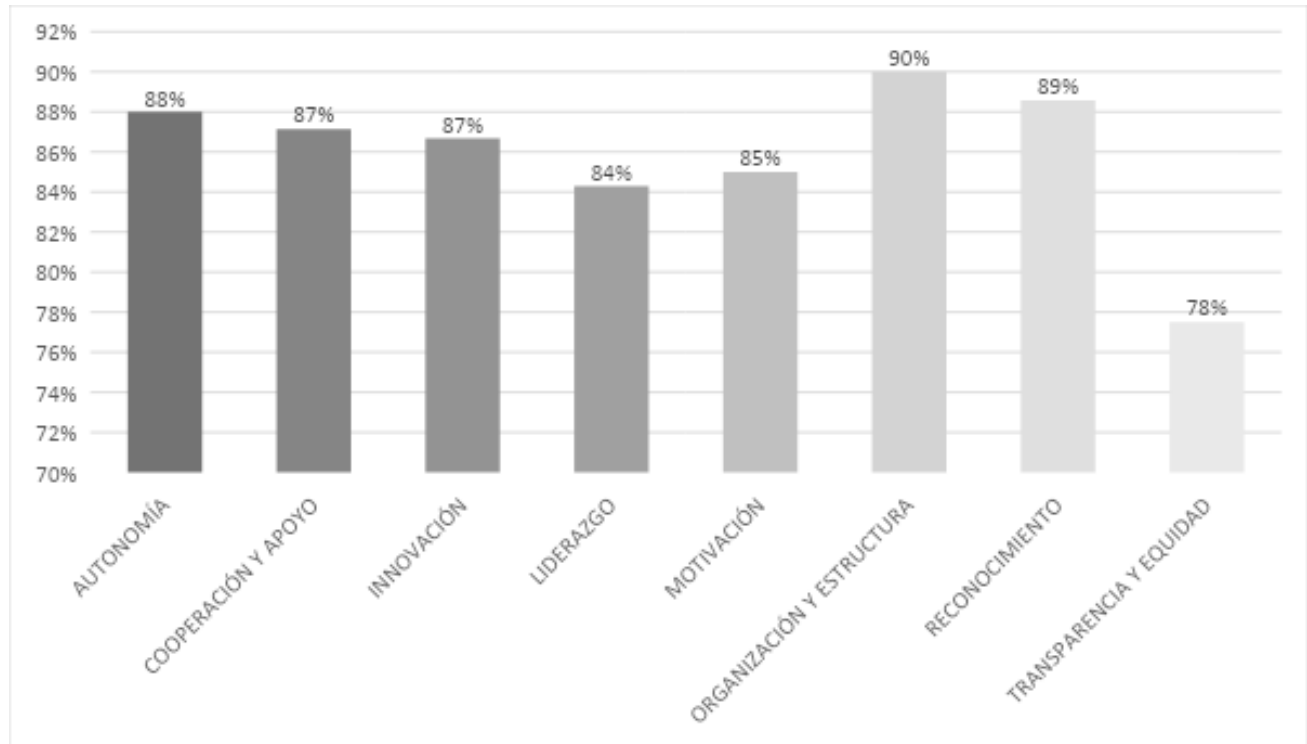
Gráfica 26, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

Se puede identificar que 5 personas respondieron que frecuentemente es verdad lo que representa un 50% del total de personas encuestadas, 3 personas respondieron que a veces es falso / a veces es verdad lo que representa un 30%, 1 persona respondió que casi siempre es verdad lo que representa un 10% y 1 persona respondió que frecuentemente es falso lo que representa un 10%.

Para el estudio del clima laboral en la entidad financiera se consideraron ocho dimensiones las cuales están basadas en el modelo de (Bordas Martínez, 2016) y el Diagnóstico del Clima Laboral de (Cota Luevano, 2017) en cuyos resultados en resumen a continuación.

Gráfica 27, Resultados por dimensión del departamento de ventas de la agencia bancaria

Gráfica 27, Resultados por dimensión del departamento de ventas de la agencia bancaria



Gráfica 26, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

En cuanto a la dimensión de autonomía, se puede observar que se encuentra calificada con un resultado del 88%, esta se encuentra influenciado por las preguntas: “En mi equipo puedo expresar mi punto de vista”, “Mi jefe confía en que hago bien mi trabajo sin tener que supervisarme constantemente” y “Tengo la oportunidad de hacer llegar mis comentarios, quejas o sugerencias a los supervisores o coordinadores”. Por lo anterior, se puede determinar que esta dimensión se encuentra en el rango de clima bueno, por lo que se requieren leves modificaciones.

En cuanto a la dimensión de cooperación y apoyo, se puede observar que se encuentra calificada con un resultado de 87%, esta se encuentra influenciado por las preguntas: “Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando lo necesito”, “Las relaciones entre colaboradores son armoniosas” y “Las diferentes áreas se apoyan unas a otras”. No está

demás dejar constancia que en la unidad objeto de estudio se presentan casos en donde los miembros del equipo no tienen claridad sobre el seguimiento que tienen de los clientes y da como resultado que un mismo cliente sea atendido por uno o más vendedores lo que provoca malestar en los miembros del equipo. Por lo anterior, se puede determinar que esta dimensión se encuentra en un rango de clima regular, lo que representa que se requieren algunas modificaciones.

En cuanto a la dimensión de innovación, se puede observar que se encuentra calificada con un resultado de 87%, esta se encuentra influenciado por las preguntas: “Considero que la empresa está a la vanguardia y que se adapta a los cambios y exigencias del mercado” y “Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes”. Por lo anterior, se puede determinar que esta dimensión se encuentra en un rango de clima bueno, por lo que se requieren leves modificaciones.

En cuanto a la dimensión de liderazgo, se puede observar que se encuentra calificada con un resultado de 84%, esta se encuentra influenciada por las preguntas: “Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él”, “Puedo hacer a mi jefe cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta directa” y “Mi jefe me trata con dignidad y respeto”. Así también, se deja constancia que en la unidad objeto de estudio se logró determinar la falta de liderazgo derivado a que la persona que está al frente de la agencia evade los conflictos y no lo afronta con carácter para solucionarlos. Por lo anterior, se puede determinar que esta dimensión se encuentra en un rango malo o inferior por lo tanto urge mejora.

En cuanto a la dimensión de motivación, se puede observar que se encuentra calificada con un resultado de 85%, esta se encuentra influenciada por las preguntas: “Me siento motivado a realizar mi trabajo en la empresa”, “Los colaboradores con un buen desempeño son reconocidos en la organización” y “La organización promueve actividades de integración entre los colaboradores: Actividades deportivas, recreativas y culturales”. Por lo anterior, se puede determinar que esta dimensión se encuentra en un rango bueno, por lo que requiere leves modificaciones.

En cuanto a la dimensión de organización y estructura, se puede observar que se encuentra calificada con un resultado de 90%, esta se encuentra influenciada por las



preguntas: “Los empleados de otras áreas son fáciles de contactar”, “Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo” y “Los ambientes de trabajo son adecuados para que pueda realizar mi trabajo”. Así también, se deja constancia que en la unidad objeto de estudio se logró determinar el descontento de algunos vendedores derivado a que argumentan que en áreas de trabajo sienten frío derivado a las bajas temperaturas con las que se programa el aire acondicionado. Por lo anterior, se puede determinar que esta dimensión se encuentra en un rango bueno, por lo que requiere leves modificaciones.

En cuanto a la dimensión de reconocimiento, se puede observar que se encuentra calificada con un resultado de 89%, esta se encuentra influenciada por las preguntas: “En la institución, siento que me he desarrollado profesionalmente y/o tengo oportunidad de crecimiento”, “Mi jefe reconoce mis logros” y “Estoy satisfecho con los beneficios que brinda la empresa”. Por lo anterior, se puede determinar que esta dimensión se encuentra en un rango regular, por lo tanto, se requieren algunas modificaciones.

En cuanto a la dimensión de transparencia y equidad, se puede observar que se encuentra calificada con un resultado de 78%, esta se encuentra influenciada por las preguntas: “En las decisiones de la organización existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace” y “Mi jefe es justo en su trato con todos los miembros del equipo”. Así también, se deja constancia que en la unidad objeto de estudio se logró determinar que existe un descontento de algunos vendedores derivado a que perciben que existen colaboradores favoritos para el líder. Por lo anterior, se puede determinar que esta dimensión se encuentra en un rango regular, por lo tanto, se requieren algunas modificaciones.

A continuación, se presenta un análisis de satisfacción del clima laboral de la agencia bancaria objetivo de estudio de acuerdo con la percepción de los vendedores.

Tabla 6, Resumen de resultados de la medición del clima laboral

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>
<b>AUTONOMÍA</b>	88%	SE REQUIEREN ALGUNAS MODIFICACIONES
<b>COOPERACIÓN Y APOYO</b>	87%	SE REQUIEREN ALGUNAS MODIFICACIONES
<b>INNOVACIÓN</b>	87%	SE REQUIEREN LEVES MODIFICACIONES
<b>LIDERAZGO</b>	84%	SE REQUIEREN LEVES MODIFICACIONES
<b>MOTIVACIÓN</b>	85%	SE REQUIEREN LEVES MODIFICACIONES
<b>ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA</b>	90%	SE REQUIEREN LEVES MODIFICACIONES
<b>RECONOCIMIENTO</b>	89%	SE REQUIEREN ALGUNAS MODIFICACIONES
<b>TRANSPARENCIA Y EQUIDAD</b>	78%	URGE MEJORA
<b>% GENERAL</b>	86%	SE REQUIEREN ALGUNAS MODIFICACIONES

Tabla 6, Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento utilizado, (2020). Base de 10 personas.

Por lo anterior, se ha creado un plan de gestión y desarrollo para mejorar el clima laboral en el departamento de ventas de una agencia bancaria en el municipio de Escuintla, departamento de Escuintla. Con la finalidad de proponer acciones que coadyuven a mejora el clima de la entidad financiera. El mismo se detalla en el apartado de anexos del presente documento.

## CONCLUSIONES

A continuación, se describen las conclusiones más relevantes acerca del presente estudio, las cuales se identificaron a través del análisis y desarrollo de cada uno de los capítulos que conforman el presente trabajo profesional de graduación.

- Al haber analizado los diferentes factores que pueden afectar el clima organizacional dentro de la agencia bancaria, se logró determinar que existe un clima laboral regular, ya que el resultado obtenido fue de un 86% lo que demuestra que la mayoría de los empleados no perciben una satisfacción plena sobre las dimensiones evaluadas.
- El resultado del cuestionario que se realizó del clima organizacional el cual fue aplicado al 100% de los vendedores, dio como resultado el cumplimiento del objetivo establecido de medir el clima laboral al equipo de ventas de una agencia bancaria ubicada en el municipio de Escuintla, departamento de Escuintla.
- El clima laboral influye en desempeño de las personas, por lo tanto, se elaboró un plan de gestión y desarrollo con el objetivo de mejorar el clima laboral en la agencia bancaria el cual incluye la programación de actividades que fortalezcan las dimensiones de liderazgo, cooperación y apoyo, reconocimiento, transparencia y equidad, organización y estructura, motivación y autonomía.
- Con respecto a las dimensiones que presentan mayor oportunidad de mejora se encuentra la transparencia y equidad, y liderazgo, esto derivado a que los vendedores perciben que existe favoritismo entre los vendedores, efecto de ello es que las decisiones no se toman con equidad, así también, perciben deficiencias por parte del líder de la agencia al evadir su responsabilidad y no enfrentar los conflictos que se originan en la agencia principalmente por la falta de un control de seguimiento de clientes.

## RECOMENDACIONES

- Derivado a que el cien por ciento de las personas encuestadas se enteró de la evaluación para medir el clima laboral, se recomienda que la agencia bancaria implemente de forma semestral una nueva medición para identificar los avances y las brechas que aún se tengan para mejorar el clima laboral.
- De manera mensual el jefe de la agencia bancaria, dará seguimiento al plan de gestión y desarrollo, y se enviarán por medio de correo electrónico a cada uno de los empleados del departamento de ventas y se publicarán dichas actividades en la red social de Yammer la cual todos los miembros de la organización tienen disponible.
- La institución debe continuar desarrollando herramientas de medición del clima laboral, derivado a que seguirán incorporando nuevos miembros al equipo de trabajo. Por lo que, se recomendará al gerente comercial que se pueda extender el estudio a la red de agencias de la entidad financiera con una periodicidad de una vez al año.
- Se realizará la entrega de los resultados de la encuesta del clima organizacional al gerente comercial en donde se le solicitará que gestione con el departamento de recursos humanos un curso de transparencia y equidad para los jefes de la agencia bancaria, con el fin de mejorar la toma de decisiones. También se le solicitará que gestione un taller de liderazgo para los jefes inmediatos, con el objetivo de mejorar las habilidades y destrezas del líder.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Zúñiga, A. R. (2010). *Evaluación del clima organizacional y los factores que inciden en la motivación del colaborador de la división administrativa financiera de la empresa de generación de energía eléctrica del Instituto Nacional de Electrificación INDE*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas.

Bedoya Laguna, C. A. (01 de 01 de 2017). "Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores de un colegio público de Bogotá". 30. Bogotá.

Beltrán, L. (1999). *Diccionario de Banca y Bolsa*. Labor, S.A.

Beltrán, G., Cirera, R., Fernández, R., García, J. A., Lararra, M., Noguera, L., . . . Rubio, L. (2015). *Transparencia y Liderazgo*. Madrid y Barcelona.

Bordas Martínez, M. d. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.

Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima en la productividad?* Mendoza.

Domínguez L., R. A. (2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*.

Domínguez, L. S. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia*, 24-32.

Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Cepeda Cepeda, S. C., Salguero Angarita, O. I., & Sánchez Gutiérrez, Y. E. (2015). *Reconocimiento: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM LIMITED*. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia, Dirección de postgrados.

Cota Luevano, J. A. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de cd. Obregón, Sonora. *Universidad Nacional de la Plata*, 39-45.

Davis, K. & Newstrom (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Díaz Muñoz, G. (15 de Octubre de 2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. (F. d. Servicios, Ed.) *INNOVA*, 3, 212-229. Obtenido de UNIRIOJA.

- Facultad de Ingeniería. (2011). *Manual de Estadística Descriptiva*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- García del Junco, J. C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- García Sánchez, J., Aguilera Terrats, J. R., & Castillo Rosas, A. (2011). Guía Técnica para la construcción de escalas de actitud. *Odiseo*, 4.
- Giraldo Gantiva, P. A., Monroy, F. J., & Santamaria, L. X. (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral*. Bogota, Colombia.: Universidad Católica de Colombia Facultad de Psicología curso de especial interés management de gestión humana.
- Guatemala, C. d. (2002). *DECRETO NUMERO 19-2002*. Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- Hernández Martínez, M. (2010). *El Trabajador Autónomo económicamente dependiente delimitación conceptual y ámbito de aplicación*. Aranzadi, Navarra.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- INE. (2018). *Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 1-2018*. Guatemala.
- Instituto de investigación Jurídicas de la UNAM. (1994). *Diccionario Jurídico sobre Seguridad Social*. México.
- Lemus Ramírez, E. (2009). *Estudio de Clima Organizacional en la Facultad de Humanidades*. Universidad de San Carlos de Guatemala, FACULTAD DE HUMANIDADES, Guatemala.
- Lussier, R. N. (2016). *Liderazgo* (6ta. ed.). México: Cengage learning.
- Maldonado Luna, S. M. (2007). *Manual práctico para el diseño de la Escala de Likert*. México: Trillas.
- Management Science. (2006). *Cómo crear un clima de trabajo que motive al personal y mejore al personal y mejore su desempeño*, 11, No. 3, 800.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (29 de 04 de 1961). *Código de Trabajo de Guatemala. Decreto No. 1441, Edición rubricada y concordada con las normas internacionales del trabajo*. Guatemala.

Montoya Ramírez, M. F. (2015). *Gestión de la Innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.

Muñoz Rosales, V. (2002). *Técnicas de Investigación de Campo I*. México.

Navarro Rubio, E. (2006). *Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de la empresa. Reglas de oro de un buen clima laboral*. Madrid España: Tecno.

Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales, directrices para la mejora del rendimiento*. Turin, Italia: Centro Internacional de Formación de la OIT.

Pérez de Maldonado, I. M. (2006). Clima organizacional y Gerencia. *Inductores del cambio organizacional. Investigación y postgrado.*, 21(2).

Pérez Tenazoa, N. O., & Rivera Cardozo, P. L. (2015). "*Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del insituto de investigaciones de la amazonía peruana, período 2013*". Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Pastor Guillén, A. P. (2018). "*Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*". Lima, Perú.

Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo*. España: Díaz de Santos, S.A.

Pineda, Y. L. (2004). *Importancia del Clima Organizacional, y del rendimiento laboral en empleados de una Institución Pública de Administración de Justicia*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, Guatemala.

Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Salazar Vargas, C. S. (2017). Análisis confirmatorio y coeficiente Omega como propiedades psicométricas del instrumento Clima Laboral de Sonia Palma. *Revista de Investigación en Psicología*, 20(2), 378.

Sánchez Pajares, E., & Alcaide Hernández, F. (Junio de 2003). Los Recursos Humanos, el futuro de la banca. *Gestión*, 34.

Wagner, R. (2007). Reseña del libro. Guatemala: un siglo y seis lustros de bancos y banqueros (1877-2007), 67.

Werther, W. y. (1995). Administración de personal y recursos humanos (Cuarta ed.). México: McGrawHill.

Williams Rodríguez, L. V. (2013). *ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA*. MÉXICO: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.



## E-GRAFÍA

BANGUAT. (05 de 06 de 2020). *Banguat.gob.gt*. Obtenido de Banguat.gob.gt: <http://www.banguat.gob.gt/inveco/notas/articulos/envolver.asp?karchivo=1002>

Bantrab. (29 de octubre de 2019). *Bantrab*. Obtenido de <https://www.bantrab.com.gt/noticias/asi-nacio-bantrab/>

Bantrab. (01 de 08 de 2021). *Bantrab*. Obtenido de Bantrab: <https://www.bantrab.com.gt/noticias/bantrab-un-gran-lugar-para-trabajar/>

Bembibre, C. (1 de 10 de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/social/trabajador.php>

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. (2002, 13 de mayo). LEY DE BANCOS Y GRUPOS FINANCIEROS. Guatemala: Palacio del Organismo Ejecutivo. Obtenido de [https://www.banguat.gob.gt/sites/default/files/banguat/leyes/2021/ley\\_bancos\\_y\\_grupos\\_financieros.pdf](https://www.banguat.gob.gt/sites/default/files/banguat/leyes/2021/ley_bancos_y_grupos_financieros.pdf)

Capella, F. (13 de Diciembre de 2016). *Instituto Juan de Mariana*. Obtenido de Instituto Juan de Mariana: <https://juandemariana.org/ijm-actualidad/analisis-diario/cooperacion-y-competencia/>

Correa Bravo, O. (11 de Junio de 2015). *SCRIBD*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/268321062/clima-organizacional>

García, I. (10 de Enero de 2018). *Emprendepyme*. Obtenido de Emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-organizacion-de-una-empresa.html>

Grañó, M. (24 de Febrero de 2019). *INED21*. Obtenido de INED21: <https://ined21.com/la-innovacion-esta-en-las-personas/>

IEU UNIVERSIDAD. (28 de Mayo de 2018). *IEU UNIVERSIDAD*. Obtenido de <https://ieu.edu.mx/blog/tendencias/autonomia-laboral/>

Matías, R. (24 de Septiembre de 2021). *Webyempresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-administracion-de-conflictos/>

Méndez Cáceres de Moya, A. L. (2005). *La exclusión de activos y pasivos, un mecanismo eficiente de salida de bancos insolventes*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_2881.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2881.pdf)

Miksen, C. (20 de Noviembre de 2017). *Ehowenespanol*. Obtenido de Ehowenespanol: [https://www.ehowenespanol.com/significado-transparencia-lugar-trabajo-info\\_196135/](https://www.ehowenespanol.com/significado-transparencia-lugar-trabajo-info_196135/)

Netinbag. (1 de 07 de 2021). *Netinbag*. Obtenido de <https://www.netinbag.com/es/finance/what-is-branch-banking.html>

Ortíz Serrano, P., & Cruz García, L. (1 de Julio de 2008). *Periódicos Electrónicos em Psicología*. Obtenido de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000200017](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017)

Sabino, C. U. (2005). *Diccionario de Economía y Finanzas, Enciclopedia y Biblioteca Multimedia Virtual en Internet de Economía*. España. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/index.htm>

Smith, E. (1 de 09 de 2021). *La voz*. Obtenido de La voz: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-autonoma-del-empleado-11979.html>

Spring Profesional. (4 de Noviembre de 2020). *Spring Profesional*. Obtenido de <https://blogcandidatos.springspain.com/cultura-organizacional/razones-de-la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>

Sánchez Galán, J. (16 de junio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/banco.html>

SIB. (05 de 06 de 2020). *Superintendencia de Bancos de Guatemala*. Obtenido de Superintendencia de Bancos de Guatemala: [https://www.sib.gob.gt/web/sib/comunicacion\\_institucional/vinculos\\_a\\_entidades\\_supervisadas](https://www.sib.gob.gt/web/sib/comunicacion_institucional/vinculos_a_entidades_supervisadas)

Thompson, I. (01 de 01 de 2006). *promonegocios.net*. Obtenido de promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Trillini, C. (1 de 04 de 2013). *Economía gestión a tu favor*. Obtenido de Economía gestión a tu favor: <https://economia.org/trabajo.php>

Waribo. (23 de 02 de 2015). *Waribo*. Obtenido de Waribo: <http://www.waribo.es/blog/por-que-realizar-un-estudio-sobre-clima-organizacional/>

## ANEXOS

## Anexo 1, Diagrama de implementación

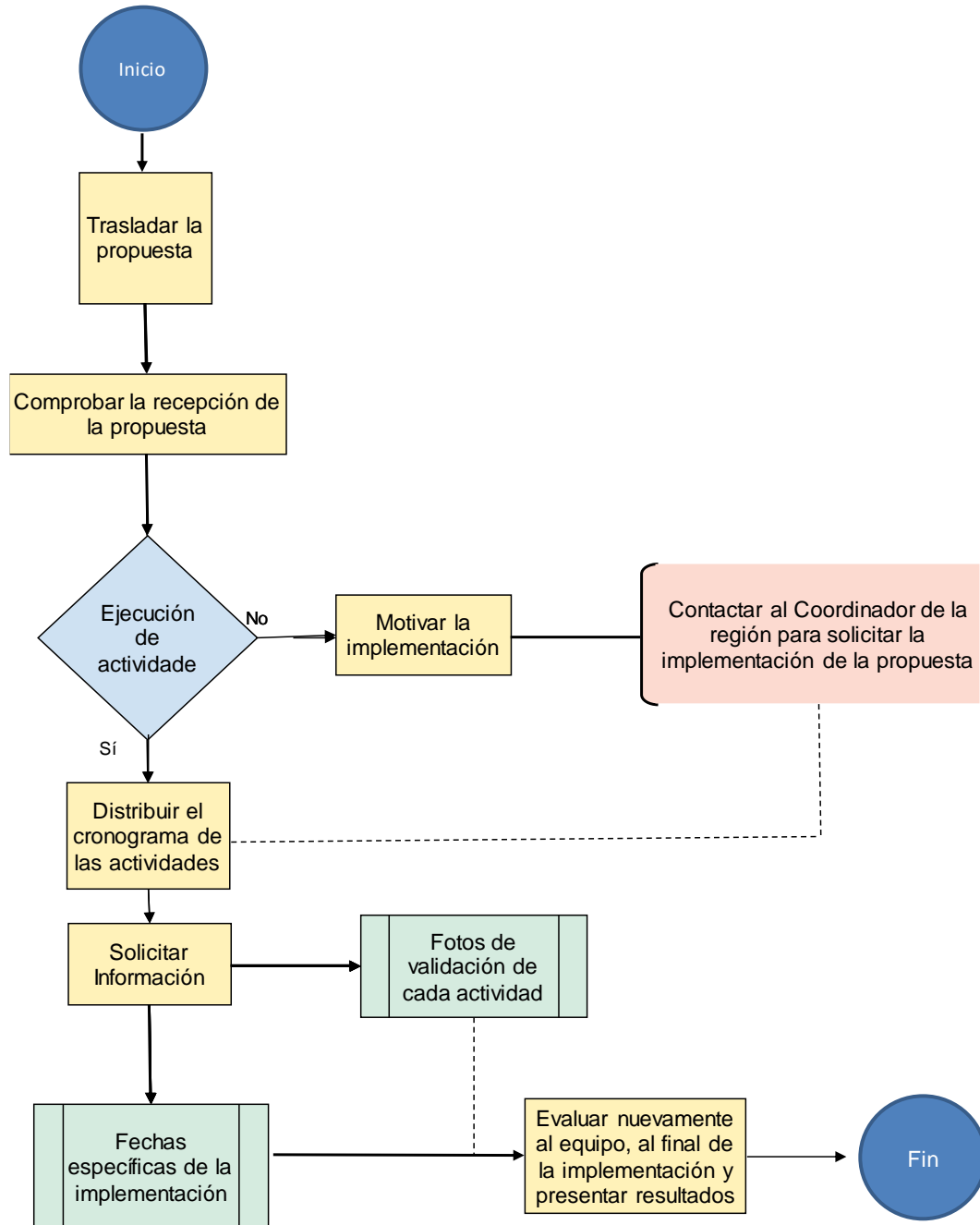


Figura 27, Diagrama de implementación

Elaboración Propia (2020)

## Anexo 2. Propuesta de mejora del clima laboral de la entidad financiera

Actividad que se llevará a cabo	Objetivo de la actividad	Dimensión a Trabajar	Responsable de llevar a cabo la actividad	Duración/mensual, bimestral, trimestral o semestral	Inicia Octubre 2021/ Finaliza Febrero 2021				
					Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Conocer a los asesores respecto a sus aspiraciones personales	Mejorar la comunicación, mediante actividades de convivencia que permita conocer los gustos y preferencias de todos los colaboradores de la Agencia Bancaria.	Liderazgo	Jefes de área	Bimensual	X		X		X
Interactuar con todos los integrantes del equipo mediante dinámicas de confianza						X		X	
Distribución equitativa de las actividades y tareas laborales.	Mejorar las relaciones del equipo implementando buenas prácticas apropiadas que se encuentren presentes en todas las áreas.	Cooperación y apoyo	Jefe de Agencia	Trimestral			X		
Intercambio de roles							X		
Destacar los hechos y logros	Destacar a los colaboradores por los buenos aportes que realizan a la organización.	Reconocimiento	Supervisor, Jefe de Agencia y Jefes de área	Bimensual		X		X	
Recompensar la iniciativa									
Reconocer la Antigüedad									
Asignación de actividades en conjunto con los Jefes de área de la Agencia Bancaria	Fortalecer las relaciones interpersonales en la Agencia Bancaria, mediante un liderazgo efectivo que evite influencias negativas que puedan afectar los niveles de confianza entre el vendedor y el jefe inmediato.	Liderazgo	Jefe de mesa, Jefe de Agencia y Jefe Operativo	Trimestral			X		
Impresión y entrega de manuales de procedimientos, políticas y clínicas de ventas que aporten a la gestión de los vendedores	Realizar actividades para desarrollar las habilidades y competencias de los vendedores	Transparencia y Equidad	Jefe de mesa	Mensual	X	X	X	X	X
Reuniones periódicas de socialización y recepción de nuevas ideas para la gestión mediante mesas redondas	Escuchar a los vendedores sobre sus propuestas de mejora en las actividades de la gestión	Innovación	Jefe de mesa, Jefe de Agencia y Jefe Operativo	Trimestral			X		
Lectura del portafolio de todos los productos de la entidad financiera						X			X
Definir tiempos especiales para escuchar las opiniones personales de los vendedores propiciar el crecimiento laboral	Escuchar a los vendedores sobre sus peticiones y proyectos personales con el fin de asesorarlos a través de reuniones de confianza	Motivación	Jefe inmediato	Mensual	X	X	X	X	X
Asignar proyectos en equipo mediante actividades de convivencia los cuales los miembros del equipo se puedan organizar	Mejorar el ambiente en donde desempeñan las funciones los asesores de bienestar financiero.	Organización y Estructura	Jefe de Agencia	Semestral	X	X	X	X	X
Asignar que todos los vendedores cuenten con un espacio adecuado para realizar sus tareas dentro del centro de negocios.							X		
Definir un día al mes para que el vendedor realice sus actividades laborales desde su hogar	Promover el equilibrio entre el trabajo y vida familiar de los asesores de bienestar financiero de la entidad.	Motivación	Jefe de Agencia	Mensual	X	X	X	X	X
Informar a los vendedores sobre cualquier incidente, cambio o novedades que surjan en lo operativo y comercial	Fortalecer la confianza del equipo	Transparencia y Equidad	Jefe de Agencia y Jefes de Área	Mensual	X	X	X	X	X
Tomar decisiones de manera justa y con todos los miembros del equipo									
Capacitación sobre la gestión del tiempo	Desarrollar competencias de auto gestión para los vendedores de la Agencia Bancaria	Autonomía	Jefe de Agencia y Jefes de Área	Mensual	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia (2021)

## Anexo 3. Instructivo

Descripción General						
Selecciona la dimensión a trabajar	Actividad a realizar	Ejemplo de la dinámica (descripción)	Duración	Responsable	Grupo Objetivo	Frecuencia
Liderazgo	Dinámica de confianza	<p>Se dividen al grupo por parejas. El dinamizador se encargará de hacer que estas parejas estén conformadas por personas que no se parezcan físicamente, que se note que son diferentes.</p> <p>Los miembros de las parejas se ponen de pie, mirándose. Se agarran de las manos y las puntas de los pies se tocan entre sí.</p> <p>El facilitador dará la señal de que los participantes se dejarán caer hacia atrás, procurando mantener el cuerpo recto y aguantándose los unos con los otros haciendo fuerza con su propio peso. Así llegarán a un equilibrio que deberán mantener para no caerse al suelo de espalda.</p> <p>El dinamizador pedirá a los participantes que intenten hacer algunos movimientos, como agacharse, flexionar las rodillas. con tal de poner a prueba la cooperación y confianza de las parejas.</p>	15 a 20 minutos	Jefe de agencia	Vendedores	Bimensual
Cooperación y apoyo	Intercambio de roles	Durante un día se cambiarán los roles entre un puesto administrativo y un vendedor, cada uno tendrá la oportunidad de experimentar los desafíos del puesto y al final del día se tendrá una reunión para que ambos expongan sus experiencias.	1 día	Jefe de agencia	Vendedor y administrativo	Trimestral
Reconocimiento	Hechos y logros	Generar un reporte de cumplimiento de metas del último trimestre y rankear a los primeros 3 mejores vendedores del bimestre para luego programar un desayuno con los ganadores y los jefes de la agencia.	2 horas	Jefe de agencia	Vendedor	Bimensual
Transparencia y equidad	Toma de decisiones	Realizar reuniones informativas sobre las decisiones importantes que se estarán realizando con todos los miembros del equipo (vacaciones de los integrantes, el plan de trabajo, asignación de actividades a cada vendedor, informar sobre la situación de cada uno de los vendedores en cuanto a su rendimiento y resultados obtenidos.	2 horas	Jefe de agencia	Vendedor	Mensual
Innovación	Lluvia de ideas	Mesas redondas en donde se pedirá a cada vendedor que proponga por los menos dos ideas para mejorar la gestión comercial y operativa para luego definir en consenso las mejores ideas que se estarán implementando. Se dejará un formato por escrito el cual deberá ser compartido a todos los miembros de la agencia.	4 horas	Jefe de agencia	Vendedor	Trimestral
Motivación	Oficina en casa	Definir una programación mensual en donde cada vendedor podrá realizar sus actividades comerciales desde su hogar.	1 día	Jefe de agencia	Vendedor	Mensual
Autonomía	Capacitación	Programar capacitación sobre la gestión del tiempo la cuál el jefe de agencia deberá de coordinarla con el departamento de recursos humanos por medio de la APP TEAMS con la que la organización cuenta.	2 horas	Jefe de agencia	Vendedor	Mensual
Organización y estructura	Desayunos de traje	Organizar al equipo de ventas para que se realice un desayuno en donde cada uno proponga lo que va a aportar para que la actividad sea un éxito.	1 hora	Jefe de agencia	Vendedor	Mensual

Fuente: Elaboración propia (2021)

## Anexo 4, Ficha de control y seguimiento

## Ficha de evaluación

Responsable: Jefe de Agencia

Instrucciones: marque con una "X" en un SI o en un No de acuerdo a los resultados obtenidos

No.	Nombre de la actividad	Asistió el total de vendedores		Se cumplió con el tiempo asignado		Se cumplió con el objetivo planteado		Firma de los participantes que asistieron a la actividad											
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	Responsable	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 6	Vendedor 7	Vendedor 8	Vendedor 9	Vendedor 10	
1	Dinámica de confianza	SI	NO	SI	NO	SI	NO												
2	Intercambio de roles	SI	NO	SI	NO	SI	NO												
3	Hechos y logros	SI	NO	SI	NO	SI	NO												
4	Toma de decisiones	SI	NO	SI	NO	SI	NO												
5	Lluvia de ideas	SI	NO	SI	NO	SI	NO												
6	Oficina en casa	SI	NO	SI	NO	SI	NO												
7	Capacitación	SI	NO	SI	NO	SI	NO												
8	Desayunos de traje	SI	NO	SI	NO	SI	NO												
9		SI	NO	SI	NO	SI	NO												
10		SI	NO	SI	NO	SI	NO												

Fuente: Elaboración propia (2021)

## Anexo 5. Instrumento de evaluación del clima laboral

Te invité a llenar un formulario:

### Creamos ambientes de confianza

Para nuestra organización es muy importante conocer tu opinión con respecto a cómo te sientes dentro de la institución, por lo que este año implementamos la encuesta “Criterio Asertivo”, la cual tiene como finalidad identificar a través de tu opinión las áreas de oportunidad dentro de la organización y así, poder mejorarlas.

Tus respuestas se manejarán con plena confidencialidad.

#### **Género \***

- Masculino
- Femenino

#### **Antigüedad Laboral \***

- Menos de 1 año
- 1 año a 3 años
- 3 años a 5 años
- 5 años a mas

**Selecciona el rango de tu año de nacimiento \***

- 1946 a 1964
- 1965 a 1980
- 1981 a 1997
- 1998 en adelante

**Selecciona tu escolaridad \***

- Carrera a nivel medio
- Técnico universitario
- Licenciatura



## Sección 2 de 2

## A continuación,

Se te presentan una serie de preguntas las cuales debes responder seleccionando la opción que más

Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

Los colaboradores con un buen desempeño son reconocidos en la organización \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

En mi área trabajamos como un equipo \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

Tengo la oportunidad de hacer llegar mis comentarios, quejas o sugerencias a los supervisores o coordinadores \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

En la institución, siento que me he desarrollado profesionalmente y/o tengo oportunidad de crecimiento \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Este es un lugar físicamente seguro para trabajar \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

La organización promueve actividades de integración entre los colaboradores: Actividades deportivas, recreativas y culturales \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Estoy satisfecho con los beneficios que brinda la empresa \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

Puedo hacer a mi jefe cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta directa \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Estoy orgulloso de ser parte de esta empresa \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Mi jefe confía en que hago bien mi trabajo sin tener que supervisarme constantemente \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
-

---

El buen desempeño es tomado en cuenta para ascensos o para conformar proyectos importantes \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Las relaciones entre colaboradores son armoniosas \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

La comunicación entre mi jefe y yo es abierta \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
-

---

Considero que la empresa está a la vanguardia y que se adapta a los cambios y exigencias del mercado \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Recibo mi pago en tiempo \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Soy tratado con respeto por mis compañeros, jefes, supervisores y coordinadores \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Los colaboradores son leales a la empresa y se ponen la camiseta \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Mi jefe reconoce mis logros \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
-

---

Todos tenemos acceso a capacitación \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Soy reconocido por mi jefe cuando mi trabajo supera expectativas \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Las diferentes áreas se apoyan unas a otras \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
-



---

Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando lo necesito \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Quiero permanecer varios años laborando en esta empresa \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Los ambientes de trabajo son adecuados para que pueda realizar mi trabajo \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

Cuando he solicitado certificados o constancias de trabajo me las han entregado en tiempo \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Mis opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Este es el mejor lugar para trabajar \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
-

---

La empresa se preocupa por la actualización de los conocimientos de las personas \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Mi jefe se preocupa por que me mantenga actualizado e informado \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Mi jefe me trata con dignidad y respeto \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

Los empleados de otras áreas son fáciles de contactar \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Los jefes muestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

La iluminación de mi área es la correcta \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
-

---

Mi jefe tiene las condiciones necesarias para desempeñar el cargo que ocupa \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Me siento motivado a realizar mi trabajo en la empresa \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Recibo entrenamiento y/o actualización para el desempeño de mis funciones \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Los empleados son promovidos en forma justa \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Los empleados están dispuestos a hacer un esfuerzo extra para alcanzar las metas \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

En mi equipo puedo expresar mi punto de vista \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
-

---

En la empresa se manejan los conflictos discretamente \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

La ventilación de mi área es adecuada \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Mi jefe delega responsabilidades en mi persona \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
-

La temperatura de área de trabajo es la adecuada \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

En mi área de trabajo los miembros restantes aprecian mi contribución \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad



En las decisiones de la organización existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Mi lugar de trabajo cuenta con un plan de emergencias. \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Cuento con un área específica para realizar mi trabajo \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

---

Cuento con un área específica para realizar mi trabajo \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Me siento seguro en el interior del centro de negocios \*

- Casi siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Casi siempre es verdad
- 

Mi jefe es justo en su trato con todos los miembros del equipo \*

- Casi siempre es falso
- Frecuentemente es falso
- A veces es falso / A veces es verdad
- Frecuentemente es verdad
- Casi siempre es verdad

## Anexo 6

## Datos generales de los encuestados

<b>Género</b>		
Masculino	6	60.00%
Femenino	4	40.00%

<b>Antigüedad Laboral</b>		
Menos de 1 año	1	10.00%
De 1 a 3 años	6	60.00%
De 3 a 5 años	0	0.00%
De 5 años a más	3	30.00%

<b>Escolaridad</b>		
Primaria	0	0%
Básicos	0	0%
Carrera a nivel medio	7	70%
Técnico universitario	3	30%
Licenciatura	0	0%
Otros, especifique	0	0%

## Anexo 7, resultados de la encuesta

No.	Pregunta	Categoría	Casi siempre es falso	Frecuente mente es falso	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuente mente es verdad	Casi siempre es verdad	Total	% Satisfacción
1	Tengo la oportunidad de hacer llegar mis comentarios, quejas o sugerencias a los supervisores o coordinadores	AUTONOMIA		2	2	6		10	60%
2	Mi jefe confía en que hago bien mi trabajo sin tener que supervisar me constantemente	AUTONOMIA			2	8		10	60%
3	Los colaboradores se les aleja a la empresa y se ponen la camiseta	AUTONOMIA				7	3	10	100%
4	Los empleados están dispuestos a hacer un esfuerzo extra para alcanzar las metas	AUTONOMIA				8	2	10	100%
5	En mi equipo puedo expresar mi punto de vista	AUTONOMIA			1	8	1	10	90%
6	En mi área trabajamos como un equipo	COOPERACIÓN Y APOYO	1		1	1	7	10	60%
7	Las relaciones entre los colaboradores son armoniosas	COOPERACIÓN Y APOYO			3	5	2	10	70%
8	Soy tratado con respeto por mis compañeros, jefes, supervisores y coordinadores	COOPERACIÓN Y APOYO				8	2	10	100%
9	Todos tenemos acceso a capacitación	COOPERACIÓN Y APOYO				7	3	10	100%
10	Las diferentes áreas se apoyan unas a otras	COOPERACIÓN Y APOYO			3	6	1	10	70%
11	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando lo necesito	COOPERACIÓN Y APOYO			3	5	2	10	70%
12	En mi área de trabajo los miembros restantes aprecian mi contribución	COOPERACIÓN Y APOYO				8	2	10	100%
13	Considero que la empresa está a la vanguardia y que se adapta a los cambios y exigencias del mercado	INNOVACIÓN				2	8	10	100%
14	Mis opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe	INNOVACIÓN		1	1	7	1	10	60%
15	La empresa se preocupa por la actualización de los conocimientos de las personas	INNOVACIÓN				7	3	10	100%
16	Mi jefe se preocupa por que me mantenga actualizado e informado	INNOVACIÓN			1	8	1	10	90%
17	Recibo entrenamiento y/o actualización para el desempeño de mis funciones	INNOVACIÓN				6	4	10	100%
18	Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes	INNOVACIÓN			1	8	1	10	90%
19	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	LIDERAZGO			5	4	1	10	50%
20	Puedo hacer a mi jefe cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta directa	LIDERAZGO			4	6		10	60%
21	Soy reconocido por mi jefe cuando mi trabajo supera expectativas	LIDERAZGO			2	6	2	10	60%
22	Mi jefe me trata con dignidad y respeto	LIDERAZGO			1	7	2	10	90%
23	Los jefes muestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado	LIDERAZGO			4	6		10	60%
24	Mi jefe tiene las condiciones necesarias para desempeñar el cargo que ocupa	LIDERAZGO			1	6	3	10	90%
25	Mi jefe delega responsabilidades en mi persona	LIDERAZGO				10		10	100%
26	Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí	MOTIVACIÓN	0	0	0	7	3	10	100%
27	Los colaboradores con un buen desempeño son reconocidos en la organización	MOTIVACIÓN	0	0	1	7	2	10	90%
28	La organización promueve actividades de integración entre los colaboradores: Actividades deportivas, recreativas y culturales	MOTIVACIÓN				8	2	10	100%
29	Estoy orgulloso de ser parte de esta empresa	MOTIVACIÓN				6	4	10	100%
30	El buen desempeño es tomado en cuenta para ascensos o para conformar proyectos importantes	MOTIVACIÓN			5	5		10	50%
31	Quiero permanecer varios años laborando en esta empresa	MOTIVACIÓN				4	6	10	100%
32	Este es el mejor lugar para trabajar	MOTIVACIÓN		1	1	4	4	10	60%
33	Me siento motivado a realizar mi trabajo en la empresa	MOTIVACIÓN				6	4	10	100%
34	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA				7	3	10	100%
35	Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA		1		7	2	10	90%
36	Los ambientes de trabajo son adecuados para que pueda realizar mi trabajo	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA			1	8	1	10	90%
37	Los empleados de otras áreas son fáciles de contactar	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA			1	9		10	90%
38	La iluminación de mi área es la correcta	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA				7	3	10	100%
39	La ventilación de mi área es adecuada	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA			1	2	7	10	90%
40	La temperatura de área de trabajo es la adecuada	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA			1	7	2	10	90%
41	Mi lugar de trabajo cuenta con un plan de emergencias.	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA			1	5	4	10	90%
42	Me siento seguro en el interior del centro de negocios	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA				3	7	10	100%
43	En la institución, siento que me he desarrollado profesionalmente y/o tengo oportunidad de crecimiento	RECONOCIMIENTO		3	1	6		10	60%
44	Estoy satisfecho con los beneficios que brinda la empresa	RECONOCIMIENTO				8	2	10	100%
45	Recibo mi pago en tiempo	RECONOCIMIENTO				2	8	10	100%
46	Mi jefe reconoce mis logros	RECONOCIMIENTO			2	8		10	60%
47	Cuando he solicitado certificados o constancias de trabajo me las han entregado en tiempo	RECONOCIMIENTO				6	4	10	100%
48	Los empleados son promovidos en forma justa	RECONOCIMIENTO		1	3	6		10	60%
49	Cuento con un área específica para realizar mi trabajo	RECONOCIMIENTO			1	6	3	10	90%
50	La comunicación entre mi jefe y yo es abierta	TRANSPARENCIA Y EQUIDAD			2	7	1	10	80%
51	En la empresa se manejan los conflictos discretamente	TRANSPARENCIA Y EQUIDAD		1	1	8		10	80%
52	En las decisiones de la organización existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace	TRANSPARENCIA Y EQUIDAD				9	1	10	100%
53	Mi jefe es justo en su trato con todos los miembros del equipo	TRANSPARENCIA Y EQUIDAD		1	3	5	1	10	60%

CUESTIONARIO	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5
Marca temporal	2020/06/16 6:14:22 p.m. GMT-5	2020/06/16 6:14:28 p.m. GMT-5	2020/06/16 6:14:28 p.m. GMT-5	2020/06/16 6:14:43 p.m. GMT-5	2020/06/16 6:15:51 p.m. GMT-5
Género	Femenino	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino
Antigüedad Laboral	1 año a 3 años	Menos de 1 año	1 año a 3 años	5 años a mas	1 año a 3 años
Selección el rango de tu año de nacimiento	1981 a 1997	1981 a 1997	1981 a 1997	1981 a 1997	1981 a 1997
Selección tu escolaridad	Carrera a nivel medio	Carrera a nivel medio	Carrera a nivel medio	Técnico universitario	Carrera a nivel medio
Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
Los colaboradores con un buen desempeño son reconocidos en la organización	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
En mi área trabajamos como un equipo	Casi siempre es falso	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
Tengo la oportunidad de hacer llegar mis comentarios, quejas o sugerencias a los supervisores o coordinadores	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
En la institución, siento que me he desarrollado profesionalmente y/o tengo oportunidad de crecimiento	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es falso	Frecuentemente es verdad
Este es un lugar físicamente seguro para trabajar	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
La organización promueve actividades de integración entre los colaboradores: Actividades deportivas, recreativas y culturales	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Estoy satisfecho con los beneficios que brinda la empresa	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Puedo hacer a mi jefe cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta directa	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
Estoy orgulloso de ser parte de esta empresa	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Mi jefe confía en que hago bien mi trabajo sin tener que supervisarme constantemente	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
El buen desempeño es tomado en cuenta para ascensos o para conformar proyectos importantes	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
Las relaciones entre colaboradores son armoniosas	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	A veces es falso / A veces es verdad
La comunicación entre mi jefe y yo es abierta	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
Considero que la empresa está a la vanguardia y que se adapta a los cambios y exigencias del mercado	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Recibo mi pago en tiempo	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Casi siempre es verdad
Soy tratado con respeto por mis compañeros, jefes, supervisores y coordinadores	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Los colaboradores son leales a la empresa y se ponen la camiseta	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Mi jefe reconoce mis logros	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Todos tenemos acceso a capacitación	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Soy reconocido por mi jefe cuando mi trabajo supera expectativas	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Las diferentes áreas se apoyan unas a otras	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	A veces es falso / A veces es verdad
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando lo necesito	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	A veces es falso / A veces es verdad
Quiero permanecer varios años laborando en esta empresa	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Casi siempre es verdad
Los ambientes de trabajo son adecuados para que pueda realizar mi trabajo	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Cuando he solicitado certificados o constancias de trabajo me las han entregado en tiempo	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad
Mis opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Este es el mejor lugar para trabajar	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Casi siempre es verdad
La empresa se preocupa por la actualización de los conocimientos de las personas	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Mi jefe se preocupa por que me mantenga actualizado e informado	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Mi jefe me trata con dignidad y respeto	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Los empleados de otras áreas son fáciles de contactar	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Los jefes muestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	A veces es falso / A veces es verdad
La iluminación de mi área es la correcta	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Mi jefe tiene las condiciones necesarias para desempeñar el cargo que ocupa	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
Me siento motivado a realizar mi trabajo en la empresa	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Recibo entrenamiento y/o actualización para el desempeño de mis funciones	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Los empleados son promovidos en forma justa	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
Los empleados están dispuestos a hacer un esfuerzo extra para alcanzar las metas	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
En mi equipo puedo expresar mi punto de vista	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
En la empresa se manejan los conflictos discretamente	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
La ventilación de mi área es adecuada	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Mi jefe delega responsabilidades en mi persona	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
La temperatura de área de trabajo es la adecuada	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
En mi área de trabajo los miembros restantes aprecian mi contribución	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
En las decisiones de la organización existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Mi lugar de trabajo cuenta con un plan de emergencias	Casi siempre es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Cuento con un área específica para realizar mi trabajo	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad
Me siento seguro en el interior del centro de negocios	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Mi jefe es justo en su trato con todos los miembros del equipo	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad

Fuente: Elaboración propia (2020)

Resultados de la encuesta

CUESTIONARIO	Encuestado	Encuestado	Encuestado	Encuestado	Encuestado
	6	7	8	9	10
Marca temporal	2020/06/15 6:18:57 p.m. GMT-5	2020/06/15 6:17:30 p.m. GMT-5	2020/06/15 6:19:29 p.m. GMT-5	2020/06/15 6:19:34 p.m. GMT-5	2020/06/15 6:20:10 p.m. GMT-5
Género	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino
Antigüedad Laboral	5 años a más	1 año a 3 años	1 año a 3 años	5 años a más	1 año a 3 años
Selecciona el rango de tu año de nacimiento	1981 a 1997	1981 a 1997	1965 a 1980	1981 a 1997	1981 a 1997
Selecciona tu escolaridad	Técnico universitario	Camera a nivel medio	Técnico universitario	Camera a nivel medio	Camera a nivel medio
Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad
Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	A veces es falso / A veces es verdad	Casi siempre es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	A veces es falso / A veces es verdad
Los colaboradores con un buen desempeño son reconocidos en la organización	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
En mi área trabajamos como un equipo	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Tengo la oportunidad de hacer llegar mis comentarios, quejas o sugerencias a los supervisores o coordinadores	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es falso	Frecuentemente es falso	Frecuentemente es verdad
En la institución, siento que me he desarrollado profesionalmente y/o tengo oportunidad de crecimiento	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es falso	Frecuentemente es falso	Frecuentemente es verdad
Este es un lugar físicamente seguro para trabajar	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad
La organización promueve actividades de integración entre los colaboradores: Actividades deportivas, recreativas y culturales	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Estoy satisfecho con los beneficios que brinda la empresa	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Puedo hacer a mi jefe cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta directa	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	A veces es falso / A veces es verdad
Estoy orgulloso de ser parte de esta empresa	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Mi jefe confía en que hago bien mi trabajo sin tener que supervisarme constantemente	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad
El buen desempeño es tomado en cuenta para ascensos o para conformar proyectos importantes	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	A veces es falso / A veces es verdad
Las relaciones entre colaboradores son armoniosas	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
La comunicación entre mi jefe y yo es abierta	Casi siempre es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Considero que la empresa está a la vanguardia y que se adapta a los cambios y exigencias del mercado	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es falso	Casi siempre es verdad
Recibo mi pago en tiempo	Casi siempre es verdad	Casi siempre es verdad	Casi siempre es verdad	Casi siempre es verdad	Casi siempre es verdad
Soy tratado con respeto por mis compañeros, jefes, supervisores y coordinadores	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Los colaboradores son leales a la empresa y se ponen la camiseta	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Mi jefe reconoce mis logros	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad
Todos tenemos acceso a capacitación	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Soy reconocido por mi jefe cuando mi trabajo supera expectativas	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad
Las diferentes áreas se apoyan unas a otras	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando lo necesito	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
Quiero permanecer varios años laborando en esta empresa	Casi siempre es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Los ambientes de trabajo son adecuados para que pueda realizar mi trabajo	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Cuando he solicitado certificaciones o constancias de trabajo me las han entregado en tiempo	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Mis opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es falso	Frecuentemente es verdad
Este es el mejor lugar para trabajar	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es falso	Casi siempre es verdad
La empresa se preocupa por la actualización de los conocimientos de las personas	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Mi jefe se preocupa por que me mantenga actualizado e informado	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Mi jefe me trata con dignidad y respeto	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Los empleados de otras áreas son fáciles de contactar	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad
Los jefes muestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad
La iluminación de mi área es la correcta	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Mi jefe tiene las condiciones necesarias para desempeñar el cargo que ocupa	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Me siento motivado a realizar mi trabajo en la empresa	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Recibo entrenamiento y/o actualización para el desempeño de mis funciones	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Los empleados son promovidos en forma justa	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es falso	Frecuentemente es verdad
Los empleados están dispuestos a hacer un esfuerzo extra para alcanzar las metas	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
En mi equipo puedo expresar mi punto de vista	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
En la empresa se manejan los conflictos discretamente	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es falso	Frecuentemente es verdad
La ventilación de mi área es adecuada	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Mi jefe delega responsabilidades en mi persona	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
La temperatura de área de trabajo es la adecuada	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
En mi área de trabajo los miembros restantes aprecian mi contribución	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
En las decisiones de la organización existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad
Mi lugar de trabajo cuenta con un plan de emergencias	A veces es falso / A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Cuento con un área específica para realizar mi trabajo	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Me siento seguro en el interior del centro de negocios	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Mi jefe es justo en su trato con todos los miembros del equipo	A veces es falso / A veces es verdad	Casi siempre es verdad	Frecuentemente es verdad	Frecuentemente es falso	A veces es falso / A veces es verdad

Fuente: Elaboración propia (2020)



## ANEXO 8, Entrevista a profundidad



# INSTRUMENTO, GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DIRIGIDA A GERENTE COMERCIAL DE LA ENTIDAD FINANCIERA

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
INSTRUMENTO TÉCNICO: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**

## DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DIRIGIDO A: ALTA GERENCIA DE LA ENTIDAD FINANCIERA (NIVEL ESTRATÉGICO)

Buenos días, mi nombre es Henry Reyes, soy estudiante de la maestría en Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, siendo el día cinco de mayo a las 11:00 horas, procederemos a realizar la presente entrevista a profundidad, la cual tiene como objetivo principal obtener información primaria de las acciones relacionadas con la aplicación y desarrollo de la administración del talento humano dentro de la unidad objeto de estudio. La cual se utilizará para la elaboración del trabajo profesional de graduación que lleva por título: MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE UNA AGENCIA BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ESCUINTLA, DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA. Todo lo comentado en esta entrevista del proceso de investigación se utilizará con fines académicos. En este momento procederemos a entrevistar al Gerente Comercial de la entidad financiera, el distinguido señor, Hurtado Valenzuela, a quien agradecemos desde ya su colaboración y apoyo hacia el proceso académico que me ha sido encomendado por la casa de estudios que fue mencionada con anterioridad.

Estimado Señor Hurtado, buenas tardes, en este momento procederé a realizar preguntas hacia las cuales agradeceré se sienta en la libertad de utilizar el tiempo que considere necesario para dar respuesta a cada una de ellas.

Pensando en el entorno de su organización:

### SECCIÓN II: ENTORNO

1. ¿Cuál es el giro de negocio de la institución a la cual usted representa?

*R. Nos dedicamos a la comercialización de productos financieros como créditos, cuentas de ahorro, cuentas de cheques, seguros tarjetas de débito y crédito, remesas familiares. Enfocados en los trabajadores de Guatemala.*

2. ¿Cuántas son las agencias con las que cuenta la entidad financiera?

*R. 152 agencias en todo el país.*

3. ¿Cuentan con alguna segmentación de agencias, si la respuesta es afirmativa, por favor indicar cuál es?

*R. Sí, Las tenemos divididas entre pequeñas, medianas y grandes, esto se determina por la cantidad de clientes y monto total de créditos que posean.*

4. ¿Cuántos colaboradores trabajan en su institución?

*R. Trabajan más de 3,600 empleados.*

5. ¿La empresa actualmente cuenta con una medición del clima organizacional, si la respuesta es afirmativa, por favor indicar cuál es?

*R. Sí, El Instituto Great Place To Work año con año realiza una evaluación a nivel general de la organización*

6. ¿Cuándo realizan un estudio de clima organizacional, los resultados se segregan por agencias?

*R. Si\_\_\_ No X.*

### **Sección III**

1. Pensando en el recurso humano que labora en Bantrab:

- 1.1. Existe algún programa de Liderazgo dirigido a las personas que tienen personal a cargo.

Si\_\_\_ No X. Si la respuesta es afirmativa, por favor indicar cuál es

\_\_\_\_\_

- 1.2. La empresa cuenta con algún mecanismo para propiciar el compañerismo en los equipos de trabajo. Si la respuesta es afirmativa, por favor indicar cuál es.

Si\_\_\_ No X. En caso sea afirmativo indique el nombre

\_\_\_\_\_



1.3. Bantrab ha desarrollado algún mecanismo para fomentar que sus colaboradores sean proactivos y que tengan confianza a realizar sus actividades sin supervisión directa.

Si X. No \_\_\_\_\_. En caso sea afirmativo indique el nombre Se realizan actividades en donde se delegan tareas.

1.4. Bantrab cuenta con un programa de reconocimiento a su talento humano.

Si X. No \_\_\_\_\_. En caso sea afirmativo indique el nombre Contamos con un plan de gestión comercial a nivel institucional en donde los mejores vendedores se les premia con un viaje internacional.

1.5. Cuando se implementan nuevos procesos en la organización ¿Cuáles son los mecanismos para capacitar a los colaboradores?

*R. Actualmente se convocan a los líderes de las agencias por la herramienta virtual teams y se les presentan los cambios en los procesos, sin embargo, no existe un mecanismo que garantice que a todos los vendedores les llega la información*

1.6. ¿Existe un mecanismo en donde se escuche las ideas de los colaboradores sin importar su nivel jerárquico?

Si \_\_\_\_\_. No X. En caso sea afirmativo indique el nombre \_\_\_\_\_.

1.7. ¿Existen mecanismos para que los colaboradores del área de ventas puedan tener acceso a oportunidades de crecimiento dentro de la institución?

Si \_\_\_\_\_. No X. En caso sea afirmativo indique el nombre \_\_\_\_\_.

1.8. ¿Cuál es el mecanismo en la cual la institución financiera reconoce el desempeño de los vendedores?

*R. Existe un plan de comisiones en donde se premia el alcance de metas y la compensación está sobre el mercado*

## 2. Agencia objeto de estudio

2.1. ¿Considera que es importante realizar el estudio del clima laboral por Agencias?

Si X. No \_\_\_\_\_. En caso sea afirmativo amplíe la información: Se tendría más información para la toma de decisiones.

2.2. ¿En dónde considera que se puede aplicar un estudio del clima laboral y por qué?:

R. Podría realizarse en una de las agencias grandes de la organización, como, por ejemplo: Agencia Escuintla.

!!!Gracias por su colaboración!!!

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfica 1, Género de los encuestados .....	39
Gráfica 2, Antigüedad laboral de los encuestados .....	40
Gráfica 3, Edades de los encuestados .....	40
Gráfica 4, Escolaridad de los encuestados .....	41
Gráfica 5, En mi equipo puedo expresar mi punto de vista .....	42
Gráfica 6, Mi jefe confía en que hago bien mi trabajo sin tener que supervisarme constantemente .....	42
Gráfica 7, Tengo la oportunidad de hacer llegar mis comentarios, quejas o sugerencias a los supervisores o coordinadores .....	43
Gráfica 8, Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando lo necesito .....	43
Gráfica 9, Las relaciones entre colaboradores son armoniosas .....	44
Gráfica 10, Las diferentes áreas se apoyan unas a otras .....	44
Gráfica 11, Considero que la empresa está a la vanguardia y que se adapta a los cambios y exigencias del mercado .....	45
Gráfica 12, Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes	46
Gráfica 13, Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él .....	46
Gráfica 14, Puedo hacer a mi jefe cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta directa.....	47
Gráfica 15, Mi jefe me trata con dignidad y respeto .....	48
Gráfica 16, Me siento motivado a realizar mi trabajo en la empresa .....	48
Gráfica 17, Los colaboradores con un buen desempeño son reconocidos en la organización .....	49
Gráfica 18, La organización promueve actividades de integración entre los colaboradores: Actividades deportivas, recreativas y culturales.....	49
Gráfica 19, Los empleados de otras áreas son fáciles de contactar .....	50
Gráfica 20, Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo .....	51
Gráfica 21, Los ambientes de trabajo son adecuados para que pueda realizar mi trabajo .....	51
Gráfica 22, En la institución, siento que me he desarrollado profesionalmente y/o tengo oportunidad de crecimiento .....	52
Gráfica 23, Mi jefe reconoce mis logros .....	53
Gráfica 24, Estoy satisfecho con los beneficios que brinda la empresa .....	53
Gráfica 25, En las decisiones de la organización existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace .....	54
Gráfica 26, Mi jefe es justo en su trato con todos los miembros del equipo .....	55
Gráfica 27, Resultados por dimensión del departamento de ventas de la agencia bancaria.....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Listado de entidades bancarias en Guatemala 2021 .....	4
Tabla 2, Misión, Visión, Valores y Competencias de la entidad financiera .....	6
Tabla 3, Elementos del clima organizacional.....	16
Tabla 4, Diagnóstico del clima laboral .....	20
Tabla 5, Opciones o puntos en las escalas de Likert .....	22